



TÜBİTAK



İstanbul Şehir Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

V.
ÖRGÜT
KURAMI
ÇALIŞTAYI

7-8 Şubat 2014

7 Şubat 2014 • Cuma

09:30 - 16:45, Doğu Kampüsü Konferans Salonu

8 Şubat 2014 • Cumartesi

09:30 - 14:00, Batı Kampüsü Konferans Salonu

BİLDİRİLER KİTAPÇIĞI

V.

ÖRGÜT KURAMI

ÇALIŞTAYI

7-8 Şubat 2014

İstanbul

Bildiriler Kitapçığı

Derleyen:

Erkan Erdemir

Düzenleyen:

İstanbul Şehir Üniversitesi

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

V. Örgüt Kuramı Çalıştayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve İstanbul Şehir Üniversitesi desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

V.

ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

7-8 Şubat 2014

İstanbul

Danışma Kurulu

Nihat ERDOĞMUŞ, İstanbul Şehir Üniversitesi (Çalıştay Dönem Başkanı)

Ali DANIŞMAN, Çukurova Üniversitesi

Hüseyin LEBLEBİCİ, Illinois Üniversitesi

Şükrü ÖZEN, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

A. Selami SARGUT, Başkent Üniversitesi

Fulya SARVAN, Akdeniz Üniversitesi

Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi

Nazlı WASTI, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Düzenleme Komitesi

Nihat ERDOĞMUŞ

Erkan ERDEMİR

V.

ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

7-8 Şubat 2014

İstanbul

Bilim Kurulu

Anıl DİVARCI-ÇAKMAKLI, Sabancı Üniversitesi

Mehmet ERÇEK, İstanbul Teknik Üniversitesi

Umut KOÇ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Özgecan KOÇAK, Sabancı Üniversitesi

Janset ÖZEN-AYTEMUR, Akdeniz Üniversitesi

Kadire Zeynep SAYIM, Bilkent Üniversitesi

Nisan SELEKLER-GÖKŞEN, Boğaziçi Üniversitesi

Deniz TUNÇALP, İstanbul Teknik Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kurumsal Aktörler ve Güç Mekanizmaları: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma <i>- Mustafa ÖZSEVEN, Ali DANIŞMAN ve Ali Suha BİNGÖL (Çukurova Üniversitesi)</i>	1
Türkiye'deki İş Sisteminde Ara Kurum Olarak Kalkınma Ajanslarının İncelenmesi - <i>Onur DİRLİK (Akdeniz Üniversitesi)</i>	21
Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartlarının Kurumsallaşması ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi - <i>Sevgi DÖNMEZ MAÇ (Sakarya Üniversitesi)</i>	43
Gereksinimden Pratiğe: Bir Proto-Kurum Olarak YOYSEM - <i>Şükran GÖLBAŞI</i> <i>(Haliç Üniversitesi)</i>	97
Yönetim Kurulu Yapısı İle Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracı ve Kurumsal Mesafenin Biçimleyici Etkileri: “Moderated Mediation” Model - <i>Tarhan OKAN (Gümüşhane Üniversitesi), Selcen SARI ve Tülay</i> <i>İLHAN-NAS (KTÜ)</i>	131
Eşbiçimlilik Değişiminin Bir Kaynağı Olabilir Mi? İnovasyon Açısından Bir Değerlendirme - <i>M. A. Metin DİNÇER (Sakarya Üniversitesi)</i>	169
Bu Topraklarda İşadamı Olmak – Ozan AĞLARGÖZ (Anadolu Üniversitesi)	201
Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2003-2013 Yılları Arası Bir Değerlendirme – Akansel YALÇINKAYA (Anadolu Üniversitesi), Yücel TÜRKER (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)	219

KURUMSAL AKTÖRLER VE GÜÇ MEKANİZMALARI: TÜRK SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ÖZSEVEN, Çukurova Üniversitesi

Ali DANIŞMAN, Çukurova Üniversitesi

Ali Suha BİNGÖL, Çukurova Üniversitesi

GİRİŞ

Kurumsal girişimcinin, kurumsal karmaşıklık içerisinde ortaya çıkan yeni dinamikler çerçevesinde, yeni kurumsal düzeni devam ettirebilmesi, oluşturabildiği kurumsal mekanizmalara bağlıdır (Battilana, 2006; Battilana ve D' Aunno, 2009; Levy ve Scully, 2007; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2011, 55-56). Yazında, bir yandan kurumsal girişimcinin kurumsal değişimi sağlayabilmesinde kullanabileceği strateji, taktik ve eylemler açıklanmakta (Baunsgaard ve Clegg, 2013; Dorado, 2005; Dorado, 2013; Labatut, Aggeri ve Girard, 2012, 64; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004; Reay, Golden-Biddle ve Germann, 2006; Rojas, 2010); öte yandan kurumsal yapıyı dönüştüren kurumsal girişimci ile kurumsal yapı arasındaki etkileşimin altında yatan dinamiklere odaklanılmaktadır (Battilana ve D' Aunno, 2009; Garud, Hardy ve Maguire, 2007; Lawrence, Suddaby ve Leca, 2011). Kurumsal girişimci, bir yandan yeni oluşturduğu yapıyı korumaya çalışırken, öte yandan da yeni yapıya karşı çıkan aktörlerle güç mücadelesi vermektedir (Lawrence, 2008). Bu süreçte güç mücadelesi bireysel temelden çok kolektif kimliklere dayalı olarak sürmektedir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Kolektif kimliğe dayalı güç mücadelesinde, kurumsal girişimci alandaki kurumsal aktörlerin yeni kurumsal yapıya uyumlarını arttıracak güç mekanizmaları kullanırken (Lawrence, Winn ve Jennings, 2001; Lawrence, 2008), muhalif aktörler de bu düzene uymamak için direnç gösterebilmektedirler (Lawrence, 2008). Bu çalışmada Türkiye sağlık alanında kurumsal girişimci olarak Sağlık Bakanlığı ile sağlık alanında kolektif kimliğin belki de en önemli ayağını oluşturan Tabipler Odası ve sendikalar etrafında organize olan farklı kurumsal aktörler arasında güç ve direnç mekanizmalarının nasıl yaşandığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Türk sağlık alanı tarihsel süreçte genel olarak kamu hizmeti mantığı ile yönetilirken, 2002 yılından itibaren iktidarda bulunan Ak Parti hükümetleri döneminde bir dönüşüm geçirerek işletme benzeri ve piyasa mantıklarının belirleyici olduğu bir nitelik kazanmıştır (Aksoy, 2007; Özseven, Danışman ve Bingöl, 2013). Bu şekilde Ak Parti'li Sağlık Bakanlığı yeni kurumsal mantıkları yerleşik hale getirme çabası içerisindeki kurumsal girişimci olarak alandaki egemenliğini arttırırken, alanda önceden oldukça güçlü olan ve varlığını hala devam ettiren kamu hizmeti kurumsal mantığının savunucuları muhalif aktör konumuna geçmiştir. Ak Parti'li Sağlık Bakanlığı, yeni egemen aktör olarak işletme benzeri ve piyasa eğilimli kurumsal mantık doğrultusunda oluşan yeni kurumsal yapıyı sürdürmeye çalışırken, Tabipler Odası ve muhalif sendikalara bağlı aktörler çeşitli şekillerde yeni ortaya çıkan kurumsal yapıya karşı eylemler geliştirmektedirler. **Bu çerçevede, bu çalışmada şu sorulara cevaplar aranmaktadır: Kurumsal girişimci olarak Sağlık Bakanlığını temsil eden aktörler yeni oluşan kurumsal yapının sürdürülmesi için muhalif aktörlere yönelik ne tür güç mekanizmaları kullanmaktadırlar? Bu güç mekanizmaları zaman içerisinde nasıl değişiklik sergilemektedir? Muhalif aktörler ne şekilde yeni oluşan yapıya ve güç mekanizmalarına karşı çıkmaktadırlar?**



Bu sorulara verilecek cevaplar, kurumsal değişimde kurumsal girişimci ve muhalif aktörlerin ne tür güç mekanizmalarını kullandıklarının anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Çalışmada ilk olarak, kurumsal değişim, kurumsal aktörler ve güç dinamikleri tartışılmaktadır. Sonrasında kurumsal değişim ile birlikte kurumsal aktörlerin güç mekanizmaları ve direnç taktikleri tartışılmaktadır. Bunu, Türk sağlık alanındaki kurumsal mantıklar ve kurumsal aktörler hakkında bilgiler ile araştırma yöntemi ve veri kaynakları ile ilgili açıklamalar izlemektedir. Son olarak, araştırmada elde edilen bulgular sunulmakta ve sonuçlar özetlenmektedir.

KURUMSAL DEĞİŞİM, KURUMSAL AKTÖRLER VE GÜÇ DİNAMİKLERİ

Kurumsal değişim, belirli bir örgütsel alanda yerleşik kural, norm, uygulama, kod ve rutinlerin, çeşitli dinamikler neticesinde çözülmesi sonucu hakim kurumsal mantığın değişmesidir (Lee ve Pennings, 2002; Oliver, 1992: 564; Scott, 2001: 181; Sherer ve Lee, 2002; Thornton, 2001; Thornton ve Ocasio, 1999). Kurumsal değişim sürecinde, politik, sosyal ve fonksiyonel baskılar mevcut kurumsal mantığın meşruiyetinin sorgulanmasına yol açar ve örgütsel alanda yeni bir yapı yerleşik hale gelir (Oliver, 1992; Garud, Jain ve Kumaraswamy; 2002; Thornton, 2002). Kurumsal değişimin yaşanmasına yol açan bu baskılar örgütsel alanın dışından kaynaklanabileceği gibi, alanın kendi iç dinamiklerinin yarattığı kurumsal çelişkilerden de ileri gelebilir (Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002; Seo ve Creed, 2002). Örgütsel alandaki kurumsal çelişki ve baskılar, mevcut kurumsal yapıda yeni arayışlara geçen kurumsal girişimciyi farklı bir kurumsal yapının inşa edilmesi için teşvik eder (Battilana, 2006; Sherer ve Lee; 2002).

Belirli bir örgütsel alanda elindeki kaynakları kullanarak yerleşik düzene karşı savunduğu kurumsal mantığı yansıtan yeni kural ve uygulamaların meşrulaşarak yaygınlaşması yönünde çaba içinde olan bireysel veya örgütsel aktörler kurumsal girişimci olarak adlandırılmaktadır (Battilana, 2006; Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004; Hardy ve Maguire, 2008). Örgütsel alanda kurumsal girişimcinin savunduğu ve yerleşik hale getirmeye çalıştığı kurumsal mantığa karşı çıkan aktörler de muhalif olarak adlandırılmaktadır (Battilana, 2006: 661). Kurumsal girişimci, savunduğu kurumsal mantığın kabul görmesi ve devamlılığını sağlayabilmek için muhaliflerle güç mücadelesi vermek zorundadır (Battilana, 2006). Bu güç mücadelesinde, kurumsal girişimcinin diğer aktörlere karşı kullanabileceği taktikler, müzakere, uyumlu davranış sergileme, işbirliği yapma, kontrol mekanizmaları geliştirme, zorlama, tehdit etme ve baskı kurma şeklinde olabilmektedir (Kim, Shin, Oh, ve Jeong; 2007; Lawrence, vd., 2001; Maguire, vd., 2004: 671; Oakes, Townley ve Cooper, 1998; Sewell, 1998; Townley, 1993; Yukl ve Falbe, 1990: 136). Buna karşın, muhalif aktörler, kurumsal girişimcinin inşa etmek istediği kurumsal yapıya karşı işbirliği yapma, pragmatik söylemler geliştirme ya da toplumsal eylemler yapma eğilimi sergileyebilmektedirler (Hoffman, 1999; Monbiot, 2002: 153-154; Ş. Özen ve H. Özen, 2009). Kurumsal girişimci ve muhaliflerin savunmuş oldukları kurumsal mantıkları hakim kılabilmek için eylemlerinin, aktörlerin örgütsel alandaki konumlarından, sahip oldukları kaynak seviyesinden ve diğer aktörlerle olan ilişkilerinden etkilenebildiği görülmektedir (Battilana, vd., 2009; Hardy ve Maguire, 2008; Lawrence, vd., 2001). Bundan dolayı kurumsal aktörlerin eylemleri büyük ölçüde sahip oldukları güç mekanizmalarına göre şekillenmektedir (Battilana ve D' Aunno, 2009; Battilana, vd., 2009; Lawrence, vd., 2001).

1. Kurumsal Değişimde Güç Mekanizmaları ve Direnç Taktikleri

Örgütsel alanda savunucusu olduğu kurumsal yapının meşrulaşabilmesi ve diğer aktörler tarafından benimsenebilmesini isteyen kurumsal girişimci güç mekanizmalarını, muhalif aktörler ise, direnç taktiklerini kullanırlar (Lawrence, vd., 2001; Lawrence, 2008). Kurumsal girişimci ve muhalif aktörlerin örgütsel alanda sahip oldukları güç kurumsal değişimi

etkileyen bir faktördür (Lawrence, vd., 2001; Lawrence, 2008 Levy ve Scully, 2007). Kurumsal girişimci örgütsel alanda savunucusu olduğu yeni yapıyı güç mekanizmaları ile devam ettirmeye çalışır; bu şekilde muhalif aktörlerin yeni yapıyı kabullenmeleri için çaba gösterirler (Battilana ve D' Aunno, 2009; Lawrence, 2008: 176-177). Güç, kişi, grup, örgüt veya kurumun savunmuş olduğu fikirler ve eylemler doğrultusunda, diğer birey, grup, örgüt veya kurumun eylemlerini etkileyebilme ve belirleyebilme kabiliyetidir (Dahl, 1957: 202-203; Oakes, vd., 1998: 270). Aktörlerin sahip oldukları güç seviyesi, güçlerinin dayandığı kaynakların türünden, güçlerinin kapsamından ve oluşturduğu etkiden ötürü değişkenlik gösterebilir (Dahl, 1957: 205-206).

Güç mekanizmaları, yapı içinde sergileniş tarzına göre olaysal ve sistemik olmak üzere iki kategori altında sınıflandırılmaktadır (Lawrence ve Robinson, 2007: 384; Lawrence, vd., 2001: 632). Egemen aktörün savunucusu olduğu kurumsal yapıyı sürdürebilmek adına sürekli tekrarlanan stratejik eylemlerle sergilemiş olduğu güç biçimi olaysal güç, belirli rutinleşmiş uygulamalara dayanarak sergilediği güç ise, sistematik güçtür (Lawrence, vd., 2001: 629; Lawrence, 2008: 176). Olaysal güç, hedef grup üzerinde spesifik olaylarla etki bırakılarak veya kuvvet kullanılarak sergilenir (Lawrence, vd., 2001: 632). Olaysal gücün etki mekanizmasında, hedef grup ile görüşmeler yapılarak veya birlikte karar alınarak davranışlar biçimlendirilir (Lawrence, vd., 2001: 629-631). Olaysal gücün kuvvet mekanizmasında ise, hedef grup üzerinde fiziksel şiddet uygulanarak veya hedef grubun özgürlüğü kısıtlanarak eylem şekillendirilir (Lawrence, vd., 2001). Diğer yandan, sistematik güç, disiplin ve baskınlık (domination) olmak üzere iki farklı mekanizmaya sahiptir (Lawrence, 2008). Disiplin mekanizmasında, hedef grup eylem kabiliyetine sahip olup hedef grubun eylemlerini belirli kural ve prosedürlerle biçimlendirirken (Lawrence, vd., 2001: 632; Lawrence, 2008: 179; Sewell, 1998), baskınlık mekanizmasında, hedef grup bir nesne gibi kabul edilip, direkt uygulamalar neticesinde eylemi ve hareket kabiliyeti kısıtlanır (Lawrence ve Robinson, 2007: 383-384; Lawrence, vd., 2001: 632).

Disipliner uygulamalar, yapıya uygun davranışlar sergilemesi için birey davranışlarını çeşitli mekanizmalarla şekillendirir (Townley, 1993: 534). Disipliner uygulamalardan birisi, yapı içerisinde aktörlerin eylem türlerinin gerçekleştirilme biçimlerinin nasıl olması gerektiğini kurallarla belirleyen gözetimdir (Sewell, 1998). Egemen aktör gözetim uygulamasını belirli bir konuda, aktörlerin davranışlarını geliştirmiş olduğu kontrol prosedürleriyle takip ederken, kontrol sonucunda yapıya aykırı davranışları kurallarla cezalandırarak aktörlerin davranışlarının kendisinin belirlediği biçimde olmasını sağlar (Sewell, 1998).

Baskınlık, egemen aktörün sahip olduğu yetkiye dayanarak savunmuş olduğu yapının sürdürülmesini sağlayacak doğrultuda örgütsel alandaki aktörleri komuta etmesi ve bu aktörlerin de uyma davranışı sergilemesidir (Barbalet, 1985: 535-536; Lawrence, 2008: 178). Sistemik güç mekanizmalarından aktöre odaklanan baskınlık mekanizmasının bir türü, aktüeryal uygulamalardır (Simon, 1988). Aktüeryal uygulamalar rasyonel sebeplerle kurumsallaşma sürecinde muhalif gruplar arasında istatistiklere dayalı olarak ayrışma ve kategorileşme olmasını sağlar (Simon, 1988; Lawrence, 2008: 181). Aktüeryal uygulamalara örnek olarak, belirli yaş, eğitim ve gelir seviyesine göre yapı içindeki belirli bir aktör grubunun eylem yapabilme yeteneklerinin veya alanlarının kısıtlanması gösterilebilir (Simon, 1988; Lawrence, 2008: 178).

Hedef grubun sistematik uygulamalarla davranışlarının ve gerçekleştirdiği işin biçimlendirildiği bir diğer uygulama ise yıldırma (Meglich, Faley ve Dubois, 2012; Roscigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1580). Örgütsel alanda, belirli bir bireyin veya grubun diğer bir birey veya gruba karşı konumsal güçlerinin daha üstün olmasından ötürü doğrudan onlar üzerinde veya gerçekleştirdikleri işe yönelik sistematik mekanizmalarla olumsuz yönde müdahalede bulunması yıldırma olarak tanımlanmaktadır (Branch, Ramsay, ve Barker, 2013;

Leyman, 1990: 120; Meglich, Faley ve Dubois, 2012; Roscigno, Lopez ve Hodson, 2009: 1580). Leyman, (1990: 121), yıldırma tekniklerini, hedef grubun bilinirliğine saldırı yapılması, hedef grubun dışlanması, hedef grubun gerçekleştirdiği işin zorlaştırılması ve tehdit edilmesi olarak sıralamıştır.

Örgütsel alanda kurumsal girişimcinin, muhalif aktörün eylemlerini kısıtlama ve biçimlendirmeye yönelik kullandığı güç mekanizmalarına karşı muhalif aktörlerin sahip olduğu karşıt güç ise dirençtir (Agocs, 1997: 918; Barbalet, 1985: 542). Kullanılan güç mekanizmasının, hedef grubun özerklik, kollektif kimlik ve algılanan adaletine yapacağı etkiye göre karşıt grubun göstereceği direncin türü ve şiddeti de değişkenlik gösterir (Lawrence ve Robinson, vd., 2007). Eğer kuvvet ve baskınlık, güç mekanizmaları kullanılarak, muhalif aktörler sürece dahil edilmeden sosyal kimliklerine tehdit oluşturulur ve özerklikleri kısıtlanırsa, direnç şiddetli olur (Lawrence ve Robinson, 2007: 389, 390). Eğer, disiplin ve etkileme güç mekanizmaları kullanılarak, muhalif aktörlerin sadece eylemleri biçimlendirilirse, direncin şiddeti azalır (Lawrence ve Robinson, 2007; 388, 389). Muhalif aktör, etkileme mekanizmasını kullanan kurumsal girişimciye direnç gösterebilmek için savunmuş olduğu kurumsal yapının devamına yönelik kararlar alınması için müzakere yapabilir ya da savunmuş olduğu kurumsal yapıya zarar verecek kararların alınmasını engelleyebilir (Bacrach ve Baratz, 1962: 952; Rojas, 2010). Eğer kurumsal girişimci kuvvet ve baskınlık mekanizmalarını kullanırsa, muhalif aktörler, protesto eylemleri gerçekleştirerek direnç gösterir (Lawrence ve Robinson, 2007; Monbiot, 2002: 153-154). Rojas'ın (2010), San Francisco State College'daki öğrenci ayaklanmasını incelediği çalışması, güç mekanizmaları ve direnç taktiklerini örneklendirmektedir. Öğrenci ayaklanmasını bastırmaya çalışan egemen aktör, karşıt gruba sert müdahale kullanmak yerine, onlarla görüşmeler yapmış, onların temsilcileriyle ortak strateji geliştirmiş ve bir yandan da disiplin kurallarını kullanmıştır (Rojas, 2010). Bu güç mekanizmalarıyla birlikte, egemen aktör, muhaliflerin savunduğu uygulamalar ile kendi savunduğu uygulamaları yeni bir kurumsal mantıkta birleştirmiştir (Rojas, 2010). Böylece egemen aktör, öğrenci ayaklanmasını bastırırken, öte yandan da gücünü artıran mekanizmaları inşa etmiştir (Rojas, 2010).



bilgiler ışığında, Türk sağlık alanında 2002 yılından sonra yaşanan kurumsal değişim sürecinde, kurumsal girişimci ile kolektif kimlik etrafında organize olan muhalif aktörler arasındaki güç mücadelesinin araştırılması, güç mekanizmalarının ve direnç taktiklerinin değişen güç seviyelerine göre nasıl oluştuğunun anlaşılması açısından yarar sağlayacaktır.

TÜRK SAĞLIK ALANI

Türk Sağlık Alanında Kurumsal Mantıklar

Türk sağlık alanı, sağlık hizmetinin sunumunda ve kullanımında birden fazla kurumsal mantığın yer aldığı bir örgütsel alandır (Aksoy, 2007; Özseven, Danışman, Bingöl, 2013). Türk sağlık alanında, kuruluşundan 1980'lere kadar kamu hizmeti mantığı ağırlığını korurken, 1980'lerden sonra sağlık hizmetlerinin özel piyasa şartlarında sunulmasına imkan veren yasal düzenlemelerin çıkarılması neticesinde piyasa kurumsal mantığı da kendisine yer bulmuştur (Aksoy, 2007). Türk sağlık alanında, 2002 yılından sonra Ak Parti hükümetleri tarafından yürütülmeye başlanan sağlıkta dönüşüm programı, özel sektörde piyasa mantığını daha güçlü hale getirirken, kamu hastanelerinin yönetiminde kamu hizmeti kurumsal mantığından işletme benzeri kurumsal mantığına geçişi ortaya çıkarmıştır (Özseven, vd., 2013). Kamu hizmeti kurumsal mantığına göre, sağlık, sosyal devlet anlayışı altında, vatandaşların hiçbir ücret ödmeden yararlandıkları kamusal bir hizmettir (Aksoy, 2007: 68). Piyasa kurumsal mantığına göre sağlık, piyasa kuralları içerisinde işleyen mekanizmaların fiyatını belirlediği, hastaların müşteri olarak kabul edildiği ve özel kuruluşların sunumundan kar elde etmeyi amaçladığı bir maldır (Aksoy, 2007: 69). İşletme benzeri kurumsal mantığa göre ise, sağlık hizmetlerinin sunumunda belirli bir katkı payı ödenirken, verimlilik ve kalite öncelikli olgular

kabul edilip hasta memnuniyeti ön planda tutulmaktadır (Özseven, vd., 2013). Türk sağlık alanında kurumsal mantıklardaki güç düzeyindeki değişimle beraber, bu süreçte, farklı kurumsal mantıkları savunan kurumsal aktörlerin strateji, taktik ve eylemleri de değişiklik arz etmiş görünmektedir.

Türk Sağlık Alanında Kurumsal Aktörler

Türk sağlık alanında, özellikle 2002 yılından itibaren yaşanan kurumsal değişimde farklı kurumsal aktörler, farklı kurumsal mantıkları savunarak güç mücadelesine girmişlerdir. 2002 yılından sonra iktidara gelen Ak Parti’li Sağlık Bakanlığı başlatmış olduğu, sağlıkta dönüşüm programıyla sağlık alanında yeni bir kurumsal yapı inşa etmeye çalışmıştır (Özseven, vd., 2013). Ak Parti’li Sağlık Bakanlığı, yeni kurumsal yapıyı yerleşik hale getirirken, kimi çevrelerden tam ya da kısmi destek alırken, kimi çevrelerin keskin ya da kısmi muhalefeti ile karşı karşıya kalmıştır. Kurumsal yapıya destek ya da karşı koyma büyük ölçüde sağlık alanında çalışanların ve hekimlerin örgütlendiği Tabipler Odası ve sendikalar etrafındaki kolektif kimliğe göre şekil almıştır.

Sağlık Bakanlığı

2002 yılından sonra, iktidara gelen Ak parti hükümeti sağlık bakanlığı aracılığıyla, sağlıkta dönüşüm programını uygulamaya başlamıştır (Akdağ, 2011). Sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde, 2002’den itibaren sağlık hizmetlerinin sunumunda ve kullanımında, sağlık örgütlenmesinde ve finansmanında değişiklikler yapmıştır (Özseven, vd., 2013). Değişiklikler ile ortaya çıkan düzenlemeler arasında, 184 Sağlık Bakanlığı İhbar Merkezinin kurulması, aile hekimliği uygulamasının başlatılması, sağlık çalışanlarının performansına göre ücretlendirilmesini öngören performans yönetmeliği, tam gün yasası, sağlık harcamalarının finansmanını düzenleyen 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve sağlık teşkilatını yeniden yapılandıran 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname yer almaktadır (Özseven, vd., 2013). Sağlık Bakanlığı bu düzenlemelerle özel sektörde piyasa mantığının güçlenmesine, kamu hastanelerinin yönetiminde de işletme benzeri yeni kurumsal mantığın ön plana çıkmasına yol açmıştır (Özseven, vd., 2013).

Sendikalar ve Tabipler Odası

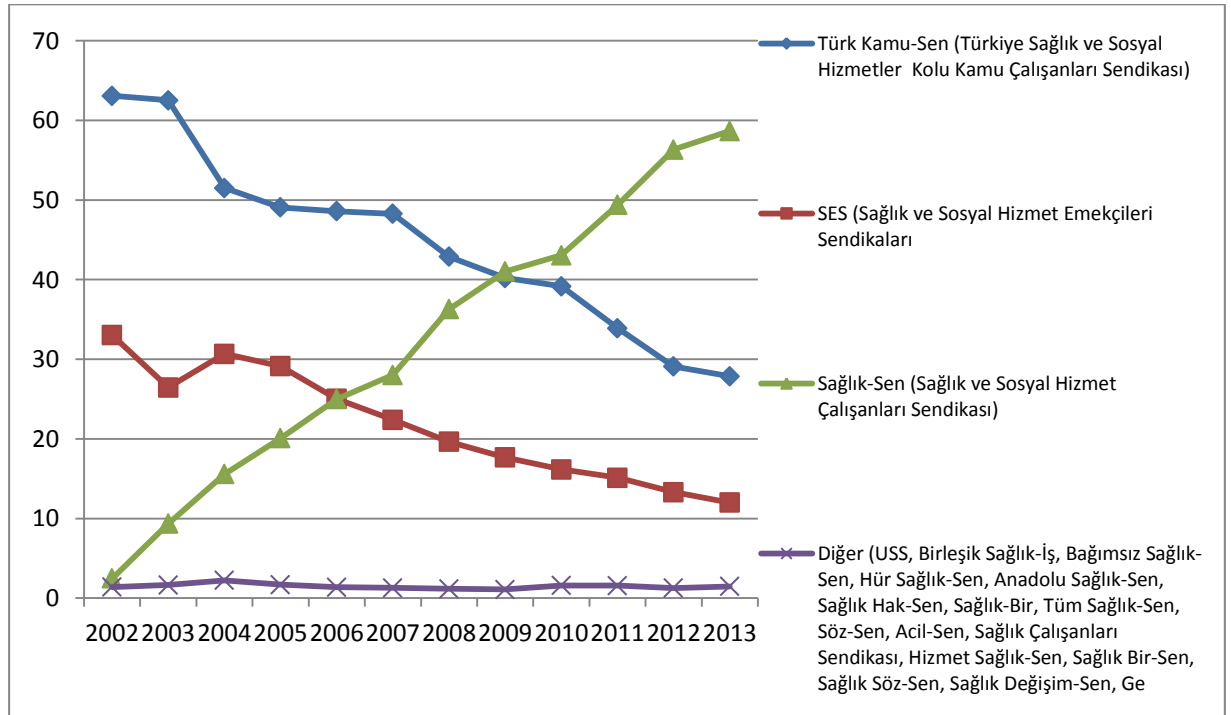
Türk sağlık alanında 5 Mayıs 1983 yılında TBMM’de kabul edilen 2821 sayılı sendikalar kanunu ile özel sektörde değişik iş kollarında çalışanlar, özlük haklarını savunabilmek için örgütlenme fırsatları bulmuşlardır. 2821 sayılı sendikalar kanununun 2. maddesinde sendikanın tanımı “*İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar*” olarak ifade edilmektedir”. Kamu çalışanları açısından 25 Haziran 2001 tarihinde TBMM’de kabul edilen 4688 sayılı kanunun 3.maddesinin (f) bendinde kamu görevlileri sendikaları tanımı da “*Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar...*” şeklinde yapılmıştır. Sendikalar, ilgili iş kollarında üye çalışanlarının özlük haklarının korunması ve iyileştirilmesi için çaba gösterirken, bir yandan da bağlı oldukları örgütsel alanı düzenleyen politikalara yönelik hükümetlere fikirlerini sunarlar (bkz. saglikxen.org.tr; turksaglikxen.org.tr; ses.org.tr, 2013).

4688 sayılı kanun’un 30. maddesinde *Her hizmet kolunda en çok üyeye sahip sendika ile bunların bağlı oldukları konfederasyonlar toplu görüşme yapmaya yetkilidir*” ifadesiyle, hükümet ile yapılan görüşmelerde ilgili iş kolunda en fazla üyeye sahip sendikanın yetkili olduğu hükme bağlanmıştır. Bu durum, farklı kurumsal mantıkların savunucusu sendikalar arasında örgütsel alanı sürükleyebilme açısından güce dayalı rekabete yol açmıştır. Bu açıdan sendikaların etkileyici olma potansiyeli bakımından üye sayısı oldukça belirleyici olmuştur. Türk sağlık alanında sendikaların 2002-2013 yılları arasında toplam sendikalı sayısına göre

sahip oldukları üye oranı Şekil. 1’de verilmiştir. Şekil’de de görüldüğü üzere, Türk sağlık alanında Türkiye Sağlık ve Sosyal Hizmetler Kolu Kamu Çalışanları Sendikası (Türk Kamu-Sen), Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası (SES) ve Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası (Sağlık-Sen), üye sayısı ve dolayısıyla güç bakımından ön plana çıkan sendikalar olarak dikkat çekmektedir.

Sağlık-Sen

1995 yılında “Çevre ve Sağlıkçılar Sendikası” olarak kurulan ve 1999 yılında tüzük değişikliğiyle adını Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası olarak değiştiren Sağlık-Sen, Memur-Sen Konfederasyonuna bağlıdır (saglikсен.org.tr, 2013). Sağlık-Sen, sağlık ve sosyal hizmetlerde görev alan çalışanların üye olabildiği, çalışanların özlük haklarıyla beraber, çalışma koşullarının iyileştirilmesi için sağlık bakanlığıyla görüşmelerde bulunan bir sendikadır. Sağlık-sen, 2009 yılında üye sayısı bakımından Türk Sağlık-Sen’i geçerek sağlık alanında yetkili sendika konumuna gelmiştir. Sağlık-Sen, Türk sağlık alanında, Ak parti hükümetlerinin sağlıkta dönüşüm programı altında çıkartmış olduğu düzenlemelerle kurmaya çalıştığı yeni yapıyı savunan ve destekleyen aktördür.



Kaynakça: Bu grafik ilgili yıl’ın (2002-2013 dönemi) kamu görevlileri sendikalarının toplam üye sayılarının yayınlandığı resmi gazetelerden derlenerek oluşturulmuştur.

Not: Diğer sendikalar sınıfında bulunan sendikalar süreç içerisinde değişiklik göstermiştir.

Şekil. 1 Türk Sağlık Alanındaki Sendikaların 2002-2013 Yılları Arasındaki Üye Oranları

Türk Sağlık-Sen

1992 yılında kurulan Türk Sağlık-Sen, sağlık politikaları kadar milli hassasiyetlere ağırlık veren bir sendikadır (turksaglikсен.org.tr, 2013). Türk Sağlık-Sen, sağlık alanında kamu hizmeti kurumsal mantığının yanında piyasa kurumsal mantığının da yer alabileceğini savunan Türk Kamu-Sen'e bağlı ve Sağlık Bakanlığı'nın yapmış olduğu düzenlemelere kısmi karşı çıkan muhalif aktördür (turksaglikсен.org.tr, 2013). Şekil.1'de görüldüğü gibi, Türk sağlık-Sen, sağlık alanıyla ilgili politikaların belirlenmesi sürecinde, 2009 yılına kadar sağlık çalışanlarının özlük haklarının korunması ve iyileştirilmesi konusunda Sağlık Bakanlığı ile görüşmeye yetkili olan sendikadır. Ancak, 2009 yılından sonra, genel olarak savunduğu ideoloji ile hükümet politikaları arasındaki ayrışmaya paralel olarak sağlık alanında çıkarılan düzenlemelere de karşı çıkan bir görünüme sahiptir.

Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası (SES)

Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası (SES), 1996 yılında sağlık alanındaki diğer sendikalarından Tüm Sağlık-Sen, Genel Sağlık-İş, Sağlık-Sen ve Sosyal Hizmet-Sen'in birleşiminden oluşmuş, Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonuna bağlı bir sendikadır (ses.org.tr, 2013). SES, sağlık hizmetinin vatandaşlar tarafından ücretsiz ve etkin bir şekilde alınmasını savunan, çalışanların daha iyi koşullarda emek sarf ettiği ve özlük haklarının iyileştirilmesini talep eden ve Türk sağlık alanında kamu hizmeti kurumsal mantığının hakim olmasını savunan ve Sağlık Bakanlığına karşı keskin muhalefet sergileyen bir aktördür (ses.org.tr, 2013).

Diğer Sendikalar

4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaların Sayıları ve Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2010 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ incelendiğinde, Türk sağlık alanında 2010 yılından sonra, sendikaların sayılarında artış yaşandığı görülmektedir. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2013 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğinde yer alan sağlık alanındaki diğer sendikalar şunlardır: Birleşik Sağlık-İş, Bağımsız Sağlık-Sen, Anadolu Sağlık-Sen, Sağlık Hak-Sen, Tüm Sağlık-Sen, Söz-Sen, Hizmet Sağlık-Sen, Birlik Sağlık-Sen, Sağlık Söz-Sen, Genel Sağlık-İş, Demokratik Sağlık-Sen, Beyaz-Sen, Tıp-Sen, Söz Sağlık-Sen, Sağlık Tek-Sen, Aktif Sağlık-Sen. Bu sendikaların toplam üye sayıları, Türk Sağlık-Sen, SES ve Sağlık-Sen'e göre çok düşük olduğundan alanda göze çarpan etkileri olmamaktadır.

Türk Tabipler Birliği (TTB)

Türk sağlık alanında, hekimlerin özlük haklarını koruyan ve iyileştirilmesi için mücadele eden bir diğer önemli kurumsal aktör, Türk Tabipler Birliğidir (ttb.org.tr; 2013). 23 Ocak 1953 yılında 6023 sayılı kanunun Türkiye Büyük Millet Meclisinde (TBMM) kabul edilmesiyle kurulan Türk Tabipler Birliğinin amacı, kanunun 4.maddesinin (a) ve (b) fıkralarında yer alan ifadelerle şu şekilde belirtilmiştir: “Halk sağlığına ve hastalara fedakarlık ve feragatle hizmeti ideal bilen meslek geleneklerini muhafaza ve geliştirmeye çalışmak... Azalarının maddi ve manevi hak ve menfaatlerini korumak ve bunları halkın ve Devletin menfaati ile en iyi bir şekilde denkleştirmeye çalışmak...”. Buna göre, Türk Tabipler Birliğinin tıp hekimliğinin mesleki geleneklerini korumaya çalışırken, halk sağlığının korunmasına da önem veren bir kuruluş olma tarafı olduğu dikkat çekmektedir. Bunun yanında aynı kanunun 4. Maddesinin (b) fıkrasında da ifade edildiği üzere, üyelerinin (hekimlerin) haklarını savunan bir meslek örgütü olduğu görülmektedir. Türk Tabipler Birliğinin üyeleri Türkiye hudutları içinde meslek ve sanatlarını yapmaya yetkili olup da sanatiyle iştigal eden bütün tabiplerle dış tabipleridir. Türk Tabipler Birliği sağlık alanında sadece hekimlerin üye olabildiği mesleki bir kuruluştur. Türk Tabipler Birliği,

2002 yılından itibaren sağlıkta dönüşüm programı kapsamında çıkarılan düzenlemelere karşı çıkan keskin bir muhalif aktör konumundadır (Aksoy, 2007; ttb.org.tr; 2013). Türk Tabipler Birliği, sağlığın herkes tarafından ücretsiz bir şekilde alınması gereken bir hak olduğunu iddia eden ve kamu hizmeti kurumsal mantığını savunan bir muhalif aktördür (Aksoy, 2007).

Çalışmanın sonraki kısmında Türk Sağlık alanında 2002 sonrasında Sağlık Dönüşüm programını yerleşik hale getirmeye çalışan Ak Parti’li Sağlık Bakanlığı ile bu kapsamdaki uygulamalara karşı çıkan sendikalar ve Türk Tabipler Birliği etrafında oluşan kolektif kimliğe dayalı organize aktörler arasında yıllar içerisinde değişen güç düzeylerine göre güç mekanizmalarının nasıl kullanıldığını anlamaya yönelik araştırma ve bulgular sunulmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ KAYNAKLARI

Kurumsal değişimin yaşandığı bir örgütsel alanda farklı kurumsal mantıkların savunucusu aktörler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı uygulamaların zaman içerisinde nasıl değişiklik gösterdiğini anlamak amacıyla doküman incelemesi ve görüşmeler yapılmıştır. Doküman incelemesi kapsamında, keskin muhalif aktör Türk Tabipler Birliğinin sürekli yayını olan Tıp Dünyası Dergisinin 2003-2012 yılları arasındaki toplam 98 sayısı incelenmiştir. Ayrıca, kurumsal aktörlerin internet sitelerinde tarama yapılmıştır. Uygulayıcı aktörler olarak Adana İl Sağlık Müdürü yardımcıları ile, kurumsal girişimciyi destekleyen kurumsal aktör olarak Sağlık-Sen Adana Şube Başkanı ile, muhalif aktörlerin temsilcisi olarak SES Adana Şube Başkanı, Türk Tabipler Birliği Adana Şube Başkanı ve Türk Sağlık-Sen Adana Şube Başkanı ile görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, Adana Sosyal Sigortalar Hastanesinin Sağlık Dönüşüm programının uygulamaya başladığı yılları da kapsayacak şekilde 1990-2005 yılları arasında başhekim olarak görev yapmış ve 1994-2011 yılları Adana’da bir devlet hastanesinde başhekimlik yapmış 2 farklı hekim ile de görüşülmüştür. Bu şekilde 9 kişi ile yapılan görüşmeler toplamda 320 dakika sürmüştür. Görüşmelerin ortalama süresi yaklaşık olarak 35 dakikadır. Görüşmeler esnasında, kurumsal aktör temsilcilerine, sağlıkta dönüşüm programı kapsamında, sağlık bakanlığının çıkardığı düzenlemeleri nasıl değerlendirdikleri, 2003’ten bu yana Sağlık Bakanlığı ile ilişkilerinin yıllara göre nasıl seyir izlediği, Sağlık Bakanlığının kendilerine yönelik uygulamaların ve kendilerinin tepkilerinin yıllar içerisinde nasıl değiştiği gibi sorular sorulmuştur.

BULGULAR

Kurumsal değişimin başlangıcında, Sağlık Bakanlığı’nın yasal otoriteye sahip olmasına rağmen, yeni bir yapıyı kurabilmek için alandaki aktörler üzerinde etki alanının zayıf olduğu görülmektedir. Bu açıdan, kurumsal girişimci ile diğer kurumsal aktörler arasındaki ilişki ve karşılıklı uygulamalar, bu aşamada, daha çok işbirliği ve görüşme şeklinde yürümektedir. Özellikle bu dönemde yetkili sendika da olan ve kısmi muhalefet sergileyen Türk Sağlık-Sen, yeni uygulamalara çoğu zaman destek vermiştir. Bu dönemde sonradan keskin muhalefet sergileyen Ses ve Türk Tabipler Birliği de başlarda yeni uygulamalara ihtiyatla yaklaşmışlardır. Sağlık Bakanlığının, sağlıkta dönüşüm programının örgütsel alandaki aktörlerden destek görebilmesi için tüm kesimlerle diyalog kurmaya çalıştığı görülmektedir. Ancak, Sağlıkta dönüşüm programına karşı çıkan keskin muhalif aktörler ile Sağlık Bakanlığı arasında görüşmelerin bir yerden sonra koptuğu, keskin muhalif aktörün söylemlerine şöyle yansımaktadır:

“...Yeni bakan olmuştu Recep Akdağ mesela bizim Türk Tabipler Kongresine gelip, konuşma yapmıştı. Ondan sonra bir daha gelmedi. 2002 veya 2003 o dönemlerde, onlar da iktidara yeni gelmişti işte bizim de böyle niyetlerimiz var, hekimleri de yanlarına çekmek istiyordu... Yapacağı politikalar belliydi. Yapacaklarını da biliyorduk açıkçası. Direkt olarak karşı çıkışımız olmuştu... Biz bu süreçte Türk Tabipler birliği olarak bakanlıklarla görüşme bu uyguladıkları politikaların hekimlerin ve halkın sağlığı

açısından bir takım riskler taşıdığı noktalarından bakanlıklarla görüşmeler yapıldı ama bizim bu uygulamalar karşısında sürekli karşı çıkışımız nedeniyle bakanlık bizi görüşmeye çağırmadı...”

Sağlık Bakanlığının uygulamalarına karşı olduğunu belirten keskin muhalif aktörlerin dönüşüm sürecinin ilk yıllarında basın açıklamaları, paneller ve imza kampanyaları ile Sağlık Bakanlığını etkilemeye çalıştığı görülmektedir (Bkz: Tablo. 1). Bu durum keskin muhalif aktörlerin temsilcisi tarafından şöyle ifade edilmiştir:

“...Biz mümkün olduğu kadar sağlık işyerlerinde bu yasanın broşürlerle panellerle, ondan sonra anketlerle karşı koymaya çalıştık. Halka da gidip muhtarlıklardan siyasi partilere odalara gidip bizi çağırın size sağlıkta dönüşüm programını anlatalım dedik. Karar sizindir deyip.. Bunları anlatmaya çalıştık...”

Keskin muhalif aktörlerin, Sağlık Bakanlığını etkilemeye yönelik bu eylemlerine karşın, Sağlık Bakanlığının sağlıkta dönüşüm programını kararlılıkla uygulamaya devam etmiştir. Buna karşılık olarak da keskin muhalif aktörlerin, protesto yürüyüşleri ve eylemlerle cevap vermeye başladığı görülmektedir (Bkz. Tablo. 1). Bu yürüyüş ve eylemleri de Sağlık Bakanlığının disiplin soruşturmalarıyla engellemeye çalıştığı dikkat çekmektedir. Bu durum, keskin muhalif aktörün temsilcisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“...İşte, birazcık korku imparatorluğu yaratıldı aslında. Basit şeylerden ötürü soruşturmalar açıldı. Mesela niye bu eyleme katıldın gibi. İlk dönemlerde bu daha fazlaydı...”

İlerleyen yıllarda keskin muhalif aktörlere göre nispeten daha güçlü olan kısmi muhalif aktörlerin Sağlıkta dönüşüm programının bazı uygulamaları için Sağlık Bakanlığına büyük ölçüde destek verdiği görülmektedir. Bu durum kısmi muhalif aktörün cümlelerine şöyle yansımıştır:

“...Türk Sağlık-Sen hastanelerin bir araya gelmesinde hükümetle karşı karşıya gelmemiştir. Tam gün yasasında hükümeti destekledik. Muayenehaneciliğin kapatulmasını da destekledik. Bunun için bütün hekimleri suçlamak söz konusu değildir...”

Sağlık Bakanlığı bir yandan kısmi muhalif aktörlerle işbirliği yaparak süreci götürürken, aynı zamanda etki alanını genişletecek şekilde genel olarak hükümet politikalarını ve özel olarak Sağlık Bakanlığının uygulamalarını destekleyecek sendikanın önünü açmaya başladı: Bu durum, Adana’da İl Sağlık Müdürlüğünde görevli yöneticilerin cümlelerine şu şekilde yansımaktadır::

“...Sendikalar özellikle ak parti hükümeti kendi tarafına çekmeye çalıştı. Sizle çalışalım siz bize daha yakınsınız dedi. İş birliği vardı. İş birliği Cumhurbaşkanlığı seçimine kadar devam etti. Türk-Kamu sen ile flört devam etti. Burada Cumhurbaşkanlığı seçiminde ayrışma oldu. Ondan sonra, Tayyip bey şu kararı verdi. Memur-Sen benim, ben neysem o olacak dedi. Birden bir değişiklik oldu. İşte ben Kamu-Sen’de çok aktif görevdeydim.2007’ye kadar sendika ile işbirliği vardı. 2007’den sonra memur-sen’e yüklenildi. 2007’den sonra Ak parti kendi tarafını oluşturmaya çalıştı. Sağlık müdürü beni aradı. Seninle devam etmek istiyorum. Ama ya istifa et ya da sendikayı değiştir. Dedi. Ben de önce istifa ettim sonra sendikamı değiştirdim. Hafif bir kıvrıma ile durumu kurtardım. 2007’den sonra Türk Sağlık-Sen keskinleşti...”

Sağlık Bakanlığının uygulamalarını destekleyen Sağlık-Sen temsilcisi de destek gerekçesini şu şekilde ifade etmektedir::

“...Sağlıktaki 2003’ten sonraki dönüşümü biz destekledik. Çünkü bunun halk boyutu var, vatandaş boyutu var. Vatandaş boyutu yüzde 76’lara 80’lere memnuniyet olarak yansıdı. Vatandaş aile hekimliğinde hizmeti kolay alıyor. 2. Basamakta 3. Basamakta kolay alıyor. SSK sisteminde Sağlık Bakanlığı orda başlattı dönüşümü öncelikle. Bir de sonra vatandaş o sıra kuyruk günlerce, aylarca film bekleme ultrason beklemesi tamamen kaldırılmış eskiden özel hastaneler kendisine kapılı iken bugün özel hastaneler kendisinin ayakları altına getirilmiş. Bu anlamda dönüşümü biz sendika olarak baştan beri destekledik...”

Destekleyici sendikanın güçlenmesini sağlamak için Sağlık Bakanlığında gücü elinde bulunduran aktörlerin, yeni koşullarda özellikle kısmi muhalif sendika üyelerine destekleyici sendikaya geçme yönünde bir nevi etki oluşturmaya çalıştığı da görülmektedir. Türk-Sağlık Sen temsilcisi bu durumu şu cümlelerle anlatmıştır:

“Sendikayı değiştirmezsen görev yerini değiştiririm ya da yerini değiştirmek istiyorsa değiştirmem. Parası daha çok olan yerlere getirilmedi. Örnek olarak, Adana'nın bir ucunda ikamet edenin görev yeri Adana'nın diğer ucunda belirlendi. Tüm bunlar sendikasını değiştirmek için yapıldı. Görev dağıtımında adaletli olunmadı. Hükümet sendikayı silah olarak kullandı... Özellikle, Sağlık Bakanı, bütün iş gücü bırakıp sağlık çalışanını tehdit, görevden alma, mobbing, yer değiştirme, kamu görevlileri üzerinde korkunç baskı yaparak yetkili sendika olmamızı engelledi. Tüm bunlar üyelerin diğer sendikaya üye olmaları için yapıldı...”

Yeni koşullarda Sağlık Bakanlığının özellikle atamaları destekleyici sendika üzerinden yapmaya başladığı görülmektedir. Destekleyici sendika temsilcisi, kendi üyelerinin görevlendirilmesi gerekliliğini şu gerekçelere dayandırmaktadır:

“...Kurumlarda biz eskiden şunları tesis ettik, bu kurumunda başında şu arkadaş duruyor, şu arkadaş 3 yıldır 7 yıldır yatıyor. Kadrolu, müdürdür idarecidir, bu adam bir şey üretmiyor. Bu arkadaşı almanız lazım. Bu arkadaş burada sizin politikalarınıza ters düşüyor, diye biz önlerini açtık. Hükümete bakanlığa Dedik ki, bak bunlar liyakatli değil, tecrübeli değil, bunların vizyonu yok bunlar proje üretmez. Biz size proje üretecek adamı lanse edelim, biz size 5 tane 10 tane üye gösterelim siz bu listenin içinden siz alın. Bu yollarla açtık biz. Bakanlıktan da böyle oldu, müdürlüklerde de böyle oldu. Hastanelerde de böyle oldu...”

Diğer yandan, Türk Sağlık-Sen ayrışmanın sebebi olarak Sağlık politika ve uygulamalarından çok genel hükümet politikalarını görmektedir. Sendika temsilcisine göre, ayrışmanın temelinde milli hassasiyetlere bakış yatıyor:

“...2009'a kadar milli hassasiyetler, sağlık dışındaki olaylarla hükümet ayrışmaya başladık. Sağlık alanı ile konular hükümet olarak milli hassasiyet... Öncelikli olgumuz ülkemiz. Ülkenin bölünmez bütünlüğü, millet, laik-demokratik sistemden yanayız...”

Yeni durumda, muhalif aktörler, Sağlık Bakanlığının yeni kurumsal yapıya karşı çıkışları engelleyebilmek için daha iyi maddi menfaat sağladığını iddia etmektedirler: Keskin muhalif aktörün temsilcisine göre:

“...Direnci kırmak için sistemi uygulamak için aile hekimliğine geçmek için çalışanların maaşlarında artışlar oldu. Böyle yapınca direnç kırılır... En ufak bir hak arama bastırılmaya çalışılıyor. Yaşama alanlarına müdahale edilmeye başlandı. İnsanların yaşama alanları daraltılmaya başlandı. Sağlıkla ilgili, işte 5-6 bin lira alan aile hekimini eyleme çekemezsiniz...”

Sağlık Bakanlığının muhaliflere karşı uygulamalarının özellikle 2010 yılından itibaren setleştiği yönünde bir algı da dikkat çekmektedir: Keskin muhalif aktörlerin temsilcisine göre, Sağlık Bakanlığında *“...Tabipler odasına karşı kötüye doğru bir değişim oldu. Sağlık bakanlığı ve başbakanın. Söylemleri sertleşti. Sadece TTB'ye değil hekimlere karşı söylemleri değişti. Başta tabipler odasıydı sonra hekimlere doğru genelleşti...”*

Tablo 1. Keskin Muhafif Aktörlerin Kurumsal Girişimciyle İlişkilerinin Yıllara Göre Değişimi

Yıl	İlgililerle Görüşme Yapma	İmza Kampanyası-Platform Oluşturma-Panel	Basın Açıklaması	Kritik İfadeler	İş Bırakma Eylemi	Protesto Yürüyüşü (Eylem)-Miting
2003	TTB Merkez Konsey'i uyarı eylemi gerçekleştireceklerini bildirmek üzere Sağlık Bakanlığıyla görüşme gerçekleştirmiştir. TTB Merkez Konseyi Sağlık Alanındaki sorunların dile getirilmesi amacıyla Cumhurbaşkanı Sezer'e ziyaret gerçekleştirmiştir.	---	TTB İstanbul pratisyen hekim kolundan basın açıklaması. 25 Aralık günü basın açıklaması yapılmıştır.	"Sonbahardan itibaren eylem programı başlatan TTB, tabip odalarına yazı göndererek tüm hekimlere çağrıda bulunmuştur: "Geleceğimize Sahip çıkalım". "Özel bir dönemi birlikte yaşama çağrısı" eylem programında yer alan kritik ifadeler: <u>sürecin tüm toplum kesimleriyle paylaşılması, milletvekilleri ve hükümete görüş ve önerilerin bir kez daha iletilmesi, iller ve merkezi düzeyde meşru demokratik her türlü etkinliğin gerçekleştirilmesi (ttb.org.tr; 2013).</u> <u>Eğer 2004 Bütçesi IMF'nin açıkladığı temel büyüklere göre hazırlanursa, bütçenin TBMM'ye iletileceği açıklanan 15 Ekim 2003 Çarşamba günü hekimleri TBMM'ye ziyareti, TBMM'ye faks, e-mail gönderme etkinliği (ttb.org.tr; 2013).</u>	İstanbul'da hekimler iş bırakma eylemi yapılmıştır. Buca da bir hastanede iş bırakma eylemi yapılmıştır.	25 Eylül günü tüm ülkede eş zamanlı olarak SSK sağlık birimlerinde oturma eylemi, 24 Aralık'ta G(ö)rev eylemi yapılmıştır.
2004	---	Bütçe Uygulamalarına yönelik imza kampanyası yapılmıştır. Balıkesir'de "Sağlık'ta Dönüşüm" ve "SSK'nın devri" panelleri düzenlenmiştir.	TTB Merkez Konseyinden basın açıklaması yapılmıştır Ankara Tabip Odası Bakanlık önünde basın açıklaması yapmıştır.	5 Kasım 2003'de yapılan eylemin hükümeti uyarma amacı taşıdığı ifade edilmiştir. 24 Aralık 2003'te eylemin ise başlangıç olduğu ifade edilmiştir. 10-11 Mart'taki eylemlerde halktan da destek beklenmekte. TTB'nin Olağan Genel Kurulu'nda "özlük hakları, iş güvencesi meslek onuru ve halkın sağlık hakkı için başlatılan umuda beyaz yürüyüş'ün sürdürülmesi kararlaştırılmıştır.	10-11 Mart'ta hekimler iş bırakma eylemi gerçekleştirmişlerdir. 30 Kasım'da kamu kurumlarında uyarı eylemi gerçekleştirilmiştir.	6 Mart günü Ankara'da miting gerçekleştirilmiştir. Pratisyen hekimler tarafından 7 Mart günü Sağlık bakanlığı önünde protesto gerçekleştirilmiştir. TTB'nin de üyesi olduğu emek platformunun çağrısı ile Ankara'da 100 bin kişilik eylem gerçekleştirilmiştir.
2005	---	---	---	--	---	1 adet gösteri
2006	Sosyal Güvenlik Bakanlığıyla görüşme yapılmıştır.	GSS'ye karşı referandum gerçekleştirilmiştir. Edirne'de Aile Hekimliği Platformu oluşturma-Samsun-Sinop Tabip odalarından panel düzenlenmiştir.	Aile Hekimliğine Karşı 5 il'de basın açıklaması yapılmıştır.	Eylemlilik dizisine karar verilmesi	---	GSS'ye karşı zincir eylemi yapılmıştır. Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası tarafından organize edilen yürüyüşler yapılmıştır.

Kaynakça: Bu Tablo Türk Tabipler Birliğinin süreli yayını olan Tıp Dünyası dergisinin 2003 Ocak-2012 Aralık sayılarının incelenmesiyle oluşturulmuştur (ttb.org.tr; 2013).

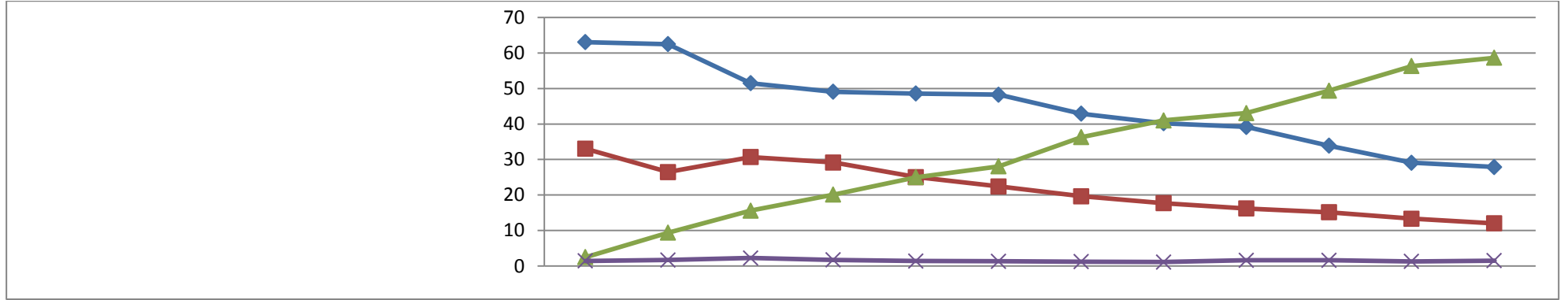
Tablo 1. (Devamı)

Yıl	İlgililerle Görüşme Yapma	İmza Kampanyası-Platform Oluşturma-Panel	Basın Açıklaması	Kritik İfadeler	İş Bırakma Eylemi	Protesto Yürüyüşü (Eylem)-Miting
2007			Bildirge yayınlama, TBMM önünde basın açıklamasıyla protesto yapılmıştır.	Sağlıkta Dönüşüm Programına Karşı Uzlaşmanın Yapılmayacağı İfade Edilmiştir. Beyaz Eylemlerin başlatılmasına karar verilmiştir.	Görev Bırakma	Aile Hekimliğine karşı Samsun'da bir miting yapılmıştır.
2008	---	----	----	---	----	----
2009	---	Sağlıkta yaşanan olumsuzluklara karşı imza kampanyası yapılmıştır.	Tabip Odalarından Tam Gün Yasasına karşı Basın açıklamaları yapılmıştır.	---	----	Ülke Çapında 12 Mart'ta eylem yapılması-11 İlde GSS'nin 1.yılında Protesto gerçekleştirilmiştir. 18 Ekim'de İstanbul'da Protesto-Ankara'da TTB tarafından protesto
2010	---	Mersin'de Kamu Hastane Birliklerine karşı referandum yapılmıştır.	---	2010 yılının mücadele yılı olarak ilan edilmiştir Tam gün yasasına karşı ortak eylem hazırlığı kararı,	İş bırakma eylemi	14 Mart'ta siyah çelenkli protesto
2011	TTB'den Cumhurbaşkanı'na sağlıkta yaşananlara ilişkin kaygılarını içeren bir mektup		Sokakta basın açıklaması	TTB Genel Yürütme Kurulunda "Şimdi eylem zamanı" kararı alınmıştır.	Asistan hekimler Ankara'da iş bırakma eylemi yapmıştır. 21 Aralık günü iş bırakma eylemi yapılmıştır.	İş yeri hekimlerinde çalışma bakanlığına karşı yürüyüş yapılmıştır. İstanbul'da Protesto yapılmıştır. 9 il'de öğretim üyelerinden performans protestosu gerçekleştirilmiştir. Asistan hekimler Adana, İstanbul, İzmir'de eylem yapmışlardır. 13Mart 2011'de Türkiye çapından katılımla Ankara'da büyük bir miting yapılmıştır. 19-20 Nisan'da eylem yapılmıştır. (Bugünlerde acil ve yatan hastalar dışında hizmet sunulmamıştır). Sağlıkta şiddeti kınayan hekimler Sağlık Bakanlığı'na siyah çelenk bırakmıştır.
2012	---	Türkiye Büyük Sağlık Hakkı Meclisi (TBSHM)'nin açılması: Amaç, Halkın örgütlü kurumlarını sağlıkta dönüşüm programına karşı koymada bir çatı altında bir araya getirmek.	---	----	---	Sağlıkta şiddete karşı tüm illerde eylem yapılmıştır.

Kaynakça: Bu Tablo Türk Tabipler Birliğinin süreli yayını olan Tıp Dünyası dergisinin 2003 Ocak-2012 Aralık sayılarının incelenmesiyle oluşturulmuştur (ttb.org.tr; 2013).

Doküman incelemesi ve yapılan görüşmelere göre, Sağlık Bakanlığı ile sendikalar ve Türk Tabipler Birliğinin güç düzeyleri ve birbirlerine karşı yaklaşımları Şekil. 2’de özetlenmektedir.

Sağlık Bakanlığının kurumsal değişim sürecinde muhalif aktörlere yönelik kullanmış olduğu güç mekanizmalarının zamanla değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Sürecin başında, Sağlık Bakanlığı tüm kesimlerle diyalog kurmaya çalışırken, Sağlık Bakanlığının uygulamalarına tamamen karşı çıkan keskin muhalif aktörlerin söylemlerle uygulamalara karşı etki oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. Değişim sürecin ilk yıllarında, Sağlık Bakanlığı, keskin muhalif aktörlere göre daha güçlü pozisyonda olan milliyetçi eğilimli Türk Sağlık-Sen ile genelde işbirliğine gitmiştir. Bu süreç içerisinde, kısmi muhalif aktör niteliğindeki Türk Sağlık-Sen’den destek alan Sağlık Bakanlığının, zamanla keskin muhalif aktörlerle ilişkileri kopardığı gözlenmektedir. İlk uygulamalara karşı Sağlık Bakanlığını etkilemede nispeten başarısız olan keskin muhalif aktörlerin 2004-2005 yıllarında Sağlık Bakanlığı üzerinde etki kurabilecek yasal güç mekanizmalarını kullanmaya çalışmıştır. 2006 yılına gelindiğinde, Keskin muhalif aktörlerin Sağlık Bakanlığını eylemlere ağırlık vererek durdurmaya çalıştığı gözlenirse de, 2009 yılına kadar Sağlık Bakanlığı, kısmi muhalif aktörlerle süreci yürütmeye devam etmiştir. 2006-2009 yılları arasında dikkat çeken bir diğer nokta, genel olarak hükümet politikalarını ve özel olarak Sağlık bakanlığı uygulamalarını destekleyici bir sendika olarak Sağlık-Sen’in hızlı bir şekilde güçlenmeye başlamasıdır. Sağlık-Sen 2009 yılına gelindiğinde sağlık-iş kolunda en fazla üyeye sahip olarak yetkili sendika statüsüne kavuşmuş ve bunun sonucunda Sağlık Bakanlığı ile tüm muhalif aktörler arasındaki ilişkilerde değişiklikler görülmeye başlanmıştır. 2009 yılından sonra Sağlık Bakanlığının uygulamalarını yeni yetkili sendika ile yerleşik hale getirmeye çalıştığı görülmektedir. Buna karşın, keskin muhalif aktörlerin Sağlık Bakanlığına yönelik tepkilerin şiddeti geçmiş yıllara göre nispeten daha yüksek oranda gerçekleşmeye başlamıştır. Kısmi muhalif aktör olan Türk Sağlık-Sen’in de, Sağlık Bakanlığıyla politik/ideolojik konuların öncelikli olduğu bir ayrışma yaşadığı dikkat çekmektedir.



Aktör	Kurumsal Mantık	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sağlık Bakanlığı	İşletme Benzeri Kurumsal Mantık	Destek arama		Kısmi muhaliflerle işbirliği yapma ve etki alanını genişletme. Keskin muhalif aktörleri görüşmelerin dışında tutma				Terfi ve atamalarda destekleyici sendikaya öncelik verme; keskin muhalifler yanında kısmi muhaliflerle de ayrışma		Terfi ve atamaları destekleyici sendika üzerinden yapma; Muhalifleri dikkate almama, görmezden gelme; Kısmi muhalif sendika üyelerini buradan ayrılarak destekleyici sendikaya üye olmaya teşvik etme ve yer yer zorlama.			
Destekleyici Aktör: Sağlık-Sen	İşletme Benzeri Kurumsal Mantık	Sağlık alanında yer edinmeye çalışma, yeni uygulamaları destekleyen söylemler geliştirme						Yetkili sendika olarak Sağlık Bakanlığı ile görüşme masasına oturma; genelde konu odaklı spesifik önerilerde ve eleştirilerde bulunma,		Yeni yapıda üyelerinin etkili konulara gelmelerini sağlama; sağlık alanı dışında politik kimliğe yönelik faaliyetler yürütme			
Keskin Muhalif Aktörler: TTB ve SES	Kamu Hizmeti Mantığı	Söylemlerle Sağlık Bakanlığını etkilemeye çalışma		Kendilerine yakın gördükleri Cumhurbaşkanı ve ana muhalefet partisi gibi güçlü aktörler aracılığıyla Sağlık Bakanlığı üzerinde nüfuz kurma		Meydanlarda eylem yapma kararı alarak eylemlere ağırlık verme		Eylemlere devam etme ve mücadele'yi şiddetlendirme		Eylemleri sürdürme; Eylemlerin etkisini arttırabilmek için tek çatı altında örgütlenme			
Kısmi Muhalif Aktör: Türk Sağlık-Sen	Kamu Hizmeti ve Piyasa Mantığı	Kurumsal girişimciyle işbirliğine gitmekle beraber bazı uygulamalara karşı çıkma. Kurumsal girişimciyle birlikte karar alma						Sağlık alanından çok, çok da sağlıkla ilgili olmayan toplumsal ve ideolojik konuları ön plana çıkarma					

Şekil 2. Kurumsal Girişimci ve Muhalif Aktörlerin Değişen Güç Dengelerine Göre Davranış Biçimleri

Sağlık Bakanlığının yeni yapıyı yerleşik hale getirebilmek için farklı zamanlarda farklı güç mekanizmalarını kullandığı görülmektedir. Buna göre, Lawrence, vd.'in (2001: 632) kurumsallaşma mekanizmalarından ve Lawrence ve Robinson'un (2007: 386) önermiş olduğu iş yeri sapkın davranışları tipolojisinden esinlenilerek geliştirilen Sağlık Bakanlığı ve muhalif ve destekleyici kurumsal aktörlerin güç mekanizmaları Şekil 3, 4 ve 5'te görülmektedir.

Sağlıkta dönüşüm programının başladığı ilk yıllarda örgütsel alandaki aktörler üzerinde etki alanı dar olan Sağlık Bakanlığı, sendikal güce sahip aktörlerle öncelikle görüşmeler yoluyla ilişkileri sürdürmeyi tercih etmiştir. İlk başlarda sendikal güce sahip aktörler de benzer şekilde davranış sergilemişlerdir. Baştan itibaren politik temele dayalı muhalefet sergileyen keskin muhalif aktörler ise, ilk uygulamalara söylemsel tepkilerle karşı çıkarken, uygulamaların devam etme niteliği taşıması sonucu Lawrence'un (2008: 184) ifade ettiği gibi, Sağlık Bakanlığını durdurabilmek için örgütsel alandaki yasal olarak daha güçlü pozisyonda olan aktörlerden destek almaya çalışmışlardır. Sağlık Bakanlığı da, karşı çıkan keskin muhalif aktörlere daha çok disiplin uygulamalarıyla tepki vermiştir. Sağlık Bakanlığının, etki alanının fazla geniş olmadığı zamanda başvurduğu bir diğer güç mekanizması da muhalefeti yumuşatıcı kararlar alması olmuştur. Kurumsal girişimci, yasal konumun verdiği güç ile birlikte, Maguire vd. (2004: 669) tarafından da belirtildiği üzere, örgütsel alandaki farklı kesimlerin çıkarına uygun kararlar alabilir. Bu kararların sonucu, yeni yapıya karşı oluşan direnç çözülebilir. Sağlık Bakanlığı da uygulamalarına karşı çıkmayan ya da destekleyen aktörleri terfi ve atamalarda öncelikli olarak tercih ederken, özellikle keskin muhalefet sergileyen aktörleri izole etme eğilimi taşımıştır. Ayrıca, performans sistemi ile çalışanlara performanslarına göre daha fazla ücret alma olanağının sağlanmış olması da muhalefetin yumuşamasında etkili olmuş görünmektedir. Sağlık Bakanlığı, alanda güçlü bir pozisyon kazanmaya başladığında keskin muhalifler yanında kısmi muhalifleri de izole edici uygulamalar sergilemeye başlamıştır.

Buna karşılık, muhalif aktörler, Lawrence ve Robinson'un (2007: 386-387) belirttiği gibi, protesto yürüyüşleri gibi daha şiddetli eylemlere yönelmişlerdir Sağlık Bakanlığı da, güçlü iken, muhalif aktörleri adeta görmezden gelirken, atama ve terfileri destekleyici sendika üyelerinden yapmaya devam etmiştir.

Sağlık Bakanlığı	Güçlü	Kısmi Muhalif Aktör	Zayıf
Güçlü 2013	Görmezden gelme, dikkate almama		Yer Yer Zorlama
2009	Ayrışma: İşbirliğini sonlandırma		Sendika değiştirme yönünde telkinde bulunma
	İşbirliği Yapma <i>İşbirliği Yapma</i>		Sağlık dışı konulara ağırlık verme
	<i>Sağlık Bakanlığı ile Birlikte Karar Alma</i>		
	Etki oluşturma		<i>Yer yer eylem yapma</i>
Zayıf 2002	2002	2009	2013

Kaynakça: Bu Şekil Lawrence, vd. (2001: 632) ve Lawrence ve Robinson (2007: 386)'dan esinlenilerek oluşturulmuştur.

Not: Düz yazılan ifadeler Sağlık Bakanlığının Uygulaması, İtalik yazılan ifadeler kısmi muhalif aktörlerin uygulamasıdır.

Şekil. 3 Kurumsal Girişimci ve Kısmi Muhalif Aktörlerin Güç Mekanizmaları ve Direnç Taktikleri

Sağlık Bakanlığı		Keskin Muhalif Aktör			
Güçlü	2013	Disiplin Uygulamaları	Destek arama <i>Güçlü aktörler aracılığıyla nüfuz kurmaya çalışma</i>	Söylemlerle Etkileme	Dikkate Almama
	2009				Görmezden Gelme
Zayıf	2002				2009

Kaynakça: Bu Şekil Lawrence, vd. (2001: 632) ve Lawrence ve Robinson (2007: 386)'dan esinlenilerek oluşturulmuştur.

Not: Düz yazılan ifadeler Sağlık Bakanlığının Uygulaması, İtalik yazılan ifadeler keskin muhalif aktörlerin uygulamasıdır.

Şekil. 4 Kurumsal Girişimci ve Keskin Muhalif Aktörlerin Güç Mekanizmaları ve Direnç Taktikleri

Sağlık Bakanlığı		Zayıf	Destekleyici Aktör	Güçlü
Güçlü	2013	Yer edinmeye çalışma	Sağlık Dışındaki Sosyal Konulara Ağırlık Verme Üyelerini etkili konuma getirme Yetkili olunca Sağlık Bakanlığı İle Görüşmelere Başlama	
	2009			
Zayıf	2002			

Kaynakça: Bu Şekil Lawrence, vd. (2001: 632)'den esinlenilerek oluşturulmuştur.

Not: İtalik yazılan uygulamalar Destekleyici muhalif aktörlere aittir.

Şekil. 5 Sağlık Bakanlığı ve Destekleyici Aktörlerin Güç Dengelerine Göre İlişkileri

SONUÇ

Araştırma bulgularına göre Türk sağlık alanında kurumsal girişimci niteliğindeki Ak Parti’li Sağlık Bakanlığı’nın 2003 yılından itibaren başlattığı Sağlıkta Dönüşüm Programının uygulaması sürecinde kurumsal güç mekanizmaları ilk yıllardan bu güne zaman içinde önemli değişiklikler sergilemiş görünmektedir. Bu değişiklikler çerçevesinde karşılıklı eylem ve uygulamalarda da dikkate değer farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Örneğin, hem Sağlık Bakanlığı hem de muhalif aktörler ilk yıllarda müzakere ve işbirliğine daha yatkın iken uygulamalarda ve güç dengelerinde zamanla ortaya çıkan farklılaşma, güç mücadelesinin şiddetinin artmasına yol açmaktadır. Sağlık Bakanlığı özellikle uygulamaları için destek bulabileceği sendikal güce ulaşıktan sonra görmezden gelici, izole edici ya da zorlayıcı uygulamalara yönelirken, muhalif aktörlerin de uygulamalara karşı eylemlerin şiddetini arttırdığı görülmektedir. Özellikle ilk yıllarda işbirliği içinde olunabilen kısmi muhalif aktörle Sağlık Bakanlığı arasındaki ilişkinin niteliğinin sağlık ile ilgili konulardan çok başka politik konularda ortaya çıkan ayrışmalara bağlı olarak değişmesi oldukça dikkat çekicidir. Lawrence ve Robinson’un (2007) işaret ettiği üzere, benzer kurumsal mantıkların savunucusu kurumsal girişimci ile muhalif aktörlerin kurumsal yapıyı inşa etmede beraber olmalarına rağmen politik kimliğe ters düşen uygulamalarda ayrılmaya ve hatta çatışmaya başlamaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Agocs, C., 1997. “Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 16, s.917-931
- Akdağ, R. (Editör) 2011. “Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı. (Değerlendirme Raporu: 2003-2010)” T.C. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 839
- Aksoy, B. 2007. “Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği (The Role of a Professional Association in Institutional Change: The case of Turkish Health Field)” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bacrach, P., ve Baratz, M.S., 1962. “Two Faces of Power”, *The American Political Science Review*, Vol: 56, No: 4, s.947-952
- Barbalet, J.M., 1985. “Power and Resistance”. *The British Journal of Sociology*. Vol: 36, No: 4, s.531-548
- Battilana, J. 2006. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals’ Social Position. *Organization*. Vol.13(5). s.653-676
- Battilana, J. ve D’Aunno, T., 2009. “Institutional Work and The Paradox of Embedded Agency” içinde Lawrence, T.B., Suddaby, R. ve Leca, B. (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, s.31-58, Cambridge, UK, University of Cambridge Press.
- Battilana, J., Leca, B. Ve Boxenbaum, E. 2009. “How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship”, *The Academy of Management Annals*, Vol: 3, No: 1, s.65-107
- Baunsgaard, V.V. ve Clegg, S., 2013. “‘Walls or Boxes’: The Effects of Professional Identity, Power and Rationality on Strategies for Cross-Functional Integration”, *Organization Studies*, Vol: 34, No: 9, s.1299-1325
- Branch, S., Ramsay, S., ve Barker, M., 2013. “Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol: 15, s.280-299
- Dahl, R.A. 1957. “The Concept of Power”, *Behavioral Science*. Vol: 2, No: 3, s.201-215
- Dorado, S., 2005. “Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening”, *Organization Studies*, Vol: 26, No: 3, s.385-414

- Dorado, S., 2013. "Small Groups as Context for Institutional Entrepreneurship: An Exploration of the Emergence Commercial Microfinance in Bolivia", *Organization Studies*, Vol: 34, No: 4, s.533-557
- Garud, R., Jain, S. ve Kumaraswamy, A. 2002. Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal*. Vol.45(1). S.196-214
- Garud, R., Hardy, C. ve Maguire, S., 2007. "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue", *Organization Studies*, Vol: 28, No: 7, s.957-969
- Greenwood, R. Suddaby, R. ve Hinings, C.R. 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*. Vol. 45(1). s.58-80
- Hardy, C. ve Maguire, S. 2008. Institutional Entrepreneurship. *Handbook of Organizational Institutionalism*. içinde s. 198-217. R. Greenwood, Oliver, C., Suddaby, R. ve Sahlin-Andersson, K. (ed.), SAGE. California
- Hoffman, A.J. 1999. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*. Vol.42(4). S.351-371
- Kim, T-Y., Shin, D., Oh, H., ve Jeong, Y-C., 2007. "Inside the Iron Cage: Organizational Political Dynamics and Institutional Changes in Presidential Selection Systems in Korean Universities, 1985-2002". *Administrative Science Quarterly*, Vol: 52, No: 2, s.286-323
- Labatut, J., Aggeri, F. ve Girard, N., 2012. "Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation", *Organization Studies*, Vol: 33, No: 1, s.39-69
- Lawrence, T.B., (2008). Power, Institutions and Organizations, içinde R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 170-197. Los Angeles: Sage
- Lawrence, T.B., Winn, M.I., ve Jennings, P.D., 2001. "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *Academy of Management Review*, Vol: 26, No: 4, s.624-644
- Lawrence, T.B., ve Robinson, S.L., 2007. "Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance", *Journal of Management*. Vol: 33, No: 3, s.378-394
- Lawrence, T., Suddaby, R. ve Leca, B., 2011. "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization", *Journal of Management Inquiry*, Vol: 20, No: 1, s.52-58
- Lee, K., ve Pennings, J.M., 2002. "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form", *The Academy of Management Journal*, Vol: 45, No: 1, s.144-162
- Levy, D. ve Scully, M., 2007. "The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields", *Organization Studies*, Vol: 28, No: 7, s.971-991
- Leyman, H., 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, Vol: 5, No: 2, s.119-126
- Maguire, S, Hardy, C. ve Lawrence, T. 2004. Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*. Vol.47(5). S. 657-679
- Meglich, P.A., Faley, R. H., ve Dubois, C.L.Z., 2012. "The Influence of Actions and Actors on the Perceived Severity of Workplace Bullying", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol: 13, No: 1, s.11-25
- Monbiot, G., 2002. "Strategies of Resistance", *Ephemera*, Vol: 2, No: 2, s.149-156
- Oakes, L.S., Townley, B., ve Cooper, D.J., 1998. "Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 43, s.257-292
- Oliver, C. 1992. "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, Vol: 13, No: 4, s.563-588

- Özen, S. ve Özen, H. 2009. "Peasants Against MNCs and the State: The Role of the Bergama Struggle in the Institutional Construction of the Gold Mining Field in Turkey", *Organization*. Vol.16 No: 4, s.547-573
- Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A.S. 2013. "Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme" *IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı (8-9 Şubat 2013/ Ankara)-Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*, s.2-22
- Reay, T., Golden-Biddle, K. ve Germann, K. 2006. Legitimizing New Role. *Academy of Management Journal*. Vol.49(5). 977-998
- Rojas, F. 2010. Power through Institutional Work: Acquiring Academic Authority in the 1968 Third World Strike. *Academy of Management Journal*. Vol.53 (6). s. 1263-1280
- Roscigno, V.J., Lopez, S.H., ve Hodson, R., 2009. "Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context", *Social Forces*, Vol: 87, No: 3, s.1561-1589
- Scott, W.R. 2001. *Organizations and Institutions*, Sage Publications, Thousand Oak, California
- Seo, M.G. ve Creed, W.E.D. 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*. Vol.27, No:2, s.222-247
- Sewell, G., 1998. "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 43, s.397-428
- Sherer, P.D. ve Lee, K. 2002. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, s.102-119.
- Simon, J., 1988. "The Ideological Effects of Actuarial Practices", *Law&Society Review*, Vol: 22, No:4, s.771-800
- Thornton, P.H. ve 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*. Vol.105(3). s.801-843
- Thornton, P.H. 2001. Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science*. Vol.12(3). S.294-311
- Thornton, P.H. 2002. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. Vol.45 No:1, s.81-101
- Thornton, P.H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). "The Institutional Logics Perspective". Oxford. Oxford University Press.
- Townley, B., 1993. "Foucault, Power/Knowledge, And Its Relevance For Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol: 18, N: 3, s. 518-545
- Yukl, G., ve Falbe, C.M., 1990. "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 75, No: 2, s.132-140

YASAL METİNLER

- Resmi Gazete. 1953. Türk Tabipler Birliği Kanunu RG Sayı: 8323 Kanun No: 6023. 31 Ocak 1953 Ankara.
- Resmi Gazete. 1983. Sendikalar Kanunu RG Sayı: 18040 Kanun No: 2821. 5 Mayıs 1983 Ankara.
- Resmi Gazete. 2001. Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu. RG Sayı: 24460 Kanun No: 4688. 25 Haziran 2001 Ankara.
- Resmi Gazete. 2002. Kamu Görevlileri Sendikalarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliği. RG Sayı:24808. 7 Temmuz 2002. Ankara.
- Resmi Gazete. 2003. Kamu Görevlilerinin Sendikalarının Üye Sayıları İle İlgili İstatistik Tebliği. RG Sayı:25160. 6 Temmuz 2003. Ankara.
- Resmi Gazete. 2004. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kamu Görevlileri Sendikalarının Üye Sayısının Tespitine İlişkin Tebliği. RG Sayı:25567. 28 Ağustos 2004. Ankara.
- Resmi Gazete. 2005. 15/05/2005 Tarihi İtibarıyla Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarına İlişkin Tebliği. RG Sayı: 25868. 7 Temmuz 2005. Ankara.
- Resmi Gazete. 2006. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. RG Sayı: 26200 Kanun No: 5510 16 Haziran 2006. Ankara.

Resmi Gazete. 2006. Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliğ. RG Sayı: 26221. 7 Temmuz 2006. Ankara.

Resmi Gazete. 2007. Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliğ. RG Sayı: 26575. 7 Temmuz 2007. Ankara.

Resmi Gazete. 2007. Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum Ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik. RG Sayı: 26624. 25 Ağustos 2007. Ankara.

Resmi Gazete. 2008. Kamu Görevlileri Sendikaları ve Konfederasyonlarının Üye Sayılarının Tespitine İlişkin Tebliğ. RG Sayı: 26927. 5 Temmuz 2008. Ankara.

Resmi Gazete. 2009. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikalarının Sayıları ve Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2009 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 27281. 7 Temmuz 2009. Ankara.

Resmi Gazete. 2010. Üniversite ve Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. RG Sayı: 27478 Kanun No. 5947. 30 Ocak 2010. Ankara.

Resmi Gazete. 2010. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaların Sayıları ve Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2010 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 27634. 7 Temmuz 2010. Ankara.

Resmi Gazete. 2011. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2011 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 27987. 7 Temmuz 2011. Ankara.

Resmi Gazete. 2011. Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. RG Sayı: 28103 (Mükerrer).KHK/663. 2 Kasım 2011

Resmi Gazete. 2012. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2012 Ağustos İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 28380. 10 Ağustos 2012. Ankara.

Resmi Gazete. 2013. 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları ile Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2013 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ. RG Sayı: 28699. 6 Temmuz 2013. Ankara.

WEB KAYNAKÇA

<http://www.ttb.org.tr/index.php/Haberler/maddeler-3624.html-Erişim> Tarihi: 12.11.2013

<http://www.ses.org.tr/index.php/hakkimizda.html-Erişim> Tarihi: 09.12.2013

<http://www.turksagliksen.org.tr/tarihce.html-Erişim> Tarihi: 09.12.2013

<http://www.sagliksen.org.tr/tarihcemiz.html-Erişim> Tarihi: 09.12.2013

<http://www.ttb.org.tr/TD/TD111/2.php-Erişim> Tarihi: 19.12.2013

<http://www.ttb.org.tr/-Erişim> Tarihi: 19.12.2013

TÜRKİYE'DEKİ İŞ SİSTEMİNDE ARA KURUM OLARAK KALKINMA AJANSLARININ İNCELENMESİ*

Onur DİRLİK, Akdeniz Üniversitesi

Özet

Bu çalışmada devletin egemen aktör olarak kabul edildiği iş sistemimizde, devletteki dönüşümün temsilcisi olan kalkınma ajanslarının ne tür mekanizmalar aracılığıyla şekillendiği ile ilgili öncül sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Nitel bir yöntem ile yapılan saha çalışması sonucunda, kalkınma ajanslarının giderek daha fazla kamu işleyişine yöneldiği, iş sistemimizin ara kurum olan kalkınma ajanslarına sınırlı hareket alanı tanıdığına dair önemli ipuçları elde edilmiştir.

GİRİŞ

Bu araştırmanın konusu olan kalkınma ajansları, merkezî hükümetten bağımsız bir idari yapıda sınırları çizilmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirmek amacıyla dünyada 1930'lu yıllardan itibaren kurulmuş, faaliyetlerini kamunun veya özel sektörün finanse ettiği kuruluşlardır (Apan, 2004). Bu kuruluşlar, Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (The European Association of Development Agencies- EURADA) tarafından, “sektörel ve genel kalkınma problemlerini belirleyen, bu problemlere yönelik çözümleri saptayan ve bu çözümleri geliştiren projeleri destekleyen yapılar” olarak tanımlanmıştır. Türkiye’de kalkınma ajansları oluşturulması, Avrupa Birliği Komisyonu’nun hazırlamış olduğu Katılım Ortaklığı Belgesi’nde orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında öngörülmüş, 25.01.2006 tarihinde çıkarılan 5449 no’lu “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” kapsamında 26 bölgede Kalkınma Ajanslarının kuruluşu gerçekleştirilmiştir.

Bu süreç içinde kurulan kalkınma ajanslarının kanunla belirlenen hedefleri, *kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma plan ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak ve hem bölgelerarası hem de bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır*. Bu ajansların kuruluşu, yeni kamu işletmeciliği (new public management) anlayışına uygun olarak, kamu yönetiminin faaliyet alanının özellikle ekonomik içerikli olanlardan başlanarak küçültülmesi, küçültülen bu alanda kamu faaliyet ve örgütlerinin özel işletmecilik anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılması, yerel yönetim birimlerine sadece hizmet gerekliliğinin saptanması yetkisi ve sorumluluğunun bırakılarak bunların yerine getirilmesinin özel sektöre bırakılması, devletin örgütlenme yapısının önemli ölçüde değişmesi gibi amaçlarla tutarlı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde devletin ara kurumlara olan güven ve yetki devrinin daha fazla olması, ulus devlet anlayışından ayrılıp bölgesel tabanlı ekonomik faaliyetlere önem vermesi öngörülmektedir.

* Bu doktora çalışması TÜBİTAK tarafından 1002 no’lu destek programı kapsamında desteklenmektedir.

Bu konuları irdeleyen bazı çalışmalar, Türkiye'deki politik sistemin Fransa dâhil kıta Avrupa'sındaki tüm devletlerden daha devletçi olduğunu, piyasayı biçimlendiren en önemli kurumun devlet olduğunu vurgulamaktadır (Heper, 1991; Öniş, 1999).

Whitley (1999), ülkeler arasındaki örgütsel form farklılıklarını ortaya koyabilmek için bağlamsal farklılıklardan yola çıkmakta, bir ülkedeki kurumların, o ülkenin örgütsel uygulamaları ve firmalar arası ilişkilerin doğasına, kültürel, siyasal ve hukuki yapısına göre değişiklik göstereceğini, yani ülkenin iş sistemi tarafından şekillendirileceğini belirtmektedir. Yazara göre, kurumların nasıl farklılaştıklarının anlaşılması, kurumlar arasındaki bağlantıların kurulabilmesi ve bu kurumların amaçlarının/hedeflerinin buldukları toplumsal bağlamdan nasıl etkilendiklerinin anlaşılması ile mümkündür (1990: 48). Whitley (1999), kurumların nasıl farklılaştıklarının anlaşılabilmesinin, bazı belirgin farklılıkları doğuran kritik nitelikteki ilişkilere yoğunlaşılması ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedir. Bunun için de öncelikle kurumların kritik özelliklerinin belirlenmesi, daha sonra da, bu özellikler üzerinde etkisi olan kurumlar ve onların temel özelliklerinin belirlenmesi gereklidir (Whitley, 1994: 42). Yazar, devletin ekonomik faaliyetlere dâhil olma düzeyinin yüksek olduğu, krediye dayalı finansal sisteme dayalı, ara kurumların öneminin düşük olduğu bağlamları devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamıştır (Whitley, 1999). Türkiye'nin de örneği olduğu devlete bağımlı iş sisteminde (Buğra, 2005; Öniş, 1992), devlet tüm ekonomik faaliyetlerin düzenleyicisi konumundadır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Yamak ve Üsdiken, 2006). Türkiye'de halen çoğu alanda devlet kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktörü olarak gösterilmektedir (Özen, 2009). Nitekim, Özçelik vd. (2007) son yirmi yıl içerisinde benimsenen liberalleşme politikaları ile birlikte Türkiye'nin iş sisteminde, devlete bağımlıdan devlet tarafından eşgüdümelenen iş sistemine doğru kurumsal dönüşüm yaşanıp yaşanmadığı sorusuna cevap aramak üzere gerçekleştirdikleri çalışmalarında net sonuçlar elde edememişlerdir. Whitley (1999) devlete bağımlı iş sistemlerinde ortaya çıkan ara kurumların merkezin kontrolünden uzaklaşmasının zor olacağını belirtmektedir. İş sistemlerinde değişim mümkün olabilse de bunun kısa vadede mümkün olmadığı kabul edilmektedir. Devlete bağımlı iş sistemlerinde dönüşümün gerçekleşebilmesi için ana kurum olan devlette dönüşüm olması gerekmektedir (Whitley, 2010). Bu görüşe göre, ara kurum olarak nitelendirebileceğimiz kalkınma ajanslarının mekanizma içerisindeki rolünün ne olacağı, devlette yaşanan dönüşümden önemli oranda etkilenecektir.

Siyasal sistemlerin kurumsal süreçlere yansımaları, kurumsal kuram literatüründe büyük oranda ilgi görmüş ve araştırılmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; Jeperson ve Meyer, 1991; DiMaggio ve Powell, 1991). Ancak Türkiye literatüründe, siyasal sistemimizin odağında bulunan devletin kendisi, davranışı ve kurumsal süreçlere yansımalarının, kurumsal kuramın siyasal sistem varsayımları dâhilinde tanımlanan devlet varsayımlarından ne oranda ve hangi yönleri ile farklılaştığı konusu az sayıda çalışma ile gündeme getirilmiştir (Özen, 2010). Türkiye'deki iş sisteminin merkezindeki aktör olarak devletin, kurumsal bağlamı hangi araçlarla, ne yönde ve ne oranda şekillendirdiği araştırılmayı bekleyen önemli bir konudur. Bu noktada, Türkiye'nin iş sisteminde devletin sergilediği davranışın, kurumsal süreçlere hangi mekanizmalarla yansıdığı anlaşılması önem kazanmaktadır. Bu amaçla, mevcut çalışmada yeni kamu işletmeciliği (new public management) anlayışının devletteki yansıması olarak kabul edilen iki yapıdan biri (ilki, bağımsız düzenleyici kurullar/üst kurullardır) olan kalkınma ajanslarına odaklanılmıştır ve yönetim yapısı itibari ile Türkiye için yeni ve özgün olduğu belirtilen kalkınma ajanslarının, devletin egemen aktör olarak kabul edildiği iş sistemimizde ne tür mekanizmalar aracılığıyla şekillendiği ile ilgili öncül sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

TÜRKİYE'DEKİ İŞ SİSTEMİ VE YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI

İş sistemleri yazınında bahsedildiği üzere, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini anlamada kurumsal bağlam büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ülkemizde görece yeni bir yapı olan kalkınma ajanslarının içinde buldukları kurumsal bağlamda nasıl bir şekil alacağına anlaşılması için Türkiye'deki iş sisteminin genel yapısı, yeni kamu anlayışı doğrultusunda devlette yaşanan dönüşüm, bölgesel kalkınma politikaları ve çalışmanın odak noktası olan kalkınma ajanslarının özelliklerinden bahsetmek gereklidir.

Türkiye'deki İş Sisteminin Temel Özellikleri

Türkiye'deki iş sistemi Whitley'in tanımladığı iş sistemleri içinde devlete bağımlı (state organized) iş sistemi özellikleri göstermektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1999). 1980 sonrası gelişmeler ve kurumsal bağlamdaki değişimler, bazı yapılardaki değişimleri beraberinde getirdiyse de, mevcut durumda iş sisteminin temel unsurlarında tam olarak köklü bir değişimin olması beklenemez. Ancak konjonktürel değişimlere bağlı olarak bazı yapısal değişimlerin ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu değişimin devlete bağımlı iş sisteminden farklı bir iş sistemine doğru kayma yaratıp yaratmadığı da üzerinde tartışılan konulardan biridir (Şahin, 2005). İş sistemlerinin biçimlenmesinin en doğru şekilde anlaşılması için tarihsel bir perspektifle örüntüleri anlamaya çalışmak gerekmektedir (Whitley, 1991). Bu sebeple, Türkiye'deki iş sistemini devletin piyasa üzerindeki rolü düşünülerek iki dönemde ele almak doğru olacaktır. Bunlardan ilki, 1980'lere kadar yoğun kamu etkisi altında kalan dönem, ikincisi ise liberalleşme hareketinin başladığı 1980 ve sonrası dönemdir.

1980 öncesi dönem

Cumhuriyetin kurulmasından itibaren devlet, ülke ekonomisinin kalkınmasını ve sanayileşme sürecini kendisi yürütmüştür. Piyasanın ihtiyaç duyduğu kaynağın sağlanması ve koordine edilmesi kurulan kamu işletmeleri ve bankalar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. 1930'lu yıllara kadar uzanan kamu iktisadi teşekkülleri oldukça uzun süre sektörlere hammadde sağlayarak ülkenin ekonomik kalkınmasında oldukça önemli rol oynamıştır (Buğra, 1994: 74, Öniş, 1999: 149). Bu dönemden itibaren yoğun bir sanayileşme politikası izlenmiştir. Kamu iktisadi teşekkülleri uzun süre kalkınma politikalarının devletin denetimi altında gerçekleşmesini sağlayan araçlar olmuş, özellikle imalat sektöründe istihdam büyük oranda bu kurumlar tarafından sağlanmıştır (Buğra, 2003: 456). Kamu iktisadi teşekküllerinin ve kamu bankalarının ekonomideki kritik konumu, özel sektörü oluşturan girişimcilerin, devlet tercihi doğrultusunda belirlendiğini göstermektedir (Özcan ve Çokgezen, 2003). Öyle ki, 1954 yılında yürürlüğe konulan bir kanun ile doğrudan yabancı yatırımların sektöre girişi belirli koşullara bağlanarak denetim altında izin verilmiştir (Öniş, 1999: 308).

Buğra (1994), 1931-1950 yılları arasındaki girişimcilerin büyük oranda eskiden devlet memuru olan kişilerden oluştuğuna, bu dönemde kamunun özel sektörün oluşumunda inisiyatifini elinde bulundurduğuna dikkat çekmektedir. Özel sektörün oluşumunda önemli bir yeri olan memur kökenli girişimciler, ülkenin belli bir döneminde devlet ile ekonomideki aktörler arasındaki güçlü bağları göstermektedir. Bu dönem içerisinde siyasi ilişkilerin özel sermayenin oluşumunda önemli olduğu ve özel sektörde yapılan yatırımların iş dünyasında faaliyet gösteren devlet adamları tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

İlerleyen dönemlerde devlet, dikey ve yatay bütünleşme yoluyla kendi içinde çeşitlenerek hızla büyüyen, aile kontrolünde olan şirket grupları (holdingler) aracılığı ile ülkedeki iş hayatını kontrol altına almaya çalışmıştır (Özen, 2002). Günümüzde, baskın örgüt formu olarak kabul edilen, aileler tarafından kurulan ve yine aileler tarafından yönetilen holdinglerin

ortaya çıkışı, 1980'lere kadar olan dönemde ülke içerisinde devlet-piyasa ilişkisinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir (Buğra, 2003). 1980 öncesi dönemde devletin konumu, devlet-piyasa arasındaki ilişkinin boyutları, oluşturulan girişimci sınıfı ve piyasayı devletin baskın bir şekilde kontrol ve koordine ediyor olması bu döneme kadar Türkiye'deki iş sisteminin temel özellikleri olarak özetlenebilir (Özen, 2002).

1980 ve sonrası dönem

24 Ocak 1980 kararları, siyasi hayatta yaşanan değişim, izlenen müdahaleci ekonomi politikalarının bırakılması ve liberalleşmenin devreye girmesi açısından Türkiye için önemli bir dönüm noktası olarak belirtilmektedir (Buğra, 1994; Öniş 1999; Özen 2002; Gökçen ve Üsdiken, 2001). Bu dönemde gerçekleştirilen en önemli uygulamalar, kamu sektörü faaliyetlerinin üretimden altyapı faaliyetlerine kaydırılması ve 1980 öncesi yerli sermayeyi koruma amaçlı olan ithalata kısıtlama konulması uygulamalarının kaldırılmasıdır (Öniş, 1999: 185). Bu dönemde gerçekleştirilen birçok reform hareketinin temelinde pazarın geliştirilmesi için devletin kendisini ekonomiden geri çekmesine yönelik yeni stratejik uyumlanmanın gerekliliği fikri vardır (Buğra, 2003). Bu dönem Türkiye'deki iş sistemi açısından değerlendirildiğinde finansal sistemde köklü değişikliğe neden olan, Sermaye Piyasası Yasası'nın 30 Temmuz 1981 tarihinde çıkması, örgütlenmiş bir finans kesiminin oluşturulması açısından önemli bir değişimdir. Kısacası 1980 sonrası uygulanan düzenlemeler ile döviz kurları ve faiz oranları gibi makroekonomik göstergeler üzerinde denetimlerin azaltıldığını, kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi yönünde girişimler başlatıldığını, ticaretin serbestleştirildiğini, yabancı yatırımın ülkeye girişini engelleyen kısıtlamaların kaldırıldığını ve uluslararası sermayenin dolaşımının kolaylaştırıldığını söylemek mümkündür (Boratav, 2010).

Devletin 1980 sonrası dönemde finansal sistem üzerindeki gücünü görece azaltması, imalat sektöründeki yatırımlarını altyapı faaliyetlerine kaydırması, sermaye piyasalarının gelişimini sağlayacak düzenlemeler yapması ve ülkeye yabancı yatırım yapma girişimini engelleyen unsurları ortadan kaldırması gibi uygulamalar, Türkiye'deki iş sisteminin, Whitley'in (1999) tanımladığı devlete bağımlı iş sisteminden devlet eşgüdümlü iş sistemine doğru kaydığı algısı yaratmaktadır. Devletin ülke ekonomisindeki rolünün azalması nedeniyle, örgütlerin devlet ile güçlü bağlar kurma ihtiyaçlarının azaldığı düşünülebilir. Ancak bazı araştırmacılar (Özen, 2003; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Öniş, 1999) 1980 sonrası ivme kazanan liberalleşme çabalarına rağmen ülkedeki iş sisteminin hala devlete bağımlı niteliğini kaybetmediğini belirtmektedir. Kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirmelerinin geç yapılması, sermaye piyasası uygulamalarının etkili olmaması bu savın gerekçesi olarak gösterilmektedir. Sonuçta, liberalleşme yönünde gerçekleştirilen düzenlemelere rağmen, piyasadaki örgütlerin kendilerine avantaj sağlamak için devletle olan ilişkilerini güçlendirmeye çalıştıklarını ve bu yönde oluşturdukları ilişkiler üzerinden sağlıklı bir şekilde rekabet ettiklerini söylemek mümkündür. Örneğin, bu dönemde siyasi iktidardaki değişimler nedeniyle, 1980 öncesinin egemen aktörü TÜSİAD üyesi holdinglerin yanı sıra MÜSİAD'a üye olan çok sayıda küçük işletmenin de yükselişi görülmektedir. Farklı söylemlerle iktidara gelen siyasi grupların, ekonomik sistem içerisinde yansıma bulması, iş sisteminin devlete bağlı özelliğinin sürdüğünün göstergesi olarak algılanabilir (Özen, 2010). **Ancak, iş sistemimizin kurumsal bağlamında yaşanan değişikliklerin son yıllarda daha hızlı olduğu düşünüldüğünde, devletin piyasa üzerindeki kontrol edici etkisinin ne derece sürdüğü, dönemsel olarak ele alınması gereken bir araştırma sorusu olarak durmaktadır.**

Devletin Dönüşümü: Yeni Kamu Yönetimi Modeli ve Bölgesel Kalkınma

Dünya Genelinde Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Değişim ve Türkiye'ye Yansımaları

1970'lerde yoğunlaşmaya başlayan küreselleşme süreci, bölgesel kalkınma anlayışında değişim yaratan en önemli faktördür (Kargı, 2009). 1970'li yıllarla birlikte büyük ölçekli sanayi işletmelerine dayanan Fordist üretim sisteminin, hızla değişen teknolojik çevre şartları ve tüketici talebi karşısında hantal kalması sistematik bir kriz yaratmıştır. Krizin ilk yansımaları küresel üretimin örgütlenme biçimine olmuştur (Tuncel ve Bakir, 2010). Merkezdeki büyük işletmeler, üretim tesislerini işgücü maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırmaya başlamışlar; bu ülkeler de gelişmeden faydalanabilmek için liberalleşme politikalarını uygulamaya koyarak, merkezi kalkınmacı devlet paradigmasından, düzenleyici devlet paradigmasına geçiş yapmışlardır (Çakmak, 2006, Eraydın, 2004). 1980'li yılların başından itibaren gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin imalat sanayileri içinde küçük ölçekli firmaların ağırlığı artma eğilimine girmiştir. Ekonomik gelişme bölgesel boyutta planlama ve mekânın rasyonel örgütlenmesi sorunu içinde ele alınmış, bölgesel gelişme bölgeleri arası farklılıkları ortadan kaldırmaya yönelik, kaynakları yeniden dağıtan merkezî devlet yaklaşımı etrafında çözümlenmeye çalışılmıştır (Yılmaz, 2010).

Bu dönemde geleneksel bölgesel kalkınma politikalarının başarısızlığı (Özer, 2010; Can 2011) ve küreselleşme süreciyle dünya piyasalarındaki artan rekabet, bölgesel kalkınmada yeni arayışlara yol açmıştır. Bu arayışların özünde, bölgelerin dışarıdan kaynak aktarımı yoluyla değil, kendi yerel kaynak ve kapasitelerini geliştirmek ve kullanmak yoluyla gerçekleşecek, yazında yerel bölgesel kalkınma olarak da anılan bir kalkınma anlayışı bulunmaktadır (Beer ve Maude, 2002). Özetle bölgesel kalkınma paradigması geleneksel kalkınma politikalarından (tavandan tabana) bölgesel kalkınma ekseninde benimsenen politikalara (tabandan tavana) doğru bir kayma gerçekleştirmiştir. Liberal politikaların etkisinin yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kalkınma politikaları değişmiş, uygulamaya konulan yeni strateji ve politikalarda devletin görünen etkisinin azalması öngörülmüş, ve devlette yaşanan bu değişimin iş sistemlerini de etkilemesinin beklendiği bir süreç yaşanmıştır.

Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı ve Türkiye Kamu Yönetiminde Yaşanan Yapısal Dönüşüm

Türkiye'de 1990 sonrası sadece kalkınma politikaları kapsamında değil devletin tüm alanlarındaki örgütlenme ve işleyiş biçimlerinde önemli değişiklikler olduğu bilinmektedir (Kurt ve Uğurlu, 2007). Kamu yönetiminde yaşanan bu değişim alanda *yeni kamu işletmeciliği anlayışı (new public management)* olarak isimlendirilmekte ve devletin örgütlenme yapısının önemli ölçüde değişmesini öngörmektedir (Özer, 2005). Bu modelde devletin yönetim mekanizmalarındaki değişikliğin özetle şu şekilde olması beklenmektedir (Aksoy, 1998: 10-12).

1. Devletin, kamu yönetiminin, kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik içerikli olanlarından başlayarak küçültülmesi.
2. Küçültülen bu alanda kamu faaliyet ve örgütlerinin özel işletmecilik anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılması ya da doğrudan özel girişim katkılarıyla işletilmesi. Bürokrasinin esnekleştirilmesi, örgüt yöneticilerinin sadece sonuçlardan sorumlu tutulması, hiyerarşik kanallar yerine başarı standartlarının getirilmesi, aynı ya da benzer işleri yapan örgütlerin birbirleriyle ve özel sektörle rekabete açılması.

3. Yerel yönetim birimlerine sadece hizmet gerekliliğinin saptanması yetkisi ve sorumluluğunun bırakılarak bunların yerine getirilmesinin özel sektöre bırakılması.
4. Hizmetlerin yerine getirilmesinde rekabet unsurunun ön planda tutulması.
5. Vatandaş kavramından müşteri kavramına geçiş ve bu geçişe koşturarak hizmetten yararlanandan karşılığının alınması.
6. Yerel yönetim örgütleri ve işleyişinin işletmeleştirilmesi, böylece kamu hizmeti tanımının değişikliğe uğratılması.
7. Kural dışılaştırma ve serbestleştirme yöntemleriyle devletin sektörler üzerindeki hukuki düzenleme, kısıtlama ve denetleme yetkisinin kısıtlanması, bazı alanlarda kaldırılması.

Özetlenen bu yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda devletin işlevlerinde, örgütlenme biçiminde ve yönetim yapısında (governance) kaçınılmaz değişikliklere giderek piyasaya müdahalesinin azalması beklenmektedir. Dolayısıyla yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde devletin *ara kurumlara* olan güven ve yetki devrinin daha fazla olması, ulus devlet anlayışından ayrılıp *bölgesel* tabanlı ekonomik aktivitelere önem vermesi öngörülmektedir. Kamu alanında yaşanan bu değişim Türk siyasal sisteminde devlete kontrol yetkisi sunmamakta, piyasanın biçimlenmesini özel sektöre bırakmaktadır.

TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARI

Türkiye’de kalkınma planları 1960’lı yıllarda bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını gidermek amacıyla beş yıllık kalkınma planları şeklinde uygulanmıştır. 1963 yılında 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile Türkiye’de planlı kalkınma dönemi başlamıştır. Türkiye’de bölgesel gelişmenin sağlanması ve bölgesel dengesizliklerin giderilmesi için Bölgesel Kalkınma Planları (BKP) yanı sıra yatırım teşvikleri, Kalkınmada Öncelikli Yöre (KÖY), Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Kırsal Kalkınma Projeleri (KKP) gibi araçlar kullanılmıştır (Sakal ve Gürer, 2010, Tutar ve Demiral, 2007). Türkiye’de planlı dönem öncesi ve sonrasında günümüze kadar hem Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) hem de diğer merkezî birimler tarafından bölgesel kalkınmaya yönelik olarak çeşitli projeler hazırlanmıştır. Bu projelerden bazıları şunlardır: Antalya Projesi (1959), Doğu Marmara Planlama Projesi (1960-1964), Zonguldak Projesi (1961-1963), Çukurova Bölgesi Projesi (1962-1963), Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) (1989-2002), Zonguldak-Bartın-Karabük (ZBK) Bölgesel Gelişme Projesi (1995-1996), Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi (2005-2007), Doğu Anadolu Projesi (DAP) (1999-2000), Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı (DOKAP) (1999-2000).

Daha sonraki dönemlerde Türkiye, Avrupa Birliği’ne giriş süreciyle birlikte uzun yıllardır uygulamakta olduğu teşvik sistemine dayalı bölgesel gelişme politikalarını terk ederek yeni bir uygulamaya geçmiştir (Dede, 2009, Hasanoğlu ve Aliyev, 2006). Avrupa Birliği, kuruluşundan bu yana, topluluk içinde az gelişmiş bölgelerin kalkındırılması, bölgeler arasındaki refah farklılıklarının giderilmesi hedefi ile kendi bölgesel politikasını oluşturmuştur. Avrupa Birliği’nin oluşturduğu bölgesel kalkınma politikaları, üye ülkelerin kalkınmalarının önemli bir parçası olarak görülmektedir (Bayramoğlu, 2005). Daha önce de bahsedildiği üzere, yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda yönetim yapısında değişime giden Türkiye, Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde, yaklaşık 50 yıldır uygulamakta olduğu bölgesel gelişme model, politika ve araçlarını bir yana bırakarak, Avrupa Birliği’nin bölgesel kalkınma anlayışına göre yeniden yapılanma içine girmiştir. Bu yeni yapının ana kütlesini kalkınma ajansları olarak adlandırılan birimler oluşturmaktadır. Türkiye, kalkınma ajansları ile ciddi anlamda ilk kez üye adaylığının tescil edildiği 1999 Helsinki zirvesi sonunda tanışmıştır (Tekin, 2011). Avrupa Birliği Komisyonu’nun hazırlanmış olduğu Katılım Ortaklığı Belgesi’nde orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında Bölgesel Kalkınma

Ajansları oluşturulması da yer almış ve buna yönelik yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için süreç başlatılmıştır (Çetin, 2007). Bu doğrultuda öncelikle Topluluk kurallarına uygun olarak kısa vadede istatistiksel bölge olarak bilinen Avrupa Birliği (NUTS)† sistemi 22 Eylül 2002 tarih ve 4720 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kabul edilmiştir. Daha sonra 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesi'nde, katılım öncesi mali yardım programından yararlanabilmek için bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması öngörülmüştür. Takip eden süreçte de, 31 esas ve 5 geçici maddeden oluşan Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun Tasarısı getirilmiştir (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006). Sonuçta, Avrupa'da yer alan Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Türkiye'de uygulanması 25.01.2006 tarihinde 5449 no'lu "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu kanuna göre, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak ve hem bölgelerarası hem de bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak hedefleri ile istatistiki bilgilere göre ayrılan bölgeler temel alınarak 26 adet 2. düzey bölgeyi temsil etmesi adına kalkınma ajansları kurulmuştur.

Türkiye'de Kurulan Kalkınma Ajansları ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Ajansların Görevleri

Dünya genelinde 2004 yılı itibari ile kalkınma ajansı olarak tanımlanmış yaklaşık 20.000 kuruluş bulunmaktayken, günümüzde bu rakam çok daha artmıştır (Zeynel, 2005). Faaliyette olan kalkınma ajansları, genel yapıları, finansman kaynakları, merkezî yönetim ile olan ilişkileri, çalışma prensipleri gibi birçok konuda farklılıklar göstermelerine karşın ortaya çıkış nedenleri temel olarak 1980'lerde yaygınlaşan kamu işletmeciliği anlayışı, küreselleşme ile artan yerel rekabet ve bu faktörlerin etkisi ile birlikte 1990'larda yaygınlaşan yönetim anlayışıdır. Bu yapı genel olarak yeni kalkınmacılık anlayışının örgütsel bir biçimi olarak ifade edilebilmektedir (Özen, 2004).

Genel yapı olarak kalkınma ajansları yerel ekonomide yer alan farklı firmaların ve kurumların bölgesel bir ortak amaç çerçevesinde, bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek üzere rekabetçi ortamı geliştiren, düzenleyen ve koordine eden yerel inisiyatifle kurulmuş kurumsal yapılardır. Bölgesel kalkınma ajanslarının işleyiş mantığında faaliyette buldukları bölgeye yabancı yatırımcıların çekilmesi bulunmasına karşın, fiili işleyiş genel olarak bölgenin sahip olduğu potansiyelin artırılarak daha etkin kullanılması şeklinde olmaktadır (DPT Raporu, 2007).

Ülkemizde ajanslar kalkınmanın ülke genelinde dengeli olarak yayılmasına, yerel potansiyelin harekete geçirilmesine, ilgili kesimler arası işbirliği ve iletişim ağlarının oluşturulması ve yaygınlaştırılmasına, böylece ekonomik ve sosyal kalkınmaya hizmet etmek amacıyla kurulmuşlardır. Ajanslar, tüzel kişiliği haiz ve 5449 sayılı Kanun ile düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi kurumlar olup ajansların ulusal koordinasyonu Kalkınma Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. 2010 yılı itibarıyla, 26 Düzey 2 bölgesinin tamamında ajanslar fiilen faaliyete geçerek bölgelerinin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışmalara başlamışlardır.

Kalkınma ajanslarının 2010 -2011 yılı faaliyetleri içerisinde bölge planlarının hazırlanması önemli bir yer tutmaktadır. Daha önceki yıllarda bölge planları merkez tarafından

† Bölgeler AB terminolojisinde NUTS I, NUTS II ve NUTS III olarak adlandırılmakta, planlama ve bölgelerarası karşılaştırmalar bu sınıflandırmaya göre yapılmaktadır. NUTS sınıflandırması, bir ülkeyi NUTS I bölgelerine, her bir NUTS I bölgesini NUTS II bölgelerine ve yine aynı şekilde, her bir NUTS II bölgesini NUTS III bölgelerine böler. Söz konusu sınıflandırma ülkeden ülkeye NUTS I ve NUTS II; NUTS I ve NUTS III; NUTS II ve NUTS III düzeylerinin kullanımı şeklinde farklılık gösterebilir. Türkiye 12 tane 1. düzey, 26 tane 2.düzyen bölgeden oluşmaktadır.

hazırlanmakta iken, ajansların işlerlik kazanmasıyla birlikte bölge planları yerel paydaşların geniş katılımı ile birlikte hazırlanmıştır. İki Düzey 2 bölgesi (TR51 ve TR82) dışındaki tüm bölgelerde ön bölgesel gelişme planı / bölge planı hazırlanarak 2010 yılı içerisinde Bakanlık tarafından onaylanmıştır (dpt.gov.tr/533).

Hukuki Altyapı

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile 26 Düzey 2 bölgesinde ajanslar kurulmuştur. Ajanslar, faaliyetlerini aşağıdaki mevzuat hükümlerine tabi olarak yürütmektedir:

Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği

Bu yönetmelikler dışında Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan ve ajansların tabi olduğu satın alma faaliyetlerine ilişkin Kalkınma Ajansları Mal, Hizmet ve Yapım İşi Satınalma İhale Usul ve Esasları ile destek programlarının yürütülmesine ilişkin Destek Yönetim Kılavuzu bulunmaktadır. İlgili mevzuatı geliştirme ve uygulamaya dönük tereddütleri giderme hususunda Bakanlık yetkili kılınmıştır.

Ajansların Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Ajansların görev, yetki ve sorumlulukları 5449 sayılı Kanunda tanımlanmış olup, bunların genel çerçevesi aşağıda verilmektedir:

Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak

Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak, izlemek ve değerlendirmek

Yerel ve kırsal kalkınmayı destekleyici kapasite geliştirme faaliyetlerinde bulunmak

Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerini geliştirmek ve bu kesimlerin kalkınmayı destekleyici projelerini izlemek

Kaynaklarını bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak

Bölgenin kalkınmasını sağlayacak imkânları tespiti için araştırmalar yapmak

Bölgenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak

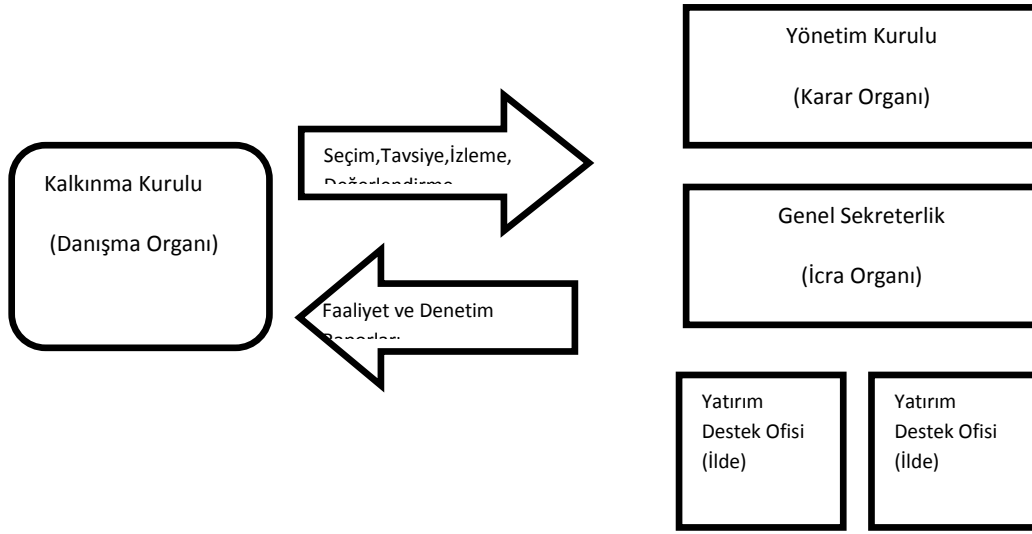
Yatırımların takibini ve sonuçlandırılmasını tek elden yürütmek

Küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek

İkili veya çok taraflı uluslararası programları tanıtmak ve bu kapsamda proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

Kurumsal Yapı ve Yönetişim Mekanizmaları

Ajanslar, yönetim kurulu, kalkınma kurulu ve genel sekreterlikten oluşmaktadır. Bu organların fonksiyonları ve ilişkileri Şekil.1’de verilmektedir.



Şekil.1. Kalkınma Ajanslarının Organları

Kaynak: dpt.gov.tr/751

Yönetim kurulu ajansın karar organıdır. Birden fazla ilden oluşan ajanslarda yönetim kurulu, il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ile ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşmaktadır. Tek ilden oluşan ajansların yönetim kurulunda, kalkınma kurulundan seçilen üç üye de yer alır. Kalkınma kurulu ajansın danışma organıdır. Kurul, ajansın faaliyetlerinde katılımıcılığı ve sahiplenmeyi artırmak üzere, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimlerin temsilcilerinden oluşmaktadır. En fazla yüz üyeden oluşan kalkınma kurulunun temsilci yapısı, görev süreleri ve diğer hususlar kuruluş kararnamesi ile belirlenmektedir. Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterlik bünyesinde, bölgenin özelliklerine ve öncelikli faaliyet alanlarına göre en fazla beş ana hizmet birimi kurulabilmektedir. Bu çerçevede, ajansların önemli bir bölümünde *genel sekreterlik*; bölge planı ve destek programlarından sorumlu olan *planlama, programlama ve koordinasyon birimi*, programların uygulamasından sorumlu *program/proje uygulama birimi*, programların izlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu *izleme ve değerlendirme birimi* ile destek hizmetlerini yerine getirmek üzere kurulan *idari ve mali işler biriminden* oluşmaktadır. Bu araştırma için yoğun veri sağlanan planlama, programlama ve koordinasyon birimi (PPKB), bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapılması, yerel aktörlerin katılımı ile bölgesel ve sektörel bazda plan ve programlar hazırlanması, yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmasından sorumludur.

Ajanslar, bunun yanı sıra bölgeye yatırımcı çekmek ve işlemlerini tek elden takip etmek amacıyla illerde Yatırım Destek Ofisleri (YDO) de kurmaktadır. Genel sekreterlik birimleri ile yatırım destek ofisleri yönetim kurulu onayı ile kurulur.

Bu birimlerin yanında, bölge ihtiyaçlarına göre araştırma, strateji, tanıtım ve işbirliği gibi alanlarda ya müstakil birimler kurulmuş veya yukarıda adı geçen birimlerin isim ve fonksiyonları bu alanları da içerecek şekilde geliştirilmiştir. Ajansların esnek yapısı, belirtilen ana hizmet birimi sayısı çerçevesinde ihtiyaç duyulması durumunda gelecek dönemlerde yeni

birimler oluşturulmasına ve farklı temalarda çalışma yapılmasına imkân vermektedir. 2010 yılında genel sekreterlik birimlerinin kuruluş süreçleri tamamlanmış, 56 ilde yatırım destek ofisleri kurulmuştur. Kalkınma ajanslarının kuruluş bilgileri ve bölgelerin kapsadığı illeri gösteren liste Ek.1'de verilmiştir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yürütülecek araştırmanın sorularına yanıt ararken nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nitel yöntem gözlem, derinlemesine görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı, toplumsal olguların kendi bağlamlarında bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Makro düzeydeki toplumsal olguların incelendiği, karmaşık ilişkilerin anlaşılmaya çalışıldığı keşfedici nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında, nitel araştırma tekniklerinin derinlemesine bilgiye ulaşmayı sağladığı gözlenmiştir (Moisander ve Valtonen, 2006). Çalışmanın geline aşamasında geliştirilen veri seti, yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilerden oluşmaktadır. Ajans personeli ile (Genel Sekreterler, uzmanlar, destek personel vb.) yapılan bu görüşmelerde yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşülen kişiler ve süreler ile ilgili bilgiler Tablo 1.de verilmiştir.

Örneklem Seçimi

Nitel araştırmalarda örneklem seçiminde esas olan nokta nicel yöntemlerde alışlagelmiş olduğu gibi olasılıklı seçim yapmak değil amaca yönelik davranmaktır (Creswell, 2003). Araştırma örnekleminin seçilmesinde amaçlı örneklem ile kritik durum örnekleme yöntemlerine başvurulmuş ve maksimum çeşitliliğe gidilmiştir. Aşağıda verilen örneklem seçimi tüm araştırma sürecinde mutlaka görüşme yapılması düşünülen ajansları kapsamaktadır. Araştırmacı, nitel veri oluşturma sürecindeki zenginliği artırabilmek için örnekleme olmayan başka ajanslar ve ilgili kurumlar ile de görüşmeler yapmakta bu sayede mümkün olduğu derecede evrene yaklaşmayı hedeflemektedir. Araştırmanın saha çalışması henüz tamamen tamamlanmamış olmakla birlikte araştırma sonunda mutlaka ziyaret edilmiş olacak olan bölgelere yönelik seçim kriterleri ve dayanakları aşağıda izah edilmiştir.

Kurumların şekillendirilmesinde harici aktörlerin etkilerini anlamak ve örgütlerin dinamiklerini kavrayabilmek için kurumun geçmişi ve ilişki kurduğu kurumlarla olan bağlantısını içeren tarihsel düzlem önemlidir. Bu nedenle örgütlerin şekillenmesinde kurumun faaliyete geçtiği yıl yani yaşı belirleyicidir (Solstad ve Petersen, 2010). Ayrıca Whitley (2005), devlete bağımlı iş sistemleri ile devletin eşgüdümlediği iş sistemlerinde merkez ile olan ilişkilerin keşfedilmesi gerektiğini belirtmektedir. Zira, bu tür iş sistemlerinde devlet en kritik kurumsal aktördür. Bu nedenle, merkeze coğrafi ve ilişkiyel yakınlık önemli kriterlerdendir. Yine Whitley'e göre iş sistemlerini ve mevcut iş sistemindeki kurumsal aktörlerin kendi aralarındaki ilişkisini anlamak için kaynak akışını takip etmek gerekmektedir (1994). Bu nedenle faaliyetleri daha yoğun olan, bölgesel kalkınmaya tahsis edilen kaynak miktarı daha fazla olan ajanslar kritik konumdaki ajanslardır. Bu araştırmada bölgesel farklılıkları anlayabilmek de gerekmektedir. Uzun süre bölgesel kalkınma politikaları kalkınmada öncelikli bölgeler üzerinden sürdürülmüş, yapılan yatırımların yönü ve akışı bu eksen çerçevesinde belirlenmiştir (Özerdem, 2010). Devlette yaşanan dönüşüm ve bölgesel tabanlı kalkınma politikalarına geçişin sorgulanabilmesi için, eski kalkınma paradigmasını temsil edebilecek ajanslar da örnekleme dahil edilmiştir.

Bu kriterler ışığında kuruluş yılı en eski olan İzmir Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansı örnekleme ilk dahil edilen ajanslar olmuştur. İzmir Kalkınma Ajansı ve Çukurova Kalkınma Ajansı 06/07/2006 tarihinde kurulmuş olup, 5449 sayılı kanunun yürürlüğe girmesinden sonra kurulacak diğer ajanslar için pilot görevi görmüştür (Özaydın, 2006). Bu iki ajanstan sonra kurulan ajanslar 22/11/2008 tarihinde faaliyete geçmiştir. Bu iki kalkınma

ajansı aynı zamanda İstanbul Kalkınma Ajansından sonra en fazla bütçelenen ajanslar olma özelliğine de sahiptir.

Örneklem seçiminde kritik olan diğer etmenler de kaynakların miktarı ve faaliyet yoğunluğudur. İstanbul Kalkınma Ajansı gerçekleşen bütçe gelirleri ile 2012 yılı itibari ile en fazla fon kaynağına sahip kalkınma ajansıdır. Bu ajans, 2012 yılında kalkınma ajanslarının tamamına ayrılan gerçekleşen gelirlerin yaklaşık %24'ü gibi önemli bir paya sahiptir. Aynı zamanda 2011 yılı sonu itibari ile teklif çağrısı bileşenleri toplamında ajanslar arasında en yüksek destek miktarı ile proje çağrısında bulunan ajanstır. Türkiye ekonomisinin en önemli merkezlerinden biri olan İstanbul ilini kapsayan bölgede faaliyet gösteren İstanbul Kalkınma Ajansı, bölgesel kalkınmaya ayrılan fondan aldığı pay nedeniyle örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırma soruları açısından önemli bir diğer etmen ise ajansların merkezle olan ilişkisidir.

Alan yazında bahsedildiği üzere merkeze olan coğrafi ve ilişkisel yakınlık örgütün formunu ve işleyişini olasılıkla etkileyecektir. Ankara Kalkınma Ajansı bürokrasiye ve kalkınma politikalarından makro düzeyde sorumlu olan Kalkınma Bakanlığı'na yakınlığı nedeniyle örnekleme dahil edilen dördüncü ajans olmuştur.

Örneklem seçiminde son olarak bölgeler arası farklılıkları karşılaştırabilmek ve eski kalkınma paradigması ile mevcut durumda sürdürülen kalkınma paradigması arasındaki ayrımı keşfedebilmek için örnekleme yer almayan Anadolu'nun doğu ve kuzey bölgelerinden ajanslar seçilmiştir. Örnekleme dahil edilen ajanslarda dikkat edilen husus bu bölgelerdeki en fazla fon kaynağına sahip olan ajanslar olmasıdır. Bu kriterler altında yapılan incelemelerde görülmüştür ki, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde en fazla gerçekleşen gelire sahip olan (42,366,084 TL) ajans Doğu Anadolu Kalkınma (DAKA) ajansıdır. Ancak 2012 yılı itibari ile 26 kalkınma ajansı içerisinde sadece Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA) Van depremi nedeniyle proje teklif çağrılarında çıkmamıştır. Bu sebeple bu ajans örnekleme dahil edilmemiştir. Diyarbakır ve Şanlıurfa bölgelerinde faaliyet gösteren Karacadağ Kalkınma Ajansı 37,720,037 TL'lik gerçekleşen gelirleri ile birlikte bu bölgede en yüksek fona sahip kalkınma ajansı olma özelliğine sahiptir. Aynı zamanda Karacadağ Kalkınma Ajansı teklif çağrısı bileşenleri toplamında en yüksek teklif çağrısı veren kalkınma ajansı olma özelliğine de sahiptir. Bahsedilen özellikleri nedeni ile Karacadağ Kalkınma Ajansı örnekleme dahil edilen diğer ajans olmuştur.

Örnekleme dahil edilen son ajans ise Orta Karadeniz Kalkınma ajansıdır. Orta Karadeniz Kalkınma ajansı Samsun, Amasya, Çorum ve Tokat bölgelerinde faaliyette olup, teklif çağrısı bileşenleri toplamında Karadeniz Bölgesi'ndeki en yüksek fona sahip olan ajanstır. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ayrıca bütün ajanslar içerisinde en yüksek toplam gerçekleşen bütçeye sahip olan 5. ajans durumundadır. Sahip olduğu fonların büyüklüğü, teklif çağrılarının yoğunluğu özellikleri dolayısıyla Orta Karadeniz Kalkınma ajansı örnekleme dahil edilen son ajans olmuştur. Araştırmada gelinen aşamada Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ve Ankara Kalkınma Ajansı dışındaki örnekleme dahil olan ajanslarla görüşme ve gözlem yapma olanağı bulunmuştur. Bazı ajanslarla çalışmanın ilerleyen dönemlerinde gereksinim olması halinde yeni görüşmeler yapılması mümkündür.

Veri Geliştirme Araçları ve Verilerin analizi

Araştırmada kullanılan görüşme formu kalkınma ajanslarının örgütsel yapı ve işleyişini, yönetim sistemini, kaynak girdileri ve kaynak tahsis bilgilerini, kararlar üzerinde etkili kurumsal aktörleri, kaynak dağıtımından yararlanan proje ve örgüt tiplerini, istihdam ettikleri insan kaynakları niteliklerini ve karar alma süreçlerine ilişkin özellikleri ortaya koyacak soruları kapsayacak şekilde ve alan yazına dayalı olarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Görüşme formu, istenen derinlikte verilerin geliştirilmesine uygun olup olmadığının belirlenmesi için saha çalışması öncesi araştırmacının kendi bölgesi olan Batı Akdeniz

Kalkınma ajansının yer aldığı Isparta-Antalya-Burdur illerini kapsayan bölgede pilot çalışma ile sınanmış, minör bir takım değişiklikler yapılmıştır.

Tablo 1. Görüşme Yapılan Kişiler ve Ajansların Listesi

Görüşme Tarihi	Görüşülen Kurum	Görüşülen Kişi	Görüşme Süresi
15.05.2013	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü	45 dk.
23.05.2013	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	İzleme ve Değerlendirme Birim Başkanı	1 Saat 20 dk.
23.05.2013	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Dış İlişkiler ve Tanıtım Birim Başkanı	20 dk.
23.05.2013	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Planlama Birimi Uzmanı	20 dk
25.10.2013	İzmir Kalkınma Ajansı	İnsan Kaynakları Birim Sorumlusu	1 Saat 20 dk
25.10.2013	İzmir Kalkınma Ajansı	Organizasyon Sorumlusu	45 dk.
31.10.2013	Çukurova Kalkınma Ajansı	Planlama ve Programlama Birim Amiri	45 dk
31.10.2013	Çukurova Kalkınma Ajansı	Planlama ve Programlama Birimi	1 saat 15 dk.
31.10.2013	Çukurova Kalkınma Ajansı	Planlama ve Programlama Birimi	25 dk.
4.11.2013	İpekyolu Kalkınma Ajansı	Planlama, Programlama ve Koordinasyon birim uzmanı	1 saat 30 dk
7.11.2013	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Mali İşler Birim Başkanı	1 saat 10 dk
7.11.2013	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Planlama ve Programlama Birimi	20 dk
7.11.2013	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Mali İşler Birimi	20 dk
28.11.2013	İstanbul Kalkınma Ajansı	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi	50 dk.
2.12.2013	Trakya Kalkınma Ajansı	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi	2 saat 15 dk
11.12.2013	Fırat Kalkınma Ajansı	Genel Sekreter	1 saat 30 dk.
13.12.2013	Karacadağ Kalkınma Ajansı	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birim Başkanı	2 saat 30 dk
16.12.2013	Dicle Kalkınma Ajansı	Genel Sekreter	1 saat 10 dk.
16.12.2013	Dicle Kalkınma Ajansı	Planlama ve Programlama Birimi	20 dk.
26.12.2013	İzmir Kalkınma Ajansı	Yönetici Asistanı	1 saat 30 dk.
Toplam		20 kişi	20 saat 20 dk.

Görüşülecek kişilerin mümkün olduğu ölçüde kurumun faaliyete geçtiği zamandan itibaren kurumda çalışıyor olmasına dikkat edilmiştir. Bu şartın gerçekleşmediği durumlarda kurumun eski çalışanları arasında bulunan, süreçlere hakim olduğu düşünülen kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Aynı zamanda araştırma sorusunun içeriği itibari ile planlama birimi çalışanlarına öncelik tanınmıştır. Ajans çalışanlarının yüksek kalifikasyona sahip olması yapılan görüşmelerin oldukça verimli geçmesini sağlamıştır. Görüşmecilerin, yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan konular dışında tanık oldukları, gözlemledikleri ve üzerinde düşündükleri bazı konularla ilgili fikirlerini aktarmaları, görüşmelerin zaman zaman uzun sohbetlere dönüşmesini ve daha derin ve zengin bir veri seti elde edilmesini sağlamıştır. Görüşmelerin tamamı, bizzat kurumun kendisine gidilerek, görüşme yapılan kişilerin ofisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının kurum ziyaretleri, görüşmelerden elde edilen verinin yanında, kurumla ilgili gözlemler de yapmasını sağlamıştır. Ziyaret edilen kurumlarda görüşme öncesi ve sonrası vakit geçirilmeye çalışılmış ve araştırmacının elektronik ortamda elde edemeyeceği broşür, katalog, mevzuat kitapçığı ve benzeri dokümanlar, ilgili kişilerin izni ile daha sonra analize dahil edilmek üzere toplanmıştır.

Verilerin analizinde, ham verilerin toplanması, derlenmesi, derlenen verilerin (görüşmeler, dokümanlar ve gözlem notları) okunması, temaların belirlenmesi ve daha sonra temaların arasında ilişkilendirme yapılması (pattern matching) ve anlamlarının yorumlanması (Creswell, 2003) süreci izlenmiştir.

BULGULAR

Araştırmada görüşmeler, doküman analizleri ve gözlemler sonucu elde edilen veriler tematik analize tabi tutularak, kalkınma ajanslarının, **içinde buldukları bağlamda ne tür etkilerle nasıl bir şekil aldıklarını anlamayı kolaylaştıracak** bazı temel boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Kalkınma ajanslarının nasıl şekillendiklerini yorumlarken, belirlenen söz konusu boyutlar arasındaki ilişkileri anlamlandırmak (pattern matching) yoluna gidilmiştir. Tablo 2.'de verilen ana ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler ile ortaya konmaya çalışılan mekanizmanın, kalkınma ajanslarına mevcut şeklini veren bir dizi etkileşimler bütününe işaret ettiği düşünülebilir. Ham veri üzerinden yapılan ön okuma ile belirlenen bu boyutların “büyük resmi” henüz görmeyi mümkün kıl(a)madığı ancak kalkınma ajanslarına şeklini veren bazı unsurları görmeyi ve üzerinde düşünmeyi mümkün kıldığı söylenebilir. Aşağıda, belirlenen bu çerçeve unsurlar ana hatları ile açıklanmıştır.

Tablo 2. Ajansları şekillendiren temel boyutlar

Merkez (Devlet)	Örgütsel Nitelikler	Bölgesel Dinamikler
Yasal Uygulamalar Gerçekleştirme Organik Bağlar Kurma	Genel Sekreterin Niteliği İnsan Kaynakları Niteliği	Bölgenin Sosyal Sermayesi Bölgedeki Güçlü Kurumsal Aktörler

Merkez (Devlet)

Kalkınma ajanslarının dâhil olduğu kurumsal bağlamda ana aktör **devlettir**. Çalışmada tanımlanan merkez kavramı sadece Kalkınma Bakanlığı'nı değil devletin tüm kurumlarını içermektedir; ajanslar üzerinde etkisi olan en önemli devlet kurumu, koordinasyonlarından sorumlu olan Kalkınma Bakanlığı'dır. Görüşme verileri, ajansların zaman içerisinde çıkarılan kanun, yönetmelik ve mevzuatlar ile birlikte merkezin çekim gücüne daha fazla maruz kaldığını ortaya koymaktadır. **Ajans personeli tarafından "kamuya yönelme" olarak tanımlanan bu durumu, devlet ajansları iki yol üzerinden etkileyerek gerçekleştirmektedir. Bunlardan ilki yasal uygulamalar gerçekleştirme ikincisi ise organik bağlar kurmadır.**

Yasal Uygulamalar Gerçekleştirme

Yasal uygulamalar gerçekleştirme ile merkezin çıkardığı tüm kanun, yönetmelik ve mevzuatlar kastedilmektedir. Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek ve yerel potansiyeli harekete geçirmek amaçları ile devlet eliyle kurulan kalkınma ajansları, kuruluş kanunlarında da açıkça vurgulandığı üzere yalnızca koordinasyonları noktasında Kalkınma Bakanlığı'na bağlı özerk yapılar olmaları niyetiyle kurulmuştur. Devletin, kuruldukları 2006 yılından bu yana bir dizi önemli kanun, yönetmelik ve uygulama değişiklikleri ile kalkınma ajanslarının şekillenme süreçlerine, kuruluş kanununda hissedilen niyetin aksine, sürekli olarak müdahale ettiği anlaşılmaktadır. İki ajans personelinin “... ajanslar da aslında bal gibi kamu kurumu... Türkiye'deki sistem de, sonuçta kamu sistemi de mecburen içindeki her şeyi tektipleştirmeye çalışıyor... ajanslar da bu süreçte mutlaka evrilecek” şeklindeki yorumu ve bir diğerinin, kalkınma ajanslarının bir türlü tam olarak özerk olamamaları konusunda “devlet dairesi gibi burası! ... bu bir çıkar çatışması, güç meselesi. Adam [devlet] gücünü bırakmak istemez ki” şeklindeki ifadeleri, devletin ajanslar karşısındaki müdahaleci konumunun ipuçlarını vermektedir.

Devlet, ajansların *yönetim, denetim ve örgütlenme* fonksiyonlarını nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini 5449 sayılı kanun metni ile kuruluşundan beri belirlemektedir. Bu kanun çerçevesinde kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya geldiği bir yönetim kurulu yapısı tasarlanmıştır. Çıkarılan bu kanunla amacın bölgedeki her kesimin "ortak akıl" üzerinden ajansı yönetmesi isteği olduğu Bakanlık tarafından sürekli vurgulanmaktadır. Ancak mevzuatla beraber yönetim kurullarının başkanı olarak tek illi bölgelerde vali, çok illi bölgelerde ise alfabetik isim sırasına göre sırayla her ilin valilerinin dönemsel olarak başkanlık yapmasına karar verilmiştir. Yapılan görüşmelerde bu durumun, ajansların yönetim yapısı olarak kamu kurumlarına daha çok benzemesine neden olduğu sıklıkla vurgulanmıştır. Görüşme yapılan 10 bölgenin tamamında yönetim kurullarında valilerin baskın olduğu, nihai kararın validen çıktığı vurgulanmıştır. **Bunun sonucu olarak ajanslar operasyonel süreçlerde geliştirdikleri pratiklerini, valilerin alışık olduklarını düşündükleri şekilde kurgulamayı tercih ettiklerini, bu sebeple oluşturdukları iç mevzuatların kamuya benzer olmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.**

Valilerin yönetim kurulu başkanlığı yapmaları, ajansın üst yönetimi pozisyonunda olan Genel Sekreter'in niteliği ve ajansın insan kaynakları kompozisyonu üzerinde etkilidir. Yapılan görüşmelerde, kamunun temsilcisi olan valinin yönetim kurulu başkanlığı yapmasının, Genel Sekreterin yönetim kurulu ile olan ilişkilerinde kamu bürokrasisi ve kamu geleneğini bilmesini önemli hale getirdiği, bu nedenle özel sektör, hatta akademi kökenli sekreterlerin ajanslarda uzun süre tutunamadığı belirtilmiştir. Bu durum ajansların tümünde kamu kökenli genel sekreterlerin yöneticilik yapıyor olması sonucunu doğurmuştur. **26 ajansın genel sekreterleri, ağırlıklı olarak müsteşar ve kaymakam kökenlidir.**

Çıkarılan mevzuat gereği ajansların işe alım süreçlerinde Kalkınma Bakanlığı'ndan temsilci gönderilmektedir. Ajansları kamu kurumlarının uyguladıkları işe alım süreçlerine tabi tutarak onların insan kaynakları yapısı üzerinde önemli bir etki yaratılmıştır. Devletin, ajansların insan kaynakları yapısı üzerindeki en önemli etkisi, 2 Kasım 2011 yılında çıkarılan 666 sayılı Kamu Görevlilerinin Mali Haklarının Düzenlemesine Yönelik Kanun Hükmünde Kararname ile olmuştur. Bu kararname doğrultusunda ajans personelinin özlük haklarında önemli değişiklikler yapılmış, kamu çalışanları ile ajans personelinin, eşit işe eşit ücret politikası adı altında eşitlenmesine gidilmiştir. Görüşülen ajans çalışanları, bu durumu, ajansların kamu kurumuna dönüştürülmesi olarak algıladıklarını belirtmektedirler.

2012 yılında ise, 6085 no'lu sayıştay kanunu ile, mali denetimlerinin tamamen Sayıştay'a bağlanması yoluyla, ajanslar kamu kurumları ile aynı denetim mekanizmasına tabi kılınmıştır.

Kalkınma ajanslarının şekillenmesinde en önemli yasal düzenleme olan 5449 no'lu kuruluş kanununda Kalkınma Bakanlığı ajansların koordinasyonundan sorumlu kurum olarak tanımlanmıştır. Ancak yapılan görüşmelerin tamamında Kalkınma Bakanlığı'nın uygulamadaki fonksiyonunun bundan öte olduğu vurgulanmıştır. Görüşme yapılan ajans personelinin, bakanlığın kağıt üzerinde "koordinasyon" olarak tanımlanan görevi ile ilgili "yöneten değil, günlük kararlarla 'idare eden'" ve "onay verici" özellikte olduğunu belirtmesi dikkat çekicidir. Çıkarılan mevzuatla birlikte Kalkınma Bakanlığı'nın, bölgesel politikaların belirlenmesi ve koordinasyonu görevinin çok ötesinde, **ajansların çalışma programları, bütçeleri, planları ve hatta faaliyetleri için bastırılan broşürleri dahi görmeyi talep ettiği ve kendi onayını gerekli gördüğü belirtilmektedir.** Bunu "devletin kurumlarının üzerinden atamadığı köklü bürokratik davranış tarzının bir örneği" olarak yorumlayan ajans personeli, bu tavrın ajanslarda "takip edilme" ve " nihai kararlarda inisiyatif kullanamama" durumu yarattığını vurgulamaktadırlar. Bu durumun, merkezin etkisini ortaya koyması açısından en belirgin sonucu, ajansların, iş süreçlerini Kalkınma Bakanlığı ile uyumu sürdürmek açısından giderek daha fazla 'kamu bürokrasisine ve işleyişine' benzeyecek şekilde yapılandırılmalarıdır.

Organik Bağlar Kurma

Merkezin gerçekleştirdiği ve ajansların üzerinde etkili olan diğer bir davranış tarzı, merkezin ajansların faaliyetlerine yasal olarak tanımlanmış yollar dışında, kurduğu ilişkiler üzerinden dolaylı olarak etkilemesi şeklinde gelişen ‘organik bağlar kurma’ girişimidir. Bu durumla, en net olarak Genel Sekreterlerin atanmasında karşılaşılmaktadır. Yasa gereği, yönetim kurulunun önerisi ve Kalkınma Bakanlığı’nın onayı ile atanması beklenen genel sekreterlerin atanma süreci ile ilgili mevcut durumu yorumlayan görüşmeciler (10 ajanstan 7’sinde açıkça dile getirildiği şekliyle), **Kalkınma Bakanlığı tarafından benimsenen ve ‘uygun görülen’ kişilerin genel sekreter olarak görevlendirildiklerini belirtmektedirler.** Hali hazırda Kalkınma Bakanlığı’nın benimseyeceği bir isim üzerinde farklı nedenlerle karara varılmadığı için 7 ajansın genel sekreter atamasının yapıl(a)madığı, bu ajansların vekil sekreterlerle idare edildiği vurgulanmaktadır. Merkezin, ajansın örgütlenmesi sürecindeki söz konusu belirleyiciliğinin, ajansların, faaliyetlerinde merkezin yörüngesinden kaçamadıkları ve bu tür informal yaptırımlar nedeni ile özerkliklerini sağlayamadıkları bir yapılanma doğurduğu düşünülebilir.

Örgütsel Nitelikler

Görüşülen ajans personeli, **genel sekreterin niteliğinin ajansların yapısını ve işleyişini etkileyen önemli bir unsur olduğunu belirtmektedirler.** Yerelin kaynaklarının ve rekabet gücünün yine yerelin inisiyatifi doğrultusunda artırılmasını öngören yeni bölgesel kalkınma paradigmasına duyduğu inancı, vizyonu, daha önceki deneyimleri, yönetim becerisi ve yönetim şekli, genel sekreterin niteliğini belirleyen özellikleridir. İcra organının başındaki üst düzey yetkili konumundaki genel sekreterler, ajansların merkezin güç alanından uzaklaşabilme ve özerkliği kazanabilme yeteneğini geliştirmesinde kritik role sahip görünmektedir. **Kalkınma Bakanlığı’nın ajanslar ile olan ilişkisindeki "onay alma", "takip etme" ve "idare etme" davranışlarında, ajansın bağımsız karar verme alanlarının tanımlanması ve merkeze karşı bu alanların meşrulaştırılması, özerklik derecesinin artırılarak görece ademi merkezi bir yapıya doğru gidilebilmesi, genel sekreterin niteliğine bağlı olarak mümkün olabilmektedir.** Yapılan görüşmelerde, az sayıdaki genel sekreterin ajansın amaçları doğrultusunda merkezin bürokrasisinden kaçınmayı tercih ettiğini, pek çoğunun ise merkeze daha yakın durmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Merkezden uzak durmaya çalışan sekreterler ajans personeli tarafından "genç", "dinamik", "vizyon sahibi", "katılımcı" olarak tanımlanırken, diğer sekreterlere yönelik tanımlamalar daha çok "kamu kafalı", "merkezi önemseyen", "kamu bürokrasisinden vazgeçemeyen" şeklindedir. Tepe yönetimin niteliğinde görülen bu farklılaşma ajansın kendisini tanımlama ve meşrulaştırma süreçlerinde de farklılaşmaya neden olmaktadır. İlk gruptaki sekreterler ajans faaliyetlerini pratiğe dökerken bürokratik işlemlerden mümkün olduğunca uzaklaşmakta, bakanlık ile olan ilişkilerinde daha çok "bilgi veren" kurum olarak bilinmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu tür bir ilişki biçimini sürdürebilen genel sekreter ve ajanslar diğer tüm ajanslarca da tanınacak ve “onlar ayrı cumhuriyet” şeklinde anılacak denli az sayıdadır.

Görüşmelerde, insan kaynaklarının niteliğinin de ajanslar için son derece önemli olduğu vurgulanmıştır. Ajans personelinin daha önceki iş deneyimi, ajansa bakış açısı ve vizyonu, insan kaynaklarının niteliğini belirleyen unsurlardır. Kamu kökenli çalışanların daha fazla olduğu ajanslarda kamuya benzemeye yönelik uygulamaların daha yoğun olduğu görülmüştür. Hiçbir iç mevzuatın olmadığı kuruluş aşamasındaki belirsizlik döneminde, ajanslardaki kamu kökenli çalışanlar daha önce çalıştıkları kamu kurumlarındaki deneyimlerine dayanarak mevzuatlar geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu durum ajanslarda kamu kurumuna benzeme hızının artmasına yol açmış görünmektedir.

Bölgesel Dinamikler

Görüşmeciler, bölgesel dinamiklerin ajansların şekillenmesinde etkisinin görece daha az olduğunu belirtmişlerdir. Kalkınma kurulu ile yönetim kurulunun dokusunun bölgenin **sosyal sermayesinden** etkilendiği anlaşılmaktadır. Ajansın en önemli karar mekanizması olan yönetim kurulu bölgenin temel aktörlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla bölgedeki aktörlerin ajanstan beklentileri, bölgeyle olan bağlarının ve aidiyet duygularının köklü olması, birbirleriyle ilişkilerinin niteliği ajansların karar mekanizmasında farklılık yaratmaktadır. Yönetim kurulu kompozisyonundaki farklılıklar, sosyal sermayesi yüksek bölgelerde ajansın özerkliğini artırmaya yönelik kararların kurullarda daha kolay alınmasını sağlamaktadır. Yerelin kalkınması sorununun içselleştirildiği bu bölgelerde kurulun, genel sekreter ile işbirliği içerisinde hareket etmesi ve ona daha kolay yetki devretmesi ile merkezin talepleri karşısında daha dirençli kararların alınması mümkün olabilmektedir. Kalkınma kurullarının daha işlevsel olduğu bu bölgelerde yerel aktörlerin kararlara katılımı daha yüksek düzeydedir. Güçlü sosyal sermayesi olan bu bölgelerde kalkınma kurulu, yerelin önceliklerini ajans kararlarında ön plana alarak nispeten daha ademimerkezi davranabilmektedir.

Bölgedeki güçlü kurumsal aktörler de ajansların şekillenmesinde etkilidir. Özellikle hükümet üzerinde söz sahibi olması muhtemel kurumların, yereldeki güçlü özel sektör firmalarının, kendi bölgesinden hükümette bulunan bakan ya da güçlü milletvekillerinin ajansların şekillenmesinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu durum bazı bölgelerde ajansın merkeze yakınlaşmasını, bazı bölgelerde de özel sektöre ve piyasa mekanizmasına daha fazla ağırlık verilmesini sağlayabilmektedir.

SONUÇ

Araştırmanın gelinen aşamasında elde edilen veriler ile önemli olabilecek bazı ipuçlarından ve araştırmanın ilerleyen aşamalarında ele alınması gereken bazı çıkarımlardan bahsetmek mümkündür. İlk olarak merkezin, yani devletin, bir ara kurum olarak tanımladığımız kalkınma ajanslarının şekillenmesindeki kritik rolü üzerinde durulmalıdır. **Ajanslar kuruluş paradigmalarının ve niyetlerinin aksine, zamanla daha çok kamu işleyişi kazanmakta ve merkeze yakınlaşma eğilimi göstermektedirler. İş sistemiz içinde devletin çekim gücünün ve şekillendirme etkisinin yüksek olduğu, kontrol ve belirleme eğilimi gösterdiği, dolayısıyla devlete bağımlı bir iş sistemi yapısının korunması koşullarının devam ettiğini söylemek mümkündür.** Ancak, merkezin bu davranışı “planlı” ve “niyetli” mi yaptığı, yoksa gelenekselleşmiş, kökleşmiş nedenlerle mi yaptığı sorusu, tartışılmayı ve araştırılmayı beklemektedir.

Devletin sürdürdüğü politikalar ile bazı konularda belirsiz alanlar yaratarak örgütleri şekillendirmesi, verilerin sunduğu ilginç noktalardan birisidir. Türkiye’deki iş sisteminde devlet, zorlayıcı/düzen koyucu rolüyle değil, yarattığı belirsizlik ve kurumların belirsizliği azaltmak üzere merkeze yakınlaşması eğilimi ile onları kendine yakın tutuyor görünmektedir. Merkezin ajansların yönetim, denetim ve insan kaynakları politikaları gibi belirli alanlarda daha sıkı kontrol mekanizması sergilemesi ancak planlama ve fon dağıtma benzeri alanlara müdahale etmemesi de dikkati çeken diğer bir bulgudur.

Yapılan çalışmadaki sonuçların kesinliğinin artırılması ve ön tespitlerin yorumlanabilmesi için araştırmanın saha çalışmasının bütünüyle tamamlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Ş. (1998) Yeni Sağ Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 3-13.
- Apan, Ahmet (2004) “Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, Çağdaş Yerel Yönetimler,
- Boratav K. (2010) Türkiye İktisat Tarihi 1908-2009, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Buğra, A. (1994) Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A. (2003) The Place of the Economy in Turkish Society, The South Atlantic Quarterly, 2(3): 453-470.
- Çakmak, E. (2006). Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara, İmaj Yayınları.
- Çetin M. (2007) Yerel Ekonomik Kalkınma Yaklaşımı ve Uluslararası Organizasyonlar, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14 Sayı:1.
- Creswell J. W. (2003) Research Design Qualitative, Quantitative And Mixed Methods Approaches, Sage Publications, 2. Edition, London.
- Dede A. (2009) AB Uyum Sürecinde Kalkınma Ajansları ve Mevlana Kalkınma Ajansı, Konya Ticaret Odası Yayınları.
- DiMaggio P.J. ve Powell W. W. (1991) The new institutionalism in organizational analysis:1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Eraydın, A. (2004) Bölgesel Kalkınma Kavram Kuram ve Politikalarında Yaşanan Değişimler. Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, 10-12 Eylül, Denizli, 126-146.
- Hasanoğlu M. D. ve Aliyev Z. (2006) Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları, Sayıştay Dergisi, sayı 60.
- Heper M. (1991) Türkiye’de Devlet Geleneği, Ankara, Doğu-Batı.
- Kurt M ve Uğurlu Y. Ö (2007) Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişmesinde Avrupa Birliğinin Rolü: Derleme Raporları İçerik Analizleri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX ,S.II, 81-109.
- Meyer J. W. Ve Rowan B., Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83 (1977), 340-63.
- Moisander J. ve Valtonen A. (2006) Qualitative Marketing Research Methods a Cultural Approach, Sage Publications, London.
- Öniş Z. (1999) State and Market, Boğaziçi University Press, İstanbul.
- Özcan G. B. ve Çokgezen M. (2003) Limitations of Alternative Capital Formations: The Case of Anatolian Holding Companies', World Development, 31(12).
- Özçelik D., Toktaş P. N. Ve Sargut A. S. (2007) Türkiye’de Ulusal İş Sisteminin Dönüşümü: Sektörlerin Devlete Bağlılığı
- Özen, S. (2002) Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1): 25-40.
- Özen, Ş. (2003). Türk Holdinglerinin İlgisiz Çeşitlenmesinin Nedenleri Üzerine Bir Tartışma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 669-671, Afyon.

- Özen, Ş. (2009) Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular,” 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s. 770-776.
- Özen, Ş. (2010) Türkiye’deki Ekonomi Politik Değişim ve Girişimci Türlerindeki Çeşitlenme, Bir Model Önerisi ve Görgül Bulgular, 4. Aile İşletmeleri Kongresi.
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuramın Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, 17-32. 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Özen, Y. E. (2004) Küresel Rekabet-Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye, *Rewiew of Social, Economic Business Studies*.
- Özer A. (2005) Günümüzün Yükselen Değeri Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 3-46.
- Şahin T. K. (2005) Liberalleşmenin İş Örgütlerinin Çeşitlenmesi Üzerindeki Etkisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim, 572, s.124-145.
- Solstad R. ve Pettersen R. (2010) The Role of Path Dependency in Hospital Merger, *Qualitative Research in Organizations and Managment: An International Journal*, Vol 5 Iss:3, 238-258.
- Sorge, A. (1991) Strategic Fit and The Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources, *Organization Studies*, 12(2): 161-190.
- Tekin A (2011) Küreselleşen Dünyada Bölgesel Kalkınma Dinamikleri, Kamu Politikaları Ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 29, 37-48.
- Tuncel C.O. ve Bakir H. (2010) Yenilik Temelli Bir Bölgesel Gelisme Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Yeri, *Business and Economics Research Journal*, Volume 1 . Number 4 . 2010
- Tutar F ve Demiral M. (2007) Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Nisan, 2(1), 65-83.
- Whitley R.D. (2010) The Institutional Construction Of Firms, G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen, R. Whitley (Der.) *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford Handbooks.
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. D. (1990) Eastern Asian Enterprise Structures And The Comparative Analysis of Forms of Business Organization, *Organization Studies*, 11(1): 47-74.
- Whitley, R. D. (1991) The Social Construction of Business Systems in East Asia, *Organization Studies*, 12(1): 1-28.
- Whitley, R. D. (1994) Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies, *Organization Studies*, 15(2): 153-182.
- Whitley, R. D. (2005) How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Economic Coordination and Control at the National Level, G. Morgan. R. Whitley. E. Moen. (Der.), *Changing Capitalism?:* 190-231. NewYork, NY: Oxford University Press.

Yamak, S. ve Üsdiken, B. (2006) Economic liberalization and the antecedents of Top management teams: Evidence from Turkish ‘big’ business” British Journal of Management V.17: 177-194.

Yıldırım A. ve Şimşek H (2011) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yılmaz A. (2010) Kalkınma Ajansları Ve Yerel Yönetişim, Türk İdare Dergisi, Sayı: 466 – 175.

Ek 1. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Bilgileri

Düzyey-2 Bölgesi	Kalkınma Ajansı	Kısaltma	Kapsam	Merkez	BKK Kuruluş Tarihi
TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	İZKA	İzmir	İZMİR	2006/10550
TR62	Çukurova Kalkınma Ajansı	ÇKA	Mersin, Adana	ADANA	06/07/2006
TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	İSTKA	İstanbul	İSTANBUL	2008/14306 22/11/2008
TR52	Mevlana Kalkınma Ajansı	MEVKA	Konya, Karaman	KONYA	
TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	OKA	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	SAMSUN	
TRA1	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	KUDAKA	Bayburt, Erzincan, Erzurum	ERZURUM	
TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	DAKA	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	VAN	
TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı	İKA	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	GAZİANTEP	
TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı	KARACADAĞ	Diyarbakır, Şanlıurfa	DIYARBAKIR	
TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı	DİKA	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	MARDİN	
TR21	Trakya Kalkınma Ajansı	TRAKYAKA	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	TEKİRDAĞ	
TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	GMKA	Balıkesir, Çanakkale	BALIKESİR	
TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	GEKA	Aydın, Denizli, Muğla	DENİZLİ	
TR33	Zafer Kalkınma Ajansı	ZEKA	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	KÜTAHYA	2009/15236 25/07/2009
TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	BEBKA	Bilecik, Bursa, Eskişehir	BURSA	
TR42	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	MARKA	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	KOCAELİ	
TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	ANKARAKA	Ankara	ANKARA	
TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	BAKA	Antalya, Burdur, Isparta	ISPARTA	
TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	DOĞAKA	Hatay, Kahramanmaraş,	HATAY	

			Osmaniye	
TR71	Ahiler Kalkınma Ajansı	AHİKA	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde	NEVŞEHİR
TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	ORAN	Kayseri, Sivas, Yozgat	KAYSERİ
TR81	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	BAKKA	Bartın, Karabük, Zonguldak	ZONGULDAK
TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	KUZKA	Çankırı, Kastamonu, Sinop	KASTAMONU
TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	DOKA	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	TRABZON
TRA2	Serhat Kalkınma Ajansı	SERKA	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	KARS
TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı	FKA	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	MALATYA

SOSYAL SORUMLULUK REHBER VE STANDARTLARININ KURUMSALLAŞMASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Sevgi DÖNMEZ-MAÇ, Sakarya Üniversitesi

Özet

Araştırmanın konusu “Sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin Türk çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetimine (İKY) etkisidir”. “Kurumsal kuram” araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Araştırmanın temel tezi sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsamalarının ve uygulama mekanizmalarının birbirinden farklı olduğuna, standart ve rehberlerin uygulandıkları bağlamın göz önünde bulundurulması gerektiğine ve örgütlerin farklı benimseme ve uygulama biçimleri olabileceği iddialarına dayanmaktadır. Araştırmada sosyal sorumluluğun kapsamı olarak SA8000 standardı, Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS) ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) referans alınmıştır. Türkiye’deki kurumsal çevre ise 4857 İş Kanunu ve 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu kapsam ve uygulamasına dayalı çalışma ilişkileri ile tanımlanmıştır. Araştırma çoklu örnek olay yöntemine dayanmaktadır. Örnek olay araştırması kapsamında standart ve rehberlerin İKY’ne etkisi değerlendirilmiş, örgütlerin standart ve rehberlerin ilkelerine uyum ve kaçınma sergilediği alanlar analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda SA8000, KİS ve GRI’nın İKY üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri gözlenmiştir. Türkiye bağlamında SA8000’in çalışma saatleri ve izin, bir ölçüde ücret ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KİS ve GRI’nın da tedarikçi denetimleri konusunda farkındalık yarattığı görülmüştür. KİS ve GRI’nın asıl etkisi çalışanların bilinçlendirilmesi, İK ve yöneticilerin süreçlere dahil edilmesi yönünde olmuştur. Farklı konu başlıklarına göre kurumsal çevre, standart/rehber ve örgütten kaynaklanan mekanizmaların uyum veya kaçınmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal kuram, sosyal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkileri

GİRİŞ

Kurumsal kuram, çeşitli dönemlerde farklı disiplinlerce (ekonomi, politika ve sosyoloji) ele alınmıştır (Scott, 2008). Vurguladıkları farklı şeyler olmakla beraber ortak noktaları çevre ve örgüt arasındaki ilişkidir. Kurumsal teori, örgütlerin teknik kaygılarının ötesinde meşruiyet kaygısı taşıdıklarını ve bu nedenle de düzenleyici/zorlayıcı, normatif ve bilişsel/ taklitçi³ baskılara cevap verdiklerini iddia etmektedir. Son dönemlerde kurumsalcı kuram kapsamındaki çalışmalar örgütlerin kurumsal baskılara uyum sağlamakla beraber “manevra alanına” da sahip olduklarını vurgulamaktadır ve bu nedenle kurumsal baskılara verilen cevapların çeşitliliği ele alınmaktadır. Oliver (1991) örgütlerin kurumsal çevrelerine beş

³ Scott (2008), kurumları oluşturan veya destekleyen üç ayak olduğunu söyler. Bunlar düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlardır. DiMaggio ve Powell (1983) ise eşbiçimleşmenin üç mekanizma ile gerçekleşebileceğini belirtir. Bu mekanizmalar zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalardır. Düzenleyici/zorlayıcı, normatif ve bilişsel/taklitçi mekanizmaların birbiri yerine kullanılabileceği görülmektedir.

şekilde cevap verebileceğini öne sürmektedir. Bu cevaplar uyum, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyonu içerir. Oliver'ın ifade ettiği uyum stratejisi kurumsalcı teoristlerin en çok ilgisini çeken alandır (Scott, 2008:170). Bu yaklaşım diğer örgütlerin taklit edilmesini veya kültürel, normatif veya düzenleyici otoritelerin algılanan taleplerine uyumu kapsamaktadır. Yine Oliver tarafından ifade edilen kaçınmanın bir türü yeni kurumsalcı teoride de dikkatleri çekmiştir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin çelişen taleplere yapısal özelliklerini teknik faaliyetlerden “ayırarak (decoupling)” cevap verdiklerini belirtir. Ayırma kavramı ile uyumlu olarak gevşek bağlaşım (Weick, 1976), sembolik, törensel benimse (Abrahamson, 1996) ve kısmi uyum (Oliver, 1991) kavramları da kullanılmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), kurumsal kuram kapsamında örgütler tarafından meşruiyet kaygısı ile ele alınan bir konu olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sorumluluk kavramının gelişiminin uzun ve geniş kapsamlı bir geçmişi bulunsa da KSS son elli yılı içerecek şekilde büyük ölçüde yirminci yüzyıl ürünüdür (Carroll, 2008; Yamak, 2007). 2000'li yıllarda KSS küresel bir olgu haline gelmektedir. Araştırmacıların ve uygulayıcıların sosyal sorumluluk tanımları farklılık göstermektedir (Crane, Matten ve Spence, 2008; Yamak, 2007; McWilliams, Siegel ve Wright, 2006). Bununla beraber anlam ve uygulama birliği sağlamak üzere uluslararası örgütler, sivil toplum kuruluşları ve diğer çeşitli kuruluşlarca sosyal sorumluluk rehber ve standartları geliştirilmektedir. Bunlara örnek olarak Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, KİS), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI), SA8000 (Social Accountability 8000), AA1000 (Accountability 1000) ve ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (Guidance on Social Responsibility) gösterilebilir. Bu standart ve rehberlerin kapsamına bakıldığında sosyal, çevresel ve ekonomi ile ilgili konuların ön plana çıktığı görülür. Sosyal başlığı altında ele alınan konulardan bir tanesi de çalışma hayatıdır. Bu kapsamda çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saati, ücret, örgütlenme ve toplu pazarlık vb. gibi alt başlıklar altında çalışanlara yönelik uygun çalışma koşulları tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu standart ve rehberler örgütlerin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları için normatif baskı unsurlarını oluşturur (Rasche ve Behnam, 2008). Düzenlemeler kuralları açık hale getirerek uzlaşmayı artırabilir ve farklı yorumlamalar için açık alanları ortadan kaldırarak eksik uzlaşmayı azaltabilir (Terlaak, 2007: 973); ancak bu düzenlemelerin değerler ve fikirler bağlamında örgütsel yorumlamalardaki farklılıkların tümünün üstesinden geleceği anlamına gelmez (Salbu, 1994). Bu nedenle standartların sembolik veya anlamlı bir yaklaşım sunup sunmadığı (Hiscox, Schwartz ve Toffel, 2008) ve işletmeler tarafından zarar görmüş itibarlarını onaran halkla ilişkiler aracı olarak kullanılıp kullanılmadığı da araştırılmaktadır (Rasche ve Bahnam, 2008; Williams, 2004).

Araştırmanın amacı “Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk rehber ve standartlarının nasıl kurumsallaştığını ve İK uygulamalarını nasıl etkilediğini” değerlendirmektir. Araştırmanın temel tezi sosyal sorumluluk rehber ve standartlarının kapsamlarının ve uygulama biçimlerinin birbirinden farklı olduğuna, rehber ve standartların uygulandıkları bağlamın göz önünde bulundurulması gerektiğine ve örgütlerin farklı benimseme ve uygulama biçimleri olabileceği iddiasına dayanmaktadır.

Kurumsal kuram kapsamında kurumsallaşmanın çeşitli aşamalarından bahsedilebilir. Ancak ön/erken kurumsallaşma aşaması daha az ele alınan bir konudur (Ritti and Silver, 1986; Tolbert ve Zucker, 1983). Sosyal sorumluluğun/standartlarının ön kurumsallaşma aşamasındadır (Delmas ve Montes-Sancho, 2011:106). Bu aşamada daha az benimseyen vardır, uygulamaya dönük kısıtlı bilgi bulunmaktadır ve uygulamadaki farklılık yüksektir (Tolbert and Zucker, 1996). Delmas ve Montes-Sancho (2011), bu tipoloji kapsamında çalışmaların daha çok son evreye veya ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçişte neler olduğuna odaklandığını ve Ritti ve Silver (1986) ve Tolbert ve Zucker (1983) da kurumsalcı

teorinin kurumsallaşmanın erken süreçlerine çok daha az ilgi gösterildiğini belirtmektedir. Araştırma ile Türkiye bağlamında bu aşamadaki uygulamalar ortaya çıkarılarak daha sonra yapılacak çalışmalar için temel oluşturulacaktır.

Scott (2008), Meyer ve Rowan'ın (1977) öne sürdüğü ayırma (decoupling)'in otomatik olarak ortaya çıktığını düşünmektense buna ampirik bir soru olarak cevap verilmesi gerektiğini vurgular. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları ekseninde örgütlerin gerekliliklerden uygulamalarını neden ve nasıl ayırdıkları sorusuna cevap verilecektir. Bu kapsamda ampirik bir araştırma ile yazına katkı hedeflenmektedir.

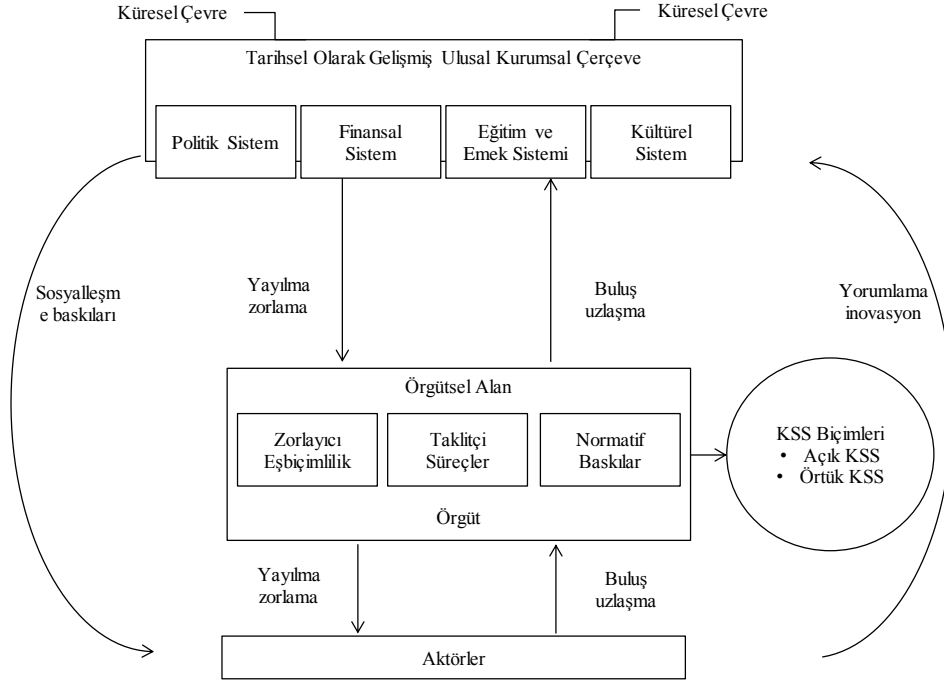
Kavramsal Çerçeve

KSS'ye yönelik kurumsal kuram perspektifinden yapılan çalışmalar KSS'yi milli bağlamın çeşitliliğine ve dışsal baskı/kısıtlara yönelik olarak getirilen içsel yönelim/yorumlara açıklamaları ile ele almaktadır. Örneğin Campbell (2007), mecburi devlet düzenlemeleri, işveren ve çalışan sendikalarının olması gibi makro seviyedeki baskılara dikkat çekmektedir. Yamak ise gelişmişliğin de ötesinde ülkedeki iş dünyasının çeşitli özelliklerinin (tarihsel, kurumsal vs.) KSS'nin tanımını ve kapsamını etkilediğine işaret etmektedir (Yamak'dan aktaran Yamak, 2007). Aguilera vd., (2007) ve Jackson ve Apostolakou (2010) Hall ve Soskice'den (2001) yola çıkarak serbest ve eşgüdümlü piyasa ekonomilerinden bahseder. Örneğin Jackson ve Apostolakou'ya (2010) göre eşgüdümlü piyasa ekonomisinde bulunan örgütler daha yoğun olarak KSS uygulamalarını benimseyebilir ancak bunları görünür bir şekilde yapmak durumunda değildir. Serbest piyasa ekonomilerinde yer alan işletmelerin ise devlet düzenlemelerindeki veya işçi örgütlenmelerindeki eksikliği gönüllü olarak açık KSS'yi benimseyerek telafi etmeye çalıştığı belirtilmektedir (Jackson ve Apostolakou, 2010). Ülke içindeki farklılıkları anlamaya yönelik olarak ise daha az çaba harcandığı vurgulanmaktadır (Berthoin, Antal ve Sobczak, 2007). Blindheim (2012) ele alınan KSS konularının kapsamına ve sorumluluk mekanizmalarına göre, Boiral (2007) kurumsal baskı ve dahili katılıma göre örgütlerin farklı cevapları olabileceğini aktarmaktadır. Jamali ve Neville (2011) ise örgütler arasındaki yakınsama ve ıraksamanın esas veya sembolik olabileceğine dikkat çekmektedir.

Matten ve Moon (2008) bir örgütün KSS uygulamalarını anlamaya yönelik olarak açık ve örtük KSS kavramlarını sunmaktadır. "Açık KSS" ile bazı toplumsal faydalar için sorumluluk taşıyan şirket politikaları ifade edilmektedir. Açık KSS genellikle gönüllü, kişisel menfaatlara hizmet eden şirket ve/veya paydaşları tarafından sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak görülen konulara yönelik politika, program ve stratejileri içermektedir (Matten ve Moon, 2005; 2008). Matten ve Moon (2008: 409) açık KSS'nin paydaş baskılarına cevap olabileceğini, hükümet ve sivil toplum kuruluşları ve diğer şirketler ile ortaklıkları içerebileceğini belirtmektedir. Burada altı çizilen nokta açık KSS'nin hükümet veya diğer kurumların otoritesinden ziyade şirketin takdirine dayalı olduğudur. "Örtük KSS" ise bir ülkenin resmi ve resmi olmayan kurumları aracılığı ile toplumun çıkarları için şirketlere yüklenen sorumluluklara denk gelmektedir. Örtük KSS genellikle değerler, normlar ve kurallardan oluşmaktadır ve şirketlere zorunlu ve geleneksel sorumluluklar yükleyerek paydaş konularına cevap verilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda kurumsal aktörlere bireysel sorumluluklardan ziyade kolektif sorumluluklar verilmektedir (Matten ve Moon, 2008: 409). İş dünyası temsilcileri bu gerekliliklerin tanımlanmasına ve meşrulaştırılmasına direk olarak dâhil olmakla beraber, şirketler tek başlarına kendi sorumluluk tarzlarını ifade edemezler (Matten ve Moon, 2008:410). Örneğin çalışma ilişkileri ele alınacak olursa Avrupa'daki düzenlemeler ve korumalar örtük bir şekilde iş örgütlerinin KSS seviyesine karar verirken, daha az düzenlenmiş ABD piyasaları örgütlerin açıkça KSS politikalarını ve standartlarını tasarlamalarına olanak sağlamaktadır. Matten ve Moon'un dikkat çektiği diğer bir nokta

KSS'nin uluslararası iş sistemine (UİS) göre anlaşılacakla beraber kurumsal çerçevelerin ve UİS'lerin değışebileceği, aktörler için yeni teşvikler ve fırsatlar sunabileceğidir. Matten ve Moon (2005, 2008), açık KSS'nin Avrupa'da ve diğer ülkelerde ivme kazandığını ve tüm Avrupa'da yayılmaya başladığını aktarmaktadır. Bu bağlamda yeni kurumsalcı teorinin (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) bu süreci anlamak için faydalı bir teorik çerçeve sunacağı belirtilmektedir. Matten ve Moon'un çizdiği çerçeve kapsamında şirketler hem tarihsel olarak gelişmiş kurumsal çerçeve ve buna bağlı UİS'den etkilenirken aynı zamanda da eşbiçimsel baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle şirketler örtük ve açık KSS unsurlarının karışımını sunmaktadırlar.

Matten ve Moon (2008) ve Scott (2008)'ın modellerini göz önünde bulundurarak Jamali ve Neville (2011) çok katmanlı kurumsal çerçeve modelini önermektedir. Jamali ve Neville'nin modeli herhangi bir bağlamda örgütsel alana, konu odaklı analiz birimine ve makro ve mikro seviyedeki kurumsal baskıların etkileşimine odaklanır. Modelde milli iş sistemleri yaklaşımının ve eş biçimsel baskıların çeşitliliği de göz önünde bulundurulurken, Matten ve Moon (2008)'un orijinal modelindeki işletme ve örgütsel alan arasındaki yapay çatallanmanın üstesinden de geldiği belirtilir (Jamali ve Neville, 2011: 605). Bununla beraber modele Oliver (1991) tarafından ifade edilen yorumlama, uzlaşma, buluş ve inovasyon gibi mikro seviyedeki kurumsal baskılar da eklenmiştir. Dolayısıyla bu model yeni örgütsel uygulamaların yayılım süreçlerini etkileyen farklı tür kurumsal baskıları anlaşılmasına imkân sağlamaktadır (2011: 605). Bu modelde örgütsel alan ana analiz birimi ve mikro ve makro seviyedeki kurumsal etkiler arasında aracı veya köprü konumundadır. McAdam ve Scott (aktaran Jamali ve Neville, 2011: 606), alan kavramını birbiri ile faaliyetler gerçekleştirirken katılımcılarının birbirini göz önünde bulundurduğu aktörler, faaliyetler ve ilişkiler alanı olarak tanımlamaktadır. Burada tek bir örgüt veya eylem yerine bağlamdaki aktörler değerlendirilmektedir. Örgütsel alan ilk kurulduğunda alanda biçimsel olarak farklı örgütlerin bulunduğu ancak zaman içinde örgütsel alanın gelişimiyle bu çeşitliliğin homojenleşmeye doğru değişim gösterdiği belirtilmektedir (Çakar ve Danışman, 2012: 250). Wooten ve Hoffman (2008) örgütsel alanın biçim olarak statik, düzen olarak tek tip olmaktan ve ortak teknoloji veya endüstri etrafında biçimlenmekten dinamik ve etkileşimli bir çevreye doğru değişim gösterdiğini vurgulamaktadır. Eski alan tanımları ortak teknoloji veya piyasa etrafında yer alırken, güncel kavrayışlar belirli bir kolektif örgüt için önemli olan konulara odaklanmaya başlamıştır (Wooten ve Hoffman, 2008).



Şekil 1: Bir Bağlamda KSS Araştırması İçin Çok Katmanlı Kurumsal Çerçeve

Kaynak: Matten ve Moon, 2008; Scott, 2008'den uyarlayan Jamali, D., Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens., *Journal of Business Ethics*, 102, s.606.

Uyum ve Kaçınma Tartışması

Oliver (1991: 152) alan seviyesindeki kısıtları göz önünde bulundurmadan örgütlerin izleyebileceği stratejileri (uyum, uzlaşma, kaçınma, karşı çıkma ve manipüle etme) belirtmektedir. Uyum, kurumsalcı teoristlerin en çok ilgisini çeken alandır (Scott, 2008: 170). Bu seçilen yaklaşım diğer örgütlerin taklit edilmesini veya kültürel, normatif veya düzenleyici otoritelerin algılanan taleplerine uyumu kapsayabilir. Artacak meşruiyet beklentisi, negatif yaptırım baskısı, ek kaynaklar umudu veya bu motivasyonların karışımı buna neden olabilir. Bununla beraber pek çok kurumsalcı ve kaynak bağımlılığı teorisyenleri kurumsal baskılara karşı kaçınmadan bahsetmiştir (Meyer ve Rowan, 1977, 1983; Meyer ve Scott, 1983; Scott, 1987). Oliver (1991), *kaçınma kapsamında* üç yaklaşımdan bahseder. Bu yaklaşımlar gizlemek (conceal), korumak (buffer) ve kaçmaktır (escape). Gizleme taktikleri kapsamında uygunsuzluk, uyum yanılması'nın ardına saklanır. Bu kapsamda örgütler göz boyama, törenselcilik, törensel oyun veya kurumsal normların, kuralların veya gerekliliklerin sembolik kabulüne dahil olabilir (Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsal perspektif kapsamında görünüş ve gerçeklik arasındaki ikilem teorik olarak önemlidir (Scott; Zucker'dan aktaran Oliver, 1991) çünkü uyumdan ziyade görünüş yeterli olabilir. *Koruma kapsamında* ise teknik faaliyet dışsal denetim, inceleme ve değerlendirmeden parçalı olarak veya tamamen ayrılır (Scott, 1987). Kaçınmanın bir türü yeni kurumsalcı teoride dikkatleri çekmiştir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin çelişen taleplere yapısal özelliklerini teknik faaliyetlerden ayırarak cevap verdiklerini belirtir. Yeni kurumsalcı bakış, örgütlerin meşruiyet kazanmak veya meşruiyetlerini korumak amacıyla değişen kurumsal çevrelere uyum sağlama eğiliminde olduğunu belirtir. Ancak eğer kurumsal çevrelerin beklentisi, örgütün çıkarları ile çelişirse, yönetim işletme faaliyetlerinde değişiklik yapmadan resmi uygulamalarını günlük faaliyetlerinden ayırır (Meyer ve Rowan, 1977; Oliver, 1991; Scott, 2008). Bu çözümde örgütler bir yandan kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek meşruiyetlerini pekiştirirken, diğer yandan da günlük faaliyetlerini yapının öngördüğünden bağımsız bir

biçimde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olurlar (Özen, 2007: 258). Bu yöntemin başarılı olabilmesi için örgütlerin biçimsel yapılarını dışsal aktörlerin denetiminden uzak tutmaları ve işleri enformel bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir (Özen, 2007: 258).⁴ Aynı zamanda örgütlerin söylediklerini yaptıklarına yönelik güven ve iyi niyetin de olması gerekir (Meyer ve Rowan, 1977). Meyer ve Rowan bu tür bir yanıtın yaygın olduğunu belirtir.

Kaçınma kavramı ile uyumlu olarak sembolik ve törensel benimse kavramları da kullanılmaktadır. Törensel benimseme koşulların değişmesiyle terk edilmek üzere “uyulan” bir yönetim modası (Abrahamson, 1996) olarak ifade edilmektedir (Özen 2002: 54). Örgütler bunu yaparken dışsal veya törensel değerlendirme kriterlerine (sertifikalar, belgeler, ödüller vb.) itibar eder ve bu yol ile hayatta kalma şartlarını artırır. Yeni modellerin yüzeysel benimsenmesi örgütlerin, kamu yetkililerinin ve sosyoekonomik çevrenin beklentilerine uygun davrandığını göstermektedir (Boiral, 2007: 127). Çeşitli yazarlar gerçekten yapılan uygulamalar ile yapılıyor gibi gözükten uygulamaları ayırmak için ‘sembolik’ ve ‘esas’ kavramlarını kullanmıştır (Christman ve Taylor, 2006; King and Lenox, 2000; Jiang and Bansal, 2003). Yönetim alanında pek çok sembolik faaliyetlerin gerçek uygulamalardan ayrılabilmesi ama bununla beraber örgütün meşruiyetini olumlu olarak etkileyecek etkinin sağlanabileceği belirtilmektedir (Weaver, Trevion ve Cochran, 1999; Westphal and Zajac, 1994)

Oliver (1991) örgütün baskılara cevap biçimini kurumsal baskıların nedeninin, kim tarafından dayatıldığı, uyulması gereken kurumların örgütün amaçları ile uyum derecesi, kurumsal baskıların yasalar mı yoksa normlar ile mi yayıldığı ve kurumsal baskıların gerçekleştiği bağlamın şekillendirdiğini belirtir. Oliver’a göre örgütlerin üzerindeki kurumsal baskı meşruiyete dayalı ise, bağımlı oldukları bir bileşen tarafından yansıtılıyorsa ve kontrolün kaynağı zorlama veya yayılım ise uyumları artar ve kaçınma yanıtını tercih etmezler. Baskıların kaynağı yine meşruiyet ise kaçınma oranı düşük, ancak baskıların kaynağı çok çeşitli ise ve kontrol zorlama veya yayılım ile sağlanıyorsa kaçınma makul seviyede olabilir. Meyer ve Rowan (1977) başlangıçtaki formülasyonlarında kaçınmanın örgüt seviyesindeki iki probleme cevap olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi örgüt içi etkililik problemi diğeri ise farklı kurumsal baskıların çatışmasıdır. Genellikle de ilk çalışmalar örgütsel etkililiği sağlamak üzerinedir ancak son çalışmalar ayırmanın örgütsel alandan kaynaklanan çeşitli ve birbiri ile çelişen örgütsel baskılara bağlar (Heimer; Ruef ve Scott’dan aktaran Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 86). George, Chattopadhyay ve Sitkin (2006) örgütlerin çevrelerinde belirsizlik ile karşılaştıkları zaman bazı kurumsal baskıları seçerken diğerlerini göz ardı ettiğini belirtir. Brunsson (2002) da örgütlerin birbiri ile çelişen baskıların bazılarını konuşarak, bazılarını kararlar ile ve bazılarını da faaliyete geçerek çözdüklerini belirtir. Dolayısıyla ayırma heterojen alanlarda koruyucu bir mekanizmaya dönüşür (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 87). Diğer bir taraftan aynı örgütsel alanda yer alan aktörlerin aynı baskılara benzer şekilde yanıt vermediğini belirten araştırmacılar da vardır. Burada örgütlerin bireysel özelliklerinin etkili olabileceğine işaret edilmektedir. Goodstein (1994), kurumsal baskılara yönelik stratejik cevapların tahminine yönelik geliştirdiği çerçevede kurumsal baskıların gücünü ve cevap verebilirliğin teknik çıktılar üzerindeki etkisini ele almaktadır.

Scott’a (2008) göre örgütler normatif veya kültürel-bilişsel taleplerden ziyade dışsal düzenleyici gereklilikler ile kuşatıldıkları zaman kaçınmaya çalışırlar. Örneğin Cobur (aktaran Scott, 2008) müfredat değişikliğini konu aldığı çalışmada öğretmenlerin normatif mesajlara daha fazla cevap verdiklerini ve gerekli değişiklikleri yaptıklarını belirtir. Westphal ve Zajac’a (1994) göre de örgütler, benimsemeden sembolik kazançlar olduğu ve uygulama

⁴SA8000 gibi sertifika denetimine dayalı standartların benimsenmesi yerine KİS ve GRI gibi kanıt gerekliliği gerektirmeyen dış denetime kapalı raporların yayınlanması bu kapsamda açıklanabilir gözükmektedir.

maliyeti yüksek olduğu zaman faaliyetlerini yapılardan ayırır. Ayrıca Westpahal ve Zajac (1994), geç benimseyenlerin erken benimseyenlere göre planı daha az uyguladığını, ayırmanın normatif baskılara cevap veren isteksiz benimseyenler arasında daha yaygın olduğunu belirtir⁵. Ayırmanın başka en belirgin öncülleri belirsizlik, hedefin muğlak olması ve belirli hedefler için araçların belirtilmemiş olması olarak sıralanmıştır (Christensen ve Lagreid, 2003; Goodrick ve Salancik, 1996; Ogawa ve Scribner, 2002). Ayırmanın özellikle uygulama için bilgi temelini açık olmamasından ve uygulamaların sosyal olgu boyutuna ulaşmamasından veya kurumsal değerlerin kendilerinin belirsiz olmasından kaynaklandığına işaret edilmektedir (Goodrick ve Salancik, 1996). Başka bir deyişle de ayırmanın muğlaklık, belirsizlik, çatışan beklentilerin, yüksek işlem maliyetlerinin, kısıtlı düzenleyici bağlılığın ve uyumu denetleyecek mekanizmaların eksik olması ile karakterize edilen gevşek bağlaşımlı (loosely coupled)⁶ örgütsel alanlarda ortaya çıktığına işaret edilmektedir (Greenwood ve Hinnings, 1996; Goodrick ve Salancik, 1996; Ogawa ve Scribner, 2002). Bu koşullar altında ayırma sayesinde bir taraftan dış baskıların gerekliliklerine yönelerek dış baskıların hafifletildiği diğer bir taraftan da hem meşruiyet hem de esnekliğin sürdürüldüğü vurgulanmaktadır (Davis ve Marquis, 2005). Bu politik ve uygulamaya dönük alan arasındaki çelişkiler de örgütsel ikiyüzlülüğün kaynağı olarak gösterilir. Bu söylemler yönetim sistemlerinin uygulanmasını savunan rasyonel mitlerin olduğunu kabul eder ve ona daha meşru bir görünüş kazandırır. Bu söylemlerin iç çelişkileri gizlediği de belirtilmektedir (Boiral, 2007: 141). Bu nedenle standart kapsamında meşruiyet ve rasyonel mit geliştirme isteği dış paydaşların taleplerini karşılamaya denk gelmez (Meyer ve Rowan, 1977).

Brunsson ve Jacobsson (2000: 1), standartların varlığının bireyler veya örgütler tarafından takip edileceği anlamına gelmeyeceğini, standartların etkisini anlamak için özel durumların ve dâhil olunan alış/karşılaşma süreçlerinin anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre standartların pek çok yorumlanma ve uygulanma biçimleri olabilir (Czarniawska ve Joerges'den aktaran Brunsson ve Jacobsson, 2000: 129). Standartların tek biçimlilik yaratıp yaratmayacağı hem çıktılara, hem benimseyenlere, hem standarda, hem de standardı sağlayana dayandırılır. Standardı takip eden insan/örgüt arttıkça tek biçimliliğin artacağı ifade edilmektedir. Ancak standartlara yönelik yapılanlara kıyasla söylenenlerde daha fazla eşbiçimlilik görülebileceği de aktarılmaktadır. Bu da aktörlerin söylediklerinin yaptıklarına kıyasla standartlardan daha fazla etkileneceği düşüncesine dayandırılır (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 145). Burada karşımıza yine ayırma veya ikiyüzlülük kavramları çıkar. Bunda sertifikasyonların ne yapıldığının araştırmaktansa daha çok nelerin yapıldığının söylenmesine odaklanmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, eylem birliğinden ziyade söylem birliğinden bahsedilir (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 146). İkiyüzlülük daha fazla olduğunda söylemlerdeki tekbiçimliliğin artması ihtimali daha fazladır.

Sosyal sorumluluk rehber ve standartları gibi ISO 14001 gibi rasyonel yapılar ve uygulamalar da verimliliğe olan ilgiden ziyade sosyal meşruiyet kaygısı ile yürürlüğe girmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). ISO 14001 örneğinde, dış baskılar ve “sözde” çok sıkı sertifikalandırma süreci ve oldukça resmi olarak tanımlanmış kurallar olmasına rağmen örgütlerin standardın entegrasyonu için önemli manevra alanı olduğu belirtilmektedir.

⁵ Bu anlayışa göre KSS standart ve rehberlerinin zorunlu olması halinde bunları daha sonra benimsemek zorunda kalacak örgütler, kalite belgelerini daha sonra benimseyenler bu duruma örnektir.

⁶ Örgütün öne sürülen meşruiyeti ve faaliyetleri arasındaki uyum eksikliği Weick'in (1976) eğitim sektörü örgütlerindeki resmi sistem ve kaotik günlük uygulamaları arasındaki gevşek bağa da (loose coupling) denk düşer. Kurumsalcı perspektif veya örgütlerde davranış analizine odaklanan çalışmalar örgütsel meşruiyeti sağlamak üzere benimsenen yapılar ile gerçekte uygulananlar arasında gevşek bağlaşım ortaya koymuştur (Brunsson, 2002; Scheid-Cook, 1992; Weick, 1976). Farklılaşmış birimler arasında gevşek bağlaşım özellikle açık sistemlerdeki tüm örgütlerin karakteristik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Weick, 1976).

Bu kapsamda da ISO 14001 sistemi örgütün gerçek faaliyetleri ile gevşekçe bağlı, örgüte rasyonel ve meşru imaj sağlamak için uygulanan resmi bir sistem olarak değerlendirilir (Boiral, 2007: 128). Boiral (2007: 139) kurumsal baskıları ve iç katılımı göz önünde bulundurarak dört bütünlüşme stratejisi önermiştir. Törenselleştirme entegrasyonu kapsamında yüksek kurumsal baskıya rağmen çalışanların katılımı düşüktür. Ayrılmış Entegrasyonda ise düşük kurumsal baskı ile beraber çalışanların da katılımı düşüktür. Mobilize Entegrasyonda güçlü bir kurumsal baskı vardır ve iyi bir içsel katılım olduğu söylenebilir. Proaktif Entegrasyon kapsamında ise düşük bir kurumsal baskı vardır ve oldukça önemli boyutta içsel katılım mevcuttur.

Tablo 1
Çevre Yönetim Sisteminin Entegrasyonunda Stratejiler

Kurumsal Baskı	Yüksek	Törenselleştirme Entegrasyonu	Mobilize Entegrasyon
	Düşük	Ayrılmış Entegrasyon	Proaktif Entegrasyon
		Düşük	Yüksek
		Dahili Katılım	

Kaynak: Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?. *Organization Science*, 18 (1), s. 139.

Christman ve Taylor (2006) da şirketlerin, kalite standartlarının uygulanmasında algılanan maliyete ve faydaya göre stratejik bir tercihte bulunduğunu belirtir. Bu standartların uygulanması sembolik ile esas seviyeler arasında sıralanır (Christmann ve Taylor, 2006: 864). Bu kapsamda sembolik uygulama sertifikasyon standartlarının günlük faaliyetlerde uygulanmamasına, esas uygulama ise kalite standartlarının sürekli uygulanmasına denk gelir.

Jamali ve Neville (2011: 616) gelişmekte olan ülkeler örneğine dayanarak “crossvergence” (çapraz yakınsama) kavramı öne sürmektedir. Burada iki tür yakınsama ve ıraksamanın altı çizilmektedir. Buradaki tanımlamalarda önemli olan değişimin niteliğidir. Bunlardan birincisi esas değişiklikleri içerirken, ikincisi sembolik değişime denk gelir. Ortak KSS söylemlerinin benimsenmesi esas bir yakınsamaya sebep olurken KSS kavramının yeni olmasından kaynaklı mevcuttaki bazı hayırseverlik faaliyetleri için kullanılması özele daha az ilgili olarak sembolik değişime neden olabilir. Diğer bir taraftan da kültür, din vb. gibi farklılıklar önemli ıraksamalara neden olurken, KSS’ye yönelik belirli, kurumsallaşmış KSS mekanizma, politika ve örgütsel birimlerin eksikliği ise sembolik ıraksamalara neden olur. Bu nedenle Jamali ve Neville (2011) gelişmekte olan ülke olarak Lübnan örneğinde KSS’ye yönelik olarak hem küresel hem de yerel kurumsal baskıların etkin olduğunu belirtir. Jamali ve Neville’nin (2011) bulguları Matten ve Moon’u (2008) desteklemek ile beraber yakınsamanın her zaman esas olmayacağını da belirtir. Yerel aktörlerin örtük KSS yorumlamaları yerel kurumsal normlar ve baskılar ile yakından ilişkilidir ve organik olarak uyum sağlar.

Santoro (2003) da sembolik ve esas tartışmalarına benzer şekilde uyum odaklı iş etiği ile örgütsel bütünlük yaklaşımı arasındaki farklılığa dikkat çeker. Uyum odaklı yaklaşım, yasadışı uygulamadan kaçınmayı ve standardı sürdürmek için kurallar, kontrollere ve sıkı disipline dayanmayı içerir. Bütünlük yaklaşımı ise hata yapmaktan kaçınmak ile beraber sorumlu davranışı desteklemeyi de kapsar. Bu çerçevede etik standartlar işlenir ve örgütün liderlik, yönetim yapıları, operasyon sistemleri ve karar süreçleri gibi merkezi yönetim standartları ile sürdürülür.

Ayırmanın özellikle sosyal performans için dış baskı fazla olduğu zaman ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Weaver vd., 1999). Burada üçüncü tarafların denetimlerinin ayırmayı

azaltılabileceği dűşünelıbilir (Terlaak, 2007: 981). Ancak burada da sertifikalandıranlar ile kurumlar arasındaki çıkar gűze çarpılmaktadır (Naveh vd., 1999; O'Rourke, 2002). Dolayısıyla burada hala ayırma riski olduğu dűşünlmektedir. Behnam ve MacLean (2011) sosyal sorumluluğun benimsemesi ve uygulanmasında sosyal sorumluluk standartlarının yerini ve bu kapsamda sosyal sorumluluk standartlarının özelliklerini ele alır. Bu kapsamda SA8000, KİS ve GRI standart ve rehberleri açıklık, benimseme maliyeti, yaptırım mekanizmalarının varlığı ve uyum gűvencesine gűre incelenir. Behnam ve MacLean (2011)'in analizi uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının açıklığı/netliği, benimseme maliyeti artıkça ve uyum için kanıt istendike ve uyulması için yaptırım uygulandığıa gűnlük uygulamalara daha fazla entegre edilebileceğini iddia etmekte, SA8000'nin KİS'e kıyasla daha fazla entegre olabileceğini sűylemektedir. GRI'nin ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığının altı çizilir. Örneđin GRI kapsamında bazı raporlama kategorilerinin çıkarılması raporlamaların karşılaştırılmasını imk nsız kılar ve hesap verme sorumluluğunu ortadan kaldırır. GRI raporlama standartlarına uyumu ölçerken gerçekteki uygulamaları ölçemez.

Tablo 2
Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standartlarına Ayırma  zelliklerinin Uygulanması

Ayırmanın �zellikleri	Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standartları		
	SA8000	KİS	GRI
Standartın açıklığı -Ayrı uygulama rehberi -Birkaç yorumlama olasılığı -Açık beklentiler	Evet	Hayır	Evet
Benimseme maliyetinin yűksekliliđi -İř sűrelerinde esas deđiřiklik gerekliliđi -Dıřsal denetleme/içsel gűzetim maliyeti	Evet	Hayır	Hayır
Yaptırım mekanizmalarının varlığı -Uyumu gerekleştirmemenin önemli sonuçları	Evet	Hayır	Hayır
Uyum gűvencesi -Uyuma iliřkin kanıt gerekliliđi -Prosedűre dayalı önlemlere iliřkin çıktıların vurgulanması	Evet	Hayır	Hayır

Kaynak: Behnam, M., MacLean T. L. (2011).Where is the accountability in International Accountability Standards?: A Decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), s.65

Resmi etik programlarına yűnelik arařtırmalar bu programların  rgűtűn temel faaliyetlerine entegrasyonunun tepe yűneticilerin bu tűr çabalara bađlılıđı (Weaver vd., 1999) veya tepe yűneticilerin bu etik kodların içsel bir etik kűltűr ve iřletmeler için pozitif bir imaj yaratacađına inanılması (Stevens, Steensma, Harrison ve Cochran, 2004) ile sađlanacađını ortaya koyar. Benzer řekilde  rgűtler uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının stratejik/rekabetçi avantaj sađlayacađına inanılması ile de gűnlük faaliyetlere entegre edilebileceđi belirtilir (Behnam ve MacLean, 2011: 66). Aguinis ve Glavas'ın (2012) standartların ve sertifikaların etkilerine yűnelik olarak sunduđu ilgi çekici bir bulgu, bunların gerçekte esas KSS űzerindeki etkisini azaltılabileceđidir. Bunun nedeni de, yűneticilerin en dűřűk derecede gereklilere uyum sađlayarak veya paydařların taleplerini yatıřtırmak için sadece sembolik faaliyetler ile ilgilenecek olmasına dayandırılmıřtır (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Messick & Bazerman, 2000). Diđer bir taraftan da, yűnetimin taahhűttű olmadan kurumsal gűlere bađlı olarak dahil olunan KSS faaliyetlerinin ayrıık KSS faaliyetleri olacađı aktarılmıřtır. Bu faaliyetler iřletmenin bir parçası olan normal ve devam eden faaliyetlerden ayrırır (Weaver vd., 1999). Haack, Schoeneborne ve Wickert (2012) ise ilerleyen zamanlarda

daha yüksek seviyede KSS uygulamasının başarılması için ayırmanın gerekli olduğunu belirtmektedir.

Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerinin Etkisi

KSS uygulamalarının etkililiği ampirik olarak fazlaca ele alınmadığı belirtilmekle beraber (Christmann ve Taylor, 2006; Maon, Lindgreen ve Swaen, 2009; Margolis ve Walsh 2003; O Rourke, 2002; Runhaar ve Lafferty, 2009) literatürde rehber ve standartların etkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

Barrientos ve Smith (2006) Ethical Trading Initiative'e (ETI) üye İngiliz şirketler üzerinde araştırmasını sürdürmüştür. Daha fazla proaktif yaklaşım gösterenlerin kod ile daha fazla uyum gösterdiği ortaya konmuştur. ETI'nin sağlık ve güvenlik standartlarında, asgari ücret uyumunda, haklar ve çalışma saatleri alanında gelişme sağlarken örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık hakkı ve çeşitli türdeki ayrımcılığa karşı korumada az veya hiç gelişme sağlanmadığı görülmüştür (Hiscox vd., 2008:5). Bu kapsamda denetimlerin daha çok görünür boyutlara odaklandığı (sağlık ve güvenlik vb.) ancak daha az görünür olan boyutların (çalışan hakları ve ayrımcılık) ihmal edildiği belirtilmektedir.

Locke, Qin ve Brause (2006) davranış koduna uyum kapsamında Nike'in 51 ülkedeki 800 tedarikçisinin işyeri koşullarını iç denetim sistemi verilerine dayalı olarak incelemiştir. Veriler, Nike'in üretim uzmanları tarafından daha sık ziyaret edilen ve daha güçlü düzenleme ve yasal kurumlara sahip ülkelerde bulunan tedarikçilerin daha yüksek denetim puanına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Daha iyi çalışma koşullarının da fabrikaların daha küçük olması ve Nike ile daha resmi ortaklık bağlarının bulunmasına bağlı olduğu görülmüştür. Genellikle Asya'da çalışma şartları daha kötüdür. Nike'in ayrı bir "uyum derecelendirme programına" bağlı olarak da işletmelerin %80'inde çalışma koşullarının aynı kaldığı veya zamanla düştüğü görülmüştür.

Nelson, Martin ve Ewert (2007) de çeşitli farklı davranış kodlarının Güney Afrikada'ki şarap ve Kenya'daki kesme çiçek endüstrilerindeki etkisini incelemiştir. Kodu benimseyen işletmelerdeki çalışanların ve çiftçilerin benimsemeyenlere kıyasla daha iyi maddi (ücret, çalışma saatleri ve barınma kalitesi vb.) ve sosyal koşullara (çocuk bakım, HIV/AIDS eğitimi ve tıbbi bakım) sahip olduğu görülmüştür. Ancak sıradan işçiler için bu etkiler o kadar fazla değildir ve daha az vurgulanmıştır (Hiscox vd., 2008:8).

Sertifikalı yönetim standartlarının derhal olan etkisi ile sebep olduğu diyalog, farkındalık artışı ve düşünce yapısını değiştirmesi de göz önünde bulunabilir (Massie, 2000; Salbu, 1994). Massie'nin (2000) yaptığı çalışmada Güney Afrika'daki çalışma ilişkileri alanında yayınlanan Sullivan ilkelerinin⁷ çalışma uygulamalarını değiştirmede ancak yatırımcıların ırk ayrımı konusundaki algılarını değiştirdiği ortaya konmuştur.

Araştırmanın Kapsam ve Modeli

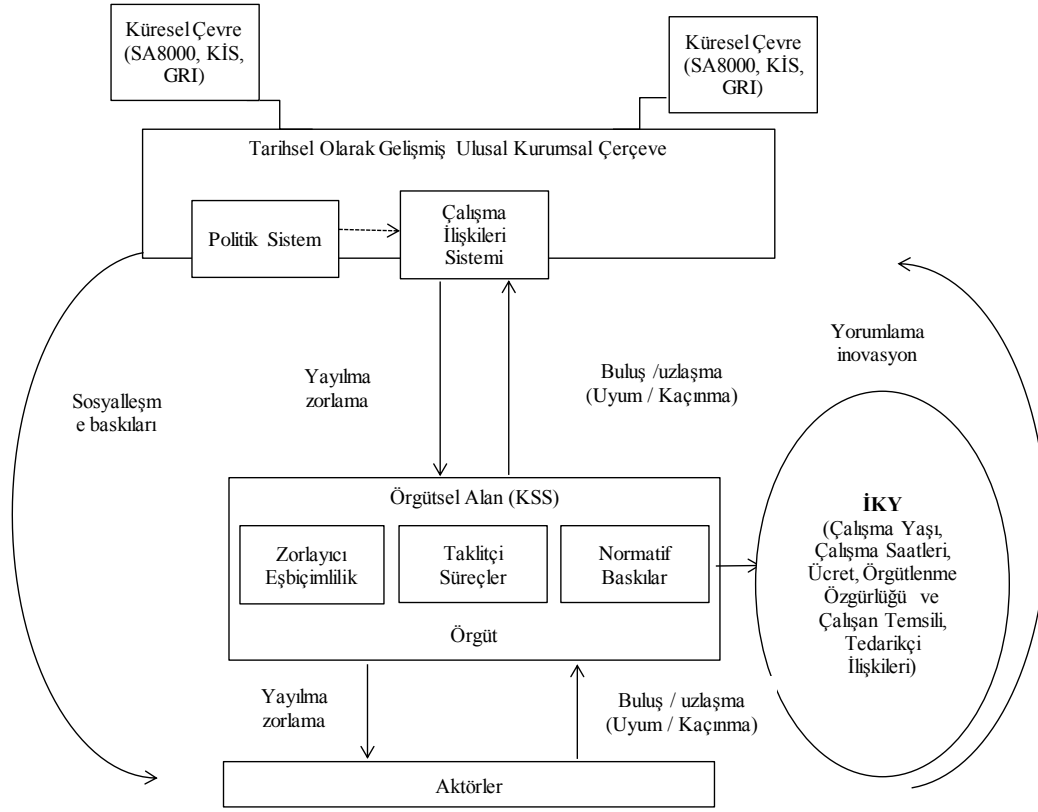
Kurumsal kuramın temel kavramları ve bu kapsamda KSS üzerine yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak "Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk standart ve rehberleri insan kaynakları yönetimini nasıl etkiler?" sorusuna üç aşamada cevap vermek gerektiği sonucuna ulaşılmıştır:

⁷ Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.

-Bu standart ve rehberler İKY uygulamaları için hangi ilkeleri içermektedir? Kapsamları, maliyet ve yaptırım mekanizmaları nelerdir? Standart ve rehberler olarak insan kaynakları yönetimine ilişkin içerdikleri ilkeler nedeni ile SA8000, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Raporlama Girişimi tercih edilmiştir. Sahip olunan ilkeleri kıyaslamayabilmek için de çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve fazla mesai, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, ücret ve tedarikçiler konularına odaklanılmıştır.

-Belirlenen çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve fazla mesai, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, ücret ve tedarikçiler konu başlıklarında Türkiye’de nasıl bir kurumsal çevre bulunmaktadır? Bu kapsamdaki kurumsal çevrenin sınırı yasal düzenlemeler ile çizilmiştir. (4857 İş Kanunu, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu vb.). Ancak yasaların olması tamamıyla uygulandıkları anlamına gelmediği için uygulamaya yönelik değerlendirmeler de kurumsal çevreye dahil edilmiştir. Türkiye’de KSS anlayışının gelişiminde hayırseverlikten KSS’ye geçişin izleri görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel alandaki aktörlerin motivasyon ve amaçları etkili olmaktadır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009). Bu geçiş sürecinde sosyal sorumluluk standart ve rehberlerini oluşturan ve takibini yapan BM, SAI ve GRI gibi uluslararası kuruluşlara ve akreditasyon kuruluşlarına ve yasal düzenlemeler ve mesleki standartlara da dikkat çekilir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülke olarak Türkiye örneğinde bu standart ve rehberlerin hem sosyal sorumluluk örgütsel alanına hem de çalışma ilişkileri sistemine etkisi önemlidir.

-Örgüt düzeyindeki araştırma kapsamında örgütlerin bu standart ve rehberleri uygulama/raporlama nedenleri, örgütlerin İKY uygulamaları (çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve fazla mesai, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, ücret ve tedarikçiler) ve standardın/ rehberin örgüte entegrasyonu (yönetim sistemi, yönetimin katılımı, bilgilendirme, denetim/raporlama) ele alınmıştır. Bu alan, Türkiye’de yeni kurumsallaşmaya başladığından örgütlerin uygulamaları arasında benzerlikler kadar farklılar da olabilir. Dolayısıyla örgütlerin sertifika ve rehberleri nasıl yorumladıkları etkilidir. Bu kapsamda örgütlerin standart ve rehberlere uyumu ve gerekliliklerden kaçınması modele dâhil edilmiştir. Ayrıca bu beş ayrı başlığa göre örgütlerin bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak uygulamalar arasında olabilecek farklılıklar ortaya koyulabilecek ve nedenlerini yorumlanabilecektir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

SA8000, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Raporlama Girişiminin Kapsamı ve Uygulamaları

SA 8000 (Social Accountability / Sosyal Sorumluluk 8000), 1997 yılında geliştirilmiştir (Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales ve Veroz-Herradon 2008: 35). Bu girişim halen 1998 yılında kurulan Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI) tarafından yürütülmektedir. Standardın amacı uluslararası insan hakları normlarına ve ulusal iş kanunlarına dayalı olarak şirket çalışanlarını, tedarikçilerini/taşeronlarını ve evde çalışanları kapsayacak şekilde koruyacak ve yetkilendirecek bir standart sağlamaktır (SAI, 2008: 4). SA8000'nin çocuk işçi çalıştırılmaması, zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmaması, sağlık ve güvenlik, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, ayrımcılık yapılmaması, disiplin uygulamaları, çalışma sistemleri, ücretlendirme ve yönetim sistemleri başlığı altında dokuz ilkesi bulunmaktadır (SAI, 2008). 2013 Haziran verilerine göre SA8000 sertifikasına sahip toplamda 3369 kurum bulunmaktadır. SA8000 standardına en fazla sahip ülke ise sırayla İtalya (1068), Hindistan (733), Çin (522) ve Romanya (231) ve Bulgaristan (94)'dür. Türkiye'de 7 işletme bu sertifikaya sahiptir (SAAS, 2013).

Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, KİS) 1999 yılında BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın kişisel girişimiyle hazırlanmış ve BM Genel Merkezi'nde 2000 yılı Temmuz ayında düzenlenen bir toplantı ile resmen uygulamaya konmuştur (Kağncıoğlu, 2007: 191). Annan bir anlamda "Yeni küresel ekonominin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan çevresel ve sosyal dayanakların oluşturulmasına destek olmaya ve tüm dünya halkları için küresel yatırımlar yapmaya" davette bulunmuştur (Argüden, 2007). KİS'in insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altında on ilkesi bulunmaktadır (UNGC, 2013f). 2013 yılı Kasım ayı itibarı ile KİS'i imzalamış 11984 üye bulunmaktadır.

Üyeler işletmeleri, vakıfları, STK'ları, iş birliklerini ve eğitim kurumlarını içermektedir. ABD'den 308 şirket ve 215 STK, Çin'den 230 şirket ve 74 STK, Pakistan'dan 56 şirket ve 50 STK, Brezilya'dan 367 şirket ve 212 STK ve Türkiye'den 127 şirket ve 136 STK yer almaktadır (UNGC, 2013e).

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI) BM Çevre Programı (UNEP) ve Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) tarafından 1997'de çok paydaşlı bir sivil toplum kuruluşu olarak ABD'de kurulmuştur. 2002 yılında bugünkü GRI sekreteryasının bulunduğu yer olan Amsterdam'a taşınmıştır. GRI'nin 30.000 kişiden oluşan küresel bir ağı ve Avustralya, Brezilya, Çin, Hindistan ve ABD'de bölgesel merkezleri bulunmaktadır (GRI, 2013a). GRI, dünyada yaygın bir şekilde kullanılan kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesidir. Bu raporlama çerçevesi, raporlama ilkeleri, kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal performansları ölçüm ve raporlama için kullanılması gereken prensip ve göstergeleri sunmaktadır. 2012 tarihinde GRI websitesinde 3653 kurum raporunu paylaşmıştır. Bunlardan 386'sı GRI onaylı, 1202'si GRI-G3.1, 1377'si GRI-G3 seviyesinde ve 688'si de GRI formatı dışındadır. 2012 yılında ABD'den 452, Çin'den 205, Brezilya'dan 157, İtalya'dan 66, Hindistan'dan 50 kurumun raporu websitesinde yer almaktadır. 2012 yılında Türkiye'den 36 kurumun raporu gözükmektedir (GRI, 2013c). Websitesinde rapor yayınlama gönüllülüğe bağlıdır. GRI esasına göre raporlama yapan şirketler websitesine raporu yüklemek zorunda değildir. KİS ve GRI, Mayıs 2010 tarihinde kurumsal sorumluluk ve şeffaflığı geliştirmeye yönelik çalışmalarında ortaklık sağlamak üzere Amsterdam Küresel Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık Konferansında bir sözleşme imzalamıştır. Bu kapsamda GRI'nin Sürdürülebilirlik Raporlama Rehberinin KİS'in COP yayınlanmasında kullanılabilceği ifade edilmiştir. GRI rehberinin sahip olduğu ilkeler, yönetim yaklaşımına yönelik açıklamalar ve performans göstergerleri ile COP'un kalitesini artırması beklenmektedir (GRI, 2013b).

Bu standart ve rehberlerin İKY'ye ilişkin ilkeleri ilerleyen bölümde çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri, fazla mesai ve izinler, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçiler başlığı altında ele alınmıştır.

Çocuk İşçi Çalıştırılmaması: SA8000 ve KİS'in çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda aynı ilkeye sahip olduğu, GRI'nin ise göstergelere yer verdiği görülmektedir. "Çocuk" 15 yaşın veya yerel yasal okul veya çalışma yaşı yüksek ise bunun altındaki herkes olarak tanımlanmaktadır. "Genç çalışanlar" ise yukarıda tanımlanan minimum yaş ve 18 yaş arasındadır. Bu ilke kapsamında çocuk emeğine asla izin verilmez. Ancak genç çalışanlar özel bazı koşullar altında istihdam edilebilir (SAI, 2008: 5-6; UNGC, 2013d). GRI 3'te insan hakları göstergeleri başlığı altında çocuk işçiliği vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve GRI 3.1. ve GRI 4 versiyonu kapsamında da önemli tedarikçiler ve çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak alınan önlemler başlığı altında gösterge başlıklarına yer verilmiştir.

Çalışma Saatleri, Fazla Mesai ve İzinler: SA8000'ne göre haftalık normal çalışma saati kanun ile tanımlanmalıdır fakat haftalık fazla çalışma saati hariç haftalık 48 saati geçmemelidir. Birbirini takip eden altı çalışma gününden sonra en az bir gün dinlenilmelidir. Fazla mesai sınırlıdır, gönüllüdür ve primli olarak ödenir ancak haftalık 12 saati geçmemelidir. Çalışanlar normal çalışma haftasında yeterli maaş almalıdır böylece temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamak için fazla mesaiye ihtiyaç duyulmamalıdır. Eğer toplu pazarlık sözleşmesi var ise bu sözleşmelere uygun olarak şirketler kısa dönemli taleplerin karşılanması için çalışanların fazla mesaisine ihtiyaç duyabilir (SAI, 2008: 7). KİS kapsamında ise bu konu insan haklarına saygı gösterilmesi ve insan hakları ihlallerinin suç ortağı olunmaması ilkeleri kapsamında dolaylı olarak ele alınabilir (UNGC, 2013a; UNGC, 2013b). Dördüncü ilke olan

zorla ve zorunlu çalışmaya son verilmesi ilkesi kapsamında da ücretin veya diğer tazminatların sağlanmasının çalışmanın zorla veya zorunlu olmadığı anlamına gelmeyeceği belirtilmiştir. Kurallara göre, emek serbestçe verilmelidir ve çalışanlar yerleşik kurallara göre istedikleri zaman ayrılabilir. GRI kapsamında direkt çalışma saatleri ile ilgili gösterge bulunmasa da GRI 3'te zorla veya zorunlu tutarak çalıştırma vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve GRI 3.1. ve 4'te önemli tedarikçiler zorla veya zorunlu tutarak çalıştırmanın ortadan kaldırılmasına yönelik alınan önlemler dolaylı olarak bu kapsamda yorumlanabilir.

İzinlerin kullanımında ise SA8000'de yerel yasalara atıfta bulunmaktadır (SAI, 2008: 7), KİS kapsamında ise yine insan haklarına saygı gösterilmesi ve insan hakları ihlallerinin suç ortağı olunmaması ilkeleri kapsamında dolaylı olarak ele alınabilir (UNGC, 2013a; UNGC, 2013b). GRI kapsamında ise bir gösterge tanımlanmamıştır.

Ücret: SA8000 kapsamında çalışanlar normal çalışma haftasında fazla mesai ödemelerine bağlı kalmadan ailelerini geçindirecek ücreti kazanmalıdır. Bunun dışında çalışanlara sağlanan yurt, yemek planları ve ilaç gibi hizmetler ücretli ise gönüllü olmalı ve hizmeti sağlama maliyetinden daha fazla olmamalıdır. Şirketler saatlik veya kotaya dayalı performans sistemine göre ödeme yapabilir. Ücretler, çalışanlar tarafından anlaşılmalı, uygun bir para birimi şeklinde düzenli, zamanında, doğru hesaplanmış ve sözleşmeye uygun olarak ödenmelidir (SAI, 2008: 7-8). Bu kapsamda SA8000 Temel İhtiyaçlar Ücret (Basic Needs Wage, BNW) hesaplaması önerilir (SAI, 2013)⁸. KİS kapsamında ise yine ücret konusu insan haklarına saygı gösterilmesi ve insan hakları ihlallerinin suç ortağı olunmaması ilkeleri kapsamında dolaylı olarak ele alınabilir (UNGC, 2013a; UNGC, 2013b). GRI 3, 3.1. ve 4 kapsamında ücret ve fazla mesai düzenlemelerine yönelik ekonomik göstergelere yer verilmiştir.

Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili: Örgütlenme özgürlüğü çalışanların işyerinde sesini duyurması ve toplu pazarlık yapma ve örgütlenme özgürlüğüne sahip olması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yönetim sendikasının kurulmasını engelleyecek bir etkiye bulunmamalı, örgütlenmeyi seçen çalışanlara engel olmamalı veya ayrımcılıkta bulunmamalıdır. (SAI, 2008: 6-7; UNGC, 2013c). Diğer bir taraftan SA8000 veya KİS işverenlerden endüstri ilişkileri sistemini değiştirmesini istemez (SAI, 2008; UNGC, 2013c). GRI 3, 3.1. ve 4 kapsamında toplu iş sözleşmeleri kapsamına giren çalışanların yüzdesine ve örgütlenme özgürlüğünü kullanma ve toplu sözleşme yapma haklarının önemli ölçüde risk altında olabileceği operasyonlar ve önemli tedarikçiler ve bu hakları desteklemek üzere alınan önlemlere yönelik göstergeler tanımlanmıştır.

SA8000 kapsamında ayrıca çalışan temsilcisi mekanizması tanımlanmıştır ve çalışanların denetçiler ile görüşmesi bir çalışan temsili mekanizması olarak değerlendirilmektedir (SAI, 2008).

Tedarikçiler: SA8000 standardı, standardın maddelerine sadece sertifika sahibi şirketlerin değil, bu şirketlerin tedarikçilerinin de uyması gerektiğini vurgular. Bu kapsamda tedarikçiler denetlenebilir ve tedarikçilerden beklentiler açıkça belirtilebilir (SAI, 2008: 9). KİS kapsamında ise tedarikçilerdeki sosyal uygunluk ve çalışma koşulları sözleşmenin ikinci ilkesi olan "İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır" kapsamında değerlendirilebilir. Buna göre şirketler "tedarik zincirlerindeki çalışanlar için insan haklarını

⁸ SA8000 BNW formülü: $\frac{1}{2}$ Ortalama Hane Büyüklüğü X Gıda Sepeti/Kişi X (Ortalama Hane Harcaması / Gıda Harcaması) X %110

korumak üzere açık politikalara sahip olmalı ve insan hakları politikalarının uygulanıp uygulanmadığını takip etmek üzere izleme sistemini” kurmalıdır (UNGC, 2013b). Tedarikçi denetimleri ve burada gerçekleştirilen faaliyetler ve şikayetler ise GRI 3, GRI 3.1. ve GRI 4. raporlama seviyesinde emek ve insan hakları başlıkları kapsamında ele alınmaktadır. Tedarikçilere ilişkin örgütlenme özgürlüğü, çocuk işçi çalıştırılmaması ve zorla ve zorunlu çalıştırmama konusu ise GRI 3.1. ve GRI 4’te ele alınmaktadır.

Bu değerlendirmeler kapsamında SA8000’nin daha dar kapsamlı ama daha açık ilkelere sahip olduğunu görmekteyiz. Bir iyi niyet girişimi olarak temel ilkeler ile ortaya çıkan KİS ise özellikle insan hakları ilkelerini şirket içerisinde yönetilebilir hale getirmeye çalışmaktadır. SA8000, KİS ve GRI’in yaptırım mekanizmalarına baktığımızda ise SA8000’nin birçok koda kıyasla daha sıkı ve özel gerekliliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Burada özellikle denetim mekanizması etkili olmaktadır. KİS ise daha çok bir ilkeler rehberi olarak ortaya çıkmış ancak çıktığı günden bugüne (COP bildirim, seviye belirleme, listeden çıkarma vb.) entegrasyon ve yaptırım mekanizmaları arttırılmaya çalışılmıştır. Özellikle KİS ve GRI arasındaki işbirliği raporlamaların daha sistemli ve kıyaslama yapmaya imkân sunar nitelikte olmasını sağlamıştır. GRI daha esnek bir mekanizma olarak 2006 (GRI.3), 2011 (GRI.3.1.) ve 2013 (GRI.4.) yıllarında revizyona uğramıştır. Revizyon kapsamında fırsat eşitliğine, tedarikçilere ve kurum içi şikayete yönelik eklenen göstergeler değişen İK ihtiyacını da göstermektedir. Dolayısıyla ilerleyen zamanlarda çalışanların, örgütlerin ve uluslararası kuruluşların ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni ilkeler, göstergeler gündeme gelebileceğini söyleyebiliriz.

Türk Çalışma İlişkileri Sistemi

Ulusal iş sistemi, içerdiği kurumlarla, kurumsal girişimcilerin değişime yönelik eylemleri için hem dayanak hem de kısıtlar/fırsatlar sunan bir bağlam, diğer bir yandan da onların değişime dönük bilişsel çerçevelerini veya kuramsallaştırmalarını, söylemlerini kurmada yararlandıkları repertuar olarak tanımlanmaktadır (Özen 2002: 56). Bu kapsamda politik, finansal sistem, kültürel ve çalışma ve emek sistemi gibi çeşitli çerçeveler ele alınabilir. Bu çalışmada kurumsal çerçeve, çalışma ilişkileri sistemi ile sınırlı tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmaya konu edilen çalışma yaşı, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçi ilişkileri başlıkları altında Türkiye’deki kurumsal çerçeve yasalar ve uygulama eksenlerinde değerlendirilmiştir. Bu bölümdeki amaç Türkiye’deki kurumsal çerçevenin İK uygulamaları için nasıl bir bağlam sunduğunu ortaya koyabilmektir. Bölüm sonunda yasalar ve uygulamaların SA8000, KİS ve GRI ile karşılaştırması yapılmıştır.

Çalıştırma Yaşı ve Çocukları Çalıştırma Yasağı

Anayasanın 50. Maddesine göre ise kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Türkiye ayrıca ILO’nun çalışmaya başlamaya ilişkin asgari yaşa dair 138 sayılı sözleşmeyi 1998’de ve en kötü çocuk emeği biçimlerinin yasaklanması ve önlenmesine dair 182 sayılı sözleşmeyi 2001’de onaylamıştır. BM Genel Kurulu tarafından 1989 yılında benimsenen Çocuk Hakları Sözleşmesi’ni ise 1990 yılında onaylamış ve sözleşme 1995 yılında yürürlüğe girmiştir. 2003 yılında çıkartılan 4857 sayılı İş Kanunu da ulusal çalışma mevzuatını ILO’nun 138 ve 182 sayılı sözleşmeleri ve AB’nin 94/33 sayılı genç işçiler direktifini de içeren uluslararası araçlarla uyumlu hale getirmiştir (Çağlar, 2009). Ayrıca Hükümetin ekonomik ve kalkınma önceliklerini belirleyen Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda (2007-2013) çocuk işçiliğini önleyecek tedbirler alma konusunda taahhütte bulunulmuştur (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006). 4857 sayılı iş kanunu gereğince 15 yaşından küçük çocukların çalışması yasaktır. Ancak, on dört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler (Mad. 71/1). Buna ek

olarak geniş kapsamlı Çocuk Koruma Kanunu (5395 sayılı) çocuklarla ilgili temel hukuki metin olarak 2005 yılında TBMM’de kabul edilmiştir (Çağlar, 2009). Ayrıca Avrupa Birliği ile katılım ortaklığı anlaşması (19 Mayıs 2003) ve 24 Temmuz 2003 tarihli Avrupa Birliği müktesebatının üstlenilmesine ilişkin ulusal programa çocuk işçiliğinin sona erdirilmesi konusu da dahil edilmiştir. En kötü biçimlerdeki çocuk işçiliği ile mücadele katılım ortaklığının kısa vadeli öncelikleri arasına alınmış, sorunun çözümüne yönelik çabaların devamı gereğine vurgu yapılmıştır (Avrupa Komisyonu, 2004). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (ÇSGB) Çalışan Çocuklar Birimi çocuk işçiliğinin azaltılmasına yönelik olarak bir politika çerçevesi geliştirmiş ve hükümet 1992 yılında ILO’nun Çocuk İşçiliğinin Azaltılması Uluslararası Programını (IPEC) uygulamaya koymuştur.

Çocuk işçiliğine yönelik kanunların yalnızca kayıtlı sektörlerde uygulandığı belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi, 2004). TÜİK’in 2006 yılı Çalışan Çocuklar Araştırmasına göre 6-17 yaş arasındaki 16.264.000 çocuğun % 5.9’u çalışmaktadır (TÜİK, 2007). 2005-2013 yılları arasında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan ilerleme raporları incelendiğinde uygulamada bazı iyileşmeler görülmekle beraber Türkiye’nin çocuk işçiliği ile mücadele alanındaki çabalarına devam etmeli vurgusu ön plana çıkmaktadır. Bu raporlarda vurgulanan eksiklikler mevzuatın tamamen uyumlaştırılmaması, deniz ve hava taşımacılığı veya 50’den az çalışanı olan tarımsal işletmeler gibi hâlihazırda hariç tutulan sektörlerin çalışan çocukların korunması için de hükümler içermemesi (Avrupa Komisyonu, 2005: 111); çalışma yasasının, 18 yaş altı çocukların gece çalıştırılmasını sadece sanayi sektörü için yasaklaması, 50’den az işçi çalıştıran tarım işletmelerinde çalışan çocuklar için bir koruma getirmemesi, çocukların, sanatsal ve kültürel faaliyetlerde ve medyada çalıştırılmasını da düzenlememesi, mevcut yasal çerçevenin sokaklarda çalışan çocuklar meselesini ele almaması (Avrupa Komisyonu, 2007: 53-54; Avrupa Komisyonu, 2008: 61), etkili bir izleme sisteminin bulunmaması (Avrupa Komisyonu, 2010: 28), idari kapasitenin yeterli olmamasıdır (Avrupa Komisyonu, 2011: 77). Benzer şekilde Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (International Trade Union Association, ITUC) (2012) da tarım gibi (çalışan çocukların %41’i bu sektörde bulunmaktadır) iş kanunu kapsamında olmayan alanlarda çocukların korunması için yasa çıkarılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bununla beraber iş müfettişleri çocuk işçiliğine yönelik denetimler gerçekleştirmesine rağmen çocuk işçiliğinin denetimlerin yürütülmediği tarım, küçük ölçekli üretim, el sanatları ve evdeki atölyelerde, işportacılık, tamir atölyeleri ve genellikle enformel ve kayıt dışı sektörlerde yoğunlaştığı belirtilmektedir (ITUC, 2012). Türkiye’deki sendikaların çocuk işçiliği ile mücadele politikalarını yetersiz görmektedir ve artan çocuk işçi sayısına dikkat çekmektedir (ITUC, 2012).

Çalışma Saatleri ve Zorla Çalıştırma Yasağı

Anayasanın 18. Maddesine göre hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır. Anayasanın 50. Maddesine göre ise kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Ayrıca Türkiye, ILO’nun 14 nolu haftalık dinlenme (sanayi) sözleşmesini 1946’da, 158 sayılı Hizmet Sözleşmesine son verilmesi sözleşmesini ise 04.01.1995 tarihinde onaylamıştır.

4857 sayılı yasanın 63. Maddesinde belirtildiği üzere çalışma saati en çok haftada 45 saattir.⁹ Başka türlü kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde

⁹ Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedi buçuk saat ve daha az çalışması gereken işler hakkında yönetmelik Resmi Gazete’de 16.07.2013 tarihinde yayınlanmıştır.

haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu kapsamda iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Ancak denkleştirme toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar uzatılabilir.

Fazla çalışma: Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır. Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir (41. Madde). Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle *kırk beş saatin altında belirlendiği* durumlarda ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar *fazla sürelerle* çalışmalardır. Fazla çalışmanın toplamı bir yılda *iki yüz yetmiş saatten* fazla olmaz.

Telaflı çalışması: İlgili yasanın 64. Maddesinde belirtildiği üzere çeşitli sebeplerle normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin kendi talebi ile izin verilmesi durumunda iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yapılabilir. Ancak telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz.

Hafta Tatili: Kanununun 46. Maddesine göre de bu Kanun kapsamına giren işyerlerinde, işçilere tatil gününden önce 63 üncü maddeye göre belirlenen iş günlerinde çalışmış olmaları koşulu ile yedi günlük bir zaman dilimi içinde kesintisiz en az yirmi dört saat dinlenme (hafta tatili) verilir.

Ulusal ve Genel Tatil Günü: Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde işyerlerinde çalışılıp çalışılmayacağı toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmeleri ile kararlaştırılır. Sözleşmelerde hüküm bulunmaması halinde söz konusu günlerde çalışılması için işçinin onayı gereklidir (madde 44). Kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa ayrıca çalışılan her gün için bir günlük ücreti ödenir (madde 47).

Yıllık ücretli izin: İşyerinde işe başlanılan günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir (madde 53). Hizmet süresi bir yıldan beş yıla kadar olanlara on dört günden, beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yirmi günden on beş yıl ve daha fazla olanlara yirmi altı günden daha az izin verilemez. Ancak on sekiz ve daha küçük yaştaki işçilerle elli ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi yirmi günden az olamaz. Bunun dışında yasa ile annelik izni de düzenlenmiştir.

Gece çalışması: Gece dönemi saat 20:00-06:00 saatleri arası gece dönemi sayılmaktadır Gece çalışması *yedi buçuk saati* geçemez. Vardiyası değiştirilecek işçi en az on bir saat dinlendirilmeden diğer vardiyaya başlayamaz (Madde. 69). On sekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılması yasaktır (Madde. 73).

OECD (2011) raporuna göre Türkiye’de insanlar yılda 1877 saat çalışmaktadır. Bu rakam 1776 saat olan OECD ortalamasından yüksektir. Bu rapora göre çalışanların %46’sı uzun saatler çalışmaktadır, bu oran % 9 olan OECD ortalamasından da oldukça yüksektir. ILO’nun çalışma saatleri raporuna göre ise Türkiye’deki 49.4 saat olan haftalık çalışma saati aşırı çalışma saati aralığında yer almaktadır (ILO, 2011: 19). Aynı raporda gelişmekte olan ve geçiş ülkelerindeki 2000 ve en yakın, 2005 ve en yakın ve en güncel çalışma saatlerine bakıldığında Arjantin, Brezilya, Güney Afrika ve Tayland’ın aşağı doğru bir eğilim gösterdiği görülürken, Şili, Fas ve Türkiye’de değişiklik olmadığı gözlenmektedir (ILO, 2011: 29). Eurofound tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre Avrupalı çalışanları %18’i gece de çalışmaktadır (Eurofound’dan aktaran ILO 2011: 45-46). AB ve aday ülkeler içerisinde Türkiye, Letonya, Malta, Polonya ve Birleşik Krallık ile beraber gece çalışmasının yaygın olduğu ülkelerden biridir. Benzer şekilde hafta sonu çalışması da Türkiye’yi içerecek şekilde

yine bu ülkelerde yaygındır (Riedmann ve diğ.'den aktaran ILO, 2011: 45-46). Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı değerlendirme raporunda da fazla mesai ödenmeksizin gerçekleşen uzun çalışma sürelerine, haftalık izne riayet edilmemesine ve yıllık izin kullanımındaki kısıtlamalara dikkat çekilmektedir (2013: 40).

Ücret

4857 sayılı İş kanununun 32. Maddesine göre ücret en geç bir ay içerisinde ödenir ve işveren işyerinde veya bankaya yaptığı ödemelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorundadır (İş Kanunu Madde 37).

Ücret kesme cezası (İş Kanunu Madde 38): İşveren, toplu sözleşme veya iş sözleşmelerinde gösterilmiş olan sebepler dışında işçiye ücret kesme cezası veremez. Ücret kesme cezaları işçiye nedenleri ile derhal bildirilmelidir. Bir ayda iki gündelikten veya parça başına yahut yapılan iş miktarına göre verilen ücretlerde işçinin iki günlük kazancından fazla olamaz.

Asgari Ücret (İş Kanunu Madde 39): Türkiye'de asgari ücret ÇSGB Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından belirlenmektedir (madde 39).

Fazla Mesai Ücretleri (İş Kanunu Madde 41): Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir. Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen ücret miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödenir. Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, *fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı* serbest zaman olarak kullanabilir. İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.

Hafta Tatili Ücreti (Madde 46): İşçilerin hafta tatili için ücret almaları gerekmektedir.

Ulusal Tatillerde Ücret (Madde 47): Ulusal tatil günlerinde çalışılmaması durumunda işçiler o günkü ücretlerini tam olarak almaktadır. Çalışmaları halinde ise ek ücret alır. Tatil gününde veya Pazar günlerinde çalışma (Madde 49) karşılığında ise normal ücret üzerinden bir günlük ilave ücret alınır. Yıllık izinler de ücrete tabidir (Madde 53).

Toplu İş Sözleşmelerindeki Ücretler: Türkiye'de toplu pazarlık yoluyla ücretlerin ayarlanması merkezi değildir, ücretler işletme düzeyinde ayarlanmakta ve uygulanmaktadır.

1.7.2013-31.12.2013 tarihi ile net asgari ücret 16 yaşın üstündekiler için 803,68 TL; 16 yaşın altındakiler için 700,73 TL olarak belirlenmiştir (ÇSGB, 2013a). Türk-İş ise Ağustos 2013 itibari ile dört kişilik bir aile için açlık sınırını 1019,72 TL, yoksulluk sınırını ise 3321,57 TL hesaplamıştır. Türkiye'de toplu iş sözleşmesi (TİS) kapsamında veya dışında ücrete ek olarak öğle yemeği ve servis uygulamaları bulunmaktadır. Ayrıca ilave aynı yardımlar (yakıt, evlilik, izin, doğum ve ölüm yardımları, eğitim yardımı ve çocuk bakımı vb.) verilebilmektedir (Lally, 2005).

ILO'nun 2013 raporunda görüşlerine yer verilen TÜRK-İŞ asgari ücretin insani yaşama standardını sağlamanın çok uzağında olduğunu ve asgari ücreti düşük tutmak için ülkenin ekonomik durumunun bir mazeret olarak kullanıldığını ifade etmektedir. TÜİK verilerine göre her kayıtlı beş çalışandan ikisine asgari ücret ödemesi yapılmaktadır. Bunun yanında TÜRK-İŞ, asgari ücretin açlık seviyesinin %64'ünü ve yoksulluk seviyesinin %20'sini anca karşılayabildiğini belirtmektedir. Bu hesaba göre bir aile her ay sağlıklı bir şekilde 19 gün yemek yiyebilmekte ve insana yakışır bir şekilde 6 gün yaşayabilmektedir (ILO 2013: 701).

TÜRK-İŞ, çalışanlara ödenmeyen veya sadece kısmen ödenen ücretlerin, sosyal hakların ve primlerin çok yüksek seviyelere ulaştığını belirtmektedir (ILO 2013: 701). TÜRK-İŞ'e göre çalışanların ücretlerinin korunmasındaki güçlük yasal hükümler ve uygulamadaki farklılıklardan başka bir deyiş ile cezaların etkililiğinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Lally (2005) de ücretler kapsamında kanuna uyulmadığında verilen para cezalarının düşük olmasını uyumsuzluğa bir teşvik olarak değerlendirir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu ise cezalara ilişkin yasal hükümleri gerekli görür (ILO 2013: 701).

Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı değerlendirme raporunda da "fazla mesai ödenmeksizin" gerçekleşen uzun çalışma sürelerine dikkat çekilir (s. 40). Lally (2005) de hazır giyim ve tekstil sektörü üzerine yapılan araştırmada hem kayıtlı hem de kayıt dışı sektörlerdeki işçilerinin birçoğunun normal ücretin bir buçuk katı şeklindeki kanunen zorunlu oran üzerinden fazla mesai ücreti alamadıklarını belirtmiştir. Bazı durumlarda ise mesai ücretinin hiç ödenmediğine veya sadece normal saat ücretinin alındığına işaret edilmektedir. ÇSGB, yasal ücret uygulamasının izlenmesinden sorumludur ancak Lally'nin (2005) dikkat çektiği ve Avrupa Komisyonu (2011) raporunda da belirtildiği üzere yeterli sayıda ziyaret ve denetim yapılmasına yönelik bir kapasite bulunmamaktadır. Ancak sendikaların ücretlere ilişkin gözlemcilik rollerini dikkate aldığına işaret edilmektedir. TİS imzalanan örgütlerde sendikalar asgari veya daha yüksek ücret ve sosyal güvenlik yardımlarını almaktadır ancak Türkiye'de sendikaların etkisini azaltma çabalarının sendikaların izleme ve iyileştirme faaliyetleri üzerinde kısıtlamalar oluşturduğuna da dikkat çekilir (Lally, 2005). Yine aynı raporda ücret ödemelerinin takip edilebilmesi için işçilerin ve yönetimin de eğitilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bunun dışında Türkiye'de işverenlerin bordro vergilerini ve sosyal güvenlik katkılarını ödemekten kaçınmak için çalışanların ücretlerini yetersiz bildirmeleri hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar için çok yaygın bir uygulamadır (Lally, 2005).

Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı

Anayasanın 51. maddesi kapsamında çalışanlar ve işverenlerin, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahip olduğu belirtilmiştir. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Anayasanın 53. maddesinde işçiler ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla TİS yapma hakkına sahip olduğu vurgulanır. Anayasanın 54. maddesinde TİS yapılması sırasında, uyuşmazlık çıkması halinde işçilerin grev hakkına sahip olduğu belirtilir. Bu hakkın kullanılmasının ve işverenin lokavta başvurmasının usul ve şartları ile kapsam ve istisnaları kanunla düzenlenmektedir. Türkiye ayrıca ILO'nun 87 sayılı sendika özgürlüğüne ve örgütlenme hakkının korunmasına ilişkin sözleşmesi ve 98 sayılı örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı sözleşmelerini imzalamıştır.

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, sendikalar ve sendikacılık sisteminin ayrıntılarını (sendikanın kurulması, temsilcileri hak ve yükümlülükleri, üyelik şartları, sendikanın koşulları vb.) belirlemek üzere düzenlenmişti. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ise işçi ve işverenlerin ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarının karşılıklı olarak düzenlenmesi; TİS yapılarak, uyuşmazlıkların barışçıl yollarla çözülebilmesi, grev-lokavt esas ve usullerini tespit etmek amacı ile düzenlenmişti. 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu tek başlık halinde yeniden 18 Ekim 2012 tarihinde kabul edilmiş ve 7 Kasım 2012 tarihinde resmi gazetede yayınlanmıştır.

2821 ve 2822 sayılı yasaların kapsamı ILO Uzmanlar Komitesi (ILO, 2008) ve Avrupa Komisyonu (2008) tarafından eleştirilmiştir. 6356 sayılı yasanın da 2821 ve 2822 yasaların statükosunu koruduğu belirtilmektedir (Çelik, 2012). Buna göre eski yasa ile kurulan temel çerçeveye 6356 sayılı yasada kabul edilmiştir. Yapılan sınırlı iyileştirmeler olarak sendika kuruculuk koşullarının basitleştirilmesi ve sendikaların iç işleyişini kolaylaştıran bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Sendikaların iç çalışma düzenine ilişkin kuralların önemli bir bölümü eski yasanın aksine sendika tüzüklerine bırakılmış, sendika üyeliğinde ve istifada noter koşulu kaldırılmıştır.¹⁰ Yasa ile sendikaya üyelik yaşı 16'dan 15'e indirilmiştir. Sendika üyeliğinde bir engel olan noterlik mekanizması kaldırılmıştır ancak yeni sistemde öngörülen e-devlet kapısının üyeliğin sendika özgürlüğünü zedeler nitelikte olacağı ifade edilmektedir (Çelik, 2012). Bu mevzuatın kısıtları şu şekilde sıralanabilir:

-İşkolu: Yasa sendikal örgüt olarak sadece işkolu sendikaları ve konfederasyonları güvence altına almış olup federasyon ve il ve bölge düzeyinde sendika birliklerinin kurulmasına olanak tanımamıştır. Yeni yasa sendikalaşma düzeyini sadece işkolu olarak sınırlamış, işyeri-işletme ve meslek esaslı sendikaların kurulmasının yolunu kapatmıştır. Böylece sadece merkezi ve hiyerarşik yapılara izin verilmiştir. Bu sınırlamanın ILO normlarına aykırı olduğuna işaret edilir (Çelik, 2012).

-Baraj: Yasa ile eski yasada yüzde 10 düzeyinde olan işkolu barajı yüzde 3'e indirilmektedir. Ancak yüzde 3 işkolu barajının da yüksek olduğu ve sendika özgürlüğünü zedeler nitelikte olduğu ifade edilir (Çelik, 2012). Yasa ile Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) üyesi konfederasyonlara üye sendikalar için 2016 yılına kadar işkolu barajının yüzde 1 olması öngörülmüştür. Bu ciddi bir ayrımcılık ve Anayasanın eşitlik ilkesinin ihlali olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu Türk-İş, Hak-İş ve DİSK konfederasyonlarının üyelerinin 4 yıl süreyle yüzde 1 barajına tabi olması diğer sendikaların ise yüzde 3 barajına tabi olması anlamına gelmektedir. Bu nesnel bir kriter olarak yorumlanmaz (Çelik, 2012).

-Grev yasakları: Yasa toplu iş sözleşmesi görüşmeleri sırasında çıkacak uyuşmazlık sonucu yapılacak grevler (menfaat grevleri) dışındaki tüm grevleri yasa dışı grev olarak nitelendirmektedir. Bu kapsamda iş yavaşlatma, dayanışma grevi, sempati grevi, genel grev yasadışı hale gelir. Yasanın tanımladığı grev (menfaat grevi) dışında yapılacak grevler ağır parasal yaptırımlara bağlanmakta ve ayrıca bu tür "kanunsuz" grevlere katılan işçilerin iş sözleşmelerinin tazminatsız feshedilmesi öngörülmektedir (Çelik, 2012). Yasa ayrıca grev uygulamasını belirli sürelerle bağlamakta ve önceden işverene haber verilmesini zorunlu kılmaktadır. Grevler karar alındıktan sonra 60 gün içinde uygulanmak zorundadır (Çelik, 2012). Bankacılık hizmetleri, petro-kimya, doğal gaz üretimi, şehir içi ulaşım işlerinde grev yaşağı devam etmektedir. Ayrıca Savunma Bakanlığı ve orduda çalışan sivil işçilerin grev yapması yasaktır. Bu grev yasakları ile ILO normlarına aykırılık devam eder (Çelik, 2012). Yasa ile hükümetin milli güvenlik ve genel sağlık gerekçesiyle bütün grevleri erteleme yetkisi de korunmaktadır ve eski yasada erteleme kararına karşı iptal için Danıştay'a başvurulabileceği hükmü yer alırken yeni yasada bu hükmeye yer verilmemiştir (Çelik, 2012). Yasa ayrıca taraflardan birinin uygulanan grevin "iyi niyet kurallarına aykırı biçimde, toplum zararına ve milli servete zarar verecek şekilde" uygulandığını iddia etmesi durumunda yargı organlarına grevi durdurma hakkı tanımaktadır (Çelik, 2012).

ÇSGB'nin Temmuz 2013 verilerine göre 20 işkolundaki toplam 11.628.806 işçiden 1.032.166 işçi sendika üyesidir. Bu da % 8,88'e denk gelir (ÇSGB, 2013b). ÇSGB, Temmuz 2007 tarihinde ise toplam 28 işkolunda 5.292.796 işçiden 3.091.042 işçinin sendika üyesi olduğunu belirtmiştir. Bu da % 58,40'a denk gelir. Ancak zamanında verilen bu verilerin AB ülkelerine

¹⁰ Bu hükmün düzenlemeden bir yıl sonra yürürlüğe girmesi planlanmıştır.

bile göre oldukça yüksek olduğu ve yanıltıcı olduğu, sayının abartıldığı ve ILO tarafından kabul edilmediği ifade edilmektedir (Çelik ve Lordoğlu, 2006: 17). Bu sayının abartılmasındaki neden ILO ve AB'yi sendikalılığın yüksek olduğuna ve çalışanların baskı altında olmadığına inandırmak olarak değerlendirilir (Çelik ve Lordoğlu, 2006: 28).

Genel olarak ise Türkiye'de sendikalaşma oranının düşüklüğü sanayileşme oranının çok yüksek olmaması, tarım sektöründe ve KOBİ'lerde çalışanların fazla olması, kayıt dışı ve yarı zamanlı çalışanların sendikalı olmaması ile ilişkilendirilmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999; Koray, 1992; Şenkal, 1999). Geçmişten gelen ikili baraja bağlı olarak ulusal seviyede sendikalaşma Türk-İş, DİSK ve Hak-İş gibi üç sendika konfederasyonu tarafından sağlanmaktadır.

Toplu pazarlıklar, ücretler ve yan haklar hakkında detaylı düzenlemeler içerir. Türkiye'deki toplu pazarlıkların temel özelliği finansal konuların ötesine geçememesidir (Koray, 1992: 11). Sendikalı çalışanlar, sendikalı olmayanlara göre daha yüksek ücretlere ve daha fazla yan haklara sahiptir. Ancak eğitim ve gelişim, verimlilik, iş değerlendirme ve iş güvencesi gibi konular da özellikle metal sektöründe çok az işçi ve işveren örgütü arasında konu edilmektedir (Sayım, 2008: 76). Sendika-işveren ilişkilerine yönelik çok az hüküm olduğu ve disiplin komiteleri dışında çalışan katılımının ise henüz pazarlık masasında konu edilmediği belirtilmektedir (Sayım, 2008: 76-77). Koray (1992) bu durumu işverenin yönetim yetkisi ve esnekliğini çalışanlar ve temsilcileri ile paylaşmama isteksizliğine dayalı olduğunu vurgular. Sendikalar ise ülkedeki gelir durumunun düşüklüğüne bağlı olarak ücret konusuna ağırlık verdiği için bu tür konulara önem atfetmez. Bununla beraber Türkiye'deki sendikaların Batı'ya kıyasla sınıf yapısından yoksun olması etkilidir. Bunda da geç ve az gelişmiş sanayileşme ile ilişkili olarak, devletin sınıflardan bağımsız birleşik toplum ideali rol oynamıştır. Çalışan sınıf ve sınıf farkındalığı 1960'larda ortaya çıkmıştır (Koç, 1999). Ancak 1970'ler dışında çalışanların sınıf bilincine sahip olmadığı vurgulanır (Sayım, 2008: 77).

Devlete ait işletmelerde korporatist ve görece daha barışçıl ilişkiler olduğu söylenebilir ancak genel olarak sendikalar ve işverenler arasındaki ilişkiler anlaşmazlığa dayalı ve muhalif olarak değerlendirilmektedir (Ağtaş, 2009: 22). Burada yasal olarak kısıtlayıcı çevrenin de etkili olduğunu da belirtebiliriz. Ayrıca hükümet ve "sosyal ortaklar", özellikle sendikalar arasındaki diyalog eksikliği de bu muhalif çevrenin oluşmasının nedenlerinden biridir (Ağtaş, 2009: 22). Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı raporunda sosyal diyalog alanında Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun sendikaların iç işleyişinin kolaylaştırılması, üyelik usul ve gerekliliklerinin basitleştirilmesi, grevlerin yasaklanmasının sınırlandırılması ve cezai hükümlerin azaltılması gibi bazı iyileştirmeler yaptığı ancak endüstri ilişkilerinin işleyişi ile ilgili hala önemli engeller bulunduğu ifade edilir. Bu kapsamda TİS yapılması için gereken yüksek ve kümülatif barajlardan ötürü, çok az sayıda işçi toplu iş sözleşmelerinden faydalanabilmesi ve grevler dâhil olmak üzere toplu eylemlerde bulunabilmektedir. (Avrupa Komisyonu, 2013: 42).

Tedarikçi İlişkileri

Tedarikçi ilişkileri kapsamında alt işverenler (taşeron), fason üretim yapanlar ve diğer mal ve hizmet alımı yapılan tedarikçiler değerlendirilebilir. 4857 Sayılı İş Kanunu 2. Madde'de asıl işveren-alt işveren ilişkisi tanımlanmıştır:

"Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri

ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.”

Ayrıca bu kapsamda Resmi Gazete’de 27.09.2008 tarihinde 27010 sayılı, Alt İşverenlik Yönetmeliği de yayınlanmıştır. Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin tanımlanması alt işverenin çalışanları kapsamında asıl işverenin iş kanunu, iş sözleşmesi veya varsa taraf olunan TİS kapsamında sorumluluk yüklenmesine neden olacağından önemlidir.¹¹

ÇSGB’nin yayınladığı rapora göre, Türkiye’de alt işverende çalışan işçi sayısı, kamuda 585.788 ve özel sektörde 419.466 olmak üzere toplam 1.005.254’tür. Verilere göre, taşeron işçiliğin en yaygın olduğu sektörler kamuda 471.442 kişi ile temizlik, 117.541 kişi ile güvenlik ve özel sektörde 318.087 kişi ile inşaat ve 63.849 kişi ile imalat sektörleridir.

Fason üretim ise, bir malın girdilerinin veya tümünün bir şirket tarafından başka kişi veya şirketlere sipariş usulüyle yaptırılmasıdır. Fason üretim Türkiye’de özellikle tekstil sektöründe yaygın bir uygulamadır. Fason üretim sözleşmelerinin, hukuki mahiyeti itibarıyla istisna sözleşmeleri olduğu kabul edilmektedir. Taraflardan birini iş sahibi, diğerini müteahhit olarak adlandırmak, fason üretim sözleşmelerinin hukuki niteliğine uygun doğru ifadeler olarak yorumlanır. Bu isimlendirmenin, İş Hukuku’nda çok önemli hukuki sonuçların bağlandığı asıl işveren (müteahhit), alt işveren (taşeron) ilişkisi ile fason üretim ilişkilerinin karıştırılmaması açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Önal, 2012: 158). Ayrıca başka bir yorumlamaya göre de alt işveren niteliğini kazanabilmek için asıl işverenden alınan işin asıl işverenin “işyeri” sayılacak (asıl işverenin iş organizasyonu) sınırları içinde yapılması gerekir. Bu işyeri hukuki olarak aynı zamanda alt işverenin de işyeridir. İşin sahibinden iş alıp da fason olarak götürüp başka bir yerde, evinde veya ayrı bir mahaldeki işyerinde yapan veya yaptıran kimsenin alt işveren sayılamayacağı belirtilmiştir (Çankaya, 2002). Bunun dışında 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında tedarikçilere yönelik bir sorumluluk tanımlanmamıştır. Ancak böyle bir zorunluluk olmamasına rağmen gerek rehber ve standartların kapsamlarında yer alması gerekse uluslararası markaların yaptırımını nedeni ile tedarikçi ilişkileri konusu daha fazla gündeme alınmaya başlanmıştır.

Değerlendirme

Çalışma ilişkileri sisteminin değerlendirilmesini takiben Türkiye bağlamında bir örgüte yönelik olarak şu varsayımlarda bulunabiliriz. Çocuk işçi çalıştırılması konusunda kayıtlı ve kayıt dışı sektörlerde farklı uygulamalar olabilir. Buna göre kayıt dışı sektörde çocuk işçi çalıştırılması daha muhtemeldir. Maksimum çalışma saati ve koşulları yasa ile tanımlanmış olmasına rağmen uygulamadaki takip ve denetim eksikliğine bağlı olarak çalışma süreleri aşılabılır. Ücret konusunda da kayıtlı ve kayıt dışı sektör ayrımı yapmak gerekmektedir. Kayıtlı örgütlerde minimum asgari ücrete uyulması beklenirken kayıt dışı sektörlerde buna uyulmayabilir. Ancak kayıtlı örgütlerde de fazla mesai ödemelerine ilişkin uygunsuzluklar görülebilir. Sendikal örgütlenmeye yönelik olarak Türkiye’de kısıtlayıcı bir çerçeve mevcuttur. Ancak sendikal örgütlenmenin olduğu örgütlerde TİS’e bağlı olarak ücretlerde iyileştirmeler görülebilir. Asıl işveren-alt işveren tanımlaması dışında tedarikçi ilişkilerine yönelik İş Kanununun kapsamında bir yaptırım mevcut değildir. Bu nedenle bu alan örgütlerin kendi inisiyatiflerine kalmıştır veya diğer mekanizmaların etkisine tabi olması beklenir.

Türkiye’de çalışma sisteminin çerçevesi ile SA8000, KİS ve GRI kıyaslandığında çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda benzer ilkelere ve göstergelere sahip oldukları görülür. SA8000, Türkiye’deki mevzuatın ötesinde BNW ücret hesaplama, çalışan temsilcisi atama ve tedarikçi

¹¹ Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin tanımlanmasına yönelik ilgili yazında önemli tartışmalar bulunmaktadır. Araştırma amacından sapmamak amacıyla burada detaya inilmemiştir.

denetim mekanizmasına sahiptir. Fazla mesai konusunda ise takibi daha kolay, daha net bir çerçeveye sahiptir. KİS'in ise çalışma saatleri, ücret ve tedarikçiler konusunda net bir ilkesi yoktur ancak insan hakları ilkeleri kapsamında dolaylı olarak bu konuları ele alması beklenebilir. GRI, raporlaması yapan örgütlerin çocuk işçi çalıştırılmaması, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve tedarikçi denetimleri konusunda raporlarında gösterge yayınlaması beklenir. Bu kapsamda özellikle tedarikçi denetimlerine yönelik mevzuatın ötesinde kriterler bulunmaktadır. Ücret konusunda ise gösterge tanımlanmamıştır. Aşağıdaki tabloda Türkiye'deki kurumsal çevrenin ve SA8000, KİS ve GRI'nin bu maddeler kapsamında karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 3
Türkiye'de Kurumsal Çevre, SA8000, KİS ve GRI Karşılaştırması

Konu	Türkiye'de Kurumsal Çevre		SA8000	KİS	GRI
	Mevzuat	Uygulama	Kapsam	Kapsam	Kapsam
Çocuk İşçi Çalıştırılması	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Kayıtdışı/ kayıtlı işletme ayrımı	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Gösterge
Çalışma Saatlerine Uyum	Günlük fazla mesai maksimum 3 saat, Yıllık fazla mesai en fazla: 270 saat	Fazla mesai yüksek,	Haftalık fazla mesai en fazla: 12 saat	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	
	Yıllık İzin	Yıllık izin, haftalık izine riayet edilmemesi	Yasaya atf	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma	
Ücret	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum Asgari Ücret,	Kayıtdışı/ kayıtlı işletme ayrımı	BNW Hesaplaması	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4
	Asgari Ücret Üzerinde Ücret		BNW Hesaplaması		
	Fazla Mesai Düzenlemesi	Fazla mesai ödemesi sıkıntıları	Fazla mesai ödeme	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili	6356 Sayılı Kanun	Kısıtlayıcı Yasal Çerçeve	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Engellenmemeli	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkının Desteklenmesi	Gösterge
			Çalışan Temsilcisi Atanması		
			Çalışanların Denetçiler ile görüşmesi		
Tedarikçiler	4857 Sayılı İş Kanunu Kısıtlı asıl işveren-alt işveren tanımlaması	Uygulamada yaygın değil	SA8000 kapsamı Tedarikçi/taşeron ve alt tedarikçi için	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge

Araştırmanın Yöntemi:

Araştırma çoklu örnek olay yöntemine dayanmaktadır (Yin, 2009). Her bir örnek olayın incelenmesi sonuçların karşılaştırılmasına ve onaylanmasına imkân sağlayacaktır (Boiral, 2007: 131).

Türkiye'de SA8000 standardına sahip 7 (SAAS, 2013), KİS imzacısı 124 işletme (UNGC, 2013e) bulunmaktadır. SA8000 sertifikasına sahip işletmelerin dördü tekstil, biri sanayi ekipmanları, bir diğeri enerji sektöründendir ve diğeri de holdingdir. SA8000 kapsamındaki

örneklemde tekstil şirketleri ile sınırlı kalmamasına önem verilmiş, bu kapsamda görüşme yapmayı kabul eden iki tekstil şirketi ve bir holding örnekleme dahil edilmiştir. KİS imzacısı şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında ilaç, otomotiv ve inşaat sektörünün ve holdinglerin ön planda olduğu görülmektedir. KİS Türkiye Yönetim Kurulu'nda yer alan on altı şirketten altısı holding, biri ilaç sektöründen, biri de otomotiv sektöründendir. KİS imzacısı holdingler sadece holding adına değil topluluk kapsamındaki diğer şirketler adına da raporlama yapabilmektedir. Bu nedenle bu tür holdingleri diğer örgütler gibi analiz etmek mümkün değildir. Bu kapsamda örneklemin ilaç ve otomotiv şirketlerinden oluşturulması öngörülmüştür. Sonuç olarak SA8000 sertifikasına sahip üç, KİS imzacısı iki örgüt tercih edilmiştir. Aşağıdaki tabloda örnekleme oluşturan örgütlere ilişkin bilgiler bulunduğu sektör, il, kuruluş tarihi, çalışan kişi sayısı, sendika olup olmaması ve sahip oldukları sertifika, imzacısı oldukları KİS ve GRI raporlamalarına ilişkin verileri içerecek şekilde sunulmuştur.

Tablo 4
Araştırmanın Örnekleme

Firma/ Sektör	Bulunduğ u İl	Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı ¹²	Sendi ka	SA8000 Belgelendirme Tarihi	KİS Belgelendirme Tarihi	GRI Raporlama Seviyesi
Tekstil 1 ¹³	İstanbul, Hadımköy	1972	Beyaz yakalı: 30 Mavi yakalı: 220	Var	Eylül, 2003		
Tekstil 2 ¹⁴	Bursa	1983	Beyaz yakalı: 800 Mavi yakalı: 1700	Var	Mayıs, 2005	2006	
Holding 1 ¹⁵	İstanbul, Mecidiyek öy	1961	Direkt çalışan:50 ¹⁶	Yok	Kasım, 2011 ¹⁷		
İlaç 1 ¹⁸	İstanbul, Beyoğlu	1953	Beyaz yakalı: 1650 Mavi yakalı: 300	Yok		2010	GRI.G3.1- A+ (2011 Raporu)
Otomotiv 1 ¹⁹	Kocaeli, Çayırova	1994	Beyaz yakalı: 1128 Mavi yakalı: 699	Yok		2010	GRI.G3.1- B (2012 Raporu)

¹² İş kanununda mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan ayrımı bulunmamaktadır. Ücret karşılığı bir işi yerine getirme yükümlülüğünü giren tarafa işçi, iş karşılığında ücret ödeme yükümlülüğüne giren tarafa da işveren denilmektedir. Ancak uygulamada daha çok idari, araştırma ve geliştirme işlerinde faaliyet gösteren ve beden gücüne oranla eğitim ve zihin gücüne dayalı işlerde çalışanlar beyaz yaka olarak nitelendirilmektedir. Mavi yaka ise mal veya hizmet üretimi yapan bir işletmede, arazide, sahada veya üretim tezgahı başında birebir emek sarf eden ve zihin gücüne oranla daha fazla beden gücüne dayalı işlerde çalışanlara verilen isimdir.

¹³ Tekstil 1, İplik ve örme kumaş imalatı ve satışı konularında faaliyetine devam etmektedir.

¹⁴ Tekstil 2, Hazır giyim ve ev tekstili üzerine üretim yapmaktadır.

¹⁵ Topluluk, gayrimenkul, enerji, çimento ve döküm olmak üzere dört sektörde faaliyet göstermektedir ve 14 şirketi bulunmaktadır.

¹⁶ SA8000 sertifikası sadece Holding'i kapsadığı için Holding'de çalışanların sayısı verilmiştir. Topluluğun yaklaşık 1500 çalışmanı bulunmaktadır.

¹⁷ SA8000 sertifikası, topluluk kapsamındaki tüm şirketleri değil sadece holdingi kapsamaktadır.

¹⁸ İlaç 1, ilaç üretimi ve pazarlaması alanında faaliyeti göstermektedir.

¹⁹ Otomotiv 1, Binek araç, hafif ticari araç, ağır vasıta, endüstriyel ve deniz motorları ve termal kontrol sistemleri pazarlarında 14 uluslararası markanın temsilcisidir. Şirket kendini Türkiye'nin lider otomotiv ithalatçısı ve en büyük otomotiv distribütörlerinden biri olarak tanımlamaktadır (Websitesi, erişim: 11.10.2013).

Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları

Yin (2009) de örnek olay çalışmasında yapı geçerliğini artırmak üzere birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmanın amacına en uygun veri kaynakları İKY ve/veya KSS/Kurumsal İletişim yetkilileri ile görüşmek, İKY uygulamalarına ilişkin veriler de içeren KSS raporlarını ve faaliyet raporlarını ve web sitelerini incelemektir. İki örgütte sendika bulunmaktadır. Tekstil 2'nin baş sendika temsilcisi ile görüşülebilmüş ve sendika sözleşmesi veri kaynaklarına dâhil edilmiştir. Otomotiv 1 halka açık işletme olduğu için faaliyet raporları ve yayınlamak zorunda oldukları kurumsal yönetim raporları incelemeye dâhil edilmiştir. Tekstil 1 ve Tekstil 2 firması SA8000 belgesine sahip olması nedeni ile örgüt içi uygulamaları daha önceki çalışmaların da konusu olmuştur, bu kaynaklar da veri olarak kullanılmıştır.

Her görüşme öncesi örgüte ilişkin diğer veri kaynakları incelenmiş, görüşme soruları bu kapsamda yeniden değerlendirilmiştir. Görüşme yapılacak kişilere araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında e-posta aracılığı ile bilgi verilmiştir. Bu nedenle görüşme yapmayı kabul eden görüşmecilere ilişkin ön kabul araştırma sorularına cevap verebilecek nitelikte olmuştur. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış yöntem kullanılmış, soruların kapsamı görüşmenin gidişatına göre değişiklik gösterebilmiştir. Görüşmelerin tümünde ses kayıt cihazı kullanılmış, kayıt edilen görüşmeler daha sonra dinlenerek metinlere dönüştürülmüş ve metinler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5
Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Görüşmeler

Firma	Görüşülen Kişi	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Tekstil 1	İnsan Kaynakları Şefi	10.04.2013	72 dakika
Tekstil 2	İnsan Kaynakları Yetkilisi	15.04.2013	80 dakika
	Sendika Baş Temsilcisi	15.04.2013	25 dakika
Holding 1	Kalite Müdürü (İK konuları ile de ilgilenmektedir.)	17.04.2013	90 dakika
İlaç 1	Kurumsal İletişim Müdürü	27.06.2013	65 dakika
	İK Uzmanı	27.06.2013	
Otomotiv 1	Marka ve Medya Müdürü	28.06.2013	30 dakika

Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan belgeler (websitesi, KSS raporu, faaliyet raporu, kurumsal yönetim ilkeleri raporu, sendika sözleşmesi ve diğer ikincil kaynaklar) görüşmelerde yöneltilen sorular kapsamında incelenmiş ve görüşme ve belgeler aynı kategoriler/temalar ile analiz edilmiştir.

Tablo 6
Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Belgeler

Firma	Websitesi	KSS Raporu/ KİS Raporu	Faaliyet Raporu	Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	Diğer ²⁰
Tekstil 1	X				X
Tekstil 2	X	X			X
Holding 1	X				
İlaç 1	X	X			
Otomotiv 1	X	X		X	

Analiz Yöntemi

Alandan elde edilen niteliksel veriyi analiz etmek, ampirik açıklamalar üzerinde çalışmak, onları kategorize etmek, düzenlemek ve bir araya getirmek demektir (Aksoy, 2007: 79). İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi) ya da içeriksel semantik (anlam) olarak tanımlanabilir (Gökçe, 2006: 65). Bu araştırmada kodlama birimi olarak anlamlar kullanılmıştır. Araştırmanın temelini oluşturur bir kuram, literatür ve bunlara dayalı kavramlar bulunduğundan dolayı veriler toplanmadan önce ilgili kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Verilerin analizi için temalar bulunmasına rağmen verilerin tekrarlı okumaları sonucunda bu kod ve temalara yeni kod ve temalar eklenmiştir. Araştırmada bazı veriler gerçeklere dayalı iken bazıları da yoruma dayalıdır.²¹ Bazı durumlarda var ve yok kodlaması yapılmıştır. Araştırma üç kategoride analiz edilmiştir:

-Analizin birinci bölümünde SA8000 sertifikası, KİS İmzacısı olma ve/veya GRI raporlaması yapma nedenleri değerlendirilmiştir. Verilerin tekrarlı okumaları sonucunda kodlar oluşturulmuştur. Kodların kuramsal ilişkisi Scott'ın (2008) kurumların mekanizmaları ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimlilik mekanizmalarına dayalı olarak kurulmuştur. Bunlar dışında fayda başlığı eklenmiştir.

-İKY uygulamalarına dair kategori ve kodlar SA8000, KİS ve GRI standart ve rehberlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu kategoride verilen cevapların kuramsal ilişkileri kurulurken uyum ve kaçınma kavramlarından faydalanılmıştır (Oliver, 1991). Kaçınma başlığı altında ayırma (Meyer ve Rowan, 1977), gevşek bağlaşım (Weick, 1976), sembolik benimseme (Christman ve Taylor, 2006; Jiang ve Bansal, 2003; King ve Lenox, 2000) ve kısmi uyum (partial conformity) (Oliver, 1991) özellikleri ele alınmıştır.

-Standart ve rehberlerin entegrasyonu kategorisinde kodlara uygun ifadeler ilk başta var/yok diye işaretlenmiştir. Daha sonra birinci analiz ile beraber Boiral'ın (2007) örgütlerin karşı karşıya olduğu kurumsal baskı ve dahili katılımlarına dayalı olarak oluşturduğu entegrasyon stratejilerine (törenselleştirme entegrasyon, mobilize entegrasyon, ayrıştırılmış entegrasyon ve proaktif entegrasyon) dayalı olarak yorumlanmıştır.

²⁰ Center for Private International Enterprise and Social Accountability International (SAI) (2009), From Words to Action: A Business Case for Implementing Workplace Standards.

İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2012), İş Modelleri, Türkiye'deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, İstanbul.

Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi (2012), Söyleşi, Ağustos-Eylül 2012, 388, 24-27.

Tekstil 1 Sendika Toplu Sözleşmesi.

²¹ Yıldırım ve Şimşek (2000: 153) de araştırmacının seçimine göre kategorilerin sayısallaştırılabileceğini belirtir. Bunu yapabilmek için üç yol tanımlamıştır: Birinci yol, var veya yok olarak, 0 ve 1 kodlamasının yapılması, ikinci yol, kategorilerin yüzde dağılımlarının verilmesi, üçüncü ve son yol ise, kategorilerin ilgili dokümanda kapsadığı alanın bir ölçüt olarak kullanılmasıdır.

Bulgular: Örnek Olayların Genel Değerlendirmesi

SA8000'ne Sahip Olma, KİS İmzacısı Olma ve Küresel Raporlama Yapma Nedenleri

Örgütlere neden SA8000 sertifikasına sahip oldukları, KİS imzaladıkları ve/veya GRI raporlaması yaptıkları sorulduğunda zorlayıcı, normatif ve bilişsel unsurların etkili olduğu ve örgütlerin fayda arayışında oldukları görülmüştür.

Zorlayıcı mekanizmalar olarak Tekstil 1 ve Tekstil 2 örnek olaylarında örgütlerin uluslararası müşterileri yönlendirici olmuştur. Buradaki baskı yasal baskı/düzenleme gibi değildir ancak bu örgütler SA80000 sertifikasına sahip olmak gerekliliğini hissetmektedirler. Müşterileri aynı konularda kendi denetimlerini yapmaktadır. Yine sürdürülebilirlik konusunun önem kazanması ve bu konudaki bilinçlenme Tekstil 2, İlaç 1 ve Otomotiv 1 örneklerinde baskı olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel alanın aktörlerinin diğer yönetim belgelerine de sahip olması (Tekstil 1), EFQM kapsamında konunun kapsamlı olarak ele alınmaya başlanması (İlaç 1), yatırımcıların konu ile ilgilenmesi (Otomotiv 1) normatif mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerin ortak noktası şirket kurucularının değerlerine ve aile kültürüne atıf yapmaları (Tekstil 1, Tekstil 2) ve iyi, sorumlu şirket olma çabalarıdır (Tekstil 2, Holding 1, İlaç 1) ki bu unsurlar bilişsel mekanizmalar başlıkları altında ele alınabilir.

Standart ve rehberlerin faydalarına da dikkat çekilmektedir. SA8000 sertifikasına sahip Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketleri sertifika sayesinde müşteri denetimlerinin azaldığını belirtirken, Tekstil 1 başka pazarlara erişimlerinin kolaylaştığını ifade etmektedir. Fayda kategorisi altında İlaç 1, şirket değerinin artabileceğine ve paydaşlar ile ilişkilerinin gelişebileceğine dikkat çekmektedir. Holding 1 ve Otomotiv 1 bu uygulamalar sayesinde örgütsel olarak itibar sağlayacaklarını belirtirken, İlaç 1 hem örgütsel hem de sektörel olarak itibar kazanabileceklerine işaret etmiştir.

Ayrıca tüm örgütlerin sektörlerinde ilk olma, öncü olma ve lider olmaya vurgu yaptıkları görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin proaktif bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir. Tekstil 1 ve İlaç 1 ayrıca bu uygulamaların ileride zorunluluğa dönüşeceği beklentisini taşımaktadır.

Tablo 7

Örgütlerin SA8000 Sertifikasına Sahip Olma ve BM KİS ve/veya GRI Raporlaması Yapma Nedenleri

Kuramsal İlişki	Kodlar	Belge	Firma
Zorlayıcı Baskılar	Uluslararası müşterilerin yönlendirici olması ve beklentileri	SA8000 SA8000/KİS	Tekstil 1, Tekstil 2
	Sürdürülebilirlik konusunun önem kazanması ve bu konudaki bilinçlenme	SA8000/KİS KİS/GRI KİS/GRI	Tekstil 2, İlaç 1, Otomotiv 1
Normatif Mekanizmalar	Diğer yönetim belgelerine de sahip olması	SA8000	Tekstil 1
	Avrupa Kalite Yönetim Modeli kapsamında konunun kapsamlı olarak ele alınmaya başlanması	KİS/GRI	İlaç 1
	Yatırımcıların konu ile ilgilenmesi	KİS/GRI	Otomotiv 1
Bilişsel Mekanizmalar	Şirket kurucularının değerlerine ve aile kültürüne atıf yapmaları	SA8000 SA8000/KİS	Tekstil 1, Tekstil 2,
	İyi ve sorumlu şirket olma çabası	SA8000/KİS	Tekstil 2,

		SA8000 KİS/GRI	Holding 1, İlaç 1
Fayda	Müşteri denetimlerinin azalması	SA8000 SA8000/KİS	Tekstil 1, Tekstil 2
	Başka pazarlara erişim kolaylığı	SA8000	Tekstil 1
	Şirket değerinin artması & paydaşlar ile ilişkilerin gelişmesi	KİS/GRI	Otomotiv 1
	İtibar kazanma	SA8000 KİS/GRI KİS/GRI	Holding 1, Otomotiv 1, İlaç 1
	İlk, öncü ve lider olma isteği	SA8000 SA8000/KİS SA8000 KİS/GRI KİS/GRI	Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1, İlaç 1, Otomotiv 1
	İleride zorunluluk olacak beklentisi	SA8000 KİS/GRI	Tekstil 1, İlaç 1

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Örgütlerin İKY uygulamalarının belirleyicilerine bakıldığında tüm örgütlerin öncelikli olarak yasa ve yönetmeliklere vurgu yaptığı görülmektedir. Bununla beraber BM Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi gibi uluslararası sözleşmelere de atıf yapılmaktadır (Otomotiv 1). İK politikalarının ve uygulamalarının belirlenmesinde örgütlerin sahip oldukları veya imzacısı oldukları SA8000 standardı ve/veya KİS etkili olmaktadır. Burada özellikle SA8000 standardının “çok katı kuralları olduğu” (Tekstil 1, İK Şefi) ve “şirketten şirkete farklılık göstermesinin çok da mümkün olmadığı” (Holding 1, Kalite Şefi) belirtilmektedir. KİS’in de “detaylı olduğu” (Tekstil 2, İK Yetkilisi) aktarılmaktadır. Tekstil 2 şirketinin İK yetkilisi ayrıca “bu rehberlerin alt kırılımında çok da detay vermesine gerek olmadığını, araştırmalarla bunların öğrenildiğini veya kanunlar ve yerel mevzuat ile ilgili olduğunu” belirtmektedir.

SA8000 ve ulusal yasaların kıyaslanmasına ilişkin nokta ilgi çekicidir. Tekstil 1 şirketinin İK Şefi “iş kanunu uygulandığı zaman SA8000’nin %90’ını halletmiş olduğunu ancak Türkiye’de iş kanununun getirmiş olduğu gereklilikler, kanunun yönetmelikleri uygulanmadığı için çalışanlara yönelik bir şey yapıldığı zaman bunun büyük bir lütufmuş gibi anlaşıldığını” ifade etmektedir. Benzer şekilde Holding 1’in Kalite Müdürü de aslında “SA8000’nin yasaya uyum beklediğini bunun dışında da ücret ve çalışan temsili konusunun halledilmesi gerektiğini” belirtmektedir. Türkiye bağlamında yasalara uyulduğu ifade edilmekle beraber denetimlerin eksikliğine (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1) ve kayıt dışılık (Tekstil 1) problemlerine dikkat çekilir. Bu da araştırmanın arka planında verdiğimiz kurumsal çevreyi yansıtır.

Çocuk İşçi Çalıştırılmaması: Örnekleme yer alan örgütlerin tümü yasalara uygun olarak çocuk işçi çalıştırılmadığını taahhüt etmektedir ve bu konuda taviz vermedikleri görüşmeler sırasında gözlenmiştir. Dolayısıyla kuramsal ilişki “uyuma” yöneliktir. Bunda özellikle örgütlerin kayıtlı işletmeler olması, iş kanunun diğer maddelerine göre çocuk işçilik ile mücadele konusuna daha fazla önem verilmesi etkilidir.

Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları: Üretim sektöründe bulunan Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketlerinde sendikal örgütlenme bulunmaktadır. Ancak sendikalar SA8000 veya KİS kapsamında kurulmamıştır. Şirketlerin kuruluşlarından itibaren bulunmaktadır. Dolayısıyla bu rehber ve standartlar yeni bir örgütlenmeye neden olmamıştır.

Çalışan temsilcisi mekanizması SA8000 sertifikası bulunan şirketlerde işlerlik kazanması gereken bir mekanizmadır ve temsilcinin seçimle göreve gelmesi gerekir. Tekstil 1’de sendika temsilcisi ve çalışan temsilcisi aynı kişidir, Tekstil 2’de sendika temsilcisi dışında çalışan temsilcisi olmadığı belirtilmiştir ve Holding 1 şirketinde seçimle belirlenmiş çalışan temsilcisi bulunmaktadır. Tekstil 1 şirketinde yeni işe alınanlar ilk başta sendikaya katılamazken SA8000 kapsamındaki temsilci için oylama yapabilmektedir. Holding 1’de çalışan sayısının 50 olması nedeni ile çalışan temsilcisine ulaşan talep sayısı iki yıl içerisinde 35-40 tane dir. İki sendikalı örgütte ve çalışan sayısı az olan Holding 1 standardın gerekliliğine uyum sağlanmaktadır ancak çalışan temsilcisi mekanizmasının sembolik değer taşıdığı ifade edilebilir.

SA8000 ara ve sertifika denetimlerinde denetçiler çalışanların %10’luk bir kısmı ile görüşmektedir. Bu da çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Tekstil 1 ve Holding 1 şirketleri denetçilerin tüm çalışanların %10’luk bir kısmı ile görüştüğünü ifade ederken, Tekstil 2 şirketinde beyaz yakalı çalışanların görüşmeye dahil edilmediği belirtilmekte ve bu bir gelişim alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle Tekstil 1 ve Holding 1’de çalışanların denetçiler ile görüşmesinde uyum söz konusu iken, Tekstil 2’de ayırma (kaçınma) olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların temsiline yönelik olarak çalışan memnuniyeti anketlerin tüm örgütlerde yapıldığı ve dilek, şikayet ve öneri sistemlerine benzer şekilde işlerlik kazandırıldığı görülmüştür. İlaç 1 şirketinde kurulların etkin olarak çalıştığı ve İlaç 1 ve Otomotiv 1 şirketinde de çalışanların etik kurul veya etik hatta şikâyetlerini iletebildiği belirtilmektedir. Holding 1’de de etik kurulun daha çok denetim mekanizması gibi faaliyet gösterdiği ifade edilmiş, çalışanların direkt şikayette bulunup bulunmadığı belirtilmemiştir.

Tablo 8
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları

Şirket	Tekstil 1	Tekstil 2	Holding 1	İlaç 1	Otomotiv 1
Sendika	X	X			
Sendika Temsilcisi/Çalışan Temsilcisi	X	X	X		
Çalışanların Denetçiler ile Görüşmesi	X	X	X		
Çalışan Memnuniyeti Anketi	X	X	X	X	X
Öneri, Şikayet, Dilek Sistemleri	X	X		X	X
Kurullar (Mavi yaka, iletişim kurulu vb.)				X	
Etik Kurul/Hat			X	X	X

Tablo 9
SA8000 Belgesine Sahip İşletmelerde Çalışan Temsilciliği ve Denetçilerin Çalışanlar İle Görüşmesi

Kod	İfade	Firma	Kuramsal İlişki
Çalışan Temsilcisi	“Sendika baş temsilcimiz, sendika temsilcimiz vardı ve de bunun dışında ekstradan bir de SA8000 dedi ki biz bunu kabul etmiyoruz, siz bir de çalışan temsilcisi seçin dedi. Aynı kişi ama ayrıca onun için bir seçim yapıldı.”	Tekstil 1	Uyum
	“SA8000 için ayrıca çalışan temsilcisi yok, sendika temsilcisi var.”	Tekstil 2	Kısmi Uyum
	“Çalışan temsilcimizi bağımsız bir şekilde seçtik.”	Holding 1	Uyum
Denetçilerin Çalışanlar ile Görüşmesi	“Biliyorlar ki bir gün denetçi gelecek ve şikayetlerini belirtebilecekler. Üretimden, listeden eleman seçiliyor. Beyaz yaka da denetimlerde %10'luk görüşme kısmına (denetçi ile birebir mülakatlar) katılır.”	Tekstil 1	Uyum
	“Denetimlerde biliyorsunuz bireysel görüşmelerde oluyor. Bir kata gidiyorlar, sen sen diyorlar.” “Sonra birebir elemanları çağırıyor onlarla konuşuyor. Sıkıntınız ne diye sorduklarında elemanlar anlatıyor.”	Tekstil 2	Uyum
	“Denetimlerde beyaz yaka ile hiç görüşmüyorlar. Şuan sadece mavi yaka ağırlıklı. Mavi yakanın üzerindeki stres sorguluyor. Beyaz yaka ile hiç görüşülmüyor bile.”	Tekstil 2	Ayırma (Kaçınma)
	“Gerek taşeronlar, gerek çalışanlar ile olan görüşmeleri psikolojik rahatlatma seansı olarak görenler olabilir, bir takım sıkıntıları varsa onu söylüyor.”	Holding 1	Uyum

Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai: Örgüt düzeyinde yapılan araştırmada resmi olarak yasaya uygun çalışma saati sürelerinin tanımlandığı görülmektedir. Ancak uygulamada bazı farklılıklar karşımıza çıkar.

SA8000 sertifikası olan işletmelerde normal çalışma saati dışında fazla mesailerin ve yıllık izinlerin kullanımının takibine ilişkin önlemler alındığı belirtilmiş ve iyileştirmeler yapıldığı vurgulanmıştır. Bu önlemler arasında üç vardiyadan dördü vardiyaya geçiş, belirli bölümlerde çalışanların birbirinin işini öğrenmesi, fazla mesaisi yoğun bölümler için lojman tahsisi (Tekstil 1), fazla mesai takip prosedürünün yayınlanması ve her sabah bir önceki güne ilişkin fazla mesai raporunun yazılması (Tekstil 2) ve mesai yoğunluğu yüksek bölümlerde daha iyi iş planlamasının yapılması (Tekstil 3) bulunmaktadır. 50 kişinin çalıştığı Holding 1’de fazla mesai sürelerinin yasal sınırlar kapsamında olduğu ifade edilmiştir. Bu da sektöre ve çalışan sayısına bağlı olarak örgütler arasında farklılıklar olabileceğinin göstergesidir. Bu önlemler ile beraber yıllık izinlerin kullanımında da iyileştirmeler olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda izin kullanım takibinin daha sıkı yapılması ve izin kullanımı için uyarılarda ve zorlamalarda bulunulması yer almaktadır. İzin kullanımı ile ilgili denetimlerde zaman zaman problemler çıktığı da ifade edilmektedir.

Tablo 10
SA8000 Sertifikalı Örgütlerde SA8000 Öncesi Çalışma Saatleri ve Çalışma Saatine İlişkin Alınan Önlemler

Firma	SA8000 Öncesi Çalışma Saatleri	SA8000 Sonrası Alınan Önlemler
Tekstil 1	“İlk etapta bizim en önemli problemimiz çalışma saatleriydi. Çalışanların %60-70’inde bir problem yoktu, %40’lık bir bölümün çalışma saatlerinde problem vardı.” “SA8000 öncesi işyerinde çalışanların haftada 50-60 saat çalıştıkları oluyordu.”	4 vardiyaya geçiş, Yedek eleman tahsisi, Lojman tahsisi, Yıllık izinlerin takibinin daha sıkı yapılması
Tekstil 2	“Önceden fazla mesai sorun oluyordu.” “Fazla mesailer özellikle değişti. İçerde yıllık izinler çok fazla birikmişti onlar değişti.”	Fazla mesai takip prosedürünün yazılması, Günlük fazla mesai raporunun yayınlanması
Holding 1	“Vakti zamanında standardı ilk kurmaya, işletmeye başladığımız dönemlerde fazlaydı.” “Biz özellikle bazı kişilerin izinlerinin birikmiş olduğunu fark ettik.”	Daha iyi iş planlamasının yapılması, Yıllık izinlerin takibinin daha sıkı yapılması, İzinlerin kullanılması için uyarı/zorlama yapılması

Bu önlemlere rağmen standarda uymayan uygulamalar olabildiği ifade edilmiştir. Bunlar arasında zaman zaman fazla mesai sürelerinin aşılması (Tekstil 1, Tekstil 2) ve beyaz yakalı çalışanların mesai takibine özen gösterilmemesi (Tekstil 2) bulunmaktadır. Fazla mesai sürelerinin aşılmasındaki en büyük neden özellikle tekstil sektöründeki üretim baskısı ve vardiya amirlerinin/birim yöneticilerinin süre kısıtlarına uymaması gelmektedir. Bu nedenle sertifika şartlarına ilişkin örgüt içerisinde bilgilendirme konusunun önemli olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 11
SA8000 Sertifikalı Örgütlerde Çalışma Saatine İlişkin Kaçınma İfadeleri

Firma	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	“Zaman zaman ufak tefek de olsa çalışma saatleri ile ilgili sorunlar yaşayabiliyoruz. Çok nadirde olsa 3 saat çalışması gerekiyorsa 4 saat olabiliyor. Uygulamadan kaynaklanan bazı şeyler... başındaki bakımıcının şeyi falan...”	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
Tekstil 2	“Bize bakmıyorsunuz diyor beyaz yaka çalışanlar. Biz haftasonu buradaydık, cumartesi, Pazar, sabah geldik, akşam çıktık falan diyorlar. Şuanki koşullarda mavi yaka özellikle kontrol ediliyor.” “bizim geçen hafta fazla mesailer ile ilgili sıkıntılarımız vardı,”	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
	“Bu seneki toplantıda en son onu yine söylediler. İçerde yıllık izinlerde yine birikme var, bir dahaki denetimde bunu istemiyoruz dediler.”	İzin Kullanımı	Kaçınma (bazen)

KİS imzacısı olan İlaç 1, çalışan hakları prensipleri kapsamında kanunlara uygun çalışma saatlerini uyguladığını belirtmektedir. İlaç 1 aynı başlık altında fazla mesailerin toplam çalışma süresi oranına hedef ve gerçekleşen kıyaslaması ile yer vermektedir. Buna göre 2011 yılı için hedeflenen oran %3,50 iken gerçekleşen oran %4,46’dır. Fazla mesai ile ilgili olarak 2011 yılı içerisinde 3 dava açıldığı da belirtilmektedir. Otomotiv 1’in Marka ve Medya Müdürü “fazla mesai yapmanın yazılı kurallardan biri olduğunu ve mobinge girmediği sürece sıkıntı olmadığını” ifade etmektedir. Ancak raporlamada fazla mesai ile bilgi bulunmamaktadır. Otomotiv 1, yetkilisinin dikkat çektiği bir konu fazla mesai kavramının değişen yüzüdür. Bu kapsamda sadece şirket içerisinde geçirilen fazla süreler değil, laptop veya cep telefonları ile şirket dışında da fazla mesai yapılabilmektedir ve bunun takibi kolay değildir. İşletmelerde fazla mesaiye ilişkin elde edilen veriler kaçınma olarak kodlanmıştır.

Ancak İlaç 1 örneğinde fazla mesai konusuna ilişkin raporlamada (GRI.G3.1-A+) daha fazla veri sunulması ileride KİS ve GRI kapsamında daha fazla önem verileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12
KİS İmzacısı İşletmelerde Fazla Mesaiye İlişkin Kaçınma İfadeleri

	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
İlaç 1	Fazla mesailerin toplam çalışma süresine oranı %: Gerçekleşen: 4,46 Hedef: 3,60	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
	Fazla mesai konusuna ilişkin 2011 yılında üç adet dava açılması	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
Otomotiv 1	“Beyaz yaka fazla mesai almıyor ancak çoğunlukla kalınıyor sonuçta bu yazılı kurallardan bir tanesi.” “Fazla mesaiden ne kastedildiği de önemli. İlla burada kalıp çalışması mı size göre fazla mesai, akıllı telefon mudur fazla mesai, yoksa hepimiz yanımızda laptop taşıyoruz bu mudur fazla mesai.”	Fazla Mesai	Kaçınma

Ücret: SA8000 standardı kapsamında BNW ücret hesaplaması bulunmaktadır. BNW’ya alternatif olarak kalitatif ücret hesaplama yöntemi de kullanılabilir. Temel ücrete ek olarak sağlanan tüm yan haklar bu ücret hesaplaması kapsamında değerlendirilmektedir. Türkiye’de SA8000 sertifikasına sahip işletmeler kalitatif yöntem ile belirli sayıda çalışan ile görüşüp, yaşam masraflarını değerlendirerek (Tekstil 1, Holding 1) ücretleri hesaplamaktadır. Çalışanları TİS imzalayan Tekstil 1 ve Tekstil 2 de sözleşme kapsamında asgari ücretin üzerine çıktıklarını belirtmektedirler. Ayrıca sağlanan yan haklar hesaplama dahil edilmektedir. Bu hesaplamalar doğrultusunda asgari ücretin üzerine çıktığı görülmektedir. SA8000 öncesinde de Tekstil 1 ve Tekstil 2’de ücretler asgari ücret üzerindedir. Holding 1’de SA8000 kapsamında bazı ücret iyileştirmelerine gidilmiştir. Bu kapsamda örgütler BNW hesaplama yönteminden kaçınırken, kalitatif yöntem veya sendika ile sözleşmeleri kullanmakta bu şekilde asgari ücret uygulamasına uyum göstermekte hatta asgari ücretin üzerine çıkmaktadır.

Tablo 13
SA8000 Sertifikasına Sahip Örgütlerde Ücret

Firma	Hesaplama Yöntemi				Minimum Ücret	Kuramsal İlişki	
	BNW (Standart)	Kalitatif Yöntem	Sendika ile Toplu Sözleşme	Yan haklar		Standartta Uyum	Asgari Ücrete Uyum
Tekstil 1		X	X		Ulusal Ort. %30 fazla	Kaçınma	Uyum
Tekstil 2			X	X	Asgari ücret üzerine çıkılıyor. Deneme süresi sonrası 3 ayda 4 maaş	Kaçınma	Uyum
Holding 1		X	Yok		(1800 TL) BNW’yi, 3-5 kişi için sağlayabilmiş değiliz	Kaçınma	Uyum

SA8000 sonrası ücret değerlendirmesi yapıldığında Tekstil 1’de iki ayrı görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bazı iyileştirmeler olduğunu ifade ederken, ikinci bir grup bu iyileşmenin sendika sözleşmesi kapsamında olduğunu vurgulamaktadır. Tekstil 2’de de SA8000 öncesi sendika sayesinde ücret koşullarının sağlandığı belirtilmektedir. Bu görüşlere karşılık Holding 1’de ise bazı iyileştirmelere gidilmiştir.

Tablo 14
SA8000 Sertifikası sonrası Ücret İle İlgili Görüşler

Firma	SA8000 Sonrası Ücret İle İlgili Görüşler
Tekstil 1	SA8000 sertifikasının alınması ile beraber çalışanların bazı haklarına özellikle nakdi olmayan yardımlarda bazı iyileştirmeler olmuştur (sağlık yardımı, yemek yardımı vb.). Diğer bir taraftan ise ücretler ve ek sosyal haklar kapsamındaki iyileştirmelerin TEKSİF kontratı kapsamında tüm çalışanlar için yapıldığı SA8000'nin bu gelişmelerde etkili olmadığını ifade edenler de bulunmaktadır (SAI, 2009:47).
Tekstil 2	"Bu haklar zaten bizim sendikal kurallarımızdan gereği gelen bir şeydi. SA8000'ini de fazlasıyla karşılamış oldu."
Holding 1	"Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık. BNW olmasa da kalitatif yöntem ile belirlediğimiz ücretin altında olanlara yönelik küçük iyileştirmeler oldu."

KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerde ise sistematik ücret yaklaşımı ve performans değerlendirme sistemi ön plana çıkarılmaktadır.

Tablo 15
KİS Sözleşmesi İmzacısı / GRI Raporlaması Yapan Örgütlerde Ücret

	Hesaplama Yöntemi				Kuramsal İlişki (Asgari Ücret)
	Temel Ücret	Sendika	Yan haklar		
İlaç 1	Sistematik ücret yaklaşımı	Performans değerlendirme sistemi	Yok	X	Uyum
Otomotiv 1	Sistematik ücret yaklaşımı	Performans değerlendirme sistemi	Yok	X	Uyum

Araştırmamızda "beyaz yakalılara" yönelik fazla mesai ödeme uygulamasının Tekstil 2, Holding 1, Otomotiv 1'de olmadığı, örgütlerin bu gereklilikten kaçınmaya çalıştığı görülmüştür. Fazla mesai ödemelerine ilişkin Türkiye'deki uygulamaları hatırlayacak olursak (Avrupa Komisyonu, 2013; Lally, 2005) mesai ödemeksizin yapılan fazla mesailere dikkat çekilmektedir. Bunda hem iş kanununun kapsamı hem de bu alandaki denetlemelerin henüz kurumsallaşmaması etkili olmaktadır.

Tablo 16
Fazla Mesai Ödemesi

	Firma	Sahip Olduğu Belge	Kuramsal İlişki
Mavi Yakalı/Destek Personele Fazla Mesai Ödemesi Olan Firma	Tekstil 1 Tekstil 2 Holding 1 İlaç 1 Otomotiv 1	SA8000 SA8000/KİS SA8000 KİS/GRI KİS/GRI	Uyum Uyum Uyum Uyum Uyum
Beyaz Yakalı Personele Fazla Mesai Ödemesi Olan Firma	İlaç 1	KİS/GRI	Uyum
Beyaz Yakalı Personele Fazla Mesai Ödemesi "Olmayan" Firma	Tekstil 2 Holding 1 Otomotiv 1	SA8000/KİS SA8000 KİS	Kaçınma Kaçınma Kaçınma

Tedarikçiler: Örnekleme konu olan örgütler tedarikçi denetimi yaptığını ifade etmektedir. Ancak tüm tedarikçilerin denetlenemediği de aktarılmaktadır. Tekstil 1, tedarikçilerin %50'sinin denetlenebildiğini söylerken tedarikçilerin “biraz muallak bir konu” olduğunu ifade eder. İlaç 1 de tedarikçi sayısı arttıkça denetlemenin zorlaşacağını belirtmektedir. Otomotiv 1 de 2013 yılı içerisinde tüm tedarikçilerin denetlenebileceğini belirtmektedir.

Tablo 17
Denetlenen Tedarikçilerin Kapsamı

	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“100 tane tedarikçiniz varsa bunların %50 sini denetleyebiliyorsunuz.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
Tekstil 2	SA8000/ KİS	“Yıllık ana fabrika ve tedarikçi denetim planına göre her yıl mevcut tedarikçilere programlı iç denetimler düzenlenmektedir.”	Denetim Kapsamı	Uyum
Holding 1	SA8000	“Yavaş yavaş tedarikçilerimize denetimlere başladık.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
İlaç 1	KİS/GRI	“Tabii büyüdükçe iş zorlaşıyor.. yönetmek zor... büyüdükçe uygulama anlamında çok zorlanıyoruz.” Ziyaret edilen/denetlenen tedarikçi sayısı (2011): 75 Tedarikçi Memnuniyetine Katılan Tedarikçi /İşbirliği (2010): 580 Tedarikçi Memnuniyetine Katılan Stratejik –Kritik Tedarik ve İşbirliği: 180	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
	KİS/GRI	“Tedarikçi seçim kriterlerinde sektörel bazlı değerlendirilme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler 2013 yılı içinde tüm tedarikçilerimiz ile yapılarak tamamlanacaktır.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum

Tedarikçi denetimlerinin kapsamına baktığımızda ise sertifika sahibi, sözleşme imzacısı ve/veya raporlama yapan şirketlerde olduğu gibi tüm konuları kapsamadığı veya sıkı olmadığı görülmektedir. Burada özellikle öne çıkan maddeler çocuk işçi çalıştırılmaması (Tekstil 1, İlaç 1, Otomotiv 1), sigorta kaydı ve çalışma saatidir (Tekstil 1).

Tablo 18
Tedarikçi Denetimi Konuları

Firma	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“Özellikle çalışma koşulları, çocuk işçiliği ve benzeri uygulamaları olan firmalar ile mümkün olduğunca çalışmamaya çalıştık.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Tekstil 2	SA8000/ KİS	“Onaylarken hem kendi iş sağlığı, güvenliği kıstaslarına bakıyor, çalışan haklarına bakıyor, maaşları zamanında ödeniyor mu, çocuk işçi var mı, hangi koşullarda çalışıyorlar. Belki çok detaylı çok üst seviyede yapılmıyor ama bir şekilde yine de belirli kriterlerin olması gerekiyor.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
		“Bir firma bizim kadar sosyal sorumlu olmasa da en azından çocuk işçi çalıştırmaması gerektiğini bilmeli ya da çok fazla çalışma saati olmadığını ve sigorta dökümlerini görebileceğimiz bir denetimden geçirmeye çalışıyoruz.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Holding 1	SA8000	“Bir anlamda onlara dedik ki artık hazır olun size de yavaş yavaş ismine belki denetim denemeyebilir ama biraz daha sevdirecek de yapılması gereken bir şey. Klasik denetim anlayışından biraz farklı yapıyoruz biz bunu. Diğer türlü	Denetim Konusu	Kısmi Uyum

		ürkütmek de bir olasılık.”		
İlaç 1	KİS/GRI	“Hem ön denetim esnasında hem periyodik denetimlerde ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ve KİS kapsamında kalite sistemi, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalıştırma, çalışma ortamı koşulları gibi konular incelenmektedir.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
		“Çocuk işçi çalıştırılmamasını gerektiğini bunun zaten çok bilincinde olan bir firma ile birlikte tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerimizde bunun olmasına çok dikkat ediyoruz.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Otomotiv 1	KİS/GRI	Sektör bazındaki değerlendirme ve seçim kriterleri tedarikçinin atık yönetimi, çalışan güvenliği, çalışan personel yeterliliği gibi denetimleri içermektedir. 2013 yılında fiili tedarikçi denetimlerine çocuk işçi çalıştırmama başlığı da eklenecektir	Denetim Konusu	Kısmi Uyum

Denetimler sonuçlarına göre tedarikçiler bazı yaptırımlar uygulanmaktadır. Çalışan sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalıştırılması ve maaş ödenmemesi gibi temel konularda uygunsuzluk olduğunda sözleşme iptali söz konusu olabileceken, diğer konularda eksikliklerin giderilmesi ve/veya iyileştirme/aksiyon planları istenmektedir.

Tablo 19
Tedarikçi Denetimi Sonucunda Uygulanan Yaptırımlar

Firma	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“Çalışan güvenliği standardına uyulmaması nedeni ile bir tedarikçi uyarılmış ve daha sonra sözleşme sona erdirilmiştir.”	Denetim Yaptırımı	Uyum
Tekstil 2	SA8000/KİS	“Yeni kurulmuş veya kültürü çok farklı olan bir firmanın 1-2 yıl içerisinde değişmesi beklenmiyor. Onlarda birazcık daha esnek olunup aksiyon planları alındı. Belirli bir temel kriterleri var, çok kötüyse, çalışanların maaşlarını ödemiyor, çocuk işçi çalıştırıyorsa.. bunların temel bir şeyleri var, onların haricindekiler için hep aksiyon alınıyor. Bir sonrakinde on aksiyonun ikisini kapattıysan o olur. O zaman diğer sekiz tanesinden diğerleri nasıl kapatılacak.”	Denetim Yaptırımı	Uyum
Holding 1	SA8000	“Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse düzeltici faaliyet başlatılır.” “En önemli gördüğümüz artık kaç bulgu varsa onlara yönelik tedarikçiden iyileştirme planı isteyeceğiz.”	Denetim Yaptırımı	Kısmi Uyum
İlaç 1	KİS/GRI	“Bu bulgulara göre eğer önemli eksiklikler varsa eksiklerin tamamlanması beklenir ya da firma onaylanır ve bir sonraki denetime kadar firmadan eksikleri tamamlamaları istenir.”	Denetim Yaptırımı	Kısmi Uyum

Denetimler sosyal uygunluk departmanı veya iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Tekstil 2 şirketinin tedarikçilerinin denetimini ayrıca uluslararası müşteriler de yapmaktadır. Holding 1 denetimlerin çalışanlar ile görüşme kısmı için danışmanlık şirketinden hizmet de satın almaktadır.

Tablo 20
Denetimi Yapan Departmanlar

Firma	Belge	Denetim Yapan Departmanlar
Tekstil 1	SA8000	Satın Alma, İç Denetçi
Tekstil 2	SA8000/KİS	Sosyal Uygunluk Departmanı, Uluslararası Müşteriler
Holding 1	SA8000	İç Denetçi, Danışman
İlaç 1	KİS/GRI	Kalite Güvence, TZİK, Her birim

Denetimler dışında tedarikçilerin bilgilendirilmesine yönelik diğer mekanizmalar ise tedarikçilerin kendi öz denetimlerini yapması (Tekstil 1, Holding 1), bilgilendirme (Holding 1), sosyal uygunluğa ilişkin madde içeren protokollerin imzalanması (Otomotiv 1) ve diğer iletişim mekanizmalarıdır (İlaç 1, Otomotiv 1).

SA8000 sertifikasını 2003 ve 2005 yılında alan Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketleri dışında SA8000 sertifikasını 2010 yılında alan, 2010 yılından beri KİS imzacısı olan İlaç 1 ve Otomotiv 1 şirketlerinde tedarikçi denetimi konusunun yeni ele alınmaya başladığını ve bu nedenle ön kurumsallaşma aşamasında olduğunu söyleyebiliriz (Tolbert ve Zucker, 1996). SA8000 sertifikasına sahip şirketlerde ise denetimler daha fazla kurumsallaşmıştır.

SA8000, KİS ve GRI'in Entegrasyonu

Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı: SA8000 standardının yönetim sistemine entegre edilmesi, standardın yönetim sistemi başlığı altında bir gerekliliktir. KİS sözleşmecisi ve/veya GRI raporlaması yapan kurumlar ise kendi inisiyatifleri ile yönetim sistemlerini oluşturmaktadır.

Tablo 21
Yönetim Sistemi

	Yönetim Sistemi	Belge	Şirket
Diğer Yönetim Sistemlerine Entegrasyon	Entegre Yönetim sistemi	SA8000	Tekstil 1
	Diğer yönetim sistemleri ile entegre sosyal sorumluluk yönetim sistemi	SA8000/KİS	Tekstil 2
	Diğer yönetim sistemleri ile beraber çalışan temsilcinin bilgilendirmesi, yönetim temsilcisi ile yapılan toplantılar	SA8000	Holding 1
	EFQM sistemine entegrasyon	KİS/GRI	İlaç 1
İş Stratejisi ile Bütünleştirme	İş stratejileri ile bütünleştirme	KİS/GRI	İlaç 1
	KS stratejisini şirketin iş stratejisi ile bütünleştirme	KİS/GRI	Otomotiv 1

Örgütlerin ortak noktası sosyal sorumluluk uygulamalarının etkililiği için yönetimin desteğinin ve/veya katılımının gerekli olduğunu vurgulamalarıdır. Bu kapsamda CEO, genel müdür, yönetim kurulu, icra kurulu ve direktörlerin desteği belirtilmektedir.

Tablo 22
Yönetimin Katılımı

Firma	Belge	Yönetimin Katılımı
Tekstil 1	SA8000	Tepe yönetimin desteği ve takibi, Yönetim Toplantıları
Tekstil 2	SA8000 KİS	CEO'nun takibi, Üst Yönetim Toplantıları:
Holding 1	SA8000	CEO'nun takibi, Direktör desteği, Yönetim toplantıları
İlaç 1	KİS GRI	Genel Müdür'ün desteği
Otomotiv 1	KİS GRI	Yönetim Kurulu: stratejiden sorumlu ve onaylayıcıdır. İcra Kurulu: izleme ve denetleme yapar.

Departmanlar: SA8000 standardının, KİS'in ve GRI'nin gerekliliklerinin hayata geçirilmesi ve entegrasyonu için belirli departmanlar ve/veya kurullar bu görevi üstlenmektedir. Bunun en uç boyutu olarak da sosyal uygunluk departmanının kurulması görülmektedir (Tekstil, 2). Bunun dışında entegre yönetim sistemi kurulu (Tekstil 1) ve kalite departmanı (Holding 1) süreç sahipliğini üstlenmektedir. Özellikle KİS/GRI raporlaması yapan şirketlerde çeşitli departmanlarının temsilcilerinden oluşan komite ve kurullar (İlaç 1, Otomotiv 1) bu görevi üstlenmektedir. Standardın ve sözleşmenin uygulanması ve raporlamaya ilişkin bilgi toplanması dışında stratejik pazarlama ve/veya kurumsal iletişim departmanları raporlama sürecini yürütmektedir. KİS/GRI raporlaması yapan işletmeler raporlama süreci için danışmanlık hizmeti desteği de almaktadır. SA8000 sertifikasına sahip Holding 1'de iç denetimlerini yapmak üzere danışmanlık hizmeti desteği alınmıştır.

Tablo 23
İlgili Departmanlar

Firma	Belge	Departman
Tekstil 1	SA8000	Entegre Yönetim Sistemi Komitesi
Tekstil 2	SA8000 KİS	Sosyal Uygunluk Departmanı Kurumsal İletişim
Holding 1	SA8000	Kalite Departmanı Danışman (İç Denetim)
İlaç 1	KİS GRI	Sürdürülebilirlik Kurulu Kurumsal İletişim Raporlama Danışmanı
Otomotiv 1	KİS GRI	Kurumsal Sorumluluk Takımı Stratejik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Raporlama Danışmanı

Örnekleme yer alan örgütlerde bulunan İK departmanları kendi rutin faaliyetleri dışında SA8000, KİS ve GRI'nin gerekliliklerine göre bir takım ek roller üstlenmektedir. SA8000'nin gerekliliklerine göre uygulamaların takibi ve prosedürlerin oluşturulması, KİS ve GRI kapsamında İK başlıklarına uygun izleme ve raporlama bu roller arasında yer almaktadır.

Bilgilendirme: SA8000 kapsamında çalışanların standart kapsamını bilmelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bu denetçilerin de dikkat ettiği bir konudur. Tekstil 1'de eğitim vermenin zorunlu olduğu ve özellikle işe girişten sonra eğitim verildiği belirtilirken, bu eğitimlerin çalışanların haklarını sahiplenmelerine ve daha fazla bilinçlenmelerine neden olduğunu vurgulanmaktadır. Tekstil 2 de SA8000 kapsamında çalışanların haklarını öğrenmesinin önemini belirtmektedir. Bu kapsamda iç iletişim kanalı olan dergilerde yazılar yayınlandığı ve duvarlardaki belgeler ile çalışanların dikkatinin çekildiği aktarılmaktadır. Ancak denetimlerde çalışanların tam olarak bilgi sahibi olmadığının ortaya çıktığını da işaret edilmiştir. Bu nedenle de İK çalışanlara ulaşmak için çalışanların bulunduğu katlara gidilerek 30-40 kişiye 10'ar dakikalık eğitimler verilmektedir. Holding 1'de sistem kurulurken, oryantasyon sırasında ve denetimler öncesi eğitimler verildiğini belirtmektedir ve denetimlerde çalışanların haklarını sahiplendiğinin ortaya çıktığını vurgulanmaktadır. İlaç 1 ve Otomotiv 1 de çalışanlara ve yöneticilere oryantasyon eğitimi verildiğini ve çeşitli iletişim kanalları ile (portalda bilgilendirme, Günlük informatik/infogratik şekiller vb.) eğitime katkı sunulduğunu belirtilmektedir. Ayrıca İlaç 1 ve Otomotiv 1'de çalışanlara yönelik etik davranış kuralları ve etik kod eğitimi verdiklerini ifade etmektedirler. Bununla beraber çeşitli mekanizmalar ile yöneticilerin de katılım ve bilgilendirilmesi artırılmaya çalışılmaktadır (Tekstil 2, Holding 1, İlaç 1).

Tablo 24
Bilgilendirme Mekanizmaları

Bilgilendirme Mekanizmaları	Belge	Firma
İşe giriş / oryantasyon eğitimi kapsamında eğitim verilmesi	SA8000 SA8000 KIS/GRI KIS/GRI	Tekstil 1 Holding 1 İlaç 1 Otomotiv 1
Sistem kurulurken verilen eğitimler	SA8000	Holding 1
Denetim öncesi verilen eğitimler	SA8000	Holding 1
Denetim sonuçlarında eksikliklere bağlı olarak eğitimler verilmesi	SA8000	Tekstil 2
Diğer bilgilendirme mekanizmaları (portal, günlük informatik bilgiler)	KIS/GRI KIS/GRI	İlaç 1 Otomotiv 1
Etik Davranış Kuralları/Etik Kod Eğitimi	SA8000 KIS/GRI KIS/GRI	Holding 1 İlaç 1 Otomotiv 1

Denetim ve Raporlama: SA8000 sertifikasına sahip işletmelerde ara denetimler ve belge yenileme denetimleri yapılmaktadır. Bu denetimlerin “sistemi canlı tuttuğu ve sistemli olmayı gerektirdiği” belirtilmektedir (Tekstil 1, Tekstil 2). Bununla beraber denetim sürecinin öğretici olduğu ve denetim raporlarının kurum içerisinde paylaşılmasının kurum içi bilgileneleme katkı sunduğu ifade edilmektedir (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1). Bu işletmelerde iç denetim mekanizmalarına da işlerlik kazandırılmıştır. Kurum içerisinde iç denetçiler bulunmakta (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1), departmanlar kendi denetimlerini ve sosyal uygunluk departmanı denetimleri yapılmakta (Tekstil 2) ve iç denetimler için danışmanlık firmalarından hizmet satın alınabilmektedir (Holding 1).

Hem KIS imzacısı hem de SA8000 sertifikası sahibi Tekstil 2’de “KIS’in çalışmalarına ekstra bir şey katmadığı, KIS’in rapor yayınlamak dışında da bir sorumluluğu, denetleme ve kontrol mekanizması olmadığı” vurgulanırken “KIS’i iç disiplini olan firmaların yürütebildiği belirtilmektedir. Buna kıyasla SA8000 “denetim ile olan, baskısı ve kontrolü çok daha yüksek, getirisi götürüsü anında ölçülebilen bir sistem” olarak tanımlanmaktadır.

Tekstil 2 dışında KIS imzacısı olan İlaç 1 ve Otomotiv 1, KIS raporlamalarını GRI kapsamında yapmaktadır. Örgütlerin ortak noktası her sene kendi raporlarının ve GRI’ın raporlama sisteminin geliştiğini belirtmeleridir. Örgütler raporlama seviyeleri için GRI’ın onayını alırken A seviyesinde raporlama yapan İlaç 1 ayrıca bir dış denetim firmasından onay almaktadır. Bu dış denetim sürecinin de öğretici olduğu belirtilmiştir. Ancak raporların kapsamlarının denetlenme sürecinde verilerin doğruluğuna değil, kapsamına bakılmaktadır. Raporlar için veri toplama sürecinde ise kurum içi yazılım gibi çeşitli mekanizmalar da kullanılmaktadır. Halka açık bir şirket olan Otomotiv 1 ise GRI raporlaması sayesinde kurumsal yönetim raporlarını da geliştirdiklerini vurgulamaktadır.

Tablo 25
Denetim ve Raporlama Mekanizmaları

	Belge	Firma
Dış denetim	SA8000 SA8000/KIS SA8000	Tekstil 1 Tekstil 2 Holding 1
İç Denetim		
İç Denetçi Mekanizması	SA8000 SA8000 SA8000	Tekstil 1 Tekstil 2 Holding 1

Departmanların kendi öz denetimlerini yapması	SA8000	Tekstil 2
Sosyal uygunluk departmanı denetimleri (7S denetimleri)	SA8000	Tekstil 2
İç denetim için danışman desteği alınması	SA8000	Holding 1
Raporlama		
KİS Raporu	SA8000/KİS	Tekstil 2
GRI kapsamında KİS raporlaması	KİS/GRI	İlaç 1 Otomotiv 1
GRI onayı	KİS/GRI	İlaç 1 Otomotiv 1
Rapor için dış denetim	KİS/GRI	İlaç 1
Rapor için veri toplama aracı kullanılması (SAP, kurumiçi yazılım)	KİS/GRI	Otomotiv 1

SA8000, KİS ve GRI'in İKY'ye Etkisi Değerlendirme

Çocuk işçi çalıştırılmaması, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, çalışma saatleri, ücret ve tedarikçi ilişkileri başlıkları dışında örgüt temsilcilerinden SA8000, KİS ve GRI'in etkisini değerlendirmeleri istenmiştir. Burada dikkat çekilen nokta İK uygulamaları üzerinde asıl yasaların etkili olduğudur ve bir şirkette yasalara zaten uyuluyorsa SA8000 ve/veya KİS/GRI'in çok büyük bir değişiklik getirmeyeceğidir (Tekstil 1). Nitekim araştırmanın daha önceki aşamalarında sosyal sorumlu İKY uygulamalarının belirleyicileri sorulduğunda SA8000'nin kapsamına ilişkin "iş kanununun uyguladığınız zaman standardın gerekliliğinin %90'ını halledilmiş olduğu" (Tekstil 1), ve "aslında SA8000'nin beklediğinin yasaya uyum olduğu ve geriye ücret ve çalışanların örgütlenmesi ve temsili konusunun kaldığı" belirtilmiştir. Bu doğrultuda SA8000 standardının özellikle ücret, çalışan temsilcisi ve tedarikçiler konusunda değişikliğe neden olduğu vurgulanmıştır (Holding 1). Ayrıca SA8000, KİS ve GRI'in sosyal sorumluluk konusunda sistemli olmayı sağladığı (Tekstil 2, Otomotiv1), ölçümleme yapmaya olanak sunduğu (Otomotiv 1), bilinçlenmeyi ve farkındalığı arttırdığı da belirtilmiştir (İlaç 1, Otomotiv1).

Tablo 26
SA8000, KİS ve GRI'in Etkisinin Değerlendirilmesi

Firma	Belge	Değerlendirme
Tekstil 1	SA8000	"Şirketimizin sosyal sorumluluk anlayışı veya standarda bakışı birden bire oluşan bir yapı değil. Kuruluşundan bugüne kadar süre gelen şeyi bir yerde belgelendirdik. Zaten uygulamalarda %90'ını karşılıyorduk. Belgeyi sadece belgemiz olsun mahiyetinde aldık. %10'luk kısmı da fazla mesai ve çalışma süreleri ile ilgiliydi." "Denetimler canlı tutuyor sistemi."
Tekstil 2	SA8000 KİS	"Bazı şeyler belki yapılırdı ama en büyük katkısı sistematize etmesi, belki belge olmasa da yapılırdı ama sistemli olmazdı." "Ama bundan önce de fabrikamız kötü değildi. SA8000 yıllık izinler, bazı farklılıklar mutlaka gelmiştir."
Holding 1	SA8000	"Ücret, çalışan temsilcisi, tedarikçi denetimi muhtemelen olmazdı. Bizim en önemli eksikliklerimizden biri tedarikçi denetimiydi, onu giderdik. Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık."
İlaç 1	KİS/GRI	"Bilinçlenmek farklı bir şey. Benim bile bilinç seviyem çok arttı. İnsan hakları leb-i derya bir konu ama eğitime gittiğinizde aaa bu da mı buna giriyormuş diyoruz." "Yol aldıkça farklı tecrübelerden geçiyor, yeni şeyler öğreniyor, süreçlerimizi iyileştiriyor ve mükemmelliğe daha çok yaklaştığımızı düşünüyoruz."
Otomotiv 1	KİS/GRI	"Biz 2009'dan önce çevreye duyarız, atıklarımızı bertaraf etmeyen, çalışanlarına iyi davranmayan bir şirket değildik. Bunu imzalayınca işler tam tersi olmadı, biz bunları

		daha planlı, daha programlı öncelikli iş hedeflerimize alarak hayata geçirdik.”
--	--	---

Behnam ve MacLean (2011), SA8000'nin iş süreçlerinde anlamlı değişiklik gerektirdiğinden ve dışsal denetleme/içsel gözetim maliyetlerinden dolayı KİS ve GRI'a kıyasla maliyetinin daha yüksek olduğunu belirtir. Ancak örneklemimizde yer alan SA8000 sertifikasına sahip şirketler SA8000'ni özellikle SA8000 öncesi yasalara uyuluyorsa maliyetli olarak değerlendirmez (Tekstil 1) ve hatta sertifika sayesinde diğer müşteri denetimlerinin azalması (Tekstil 2), sertifikanın sağladığı prestij, intiba ve refah (Tekstil 2, Holding 1) maliyeti azaltan unsurlar olarak sıralanır. Şirketlerin çeşitli sistemleri kurmada deneyimli olması ve çalışan sayısının az olması maliyeti azaltan unsurlardır (Holding 1). KİS imzacısı İlaç 1'in Kurumsal İletişim Müdürü “Raporlamanın en son iletişim ayağı olarak görüldüğüne, bunun da aslında hiç fena olmayan bir bütçe gerektirdiğine” dikkat çeker ve diğer bir taraftan da asıl maliyetleri raporlamadan ziyade “içerideki süreçlerin ve sistemlerin yeniden kurgulanmasının” oluşturduğunu belirtir. Dolayısıyla bu rehberin gerekliliklerinden ziyade bu rehberler vasıtası ile sağlanan öğrenme ve bilinç artışına göre kurgulanacak süreçler ve sistemler maliyet unsuru olarak görülebilir. Bu maliyet de şirketten şirkete göre değişecektir.

Tablo 27
Maliyet Değerlendirmesi

Firma		Maliyet
Tekstil 1	SA8000	Yasalara zaten uyuluyorsa maliyet olarak değerlendirmez
Tekstil 2	SA8000 KİS	Maliyet olarak görülüyor, denetimlerin azalması avantaj, sertifika prestij olarak değerlendiriliyor
Holding 1	SA8000	Maliyet olarak görülüyor, getirdiği intiba ve refah kapsamında. Çalışan sayısının az olması ve sistem kurmada deneyimli olmaları maliyeti azaltan başka bir unsur.
İlaç 1	KİS GRI	Raporlama iletişim unsuru olarak görülüyor, maliyetli olan ise içeride süreçlerin iyileştirilmesi ve bu kapsamda yatırımların yapılmasıdır.

Değerlendirme ve Tartışma

DiMaggio ve Powell (1983) ve Scott'ın (2008) tanımlamalarına uygun olarak SA8000 sertifikasına sahip olunmasının, KİS'in imzalanmasının ve GRI raporlaması yapılmasının ardında daha çok normatif, bilişsel mekanizmalar ve fayda arayışı yatmaktadır. Tekstil sektöründe uluslararası müşterilerin yönlendirmesi ise zorlayıcı mekanizma olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin ana amacı meşruiyet elde etmektir. Bunlar aynı zamanda Türkiye'de sosyal sorumluluk örgütsel alanını (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2008) yeniden şekillendiren mekanizmalar olmuştur. Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk'ün (2009) ifade ettiği gibi Türkiye'de sosyal sorumluluk örgütsel alanında hayırseverlikten KSS'ye geçişin izleri görülür ve bu standart ve rehberler bunda etkilidir.

SA8000 standardının, KİS sözleşmesinin ve GRI raporlamasının örgütlerin İKY uygulamalarına etkisi değerlendirildiğinde SA8000'nin çalışma saatleri, yıllık izin kullanımı ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sendikaya sahip olmayan bir işletmede ise bazı çalışanların ücretlerin artırılmasına katkı sağlamıştır. KİS imzacısı veya GRI raporlaması yapan işletmelerde bu rehberler kapsamında çalışma saatleri, yıllık izin veya ücret konusunda bir etki söz konusu olmamıştır. Ancak daha üst bir seviye olarak nitelendirebileceğimiz GRI-3.1. A+ seviyesinde fazla mesaiye ilişkin veri paylaşımında bulunulmuştur. Bu farklılıklar şöyle yorumlanabilir: SA8000 çalışma saatleri ve fazla mesai konusunda kesin ilkelere sahiptir ve SA8000 denetimleri kapsamında bu konular

denetçiler tarafından incelenmektedir. Dolayısıyla bu ilkeler kapsamında örgütlerin uygulamalarını ilkelerden ayırması daha az muhtemeldir (Behnam ve Maclean, 2011) ve bu kapsamda Türkiye’de çalışma ilişkilerinin sunduğu çerçevenin ötesine geçebilirler. KİS ve GRI kapsamında ise bu konuda bir kesin hüküm yoktur ancak örgütlerin insan hakları başlığı altında bu konuyu ele almaları beklenebilir. Dolayısıyla kaçınmaya daha açıktır.

SA8000 standardına sahip örgütlerde çalışan temsilcisi mekanizması bulunmaktadır. Ancak sendikaya sahip iki işletmede ve çalışan sayısının az olduğu Holding 1’de bu mekanizmanın sembolik etkiye sahip olduğu görülmektedir. Nitekim Hiscox vd., (2008) ve Anner (2012) de sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık konusunda önemli bir değişikliğe neden olmadığına dikkat çekmektedir. Örgütler, ÇMA, dilek, şikayet ve öneri sistemlerinin uygulanmasında “eşbiçimlilik” gösterirken sendikal örgütlenme konusunda sektörlere göre farklılık göstermektedirler. Sendikal örgütlenme, kuruluşların ilk kuruldukları aşamadan beri vardır yoksa standart veya rehberin bir etkisi olmamıştır. Zaten bu standart ve rehberlerde böyle bir amacın güdülmeyeceği de vurgulanmaktadır (SAI, 2008; UNGC, 2013c).

SA8000, KİS ve GRI’nın İKY faaliyetleri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade dolaylı etkilerinden de bahsetmek gerekir. Pek çok araştırmada da bu etkilerden söz edildiği görülür (Nelson, Martin ve Ewert, 2007; Schembera, 2012). Araştırmamız kapsamında SA8000 sertifikasına sahip örgütler bu dolaylı etkiler çalışanların denetçiler ile görüşmesi, çalışanların bilinçlenmesi, denetimlerin sistemi canlı tutması, denetim kapsamında öğrenme, sosyal uygunluk konusunda yöneticilerin sorumluluğunun artırılması olarak çıkmaktadır. KİS ve GRI’da ise temel vurgu sistemli olma, raporlama sürecinde gelişme, verileri kıyaslama ve çalışanların bilgilendirilmesi üzerindedir.

Örgütlerde SA8000, KİS ve GRI’nın nasıl uygulandığına baktığımızda benzer yapıların örgütlerde kurumsallaştığı görülmektedir, dolayısıyla ön kurumsallaşma aşamasında bile bir eşbiçimlilikten söz edebiliriz. Sistemlerin yürütülmesinde yönetimin desteği vardır ve sistemler örgütlerin iş stratejileri ile bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Tepe yönetimin katılımı dışında çalışanların ve ara kademe yöneticilerin süreçlere dahil olması da entegrasyon stratejilerini etkilemektedir. SA8000 denetimleri öncesi ve sonrasında verilen eğitimler ve denetçilerin bu konudaki takipleri bilgilendirme konusuna daha fazla önem verilmesini sağlamıştır. KİS imzacısı İlaç 1 ve Otomotiv 1 de bilgilendirme konusu üzerinde durmaktadır. Sürecin yönetilmesini ise entegre yönetim sistemi, sosyal uygunluk departmanı, kalite departmanı ve çeşitli komiteler üstlenmektedir. Sosyal uygunluk departmanının kurulması ise kurumsallaşmanın ileri bir safhası olarak tanımlanmaktadır. Bunun dışında kurumsal iletişim, stratejik pazarlama departmanları ve danışmanlar sistem kurulmasında veya raporlama yapılmasında destek hizmet sağlamaktadır.

Tüm entegrasyon süreçlerini ve örgütler üzerindeki kurumsal baskıları göz önünde bulundurarak Boiral’ın (2007) geliştirdiği model ile örgütlerin stratejilerini sınıflandırabiliriz. Uluslararası müşterilerin baskılarından dolayı Tekstil 1 ve Tekstil 2 yüksek kurumsal baskı, diğer örgütler ise dahil oldukları ağlar aracılığı ile normatif ve özellikle işletmelerinin sahiplerinin değerlerine bağlı olarak bilişsel baskı altında olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 28
Kurumsal Baskı ve Entegrasyon Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi

	Yüksek	Törenselleştirme Entegrasyonu	Mobilize Entegrasyon Tekstil 1, Tekstil 2
	Düşük	Ayrılmış Entegrasyon	Proaktif Entegrasyon Holding 1, İlaç 1, Otomotiv 1
Kurumsal Baskı		Düşük	Yüksek
		Dahili Katılım	

Uyum ve Kaçınma Tartışması

İKY uygulamaları kapsamında farklı konu başlıklarına göre farklı mekanizmaların uyum veya kaçınmada etkili olduğu görülmektedir:

Çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda yasanın açık olması, standart ve rehberlerin de bunları desteklemesi durumunda kayıtlı işletmeler²² yasa ve sertifika/rehberlere tam uyum göstermektedir.

Çalışma saatleri kapsamında ise yasanın fazla mesai saatlerine yönelik açık hüküm içermemesi ve yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği; standardın açık hüküm içermemesi ve denetim eksikliği; örgüt düzeyinde ise örgüt üzerindeki üretim baskısı, çalışanların haklarını bilmemesi ve yöneticilerin konuya dikkat etmemesi kaçınmayı artırmaktadır. Standardın açık hüküm içermemesi, konunun denetim kapsamında ele alınması, artan rapor düzeyi; örgüt düzeyinde ise sendikalı olma, çalışanların haklarının bilincinde olması, yöneticilerin ve İK'nın konunun takibini yapması uyumu artırmaktadır. İzin kullanımı kapsamında ise yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği, standardın açık hükümler içermemesi ve denetim eksikliği ve örgüt üzerindeki üretim baskısı kaçınmaya neden olmaktadır. Standardın açık hüküm içermemesi, konunun denetim kapsamında ele alınması, çalışanların haklarının bilincinde olması, yöneticilerin ve İK'nın konunun takibini yapması uyumu olumlu olarak etkilemektedir.

Standardın açık hüküm içermemesi ve denetimi, örgütsel politika olarak tanımlanan ücret düzeyi, sağlanan yan haklar ve işyerinde sendikalı örgütlenme bulunması asgari ücretin üzerinde ücrete olanak sağlamaktadır. Ancak diğer bir taraftan standardın tanımladığı ücret düzeyinin yüksek olması alternatif hesaplama yöntemlerinin geliştirilmesine ve standarttan kaçınılmasına neden olmaktadır.

Örgütlenme düzeyinde ise standart ve rehberlerin çok etkili olmadığı görülmektedir.

Tedarikçilerdeki sosyal sorumlu İKY uygulamalarına ilişkin olarak örgütler, standart ve rehberlerin açık hüküm içermemesine, uluslararası müşterilerin baskısına ve kendi proaktif yaklaşımlarına bağlı olarak uyuma yönelmektedir. Denetimlerin tüm tedarikçileri içermemesine ve denetimin standart ve rehberlerdeki tüm konuları kapsamamasına göz yumulabilmektedir. Bu yaklaşım bir taraftan kaçınmayı artırırken diğer bir taraftan da bu konuları yeni ele alan örgütlere öğrenme imkânı sağlamaktadır. Örgütlerdeki tedarikçi sayısının artması ise kaçınmaya neden olmaktadır.

Uyum ve kaçınmaya ilişkin konu bazındaki tüm bu değerlendirmeler kurumsal çevre, standart ve örgüt düzeyi göz önünde bulundurularak EK 1'de sunulmuştur.

²² Örneklemin kayıtlı işletmelerden oluşması nedeni ile tartışmaya kayıt dışı işletmeler dâhil edilmemiştir.

Uyum ve kaçınma tartışmalarının odağında Meyer ve Rowan'ın (1977) işaret ettiği etkililik yer almaktadır. Etkililik ve belirsizlik kapsamında örgütlerin standart ve rehberlerin gerekliliğinden kaçınarak çalışanlara sınırları da aşan fazla mesai yaptırdığı, fazla mesai ücretlerin ödenmediği görülmektedir. Araştırma konumuz ile ilgili olarak Oliver'ın (1991) işaret ettiği neden, aktör ve kontrol faktörlerinin etkili olduğunu gördük. Uluslararası müşterilerine karşı meşruiyet arayışında olan ve bunlara bağımlı olan örgütler uyumu daha çok tercih edebilir; yine meşruiyet odaklı ama bir zorlama veya baskı altında olmayanlar ise kaçınmada makul bir yol izleyebilir. Ancak bu alanlarda genellikle uyum gösterilse de zaman zaman kaçınma sergilenmektedir (çalışma saatleri, izin haklarına uyum vb.). Bu da yine Meyer ve Rowan'ın (1977) ve Goodstein'in (1994) işaret ettiği kurumsal baskıların teknik çıktılar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Örgütler, teknik verimliliklerini korumak üzere bir taraftan meşruiyetlerini korurken diğer bir taraftan da uygulamalarını ayırmaktadırlar. Bunda da baskıların niteliği, kim tarafından yönlendirildiği ve araştırma çerçevemize uygun olarak içlerinde buldukları kurumsal çevre ve dahil oldukları standart ve rehberin yaptırım mekanizmaları etkilidir.

Kaçınma ve uyum tartışmaları kapsamında yukarıda ele alınan konular dışında sosyal sorumlu İKY uygulamalarına uyumda sendikalı olmanın, çalışanların haklarının bilincinde olmasının, tepe yönetim dışında ara kademe yöneticilerin ve İKY personelinin uygulamalarının takibini yapmasının uyumu artırdığı konusunda verilere ulaştık. Örgüt üzerindeki üretim baskısının (üretim sektörü), çalışanların haklarını bilmemesinin ve ara kademe yöneticilerin uygulamaların takibini yapmamasının kaçınmada etkili olduğunu belirtebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal kuram çerçevesinde çok katmanlı bir çerçeveye dayalı olarak oluşturduğumuz araştırma modeline göre öncelikli olarak SA8000, KİS ve GRI sosyal sorumluluk standart ve rehberlerin kapsam ve uygulamasını ele aldık. Bu rehber ve standartların uygulandığı bağlamın etkili olduğunu belirtmek amacıyla da Türkiye'deki kurumsal çerçeveyi çalışma ilişkileri sistemi çerçevesinde değerlendirdik. Araştırma süreci kapsamında iki temel kaygı güdülmekteydi. Bunlardan birincisi kurumsal çevrenin bu standart ve rehber için nasıl bir bağlam oluşturduğu, ikincisi ise örgütlerin böyle bir bağlamda bu standart ve rehberleri nasıl yorumladıklarıydı. Bu kapsamda örgütlerin uygulamalarını çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçiler kapsamında değerlendirdik.

Araştırma sonucunda sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsam ve etkisini ele alırken değerlendirmelerin konu odaklı yapılmasının yerinde bir yaklaşım olduğu görülmüştür. Kurumsal kuramın ayırma kavramını kullanarak SA8000, KİS ve GRI'ı açıklık, benimseme maliyeti, yaptırım mekanizmalarının varlığı ve uyum güvencesine göre inceleyen Behnam ve MacLean (2011), SA8000'nin KİS'e kıyasla daha fazla entegre edilebileceğine dolayısıyla örgütlerin daha fazla uyum sergileyeceğine dikkat çeker. GRI'in ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığına ve uyum güvencesi aranmadığına işaret eder. Araştırmamız kapsamında görüşmeciler KİS'in de açık ilkeler içerdiğini belirtmiştir.²³ Burada KİS'in insan

²³ Araştırmacı UNGC'nin sitesinden sözleşmenin kapsamına ilişkin kaynaklara ulaşabilmiştir. Belki örgütler açısından yabancı dil bilgisinin problem olabileceği düşünülmektedir. Ancak burada da Rasche'nin (2012) bahsettiği yerel ağlar devreye girmekte ve sözleşmelerin ülke bağlamına uygulanmasına yönelik faaliyetlerde

haklarına saygı duyulması ve insan hakları ihlalleri kapsamında suç ortağı olunmaması ilkeleri yoruma daha açıktır. Bu gibi belirsizlik durumlarında örgütler dar veya geniş kapsamlı bir uygulama yoluna gidebilmektedir (Blindheim, 2012). Ancak KİS kapsamında çocuk işçi çalıştırılmaması yönünde bir belirsizlik söz konusu değildir. Bu konudaki ilkeleri SA8000 ile paraleldir. Behnam ve MacLean (2011), iş süreçlerinde anlamlı değişiklik gerektirdiğinden ve dışsal denetleme/içsel gözetim maliyetlerinden dolayı SA8000'nin, KİS ve GRI'ya kıyasla maliyetinin daha yüksek olduğunu belirtir. Ancak örneklememizde yer alan SA8000 sertifikasına sahip şirketler SA8000'ni, özellikle sertifika öncesi de yasalara uyuluyorsa maliyetli olarak değerlendirmez ve hatta sertifika sayesinde diğer müşteri denetimlerinin azalması ve sertifikanın sağladığı prestij, itibar ve refah maliyeti azaltan diğer unsurlar olarak sıralanır. Ancak KİS'i imzalayan örgütler maliyetleri raporlamadan ziyade "içerideki süreçlerin ve sistemlerin yeniden kurgulanmasının" oluşturduğunu belirtir. Rehberin gerekliliklerinden ziyade öğrenme ve bilinç artışına göre kurgulanacak süreçler ve sistemler maliyet unsuru olarak görülebilir. SA8000'de önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilen ücretler konusunda da çeşitli kaçınma alanlarının olduğu görülmüştür.. Yaptırım mekanizmaları açısından yine SA8000'nin ayırmaya daha az olanak sağladığı belirtilmektedir (Behnam ve MacLean, 2011). Belgenin kaybedilme riski örgütler üzerinde bir baskıdır. Bununla beraber KİS'in de yaptırım mekanizmalarını artırmaya çalıştığı, raporlama süreçlerine göre listeden çıkarma önlemlerinin alındığı görülmüştür ve örgütler bunu itibar kaybı olarak değerlendirmektedirler. Kanımızca bu standart ve rehberler arasında uyuma yönelik en önemli yaptırım mekanizması kanıt gerekliliğidir. Araştırmamıza konu olan standart ve rehberler içerisinde uyuma ilişkin kanıt arayan tek standart SA8000'dir. Bu mekanizma denetçiler aracılığıyla işletilir. Ancak denetçiler de belirli alanlarda inisiyatif kullanabilmektedir. Dolayısıyla standart ve rehberler kapsamında şunu söyleyebiliriz: standart ve rehberler konu odaklı incelenmelidir; konulara göre açıklığı ve maliyeti değişebilmektedir. Uyum ve kaçınmaya yönelik sundukları çerçevelerde de yaptırım mekanizmaları ve kanıt gerekliliği etkilidir, ancak bunların hangi kurumsal çevrede uygulandığı ve örgüt düzeyinde nasıl uygulandığı göz ardı edilmemelidir.

"Kurumsal bağlam" örgütlerin ve bireylerin içerisinde gömülü olduğu ve davranışlarını etkileyen bir takım politik, ekonomik ve sosyal kurum anlamına gelmektedir. Kurumsal çerçeveyi çalışma ilişkileri sistemi olarak sınırlı tuttuğumuz araştırmamızda bu standart ve rehberlerin kapsamını kurumsal çevre ile kıyaslama yoluna gitmiştik. 4857 sayılı iş kanununda çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve izinler, asgari ücret ve fazla mesai ücretleri ve dar kapsamda asıl işveren/alt işveren ilişkisi, 6356 sayılı kanunda ise sendikalar ve toplu iş sözleşmesi hükümleri yer almaktadır. Bu düzenlemelerin bazı maddelerinin düzenleniş itibari ile esnek olması (fazla mesai süresi), denetim eksikliğine dayalı olması (fazla mesai süresi ve ödemesi), kısıtlayıcı bir çerçeve sunması ile (örgütlenme özgürlüğü) ve dar kapsamlı olması (tedarikçi ilişkileri) nedeni ile günlük uygulamalardan kaçınmaya imkân sağladığı görülmüştür.

Böyle bir kurumsal çevrede "SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerin İKY uygulamaları nasıl etkilenmektedir?". Çoklu örnek olay araştırması ile bu soruya cevap aranmıştır. Böyle bir çevrede yasalar örgütlerin İKY uygulamaları üzerinde zorlayıcı baskı, rehber ve standartlar ise normatif baskı sunmaktadır. Türkiye bağlamında SA8000, KİS ve GRI'n çocuk işçi çalıştırılmaması hükümleri eşbiçimlilik gösterir ve kayıt dışı sektörde çocuk işçi çalıştırılması problemleri görülürken, kayıtlı sektörlerde görülmez. İş kanununda çalışma saatleri kapsamında fazla mesai günlük ve yıllık limitler dahilinde ve

bulunmaktadırlar. Türkiye örneğinde de iletişim ağının ağ oluşturma ve materyal üretme konusunda etkin çalıştığı görülmüştür (KİS Türkiye, 2013).

ayrıca haftalık/yıllık izinler tanımlanmıştır. Ancak uygulamada fazla mesai saatlerinin yüksek olduğu ve izinlere riayet edilmediği görülmektedir. Buna kıyasla SA8000'nin haftalık mesai uygulaması daha nettir ve uygulamalarda denetimi yapılmaktadır. KİS ve GRI kapsamında ise açık bir hüküm yoktur, örgütler bu konuları insan hakları kapsamında ele alabilir. Ücret konusunda SA8000, BNW hesaplamasına dayalı olarak asgari ücretin üzerinde bir ücret tanımlarken fazla mesai ücretlerinin primli olarak ödenmesini belirtir ve bunların denetimleri yapılmaktadır. KİS ve GRI kapsamında ise yine açık bir hüküm yoktur, örgütler bu konuları insan hakları kapsamında ele alabilmektedir. Türkiye'de fazla mesai ödemeleri yaygın bir problemdir. Türkiye'de örgütlenme kapsamında kısıtlayıcı bir yasal çerçeve olduğunu belirtmiştik. SA8000 ve KİS örgütlenme özgürlüğüne saygı duyulmasını ifade etmekle beraber ulusal mevzuatın ötesinde hüküm içermemektedirler. SA8000 sadece çalışan temsilcisi seçilmesini öngörmektedir, bunun da etkisi sembolik kalabilmektedir. Küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin artışına bağlı olarak tedarikçi ilişkileri ve bu zincirdeki İK uygulamaları geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Türkiye'deki iş kanunu kapsamında asıl işveren-alt işveren ilişkisi tanımlanmıştır ancak bu geniş anlamdaki tedarikçileri içermemektedir. SA8000 ise sertifikaya sahip olan örgütün bu ilkeleri tedarikçileri kapsamında da uygulamasını beklemektedir. KİS kapsamında konu insan hakları kapsamında dolaylı olarak ele alınabilecekken, GRI G3.1. ve G4 kapsamında göstergeler ile tanımlanmıştır.

Türkiye bağlamında SA8000'nin çalışma saatleri ve izin, bir ölçüde ücret ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KİS ve GRI tedarikçi denetimleri konusunda farkındalık yaratmıştır. KİS ve GRI'nın asıl etkisi çalışanların bilinçlendirilmesi, İK ve yöneticilerin süreçlere dahil edilmesi yönünde olmuştur. Ayrıca raporlar diğer paydaşların genel olarak sosyal sorumluluk ve özel olarak sosyal sorumlu İKY uygulamaları konusunda daha fazla bilgiye sahip olmasını sağlayacak araçlar olmuştur. Araştırma sonucuna dayalı olarak çalışanların haklarının bilincinde olmasının, tepe yönetim dışında ara kademe yöneticilerin ve İKY personelinin uygulamalara dahil olmasının uyumda etkili olduğunu belirtebiliriz. Bu nedenle tüm bu süreçlerde edinilecek bilginin örgüt içi sosyal sorumlu İKY uygulamalarını artırmada etkisi bulunmaktadır. Ancak bu süreçler gerek ulusal bağlamda yapılacak düzenlemeler ve denetim, gerekse de yeni ihtiyaçlara göre küresel bağlamda geliştirilecek standart ve rehberler ile desteklenmelidir.

Araştırma Önerileri

Schembera'nın (2012:40) ifade ettiği gibi amaç deklare edilen ve gerçekte uygulanan arasındaki farkı ortaya çıkarmak ise nitel araştırma kaçınılmazdır. Araştırma kapsamında sosyal sorumluluk örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak alınmış, örgütsel alan konu odaklı (Kostova ve Roth, 2002) olarak seçilmiştir. Örgütsel alandaki uygulamaların değerlendirilmesine çoklu örnek olay araştırma stratejisi uygundur. Bu kapsamda veri olarak görüşme yapılan yetkililerden elde edilen bilgiler ve örgüt tarafından yayınlanan belgelere dayanılmış, çalışanlar araştırma sürecine dahil edilememiştir. Araştırma başka bir şekilde tekrar yinelenmek isterse, teoriyi test edecek, onaylayacak, doğruluğunu tartışacak ya da teoriyi genişletmek için gerekli bütün koşulları karşılayacak (Yin, 2009) bir örnek olay seçilerek çalışanları da dahil edilebilir.

Hiscox vd., (2008) çeşitli kodları benimseyen ve benimsemeyenler arasındaki temel farkın koddan kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya koyabilmek için kodun benimsenmesinden önceki verilerin de önemli olduğunu vurgular. Bu nedenle herhangi bir standardın veya sözleşmenin imzacısı olacağını bildiğimiz/olmak üzere olan örgütler kapsamında çalışmalar

yürütülebilir veya örgütlerin geçirdiği gelişimi görmek üzere boylamsal (longitudinal) veri incelemesi yapılabilir.

Araştırmaya herhangi sosyal sorumluluk standardının sahibi veya imzacısı örgütler konu edilmiştir. Örgütlerin bu standartlar ile belirli alanlarda uyum ve/veya uzlaşma göstermesi beklendiğinden manipüle etme veya karşı çıkma stratejileri araştırmaya konu edilmemiştir. Standart veya rehberlerin imzacısı/sahibi olmayan örgütler üzerinden örgütlerin bu cevapları da araştırmaya konu edilebilir.

Araştırma, çalışma ilişkileri sistemi çerçevesinde belirli İKY uygulamalarına odaklanmıştır. Araştırma ayrımcılık, disiplin uygulamaları gibi konu başlıklarını içerecek şekilde genişletilebilir. Araştırma kapsamına bir örgütün tedarikçileri de eklenerek standart ve rehberlerin tedarikçi uygulamaları üzerindeki etkisi de ele alınabilir.

KSS örgütsel alanında uygulamaların sahibi işletmeler dışında alanı şekillendiren danışmanlık şirketleri, eğitim kurumları, meslek birlikleri ve sendikalar bulunmaktadır. Bu örgütler üzerinden de KSS'ye yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca saha araştırması sürecinde araştırmaya konu edilen örgütlerin temsilcilerinin hayırseverlik ve KSS ikileminin dışında sosyal sorumluluğu tanımlarken kurumsal sorumluluk, sosyal uygunluk, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık kavramlarını sıkça kullandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla önümüzdeki zamanlarda sosyal sorumluluk örgütsel alanında yeni kavramsallaştırmalar ile karşı karşıya kalabileceğimizi ve alanın yeniden şekillendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabileceğini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

Ağtaş, Ö. B. (2009). Promoting Core Labor Standards through the Performance Standards of the IFC: The Case of Turkey (Global Union Research Network), Geneva: ILO

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.

Aguinis, H., Glavas A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 20 (10), 1-37

Aksoy, B. (2007). Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 103-143.

Anner, M. (2012). Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights : The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains. *Politics & Society*, 40, 609-644.

Argüden, Y. (2007). Küresel İlkeler Sözleşmesi. <http://www.arguden.net/tr/makaleler/kuresel-ilkeler-sozlesmesi/> (Erişim Tarihi: 10.06.2013).

- Avrupa Komisyonu, (2004). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu.
http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/Turkiye_Ilerleme_Rap_2004.pdf (Erişim tarihi: 10.9.2013)
- (2005). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu.
http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/Turkiye_Ilerleme_Rap_2005.pdf (Erişim Tarihi: 9.9.2013)
- (2007). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu,
<http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46224&l=1> (Erişim Tarihi: 9.7.2013)
- (2008). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu,
<http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46224&l=1> (Erişim Tarihi: 9.7.2013)
- (2010). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu,
http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/turkiye_ilerleme_rap_2010.pdf (Erişim Tarihi: 9.7.2013)
- (2011). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu.
http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2011_ilerleme_raporu_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9.8.2013)
- (2013). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu
http://www.abgs.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2013_ilerleme_raporu_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9.10.2013)
- Barrientos, S., Smith, S. (2006). Report on ETI Impact Assessment 2006. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Behnam, M., MacLean T. L. (2011). Where Is The Accountability In International Accountability Standards?: A Decoupling Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72.
- Berthoin Antal, A., Sobczak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & Society*, 46, 9-32.
- Blindheim, B. T. (2012). Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit – Implicit Framework. *Business & Society*, 30, 1-37
- Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?. *Organization Science*, 18 (1), 127-146 .
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2010). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. Greenwood, R, Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 78-98), London: Sage.
- Brunsson, N. & Jacobsson B. (2000). The Contemporary Expansion of Standardization. Nil Brunsson & Bengt Jacobsson (Ed.), *A World Of Standards* içinde (s. 1-17), NewYork: Oxford University.
- Brunsson, N. & Jacobsson B. (2000). Following Standards. Nil Brunsson & Bengt Jacobsson (Ed.), *A World Of Standards* içinde (s. 127-150), NewYork: Oxford University.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy*, Oslo: Abstract Liber.
- Campbell, J. L., (2007). Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 22 (3), 946-967.

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility Concepts and Practices. Crane, Andrew, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Ed.), The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility içinde, (s. 19-47). NewYork: Oxford University.

Center for Private International Enterprise and Social Accountability International (SAI) (2009), From Words to Action: A Business Case for Implementing Workplace Standards.

Christensen, T, P. Lagreid (2003). Administrative Reform Policy: The Challenges of Turning Symbols into Practice. Public Organization Review: A Global Journal, 3, 3–27.

Christmann, P., Taylor G. (2006). Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation, Journal of International Business Studies, 37, 863-878.

Crane, A., Matten D., Spence L. J. (2008). Corporate Social Responsibility: In A Global Context. Andrew Crane, Dirk Matten, Laura J. Spence, (Ed.), Corporate Social Responsibility Readings and Cases in A Global Context içinde, (s. 3-21). New York: Routledge.

Çağlar, Ş. A. (2009). Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Türkiye Deneyimine Kapsamlı Bir Bakış,

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/cocukisciligipdf/turkcecocukisciliginekapsamlibakis.pdf> (Erişim Tarihi: 01.08.2011).

Çakar, M. & Danışman, A. (2012). Kurumsal Kuram, Cenk Sözen ve Nejat Basım (Ed.), Örgüt Kuramları içinde (s. 241-269), İstanbul: Beta.

Çankaya, O. G. (2002). Türk İş Hukukunda Alt İşveren Kavramı, Uygulamada Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkilerinden Doğan Bazı Sorunlar. Kamu-İş, 6 (4), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/642.pdf> (Erişim Tarihi: 01.06.2011).

Çelik, A. (2012). Yeni Sendika Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?. <http://t24.com.tr/yazi/yeni-sendikalar-yasasi-ne-getiriyor-ne-goturuyor/5858> (Erişim Tarihi: 9.11.2012).

Çelik, A., Lordoğlu, K. (2006). Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistiklerinin Sorunları Üstüne. Çalışma ve Toplum, 2006/2, 11-30.

Çetik, M., Akkaya Y. (1999). Türkiye’de Endüstri İlişkileri. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.

ÇSGB, (2007). 2007 Temmuz Ayı İstatistiği.

<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=uye> (Erişim Tarihi:)

(2013a). 01.07.2013-31.12.2013 Asgari Ücret.

<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cgm.portal?page=asgari> (Erişim Tarihi: 4.9.2013).

(2013b). 2013 Temmuz Ayı İstatistiği.

http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cs.gb/dosyalar/istatistikler/2013_temmuz_6856 (Erişim Tarihi: 28.08.2013).

Davis, G.F., Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. Organisation Science, 16 (4), 332–343

Delmas, M. A., Montes-Sancho, M. J. (2011). An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001. Business Ethics Quarterly, 21 (1), 103-132.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2006), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani.pdf> (Erişim Tarihi: 28.08.2013).

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B. (2006). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. *Academy of Management Review*, 31, 347-365.

Goodrick, E., Salancık, G. (1996). Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1-28.

Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37 (2), 350-382.

Gökçe, O. (2006). İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Greenwood, R, Hinnings, C. R. (1996). Understanding radical organisational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.

GRI, (2013a). UNGC and GRI Partnership.

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/UNGC-and-GRI.aspx> (Erişim Tarihi: 5.9.2013)

GRI, (2013b). Küresel Raporlama Girişimi.

<https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.7.2013).

Haack, P., Schoeneborne, D., Wickert, C. (2012). Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies*, 33, 815-845.

Hall, P. A. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University

Hiscox, M., Schwartz, C, Toffel, M. (2008). Evaluating the Impact of SA 8000 Certification. (Working Papers, 08-097).

ILO, (2008). Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations (Erişim Tarihi: 10.4.2013).

ILO (2011) Working Time, Working time in the twenty-first century, Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements, 17–21 October 2011.

ILO (2013) Convention Report. Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations, International Labour Conference, 102nd Session, 2013.

İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2012), İş Modelleri, Türkiye'deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, İstanbul.

ITUC, (2012). Trade Policy Review, Report For The WTO General Council Review of The Trade Policies of Turkey, 21 and 23 February, 2012, Geneva: ITUC.

Jackson, G., Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?. *Journal of Business Ethics*, 94, 371–394

- Jamali, D., Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.
- Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1047-1067.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007). *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*. Yayınları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- King, A., Lenox. M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 698-717.
- KİS Türkiye, (2013). *Kilometre Taşları*. <http://www.globalcompactturkiye.org/kilometre-taslari/> (Erişim Tarihi: 9. Temmuz. 2013).
- Koç, Y. (1999). *Workers and Trade Unions in Türkiye*, Ankara: TÜRK-İŞ.
- Koray, M. (1992). *The Industrial Relations System in Turkey Developments, Problems and Expectations*. İstanbul: Friedrich Elbert Foundation.
- Kostova, T., 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.
- Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi (2004). *Türkiye Üzerine Arka Plan Çalışması Versiyon 2004-1, Türk Hazır Giyim Endüstrisinde Çalışma Koşulları ve Sosyal Denetim Hakkında Temel Bilgiler*. <http://www.jo-in.org/Hazir.pdf> (Erişim Tarihi: 08.09.2013).
- Lally, A. (2005), *Türkiye Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründe Ücretler*, <http://www.jo-in.org/pub/docs/Bilgilendirme%20Yazisi%20no%202%20Ucretler-JoIn-wages-turkish.pdf> (Erişim tarihi: 9. Temmuz. 2013).
- Locke, R., Qin, F., Brause, A. (2006). *Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike*. Corporata Social Responsibility Initiative, (Working Paper No. 24). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003). *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2) 268-305
- Massie, R. K. (2000). Effective codes of conduct: Lessons from the Sullivan and CERES principles. O. F. Williams (Ed.), *Global Codes of Conduct içinde* (s. 280–294), South Bend, IN: University of Notre Dame.
- Matten, D. & Moon, J. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. Andre Habisch,, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Ed.), *Corporate Social Responsibility Accross Europe içinde* (s.335-356), Springer.
- Matten, D., Moon, J. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.

- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. W. & Scott, R. W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Naveh, E., Marcus, A., Allen, G., & Koo Moon, H. (1999). *ISO 9000 Survey '99: An analytical tool to assess the costs, benefits and savings of ISO 9000 registration*. New York: McGraw-Hill.
- Nelson, V., Martin, A., & Ewert, J. (2007). The Impacts of Codes of Practice on Worker Livelihoods: Empirical Evidence from the South African Wine and Kenyan Cut Flower Industries. *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 61-72.
- OECD, (2011). OECD Better Life Index Turkey. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/> (Erişim Tarihi: 3.11.2013).
- Ogawa, R., S. Scribner (2002). Leadership: Spanning the Technical and Institutional Dimensions of Organizations, *Journal of Educational Administration*, 40 (6), 576–588.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- O'Rourke, D. (2002). Monitoring the monitors: A critique of corporate third-party labor monitoring. R. Jenkins, R. Pearson, & G. Seyfang (Ed.), *Corporate responsibility and ethical trade: Codes of conduct in the global economy içinde* (s. 196-208), London: Earthscan.
- Önal, E. G. (2012), Fason Üretim Sözleşmelerinin Rekabet Hukuku Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *İstanbul Barosu Dergisi*, 86(3), 175-164. <http://www.istanbulbarosu.org.tr/proje/dergi/9/files/assets/basic-html/page158.html> (Erişim Tarihi: 01.11.2013)
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90.
- Özen, Ş. (2007), Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. Selami Sargut & Şükrü Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları içinde* (s. 237-330), Ankara: İmge.
- Rasche, A., (2012). Global Policies and Local Practice: Loose and Tight Couplings in Multi-Stakeholder Initiatives. *Business Ethics Quarterly* 22 (4), 679-708.
- Rasche, A., Behnam, M. (2008). Towards a Model to Compare and Evaluate Accountability Standards – The Case of the UN Global Compact, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim.
- Ritti, R. R., Silver, J. H. (1986). Early processes of institutionalization: The dramaturgy of exchange in interorganizational relations, *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), 25-43.
- Runhaar, H., Lafferty, H. (2009). Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 84, 479–495.
- SAAS (2013). Certified Facilities List, <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>, (Erişim Tarihi: 01.11.2013).
- SAI (2008). Social Accountability 8000 International Standard.
- SAI (2013). SA8000 Temel Denetçi Eğitim Notu, Şubat 2013.

- Salbu, S. (1994). True Codes Versus Voluntary Codes of Ethics in International Markets: Towards The Preservation of Colloquy In Emerging Global Communities. *University of Pennsylvania Journal of International Business Law*, 15 (327–371).
- Santoro, M. A. (2003). Beyond Codes of Conduct and Monitoring: An Organizational Integrity Approach to Global Labor Practices. *Human Rights Quarterly*, 25 (2), 407-424
- Sayım, K. Z. (2008). Transferability of Human Resources Policies and Practices: American Multinationals in Turkey, PHD Thesis, De Montfort University Faculty of Business and Law.
- Scheid-Cook, T. L. (1992). Organizational Enactments and Conformity to Environmental Prescriptions. *Human Relations*, 45, 537-554.
- Schembera, S. (2012). Implementing Corporate Social Responsibility: Emprical Insights on the Impact and Accountability of the UN Global Compact. UZH Working Paper Series (ISSN 2296-0422), (Working paper no. 316).
- Scott, R. W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science of Quarterly*, 32, 493-511.
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A., Cochran, P. L. (2004). Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions. *Strategic Management Journal*, 26, 181-95.
- Şenkal, A. (1999). *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, Ankara: Kamu-İş.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (2000). Understanding The Influence of Environmental Standards on Judgments and Choices. *Academy of Management Journal*, 43, 854-866.
- Terlaak, A. (2007). Order Without Law? The Role Of Certified Management Standards In Shaping Socially Desired Firm Behaviors. *Academy Of Management Review*, 32 (3), 968–985.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), 22-39.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Ed.), *Handbook of Organization Studies içinde* (s. 175-190), London: Sage.
- TÜİK, (2007). *Çalışan Çocuklar*, Ankara: TÜİK
<http://ysop.meb.gov.tr/dosyalar/arastirma%20ve%20raporlar/Child%20Labor%20in%20Turkey.pdf> (Erişim tarihi: 28.08.2013)
- Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi (2012), *Söyleşi*, Ağustos-Eylül 2012, 388, 24-27.
- UNGC (2013a). Principle 1.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle1.html>. (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013b). Principle 2.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/Principle2.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).

- UNGC (2013c). Principle 3.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle3.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013d). Principle 5.
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle5.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013e). UN Global Compact Participants,
<http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, (Erişim Tarihi: 01.11.2012).
- UNGC (2013f). The Ten Principles,
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2011).
- Weaver, G.R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999), Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Westphal, D, Zajac, E. J. (1994). Substance and Symbolism in CEOs' Longterm Incentives Plans, *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.
- Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The Challenge and the Promise. *Business Ethics Quarterly*, 14 (4), 755-774.
- Wooten, M., & Hoffman, A. (2008). Organizational fields: Past, present and future. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism içinde*. (s. 129-149). London: SAGE.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. İstanbul: Beta,
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. (Fourth Edition)*, London: Sage.

EK 1: Uyuma ve Kaçınmaya Neden Olan Faktörler

Çocuk İşçi Çalıştırılmaması	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre	Yasanın açık olması	
Standart	Açık hüküm içermesi	
Örgüt	Kayıtlı işletme olma	
Çalışma Saatlerinin Yasal Sınırlarda Tutulması	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		Yasanın fazla mesai saatlerine yönelik açık hüküm içermemesi, yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standardın açık hüküm içermesi/denetim kapsamında ele alınması (SA8000) <i>Rapor seviyesi (GRI)</i>	Standardın açık hüküm içermemesi/denetim eksikliği (KİS)
Örgüt	<i>Sendikalı olma, Çalışanların haklarının bilincinde olması, Ara kademe yöneticilerin takibini yapması, İK'nın sıkı bir şekilde takibini yapması Çalışanların haklarının bilincinde olması</i>	<i>Örgüt üzerindeki üretim baskısı (üretim sektörü) Çalışanların haklarını bilmemesi Ara kademe yöneticilerin çalışma saatlerine dikkat etmemesi</i>
İzin Kullanımı	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		Yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standardın açık hüküm içermesi/denetim kapsamında ele alınması (SA8000)	Standardın açık hüküm içermemesi/denetim eksikliği (KİS)
Örgüt	<i>Çalışanların haklarının bilincinde olması, Yöneticilerin takibi yapması, İK'nın sıkı bir şekilde takibini yapması</i>	<i>Örgüt üzerindeki üretim baskısı (üretim sektörü)</i>
Asgari Ücretin Üzerinde Ücret	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		
Standart	Açık hüküm içirme	<i>Standardın ücret düzeyinin yüksek olması</i>
Örgüt	<i>Sendikalı olma, Küçük işletme (SA8000) Sağlanan yan haklar</i>	
Fazla Mesai Ücretlerinin Ödenmesi	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		Yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standardın açık hüküm içermesi/denetim mekanizması	Denetim sırasında standardın gerekliliğinin günlük uygulamadan ayrılmasına göz yumulması
Örgüt	Örgütsel politika olarak fazla mesai ücretlerin ödenmesi Sendika olması Çalışanların haklarının bilincinde olması	Çalışanların haklarının bilincinde olmaması
Örgütlenme Özgürlüğü	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		Yasanın kısıtlayıcı çerçevesi
Standart		
Örgüt	Kuruluş aşamasında sendikalı olma	
Tedarikçiler	Uyum	Kaçınma
Kurumsal Çevre		
Standart	Standardın/rehberin açık hüküm içermesi	Denetimler kapsamında gevşek bağa göz yumulması
Örgüt	<i>Örgüt üzerinde müşterilerinin baskısı Proaktif yaklaşım sergileme</i>	Tedarikçi sayısının artması Yeni kurumsallaşma aşamasında olması

GEREKSİNİMDEN PRATIĞE: BİR PROTO-KURUM OLARAK YOYSEM

Şükran GÖLBAŞI, Haliç Üniversitesi

Bu çalışmanın amacı, Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerlerinin (YOYSEM) bir toplantı pratiği olarak ortaya çıkışı ve yoğun ilgi görmesi ve zaman içinde başlangıçta öngörülenden daha geniş bir taleple yayılması konusunu, yeni kurumsal kuramın kurumların doğuşu yaklaşımları çerçevesinde tartışmaktır. İlki, Akdeniz Üniversitesi tarafından 2005 yılında düzenlenen YOYSEM, mevcut doktora programlarının eksikliklerini gidermek, katılımcıların farklı çalışma ve yaklaşımları tanımalarını sağlamak amacıyla alanın bilimsel çalışmalarıyla yetkinlik kazanmış mensupları ile Yönetim ve Organizasyon (Y/O) alanında çalışan genç akademisyenleri bir araya getiren bir bilimsel toplantıdır.

Araştırmacı, YOYSEM'in doktora programlarının çeşitli nedenlerle eksik bıraktığı konuları bir ölçüde kapatma özelliğinden dolayı katılımcı sayısını arttırarak devam etme eğiliminde olduğu ve doktora programlarına paralel yürüyen bu yoğun bilgilenme/eleştiri sürecinin doktora programlarının iyileştirilmesi açısından özel bir önemi olduğu düşüncesinden hareketle, YOYSEM'in gereksinimden hayat bulan bir proto-kurum olarak ortaya çıkış sürecini incelemeye değer bulmuştur.

Çalışmada, kuramsal olarak *yeni kurumsal kuram*'ın (YKK) kavramlarından yararlanılmış, Lawrence ve Suddaby'nin (2006) "kurumsal iş" yaklaşımlarındaki "kurumların doğuşu" ile ilgili kavramlaştırmaları temel alınmıştır. YOYSEM'in henüz bir proto-kurum olduğu göz önüne alınarak, incelemede aktör yönlü bakış açısı izlenmiştir. Bu çerçevede, aktörün praksisini mümkün kılan kurumsal çelişkiler, aktörün mevcut koşullardan eleştirel bir kalkış yapmasındaki etkileri ve aktörün onları eylemini meşrulaştırma yönünde nasıl kendi projesi lehine kullandığı sınırları içinde çalışmaya dahil edilmiştir. Aktörün örgüt içindeki resmi konumundan, sosyal ağ içindeki konumundan ve kişisel birikim ve yeteneklerinden yeni bir kurum yaratırken bir kaynak olarak nasıl yararlandığı "kurumsal girişimci" kavramına başvurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Yine aktör yönlü bir yaklaşım benimsendiğinden, kurumların doğuşunda diğer (çevre yönlü, arz yönlü, doğal) yaklaşımların tartışmalarına girilmemiştir.

Türkiye'de yeni kurumların doğuşu ve/veya kurumsallaşması konusunu, yeni kurumsal kuramın kavramları ile çalışan (Koç ve Dirlık, 2013; Gölbaşı, 2008; Özen ve Kalemci, 2009; Taşçı ve Erdemir, 2010) az sayıda çalışma vardır. Bu konuda çalışmaların artması, kuramın da farklı alan ve zamanlarda açıklayıcılığının sınanmasını sağlayacaktır. Çalışmanın, bir pratiğin ortaya çıkışını incelerken, bir kurum hafızasının da doğrudan rol almış aktörlerin aktarımıyla kayıt altına alınmasını sağlaması açısından yerelde Y/O alanına pratik bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Leca ve diğerleri (2006), bu konuda mevcut çalışmaların hepsinin başarıyla sonuçlanmış olduklarına, başarısız örnek olmamasının nedeninin çalışmaların geriye dönük yapılmasından kaynaklandığına, bu durumda eş zamanlı örnekleri çalışmanın farklı sonuç almak açısından yararına işaret etmektedir. Barley (1986) geriye dönük arşive dayalı çalışmaların tatmin edici olmadığını, çünkü mikro süreçleri örgütlerin nadiren kayıt altına

aldığını ve bireylerin ise nadiren hatırladığını ifade etmektedir. Yine Leca ve diğerleri (2006) bireylerin başlattığı kurumsal girişimcilik üzerine çalışmaların çoğaltılmasının yararına değinmektedir. Bu çalışma, eşzamanlı ve bireylerin başlattığı bir kurumsal girişimcilik örneği olması nedeniyle, uygulama örneği olarak literatürü zenginleştireceği beklenebilir.

Çalışma yöntem olarak, YOYSEM'in ortaya çıkması ve sürdürülmesinde rol oynayan kurumsal girişimcinin ve işbirliği yaptığı aktörlerin yeni bir pratiği hayata geçirirken yapmış oldukları işlerin, belge incelemesi ve kendileriyle yapılan mülakatlardan kronolojisinin çıkarılması, ortaya çıkan işlerin "kurumsal işler" ve gerektiği ölçüde "kurumsal girişimcilik" yaklaşımları bağlamında çözümlenmesi üzerinden bir anlatı geliştirmek biçiminde tasarlanmıştır.

Çalışma dört başlık altında geliştirilmiştir. İlk başlık YOYSEM'in kısa tarihçesine, ikinci başlık kurumların doğuşu ve kurumsal işler ile ilgili alanyazının incelenmesine ayrılmıştır. Üçüncü başlıkta araştırmanın metodolojisi ve analitik prosedürünün ana hatları, dördüncü başlıkta ise alanyazın incelemesinde temel alınan kavramlar ve arayüz kesişmesinde çerçeveye dahil edilen kavramlara başvurularak bulgular sunulmuştur ve araştırma sonuçları alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.

YOYSEM'İN KISA TARİHÇESİ

YOYSEM'in bir pratik olarak ortaya çıkmasının nedeni, onun kuruluşunda önyak olan aktörün uzunca bir süredir kafasında **evirip çevirdiği bir çözüm aradığı, doktora programlarında birikerek devam eden problemlerin varlığıdır.** Aslında bu, alanın ortak problemidir, hatta Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinin doğuşunda da aynı problemin itici rol oynadığı belirtilmektedir (Özen ve Kalemci, 2009).



YOYSEM'in fikirsel altyapısının oluşturulmasına zemin hazırlayan ilk somut gelişme, Uludağ Üniversitesi tarafından 27-29 Mayıs 2004 tarihlerinde Bursa'da düzenlenen 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin son gününde kapanış oturumundan önce düzenlenen "Türkiye'de Yönetim Alanında Doktora Eğitimi" başlıklı panelde doktora programlarının ilk kez masaya yatırılması olmuştur. Prof. Dr. Tamer Koçel'in başkanlık ettiği panelde konuşan Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Prof. Dr. Cavide Uyargil'in yanı sıra bildiri sunan Prof. Dr. Fulya Sarvan "Yönetim Alanındaki Doktora Programlarını Değerlendirme Modeli" başlığı altında sunduğu konuşmasında (Sarvan, 2004) doktora programlarının çeşitli sorunlarına değindikten sonra önerdiği çözümler arasında, "doktora programı bulunan bir üniversite tarafından", "her yıl en az bir kez (yaz aylarında)", "ortak doktora seminerleri düzenlenmesi"ni, bu seminerlerde "yönetim alanında farklı konularda yetkinlik kazanmış (yerli ve yabancı) akademisyenlerin vereceği seminerlerde buluşmanın sağlanması"ni önermiştir.

YOYSEM'in hayat bulmasına doğru ikinci gelişme, 4 Mart 2005 tarihinde Marmara Üniversitesi'nde toplanan 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Danışma Kurulu'na Prof. Dr. Fulya Sarvan tarafından bir sayfalık yazılı bir metin olarak sunulan "Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri Önerisi"nin (Bkz. EK 1) Danışma Kurulu tarafından olumlu karşılanması ve ilk semineri düzenleme görevinin Prof. Dr. Fulya Sarvan'ın başkanlığını yaptığı Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalına verilmesi olmuştur. Bu toplantıda alınan karar doğrultusunda ilk YOYSEM 7-16 Temmuz 2005 tarihlerinde Antalya'da İİBF'de düzenlenmiştir. Seminerin duyurusu (Bkz. EK 2) 12-14 Mayıs 2005 tarihlerinde Marmara Üniversitesi tarafından İstanbul'da düzenlenen 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi sırasında ve moderatörlüğünü

2002 yılından itibaren Akdeniz Üniversitesi İİBF Yönetim Organizasyon Anabilim Dalının yürüttüğü yön-org yahoo grubu üzerinden yapılmıştır.

YOYSEM'in amacı Danışma Kurulu'na sunulan öneri metninde de yer aldığı gibi, alanın bilimsel çalışmalarıyla yetkinlik kazanmış mensupları tarafından seçilmiş konular üzerinde bilgi ve çalışma aktarımını mümkün kılmak; doktora tezi çalışmalarının ve araştırma projelerinin tartışılacağı bir ortam yaratmak; benzer konularda çalışanlar arasında görüş paylaşımına ve ortak projeler geliştirilmesine olanak sağlamak; mevcut doktora programlarının eksikliklerini gidermeyi, farklı çalışma ve yaklaşımları tanımayı mümkün kılmak, ve genç akademisyenlerin sosyalleşmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine fırsatlar sağlamak olarak belirlenmiştir

İlki 2005 yılında Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi tarafından düzenlenen YOYSEM, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından üstlenilmiş, üç yıl aradan sonra 2011 ve 2013 yılları arasında yeniden Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi tarafından üstlenilerek toplam altı kez düzenlenmiştir. 2005 yılında düzenlenen YOYSEM'e 11 üniversiteden toplam 30 kişi katılmıştır. 2006 yılında 13 üniversiteden 34 kişi, 2007 yılında 15 üniversiteden 27 kişi, 2008 yılında 15 üniversiteden 39 kişi, 2011 yılında 21 üniversiteden 38 kişi, 2013 yılında 29 üniversiteden 61 kişi katılmıştır.

Alanın bilimsel çalışmalarıyla yetkinlik kazanmış mensuplarının bilgi, çalışma ve deneyimlerini aktardığı ve katılımcıların tez önerilerinin sunulup tartışıldığı bir hafta süreli yaz seminerleri biçiminde düzenlenen bu gönüllü bilimsel toplantılarda, günde 6 saatlik seminerlerin yanı sıra, doktora tez projelerine ilişkin fikir verici ve yönlendirici tartışmalar ile spor, eğlence ve kültürel etkinliklere de yer verilmektedir. YOYSEM'de işlenecek konular, katılımcıların temel kaygı alanlarına göre belirlenmeye çalışılmaktadır. Toplam altı toplantıda, ağırlıklı olarak alanın konumu ve geleceğine ilişkin konular olmak üzere, araştırma tasarımı, yöntem, makale yazma, örgüt kuramı, stratejik yönetim, davranış ve insan kaynakları alanlarına ilişkin konular işlenmiştir.

ALANYAZIN İNCELEMESİ

YKK'ın, kurumları insan eylemliliği üzerinde dışsal kısıtlar olarak kavramlaştırmasının değişimi açıklamaya kalktığında, kurumları yaratma, yayma ve sabitlemede aktörün ve eyleminin rolünü açıklamaz bırakması (Battilana, 2006), 1990'lardan itibaren YKK'cıları kurumsal değişimde aktörün rolü ve stratejik eylemliliğini sorgulamaya yöneltmiştir (Hoffman, 1999; Seo & Creed, 2002). Değişim konusundaki çalışmaların iki temel duruştan birinin varsayımlarına yaslandığı görülmektedir. Bunlardan kurumsal iktisatçılar, yeni kurumların yaratılmasını rasyonel aktörlerin kasıtlı eyleminin bir sonucu olarak görürken (North, 1990'dan akt. Boxenbaum, 2004), buna karşılık sosyolojik okul, aktörün kurumsal yerleşikliğinin onu kasıtlı eylemleriyle baştan yeni bir kurum yaratmaktan alıkoyduğunu, yeni kurumların dış çevredeki şoklarla tetiklenen çeşitli çevresel faktörlerin niyetlenmemiş sonuçları olduğunu ileri sürmüştür (Boxenbaum, 2004: 4-5). Sosyolojik okulun temel varsayımlarından hareketle değişimi açıklamaya kalkan eksojen yaklaşımlar, aşırı sosyalleşmiş aktör yaklaşımına yaslanmakla eleştirilirken (Hirsch ve Lounsbury, 1997), bağlamdan bağımsız rasyonel aktör kavramını yeniden canlandıran endojen yaklaşımlar ise YKK'ın sosyolojik temelleriyle ihtilafa düşmekle eleştirilmişlerdir. Mevcut eğilim, kurumsal değişimi açıklamada bu iki yaklaşımı buluşturma yönündedir (Boxenbaum, 2004: 4-5).

YKK'cılar değişimi açıklamada 'kurumsal girişimcilik' kavramına odaklanmışlardır (Beckert, 1999; Holm, 1995). Yeni Kurumsal Kurama değişimi açıklayabilmek için dahil edilen bu

kavram, kuramın temel varsayımlarıyla teorik bir paradoks oluşturmuştur. Eğer örgütler ya da bireylerin davranışları, eylemleri, niyetleri ve mantıkları, tümüyle değiştirmeyi arzu ettikleri yapı tarafından belirleniyorsa, aktörler nasıl olup da bu kurumları değiştirebilmektedir (Holm, 1995)? Kurumsal belirleyicilik ile eyleyen arasındaki bu teorik paradoks ‘yerleşik eyleyen paradoksu’ olarak adlandırılmıştır (Beckert, 1999; Holm, 1995; Seo ve Creed, 2002).

Yerleşik eyleyen paradoksunu aşmaya çalışan YKK’cılar, bireylerle onların kurumsal çevresi arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklamaya çalışan çeşitli kuramlardan yararlanmayı denemişlerdir. Berger ve Luckmann’ın (1976) Toplumsal Kurmacılık Kuramı²⁴, Weick’in (1979:164) ‘Enactment’²⁵ kavramı, Bourdieu’nun (1977) pratik kuramı²⁶, Giddens’in (1976) ‘yapılaşma’ kuramı; Benson’un (1977) ‘diyalektik’²⁷ yaklaşımı; Emirbayer’in (1997) ilişkisel yaklaşımı, başvurulan kuramlar arasındadır. Örneğin Battilana (2006) bu paradoksu aşmak için Bourdieu’nun (1977) pratik kuramına; Barley ve Tolbert (1997) Giddens’in (1976) ‘yapılaşma’²⁸ kuramına; Seo ve Creed (2002), Benson’un (1977) ‘diyalektik’ yaklaşımına; Lawrence ve Suddaby (2006) ise Emirbayer’in (1997) ‘ilişkisel yaklaşımına’ başvurmuşlardır. İlişkisel yaklaşımda birey, sosyal bağlamın içinde yerleşik olan ve içinde yerleşik olduğu bağlamda karşılaştığı durumlara karşılık veren eyleyen olarak kavramlaştırılmaktadır (Emirbayer, 1997). Burada eyleyen kavramı, kurumsal işlere angaje olmak suretiyle belirli durumlarda o kurumlara biçim veren bireysel aktöre gönderme yapmaktadır (Berger ve Luckmann, 1967; DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu kurumsal işlerin neler olduklarını, Lawrence ve Suddaby (2006) “Institutions and institutional work” adlı çalışmalarında tanımlamışlardır. Kurumsal değişimde, aktörün rolünü bir şemsiye altında toplamaya çalıştıkları “Kurumsal İş” modelinde yazarlar, aktörlerle kurumların etkileşimini, yapılan işler üzerinden açıklamaya çalışmışlardır (Lawrence, Suddaby, Leca, 2009:6). Lawrence ve Suddaby (2006: 219-220) kurumsal iş tasarımlarını, DiMaggio (1988) ve Oliver’in (1991;1992) aktörün çıkarları kavramıyla sosyal teorideki pratiğe dönüş (practice turn) kavramını (Emirbayer and Mische, 1998) bir araya getirerek, bireysel ve kolektif aktördeki 3 ana unsur çerçevesinde biçimlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bunlar; bireysel ve kolektif aktörlerin farkındalık, beceri ve tepkiselliklerinin önemi, kurumların az ya da çok bireysel ve kolektif aktörlerin bilinçli eylemleriyle yapılandırıldığı ve fiili eylemin dışına çıkılamayacağı unsurlarıdır (modelin genel bir değerlendirmesi için Türkçe yazında Koç ve Vurgun’a 2012 bakılabilir).

Lawrence ve Suddaby (2006:215) *kurumsal iş* kavramını “birey ve örgütlerin, kurumları yaratmak, sürdürmek ve bozmak amacıyla gerçekleştirdikleri kasıtlı eylemler” olarak

²⁴ Sosyal dünyalar nesnel değil, nesnelleştirilmiş gerçekliktir. Kurumlar donmuş yapılar değildir ve onları sürekli yeniden inşa eden insan eyleyenden ayrı düşünülemezler.

²⁵ Toplumsal inşa süreci, aynı zamanda bilinçli ve seçimli bir değiştirme sürecidir, her aktör algısı çerçevesinde çevresini kendisi inşa eder.

²⁶ Bu modelde kurumsal girişimcileri eylemliliğe yönelten bağlamsal faktörler ve aktörün geçmiş ve şimdiki konumu bir arada ele alınır. ‘alan’, içinde kaynaklar, çıkarlar ve onlara erişim için mücadele edilen, sosyal konumların yapılaşmış bir sistemidir. Bireyler, toplumsal olarak inşa edilmiş aktif eyleyenlerdir, belli bir çevre ile ilişki vasıtasıyla yatkınlıklar kazanırlar. Sosyal yapılar, bireyin kafası ve bedenine bu yatkınlıklar vasıtasıyla kazanılmaktadır.

²⁷ Diyalektik analiz, dört temel prensibe dayanmaktadır, bunlar; toplumsal kurmaca, bütünlük (totality), karşıtlık ve çelişkiler ve praksis’dir. Praksis kavramı, tarihi sistem içinde yerleşik kurumsal düzenlemelerle bağıntılı, fakat onlarla uyumsuz olan politik eyleme gönderme yapmak üzere kullanılmaktadır. Praksis, kurumsal kuramın kurumsal yerleşiklik ve dönüştürücü eyleyen olarak çelişkili görünen iki özelliğini uzlaştıran temel kavramdır. Praksis, herhangi bir sosyal düzenlemenin, o sosyal yapının sahipleri tarafından değiştirildiği, sosyal yeniden inşa sürecinin temelidir.

²⁸ Aktörün eylemleriyle kurduğu ve yeniden ürettiği yapı, eylemi bir yandan mümkün kılarken bir yandan da kısıtlar. Yapılaşma Kuramı yapı ya da eyleyenin birbiri üzerinde belirleyiciliğinden kaçınmayı amaçlamıştır.

tanımlamışlardır. Alanyazında kurumsal işlerle ilgili çalışmalar, “kurumsal işlerin nasıl ortaya çıktığı”, “kimlerin kurumsal iş yaptığı” ve “kurumsal işlerin neleri içerdiği” olmak üzere yaygın olarak üç alana odaklanmıştır (Lawrence, Leca ve Zilber, 2013). “Kurumsal işlerin nasıl ortaya çıktığı” ile ilgili çalışmalar, kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması ile ilgili işleri incelemiştir. Kurumların yaratılması ile ilgili çalışmalar, aşağıdaki Tablo 1.’de görüldüğü gibi iki farklı perspektife sahiptir. Kurumların yaratılmasını ya kurumsal girişimci kavramını odağa alarak ya da iş perspektifinden incelemiştir.

Tablo 1. Alanyazında kurumların yaratılması ile ilgili çalışmalar

Garud, Hardy, & Maguire, 2007: kurumsal girişimci kavramını odağa alarak kurumsal işlere ikincil olarak başvurulması
Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011: kurumsal girişimci kavramını odağa alarak kurumsal işlere ikincil olarak başvurulması
Zietsma and Lawrence (2010): kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması ile ilgili işleri birlikte incelemesi
Greenwood & Suddaby, 2006: kurumsal girişimci kavramını odağa alarak kurumsal işlerin incelenmesi
Hardy & Maguire, 2008: kurumsal girişimci kavramını odağa alarak kurumsal işlerin incelenmesi

Lawrence ve Suddaby (2006) kurumların yaratılmasına yönelik işleri, üç grup altında toplayarak dokuz farklı kurumsal iş tanımlamışlardır. Aşağıdaki Tabloda bu kurumsal işlerin ne türden eylemleri kapsadığı ve bu işleri örnekleyen görgül çalışmalar gösterilmiştir.

Tablo 2. Kurumların Yaratılması İle İlgili Kurumsal İşler

KURUMLARIN YARATILMASI İLE İLGİLİ KURUMSAL İŞLER			Temel görgül örnekler
Aktörlerin, maddi kaynaklara erişim sınırlarını, mülkiyet haklarını ve kuralları yeniden yapılandığı açıkça politik işler	Savunma	Doğrudan ya da tasarlanmış sosyal ikna tekniklerini kullanarak politik ve düzenleyici (kurumların) desteğini harekete geçirmek	(Eisbach ve Sutton, 1992; Galvin, 2002)
	Tanımlama	Konuma ya da kimliğe referans alınacak kural sistemini inşa etmek; üyelik sınırlarını tanımlamak ya da alan içinde konum hiyerarşisi-sıralaması yaratmak	(Fox-Wolfgramm vd., 1998)
	Yetkilendirme	Mülkiyet haklarında referans alınacak kural yapılarını yaratmak	(Russo, 2001)
Aktörün inanç sistemini yeniden biçimlendiren eylemler	Kimlik inşa etmek	Aktörle faaliyette bulunduğu alan arasındaki ilişkileri tanımlamak	(Lounsbury, 2001; Oakes vd., 1998)
	Normatif eşleşmeleri değiştirmek	Pratik grupları ve bu pratiklerin ahlaki ve kültürel temelleri arasında yeniden bağlantılar kurmak	(Townley, 1997; Zilber, 2002)
	Normatif ağıyapısı inşa etmek	Uyma, izleme ve değerlendirme ile ilgili akran grupların oluşturulacağı ve pratiklerin normatif onaylarının alınacağı örgütler arası bağlantılar inşa etmek	(Lawrence vd., 2002; Orssatto vd., 2002)
İçinde anlam sistemlerinin sınırlarının değiştirildiği soyut kategorileri değiştirmek üzere tasarlanan eylemler	Taklit etme	Benimsenmesini kolaylaştırmak için yeni pratiklerin, mevcut sorgusuz kabullenilmiş pratiklerle, teknolojilerle ve kurullarla ilişkilendirilmesi	(Hargadon ve Douglas, 2001; Jones, 2001)
	Kuramlaştırma	Soyut kategorileri tanımlama ve geliştirme ve sebep-etki zincirinin ayrıntılarına inmek	(Kitchener, 2002; Orssatto vd., 2002)
	Eğitim	Yeni kurumu desteklemesi için gerekli bilgi ve beceriler konusunda aktörleri eğitime	(Lounsbury, 2001; Woywode, 2002)

Kaynak : Lawrence ve Suddaby'nin tablosuna bazı eklemeler yapılarak uyarlanmıştır (2006: 220-21)

Bunlardan birinci grup işler, yeni pratik ya da uygulamayı, ikna tekniklerini kullanarak savunan, destek ve kaynak unsurlarını harekete geçiren, konum ve kimliğe referans alınacak kural ve hiyerarşi sistemini tanımlayan, maddi kaynaklara erişimi tanımlayan yeni kuralları ve mülkiyet haklarının kurallarını yaratan politik işlerdir. Fligstein'e göre (1997) problemi ilk tanımlayan olmak önemlidir. Bu diğerlerinin tartışmalarının temel parametrelerini ortaya koymak, gündemi belirlemek demektir. Diğerlerine tartışma terimlerini kabul ettirebilmek zaten tartışmayı yarı yarıya kazanmak demektir. Diğer tüm aktörler temel parametreleri belirlenmiş bu çerçeve içinden kendi çıkarlarını tanımlamak zorunda kalırlar.

Alanyazına göre stratejik aktörün görevi, diğer aktörlerin yöneteceği koşulları ayarlamaktır. Ayarlanmış koşullar çerçevesinde dışarıda kalan aktörlerin işbirliği sağlanır kurumsal girişimci aktörler, çoğunlukla diğerlerini kendi talepleri doğrultusunda ikna etmeye gerek görmezler, onlara daha yüksek amaçlar gösterirler. Sahnede görünmektense sahneyi hazırlayıp geri çekilirler, diğer aktörlerin çözüm üretmelerini sağlarlar. Diğerlerinin durumu tartışarak çözüm üretmekten kazançları olacağını gösterirler (Fligstein, 2001).

İkinci grup işler; aktörün inanç sistemini, kimliğini ve faaliyette bulunduğu alanla arasındaki ilişkileri yeniden biçimlendiren eylemlerdir. Üçüncü grup işler ise içinde anlam sistemlerinin sınırlarının değiştirildiği soyut kategorileri değiştirmeyi tasarlayan eylemlerdir. Bunlar eski ve yeni uygulamaların birbiriyle ilintilendirilmesi, yeni uygulamanın kuramlaştırılması ve ilgililerin yeni kurallar doğrultusunda eğitilmesini içermektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 220-21). Yeni önerilen pratiğin genel kabul görmesi ve benimsenmesi büyük ölçüde kavramlaştırmanın nasıl yapıldığına bağlıdır (Tolbert ve Zucker, 1996: 183). Kuramlaştırma, mevcut kurumsal düzenlemelerin işlevsel, sosyal ve politik başarısızlıklarını tanımlayıp yeni kurumsal projenin neden daha üstün olduğunu haklı göstermelidir (Dacin vd., 2002; Greenwood vd., 2002; Maguire vd., 2004; Tolbert ve Zucker, 1996). Bunun için mağdur edilmiş kesimin yakınma sebepleri teşhis edilmeli, sorumluları tespit edilmeli, çözüm gösterilmeli ve bu kesimin de çıkarları çerçeveye dahil edilmelidir (Maguire vd., 2004; Dorado, 2005; Rao ve diğerleri, 2000; Fligstein, 1997). Başarılı bir kuramlaştırma zihinlerde meşruiyeti sağlamada önemli bir işleve sahiptir (Suddaby and Greenwood, 2005; Seo ve Creed, 2002; Fligstein, 1997).

Kurumsal işler yazınının ikinci önemli teması, hangi aktörlerin kurumsal işlere angaje olduğu konusudur. “Kimlerin kurumsal iş yaptığı” ile ilgili çalışmalar aşağıdaki Tablo 3.'den izlenebileceği gibi, profesyoneller, onlarla ilgili aktörler, şirket elitleri, tepe yöneticileri ve kolektif eyleyenlerin kurumsal işlere kalkıştığını göstermektedir.

Tablo 3. Alanyazında hangi aktörlerin kurumsal işlere angaje olduğu ile ilgili çalışmalar

Suddaby and Viale, 2011: Profesyoneller
Currie, Lockett, Finn, Martín and Waring, 2012: Profesyoneller
Lefsrud and Meyer, 2012: Muhalif profesyoneller
Rojas, 2010: Lider /şirket yöneticisi
Riaz vd., 2011: Elitler/banka yöneticisi
Dorado, 2013: Kolektif hareket
Micelotta and Washington, 2013: Servis sektörü aktörleri

Kaynak: Lawrence, Leca ve Zilber'den (2013) derlenmiştir

Kurumsal işler yazınının üçüncü önemli teması ise “kurumsal işlerin neleri içerdiği” ne türden işler yapıldığıyla ilgili araştırmalardır. Bu çalışmalar kurumsal işlerle eyleyen arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Lawrence, Leca and Zilber, 2013).

Tablo 4. Alanyazında eyleyen ve kurumsal iş ilişkisi

Battilana and D’Aunno, 2009: Kasıtlı eylem, eyleyenliğin zamanla ilgili 3 boyutunun kurumsal işlerle ilişkisi
Zundel, Holt and Cornelissen, 2012: Eyleyen nerede durur kurum nerede başlar
Smets and Jarzabkowski, 2013: Kurumsal işi pratik işlerin içinde konumlandırıyor
Emirbayer, 1997; Emirbayer & Mische, 1998: Kurumsal iş kasıtlı olabilir

Kaynak: Lawrence, Leca ve Zilber’den (2013) derlenmiştir

Kurumsal işler kavramını, bir kurum yaratmak, var olanı korumak ya da bozmak için yapılan işlere atıfla kullandığımızı göre, kurumsal işler yaparak bir kurum nasıl yaratılır? Aktörler, bir grup kurumsal düzenlemeleri, alandaki bazı problemlere çözüm olarak sunduğunda, bu düzenleme gruplarından proto-kurum olarak bahsediyoruz.

PROTO-KURUMLAR

İncelenen örnek olay, henüz oluşma halinde olduğuna göre bir proto-kurum olarak nitelenebilir. Proto-kurumlar “yeteri kadar yayıldığı takdirde yeni bir kurum haline gelebilecek, belirli işbirliği ilişkilerini aşan yeni pratikler, kurallar ve teknolojilerdir” olarak tanımlanmaktadır (Lawrence, Hardy & Phillips, 2002: 281) Yaygın bir dağılım gerçekleşirse, alanda sorgulanmaksızın kabullenilir hale gelirlerse ileride kurumsallaşacak olan kurumlardır (Zietsma ve McKnight, 2009). Bunun gerçekleşmesi demek, alan içinde anlam, istikrar ve düzen üreten düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel meşruiyet kazanması demektir (Scott, 2003: 879). Tablo 5.’te proto kurumlar ile ilgili başlıca görgül çalışmalar, kurumların aktörlerin niyetli çabaları, çevresel tetikleyiciler, işbirlikçi ilişkiler sonucu ya da doğal bir biçimde ortaya çıktığını, kimi zaman niyetlenilmemiş sonuçlar ya da kurumlar doğabildiğini göstermektedir.

Tablo 5. Proto-kurumlar ile ilgili alanyazın

Lawrence, Hardy & Phillips, 2002: Örgütler arası işbirlikçi ilişkilerin proto kurum yaratma ihtimali daha fazladır
Hargadon & Douglas, 2001: Bir yeniliğin proto kuruma dönüşmesinde alan düzeyi benimsenme önemlidir
Boxenbaum, 2004: Proto kurumlar, niyetli aktörler, kurumlar ve harekete geçirici şokların etkileşimiyle ortaya çıkar
Zietsma ve McKnight, 2009: Proto kurumların çıkarlarının ortaklaştığı kurumsal düzenlemeler inşa etmesi
Tracey, Phillips, Jarvis, 2011: Alanyazın incelemesi
Garud, Hardy, Maguire, 2007: Kurumsal girişimcilik özel sayı alanyazın incelemesi
Boxenbaum & Strandgaard-Pedersen, 2009: Eyleyenlerin ortaklaşa niyetli eylemiyle gerçekleştirdikleri kurumsal işlerin niyetlenmemiş kurumlar doğurması
Czarniawska, 2009: Proto kurumlar birbirinden habersiz bir çok aktörün çabalarıyla kendiliğinden ortaya çıkar

Lawrence ve Suddaby (2006) kurumların doğuşu ile ilgili yazını, kurumsal girişimcilik kavramı üzerine temellendirdiklerini ifade etmişlerdir. Hangi tür aktörlerin yeni kurumlar yaratmaya giriştiği, girişimciliğin hangi koşullar altında ve hangi motiflerle yapıldığı girişimcinin başvurduğu stratejileri açığa çıkarmada ve kurumsal girişimcilikle ilgili kavramlaştırmalardan yararlanmışlardır (Garud, Hardy, & Maguire, 2007; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011).

Bu konudaki çalışmaların çoğunda, DiMaggio’nun tanımı esas alınmıştır, bu tanıma göre: “Elverişli kaynaklara sahip örgütlü aktörler, onları çıkarlarını gerçekleştirmede hayli değerli bir fırsat olarak gördüğünde, yeni kurumların doğuşuna öncülük ederler” (DiMaggio 1988:14’dan akt. Scott, 1995). Aşağıdaki Tablo 6.’da görüleceği gibi alanyazında aktörü yeni

fikir ve pratikler denemeye iten motifin her zaman aktörün kendi dar çıkarlarıyla sınırlı olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 6. Aktörün yeni bir kurum oluşturmaya kalkışmasında rol oynayan motifler

Fligstein 2001: Aktör dar çıkarlarla sınırlı değildir
Wade-Benzoni vd., 2002; Haveman ve Rao, 1997, Rao, 1998: Değerler
Rao, 1998: İdeoloji
DiMaggio, 1991, 1988: Güç
Leblebici vd., 1991: Çözülecek problemler
Greenwood vd., 2002: Çıkarlar

Kurumsal girişimcilik kavramı, bazı aktörlerin onları kurumsal girişimci yapacak sosyal beceri ve kaynaklara sahip olduğunu varsaymakta, fakat kurumsal değişim projesi geliştirmesi ve uygulaması için kaynakları kullanmayı nasıl becereceğini söylememektedir (Battilana, 2004). Seo ve Creed'e göre diyalektik yaklaşımın kurumsal çelişkileri kendi çıkarları lehine kullanan aktör kavramı, bu soruyu cevaplamak için önemli bir teorik kavrayış sağlamaktadır. Benson'a göre bulunduğu sosyal yapı içinde sürekli çelişkilere maruz kalmak, aktörde mevcut yapıyı değiştirme eylemi ve bilinçliliğini doğurmaktadır. Mevcut sosyal formların limitleri ve potansiyellerinin eleştirel analizini yapan insanlar, bazı koşullar altında kendi sosyal ilişkilerinin yeniden kurgusunu yapan (praksis) aktif eyleyenler haline gelebilmektedirler (Benson, 1977:4-6). Sosyal olarak inşa edilmiş odayı bozarak ve yeni fikirlerin ortaya sürülmesine yol açan aşağıda Tablo 7.'de görülen kurumsal çelişkilerin çoğunlukla bir veya birkaçının iç içe geçmiş ve birbirini besleyen vaziyette ortaya çıktığı belirtilmektedir (Seo ve Creed, 2002).

Tablo 7. Aktörün geçmiş yapılarla bağını koparmada fırsat olarak kullandığı kurumsal çelişkiler

Phillips vd., 2000: Krize dönüşen akut problemler
Meyer ve Rowan, 1977: Performans açığı ve rekabetçi yapının sürdürülememesi
D'Aunno ve diğerleri, 2000; Reay ve Hinings, 2005; Clemens ve Cook, 1999; Friedland ve Alford, 1991: Kurumsal düzenlemelerdeki çeşitlilik
Clemens ve Cook, 1999; Greenwood ve Hinings, 1996; Uzzi, 1997; Zucker, 1987: Kurumsal düzenlemelerin aktörün davranışlarını sınırlama kapasitesi

Kaynak: Seo ve Creed'den (2002) derlenmiştir

Süregiden çelişkiler, kurum sakinlerinin, geçmiş davranış kalıplarından kopmasını ve düşünmeksizin mevcut sosyal kalıpları yeniden üretmemesine neden olan eleştirel bir anlayış geliştirmelerini sağlamaktadır (Benson, 1977; Emirbayer ve Mische, 1998). Herhangi bir aktörün maruz kaldığı çelişkileri nasıl algılayacağı, yorumlayacağı, onlara ne anlam vereceği tümüyle aktöre bağlı bir şeydir (Pfeffer ve Salancik, 2003:72). Aşağıdaki Tablo kaynaklara her sahip olanın niye kurum yaratmaya girişmediğini, aktörün konumu ve özelliklerinin ve ait olduğu sosyal grubun söz konusu alandaki statüsünün yeni kurumlar yaratmadaki önemini göstermektedir.

Tablo 8. Alanyazında Aktörün Konumu ve Kişisel Özelliklerinin Yeni Kurumlar Yaratmadaki Önemi

Maguire vd., 2004: Aktörün meşruiyeti, sahip olduğu biçimsel yetke, alandaki konumu, kimliği gerekli köprüleri kurmada, diğerlerinin gözünde meşruiyet kazanmasında belirleyicidir

Dorado, 2005; Bourdieu, 2006: Aktörün sosyal konumu, kurumsal çevresi hakkındaki görüşlerini ve algısını belirler

Bourdieu, 2006:27 : Aktörün sosyal konumu, statükoyu sürdürme ya da dönüştürme kararında belirleyicidir

Maguire vd., 2004; Lawrence, 1999; Bourdieu, 2006: Aktörün konumu, kurumsal kaynaklara erişiminde anahtar faktördür

DiMaggio, 1991,1988: Güçlü aktörler, güçlü aktörlerin desteklediği aktörler ya da stratejik konumdaki gruplar, pozisyon olarak ideolojik, beşeri ve finansal kaynaklara daha kolay erişebilir

Fligstein, 1997, 2001: Sosyal beceri, kurumsal girişimci için ayırıcı bir yetenektir

Fligstein, 2001: Biçimsel yetke ve liderlik, hikayeyi çerçevelemede yardımcı olur

Wade-Benzoni vd., 2002: Dava konularıyla değerlerini ve personel kimliklerini birleştirmek başarıyı artırır

Dorado, 2005; Seo ve Creed, 2002; Emirbayer ve Mische, 1998: Mevcut yapıyı dönüştürecek geleceğe ilişkin eylem yörüngesi tasavvur etme kapasitesine sahip olmak belirleyici bir özelliktir

Kraatz ve Moore, 2002: Liderlik önemli bir yetenektir

Phillips vd., 2004: Biçimsel yetke ve liderlik, aktöre söylemlerini yaymada, projesinin kabulünü arttırmada ve diğer aktörler tarafından benimsenmesini sağlamada kolaylık sağlar

Leca vd., 2006: Önceden kazanılmış yerleşik meşruiyet, kurumsal girişimcinin paydaşlar tarafından ciddi olarak kabul görmesini sağlar

Yeni kurumları kurmak kadar onları sürdürmek de çaba gerektirmektedir. Bu nedenle kurumsal girişimcilerin kurumsal değişimi uygulama şansını artırmak için alanda yerleşik müttefiklerin sayısını arttırmaları ve daha fazla insanı projelerine dahil etmeleri gerekir (Lawrence vd., 2002). Müttefiklerin harekete geçirilmesi, projeyi destekleyecek yeni pratik ve inançları yaydıkları için kurumsal girişimcilik stratejisi için vazgeçilmezdir (Beckert, 1999). Kurumsal girişimciler, yeni işbirliği ve birleşmelerle aktörler arasında yeni ağ ilişkileri yaratarak, bir yandan yeniden konumlanma gerçekleştirirken bir yandan alanda yerleşik oyuncuların merkezi konumunu aşındırmış olurlar (Leblebici vd., 2001).

Yeni sosyal yapılar yaratma süreci; ‘alternatif sosyal düzenleme modelleri ve eylem mantığı geliştirmek’, ‘mevcut yapıya karşı politik eylem için kaynakları harekete geçirmek’ ve ‘yeni düzenlemeleri savunmak ve yerleştirmek’ olarak tanımlanabilir. Alternatif çerçeveler ve modeller geliştirmek ve uygulamak başarılı bir yeniden sosyal kurguda özellikle önemlidir. Çünkü aktörler, diğer insanları ve kaynakları harekete geçirebilmek ve amaçlarını haklı çıkarmak için bu çerçeveleri ve modelleri kullanırlar (Seo ve Creed, 2002:236). Aktörün ne türden değişimler yaptığı ve ne türden yeni kurumlar inşa ettiği ile ilgili varyasyonlar ve değişikliklerin hangi düzeylerde yapıldığı ilgili aşağıdaki Tablo 9.’da görülebilir.

Tablo 9. Uygulanan değişim tarzı

DiMaggio,1988; Beckert, 1999 Kendi çıkar ve değerlerini arttıran değişiklikler yapmak (bireysel düzey)

Leblebici, 1991 Başkalarıyla yapılan işlemlerden değer sağlamak (bireysel düzey)

DiMaggio,1988; 1991 Güç ve kontrolü kendi grubuna kaydırmak ve kendi vizyon değişimini etkili kılmak (bireysel düzey)

Rao vd., 2000 Örgütsel pratikleri değiştirmek (örgütsel düzey)

Wade-Benzoni vd., 2002, Örgüt sistemi içindeki normlar, değerler, inanışları değiştirmek (örgütsel düzey)

Rao vd., 1994 Örgütün yaşayabilirlik oranını arttırmak için endüstri sistemindeki örgütler arası ilişkileri değiştirmek (örgütsel düzey)

Fligstein ve Mara-Drita, 1996;Zimmerman ve Zeitz, 2002 Kurum ya da norm değişimi (alan düzeyi)

Suddaby ve Greenwood, 2005 Egemen kurumsal mantığın değiştirilmesi (alan düzeyi)

Greenwood vd., 2002 Alan düzeyi sosyal olarak inşa edilmiş odayı bozmak (alan düzeyi)

Lawrence, 1999 Kurumsal yapıları önemli ölçüde değiştirmek (alan düzeyi)

Haveman ve Rao, 1997 Tümüyle yeni endüstriler yaratmak (alan düzeyi)

Dacin vd., 2002; McGuire vd., 2004: Tümüyle yeni kurumlar yaratmak (alan düzeyi)

Creed, Scully ve Austin, 2002: Kimlik inşa etmek (alan düzeyi)

Durand ve McGuire, 2005 Yeni alanlar yaratmak (alan düzeyi)

Garud vd., 2002: İşleyişi tümüyle benzeşmeyen kurumlara bağlı işleyecek tümüyle yeni bir anlam sistemi yaratmak (alan düzeyi)

Kurumsal çelişkileri kendi çıkarları lehine kullanan aktör kavramı, kurumsal değişim eyleyeninin diğerlerine yabancı gelebilecek tamamıyla yeni çerçeveler ve eylem mantığı icat etmesinin pek mümkün olmadığını önermektedir. Çoğunlukla aktörün, yepyeni bir çerçeve icat etmek yerine, mevcut heterojen yapı içinden, diğerlerinin desteğini ve kaynakları harekete geçirmek için yeterince ses getirecek uygun bir çerçeve seçtiği ifade edilmektedir (Seo ve Creed, 2002). Fligstein (2001) ise, aktörlerin egemen koalisyona dokunmadan alt çevreler yaratarak, alt grupların yerleşik değerlere yüklenmesini ve diğer güçlü gruplarla tartışmaya girmesini sağlayarak, değişimi onlar eliyle götürmesinden söz etmektedir. Clemens ve Cook'a göre (1999), hiçbir kurum tümüyle yeniden yaratılmaz, sosyal olarak kabul görmüş çerçeve ve modeller içinde kalır. Kurumsal girişimcilerin en önemli mücadelesi, değişiklik girişimlerini, toplumda kabul görmüş bu çerçeve ve modeller içine yerleştirmektir. Burada kurumsal girişimcinin kişisel niteliklerinin, sosyal becerilerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Fligstein, 1997).



ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİTİK PROSEDÜRÜN ANAHTLARI

Araştırma örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Araştırmaya kaynak olabilecek belgelerin toplanması ve YOYSEM'in doğuşuna öncülük eden aktörle ve YOYSEM'in devamlılığının sağlanmasında ve yayılmasında rol oynayan ve YOYSEM'in sürmesinde ve kurumsallaşmasında **menfaati olan** aktörlerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Belgeler ve mülakatlardan toplanan bilgiler üzerinden bu süreçte yapılan kurumsal işlerin bir kronolojisi çıkartılmıştır.

YOYSEM'in ilk toplantısının yapıldığı 2005 yılından geriye doğru, yapılan kurumsal işler olarak: aktörün mevcut yapılara eleştirel bakmasına neden olan kurumsal çelişkiler; bu yapılardan eleştirel bir kalkış yapmasını sağlayan tetikleyici olgular; aktörün kafasında beliren çözüm önerilerini somut tanımlara ve planlara dönüştüren metinler; aktörün eski yapıların meşruiyetini sorunsallaştıran ve yapılan işle arasındaki normatif bağı çözen söylemleri; yeni bir yapıyı hangi argümanlarla savunduğu, bu savunuya daha geniş kesimleri dahil edebilmek adına, diğer kesimlerin mağduriyet ve çıkarlarını bu savunuya nasıl dahil ettiği; hangi ortamlarda bu kavramlaştırmayı meşrulaştırdığı incelenmiştir.

2005 yılından ileriye doğru yapılan kurumsal işler olarak: aktörün yeni bir kurum yaratırken meşruiyet alanını nasıl genişlettiği, ittifak alanını genişletecek önemli müttefikleri yanına çekerken sosyal ağ içindeki konumundan nasıl yararlandığı, alanın ileri gelen aktörlerini ikna etmek için neler yaptığı; hangi kaynakları harekete geçirdiği ve bunu yaparken örgüt içindeki biçimsel konumundan, kendi sosyal konumundan ve kişisel kaynaklarından nasıl yararlandığı incelenmiştir.

2005 yılından itibaren altı defa düzenlenen seminerler sırasında yapılan kurumsal işler ve bu işlere eşlik eden söylemler olarak ise: inşa edilen kimlik tanımlamasına uyan katılımcılara ulaşmak için yapılan işler, tanımlanan bilim insanı kimliğini inşa edecek seminer konularının ve semineri verecek öğretim üyelerinin seçilmesi, insanlar arasında iletişimi sağlayacak ağ yapısının kurulması, oluşan kuruma kimlerin hangi kaynaklarıyla katkı sağlayacağını belirlenmesi, seminerlerin pratik yarar sağlayacak şekilde tasarlanması, seminerlerin mevcut normlarla uyumunun sağlanması, seminerlerin benimsenmesini ve yayılmasını sağlamanın şartlarının oluşturulmasının nasıl ve hangi işlerle gerçekleştirildiği incelenmiştir. İncelemenin bu aşamasında, kurucu aktör, kurucu aktörün başından beri işbirliği yaptığı üç

aktör, yayılımı genişleten ikinci kuşak aktörler ve katılımcılarla yapılan mülakatlardan ve adaylara dağıtılan seminer dokümanlarından yararlanılmıştır.

Mülakat soruları hazırlanırken soruların, yeni bir kurumun doğumunda yapılan işleri kapsamı sağlanmaya çalışılmıştır. Mülakat sorularının doğru anlaşıldığından ve kapsayıcılığından emin olmak için akran kontrolü yapılmıştır (Lincoln & Guba, 1985).

YOYSEM fikrinin aktörün kafasında şekillenmesinden itibaren bir proto-kurum olarak ortaya çıkması ve sürmesi sürecinde yapılan işleri dokümanlardan derlemek ve bir anlatı geliştirebilmek amacıyla iki grup kodlama oluşturulmuştur. Tablo 10. ve 11’de görülen birinci grup kodlamalar, Lawrence ve Suddaby’nin kurumsal işler yaklaşımını üzerine oturttuğu kurumsal girişimcilik yazınına temel alan kodlamalardır. Bu grup kodlamalar aktörün yerleşik olduğu yapılardan eleştirel kalkış sağlamasında; maruz kaldığı kurumsal çelişkilerden, alandaki ve örgüt içindeki konumundan, ait olduğu sosyal ağlardan ve kişisel nitelik ve tecrübelerinden nasıl yararlandığını incelemede kullanılmıştır.

Tablo 12.’de görülen ikinci grup kodlamalar, Lawrence ve Suddaby’nin kurumların yaratılmasına yönelik tanımladığı kurumsal işlerin alt bileşenlerine ayrılması suretiyle oluşturulmuştur. Bu kodlamalarla, aktörün yeni bir kurumu nasıl kurguladığı, metinleştirdiği, hangi platformlarda nasıl savunduğu, nasıl kuramlaştırdığı, diğer kesimlerin çıkarlarını kavramlaştırmasına nasıl dahil ettiği, mevcut kurumlarla nasıl ilişkilendirdiği, yeni kurumun ve aktörlerinin kimliklerini, ilişkilerini nasıl kurguladığı, yeni kurumun mantığını hangi faaliyetlerle ve hangi ağ düzenekleriyle yaydığı işleri incelenmiştir.

Tablo 10. Kurumsal işlerin analizinde çerçeve alınan I. Grup kodlamalar

Aktörde algı değişikliğine neden olan alan ve örgüt düzeyi sorunlar	
Kurumsal girişimcinin yerleşik davranış kalıplarından eleştirel bir kalkış yapmasında etkili olan koşullar	Kurumsal düzenlemelerin aktörün davranışlarını sınırlama kapasitesi Verimlilikle çelişen kurumsal meşruiyet Düzenlemede yapılan değişiklikler Farklı kurumsal mantıkların bir arada olması Daha az uygun kurumsal düzenlemelere uymayı sürdürmek
Çevredeki fırsatlardan nasıl yararlandığı	Ortam koşulları Meşruiyet

Tablo 11. Kurumsal işlerin analizinde çerçeve alınan I. Grup kodlamalar

Aktörün projesini gerçekleştirmek için çeşitli kaynakları bir araya getirmesi	
Aktörün projesini gerçekleştirmek için biçimsel yetkesini nasıl kullandığı	örgüt içindeki biçimsel konum kaynakların kontrolü fiziki mekanların ve kaynakların elverişliliği üst yönetimin tutumu Meslektaşlar iletişim ağları
Aktörün projesini hayata geçirmede, alanın önde gelen aktörlerini projesine nasıl dahil ettiği	alan içindeki konum geçmişte ve şu an ağ içindeki konumu
Aktörün ittifak alanını nasıl genişlettiği	Diğer aktörlerin sosyal sermayeleri Diğer aktörlerin çıkarlarının projeye dahil edilmesi YOYSEM’in içinden ikinci kuşak aktörlerin çıkması
Aktörün projesini hayata geçirmede kişisel kaynaklarını nasıl işe koştugu	Aktörün mezun olduğu üniversite Yurt içi ve yurt dışı projeleri Görev aldığı organizasyonlar Kuruculuk görev geçmişi Biçimsel konumu Resmi ve diğer konum ilişkileri

Tablo 12. Kurumsal işlerin analizinde çerçeve alınan II. Grup kodlamalar

Aktörün yeni bir kurum oluştururken yaptığı kurumsal işler	
Savunma ile ilgili kurumsal işler	Lobicilik Meşruiyet almak Hangi normlar izlenmeli-hangileri bozulmalı Ajanda oluşturma Yeni kurumlar önermek
Tanımlama ile ilgili kurumsal işler	Üyelik sınırlarının belirlenmesi Kural sistemlerinin oluşturulması Konum hiyerarşisi yaratılması
Yetkilendirme ile ilgili kurumsal işler	Yeni aktörler grubu yaratmak Aktörler arasındaki ilişkileri yeniden tanımlamak Yeni aktörlere meşruiyet ve statü vermek
Kimlik inşa etmek ile ilgili kurumsal işler	Aktörlerin aralarındaki ilişkileri tanımlamak Aktörlerle alan arasındaki ilişkileri tanımlamak Yeni uzmanlık yaratmak ve mevcut olanları dönüştürmek
Normatif eşleşmeleri değiştirmek ile ilgili kurumsal işler	Mevcut normlarla yeni pratikleri bağlantılandırmak Normsal meşruiyet sağlamak Eski kurumları tamamlayan kurumlar oluşturmak Eski kurumları sorgulayan kurumlar oluşturmak
Normatif network oluşturmak ile ilgili kurumsal işler	Normatif varsayımları değiştirmek Alandaki aktörler arasındaki ilişkiyi değiştirmek Aktör-aktör Aktör-alan Norm-alan Uyum sağlama, izleme ve değerlendirme ile ilgili akran grupları oluşturmak Pratiklerin normatif onaylarının alınacağı örgütlerarası bağlantılar inşa etmek
Öykünme ile ilgili kurumsal işler	Eski ve yeni şablonları yanyana getirmek Yeni ile eskiyi bağlantılandırmak Eski pratiklerin yetersizliklerini göstermek Eski pratiklerin potansiyel problemlerini göstermek
Kuramlaştırma ile ilgili kurumsal işler	Mevcut kurumların başarısızlıklarını belirlemek Yeni projenin daha üstün olduğunu göstermek Yeni paradigma içinden mevcut sorunlara çözüm üretmek Mağdur olan kesimin mağduriyetleri teşhis etmek Mağduriyetin Sorumlularını tespit etmek Mağdur edilmiş kesimin çıkarlarını çerçeveye dahil etmek
Eğitim ile ilgili kurumsal işler	Kendi paradigmasına uygun eğitimler yapmak Kendi paradigmasına uygun eğiticileri ortaya sürmek Kurumsal projesinin daha üstün olduğunu mevcut sorunlara ürettiği çözümler üzerinden göstermek Yeni paradigma ile ilgili işlere önyak olmak Mağduriyetleri örneklemek Sorumluları göstermek Mağduriyetleri giderdiğini örneklemek



BULGULAR

Önce, izlemeyi kolaylaştırmak açısından, aktörün YOYSEM'i oluştururken en başından beri ne türden kurumsal işler yaptığı aşağıdaki Tablo 13.'de zamansal bir dizgiyle verilmiştir.

Tablo 13. YOYSEM'in kuruluş kronolojisi

Fulya Sarvan'ın kendi yetişme döneminden buyana doktora programlarının içinde bulunduğu içerik ve yönetime ilişkin sıkıntılara tanık olması.
Çok sayıda yüksek lisans ve doktora öğrencisinin danışmanlığını yürütmesinin haliyle lisansüstü çalışmaların gereksinim ve eksikliklerine duyarlılığını arttırması.
İstanbul Üniversitesi'ndeki on yıllık akademik koordinatörlük görevi sırasında, etkili eğitim programları üzerine epeyce kafa yorma fırsatı olması. Bu meselelerle çok ilgilenmesinin, o alandaki sorunlarla ilgili algı değişimini ve farkındalığını geliştirmesi
Akdeniz Üniversitesi'ne naklen gelerek yeni kurulmakta olan bir fakülteye katılması.

Ekib olarak kendi Fakültesinin lisans, yüksek lisans ve doktora programlarının sıfırdan başlayarak tasarımı yapmaları. Yurtdışındaki ve yurtiçindeki programları inceleyerek ve kendi olumlu olumsuz deneyimlerini işin içine katarak, yerleşik çıkarlardan etkilenmek zorunda kalmayan ideal programlar oluşturmaya çalışmaları. Bunun, olaylara eleştirel bakışını güçlendiren önemli bir fırsat olması.
Yönetim-organizasyon kongrelerinde sunulan bildirimlerden, alanda mantık, donanım ve performans farklılıklarına tanık olması. Bu tanıklığın, sorunlara olan farkındalığını daha da güçlendirmesi, mevcut kurumlara mesafeli bakmasını sağlaması.
Nispeten güçlü kadrolara sahip ve yetkin hocalarla çalışma şansı bulan metropoldeki genç akademisyenlerle taşrada yetişen grup arasındaki fırsat eşitsizliğini gidermek üzere alanın kıdemli hocalarının bir şeyler yapmaları gerektiğini düşünmeye başlaması.
En son, görece iyi bir programla yetiştirdiği kendi doktor adaylarının da bazı sıkıntılarını eğitim süreci içinde aşamadığına, bir şeylerin eksik kaldığına tanık olmasının, sorunun tek tek programların iyileştirilmesiyle çözümlenecek bir şey olmadığını daha alana ilişkin ve ortaklaşa tedbirler almak gerektiği düşüncesini pekiştirmesi. Biriken sorun ve çözümsüzlüklerin mevcut yapılardan eleştirel kalkışı yapmasını sağlaması.
Kafasında sorunların nasıl aşılabileceğine dair çerçeve oluşturmaya başlaması.
Kongrelerin doktora programlarının eksiklerini gidermek için yeterli bir platform olmadığına, başka tür bir şey yapmak gerektiğine kanaat getirmesi.
Daha özgül amaçları olan, farklı türde bilimsel toplantılara gereksinim olduğu üzerine kafa yorması
Uludağ Üniversitesi tarafından 27-29 Mayıs 2004 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde “Türkiye’de Yönetim Alanında Doktora Eğitimi” başlıklı panele konuşmacı olarak davet edilmesinin bu fikri akademik camia ile paylaşmak iyi fırsat olduğunu düşünmesi.
Amacını, mevcut birikimlerinin ve farkındalıklarının ışığında bu panelde savunacağı sağlam bir metin haline getirmesi
Önerdiği yeni kuruma ilişkin kuramlaştırmayı da içeren panel bildirisinde eskinin yapı-süreç ve aktörlerine ilişkin sorunları ortaya koyması ve yeni yapı-süreç ve aktörlerin özelliklerini tanımlaması. Mağdur edilmiş kesimin çıkarlarını bu çerçeveye dahil etmesi. Yeni ve daha üstün bir çerçeve sunarak, bütün süreçleri, aktörleri, içerikleri, ilişkileri, kimlikleri bu çerçevede ayrıntılı bir şekilde tanımlaması
Panelde, alanın önde gelen üyelerinin huzurunda, Kongre’ninkine benzer bir örgütlenme ile sürdürülebilirliği sağlanabilecek bir Yaz Okulu oluşturma düşüncesini önermesi
Bir yıl sonra, 4 Mart 2005 tarihinde Marmara Üniversitesi’nde toplanan 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Danışma Kurulu’na “Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri Önerisi”ni metin olarak sunması.
Danışma Kurulu’nun öneriyi olumlu karşılaması
İlk semineri düzenleme görevinin, Prof. Dr. Fulya Sarvan’ın başkanlığını yaptığı Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalına verilmesi.
Prof. Dr. Fulya Sarvan’ın Danışma Kurulu’nun iki güçlü üyesi ile camianın takdirini kazanmış bir akademisyeni ilk seminerleri vermek üzere davet etmesi. Akademisyenlerin daveti kabul etmesi.
12-14 Mayıs 2005 tarihlerinde Marmara Üniversitesi tarafından İstanbul’da düzenlenen 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi sırasında Seminerin duyurusunun yapılması
Yön-org yahoo grubu üzerinden seminer çağrısının yapılması (2002 yılından itibaren Akdeniz Üniversitesi İİBF Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalının moderatörlüğünü yürüttüğü iletişim ağı)
Akdeniz Üniversitesi İİBF Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalının, kendi doktor adayı araştırma görevlilerini de dahil ettiği toplantıda seminer konuları, konukları, yürütülüş biçimi, süresi, sosyal programı gibi konuları tartışması.
Sarvan’ın konuk öğretim üyelerine konu önermesi ve karşılıklı tartışarak konuların kararlaştırılması.
Çağrılı öğretim üyelerinin seminer öncesi okunmasını önerdikleri okuma listelerinin ve makalelerin katılımcılara servis edilmesi
İlk YOYSEM’in 7-16 Temmuz 2005 tarihlerinde Antalya’da Akdeniz Üniversitesi İİBF’de düzenlenmesi.
11 üniversiteden 30 genç akademisyen ve konuk öğretim üyeleri Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Doç. Dr. Şükrü Özen’in katılımıyla seminerlerin gerçekleştirilmesi.
9 günlük program süresince günde 6 saat eğitim, doktora öğrencilerinin doktora tez projelerine ilişkin fikir verici ve yönlendirici tartışmalara yer verilmesi ve 3 saat dinlenme, spor, eğlence ve kültürel etkinliklerle seminerlerin tamamlanması.
Katılımcılardan geribildirim almak için semineri değerlendirmeleri için form doldurmaları talep edilmesi Genç akademisyenlerin çoğunluğunun programı içerik, kapsam ve öğretim üyeleri açısından çok olumlu değerlendirerek bu seminerlerin sürdürülmesi konusunda isteklerini dile getirmeleri.
Akademisyenlerin çalışma konularının listesi çıkartılarak ortaklaşa bilim üretme imkanları hazırlanması.
Seminer metinlerinin daha sonra elektronik olarak üyelere servis edilmesi
14.Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Danışma Kurulu’nda 2. YOYSEM’in ev sahipliğini Prof. Dr. Ceyhan Aldemir’in Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi adına üstlenmesi.
2.YOYSEM’in 3-9 Temmuz 2006 tarihlerinde Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi evsahipliğinde İzmir’de Üniversitenin Doğanbey/ Payamlı/ Seferihisar’daki Sosyal Tesisleri’nde düzenlenmesi.
Bu programa konuk öğretim üyeleri olarak Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Doç. Dr. Zeynep Aycan ve 13 üniversiteden toplam 34 kişinin katılması.
3.YOYSEM’in yine Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi ev sahipliğinde 16-20 Temmuz 2007 tarihlerinde İzmir’de Üniversitenin Doğanbey/ Payamlı/ Seferihisar’daki Sosyal Tesisleri’nde düzenlenmesi.
Bu seminere konuk öğretim üyeleri olarak Yrd. Doç. Dr. Özgecan Koçak, Doç. Dr. Arzu Wasti ve 15 üniversiteden toplam 27 kişinin katılması.
4.YOYSEM’in 7-11 Temmuz 2008 tarihlerinde üçüncü kez Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi ev sahipliğinde İzmir’de Üniversitenin Doğanbey/ Payamlı/ Seferihisar’daki Sosyal Tesisleri’nde düzenlenmesi.

Yrd. Doç. Dr. Çetin Önder tarafından yürütülen bu seminere 15 üniversiteden toplam 39 kişinin katılması
Seminere 2009 ve 2010 yıllarında ara verilmesi.
Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde genç akademisyenlerden gelen yoğun talebe yanıt vermek üzere 20-22 Mayıs 2010 tarihlerinde Çukurova Üniversitesi tarafından Adana'da gerçekleştirilen 18. Yönetim ve organizasyon Kongresinin Danışma Kurulu'nda alınan kararla 2011 yılında 5. YOYSEM'i düzenleme görevinin yeniden Akdeniz Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı tarafından üstlenilmesi.
Akdeniz Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalının toplanarak seminerin kaynakları, konuları, konukları ile ilgili konuların kararlaştırılması. Toplantıya doktor adayları araştırma görevlilerinin de davet edilerek konuların tespitinde akranlarından aldıkları geri beslemelerin tartışmada göz önünde bulundurulması.
Seminerin tarihinin 20-24 Haziran tarihinde, Akdeniz Üniversitesi'nin Adrasan Eğitim ve Araştırma Tesislerinde yapılmasının kararlaştırılması.
Tesisin uygun imkanları dikkate alınarak 5. YOYSEM'in farklı ilgi alanlarına yanıt verebilecek şekilde paralel oturumlar şeklinde düzenlenmesinin öngörülmesi.
Fulya Sarvan'ın Örgüt Kuramı Çalıştay'ını modelleyerek TÜBİTAK 2217 Lisansüstü Yaz Okulu ve Benzeri Diğer Etkinlikleri Destekleme Programı'na başvurarak, 35 yaşını aşmamış katılımcıların yol ve konaklama giderleri için destek sağlanmasını talep etmesi Onur Dirlik'in çağrılar, listelerin oluşturulması, çağrılı öğretim üyelerinin seminer öncesi okunmasını önerdikleri okuma listelerinin ve makalelerin katılımcılara servis edilmesi vb. işleri yürütmesi
Konuk öğretim üyeleri olarak seminere Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Mehmet Barca, Prof. Dr. Behlül Üsdiken, Prof. Dr. Şükrü Özen, Doç. Dr. Arzu Wasti, Doç. Dr. Çetin Önder, Prof. Dr. Güliz Ger ve 21 üniversiteden toplam 38 kişinin katılması
Seminerlerin bitiminde, seminer notlarının Onur Dirlik tarafından katılımcılara servis edilmesi
Programın iki yılda bir düzenlenmesinin yeni katılımcıların birikimi açısından daha yararlı olacağını kararlaştırılması.
Akdeniz Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalının toplanarak 6. YOYSEM'i Akdeniz Üniversitesi Sosyal Tesislerinde düzenleme kararı alması, konu ve konukları kararlaştırması
Fulya Sarvan'ın konuk hocalarla ilgili görüşmeleri, „Janset Özen'in 6.YOYSEM'in düzenlenmesinde yürütme ile ilgili işleri, Onur Dirlik'in iletişimle ilgili işleri üstlenmesi.
Janset Özen'in Seminer için TÜBİTAK 2217 Lisansüstü Yaz Okulu ve Benzeri Diğer Etkinlikleri Destekleme Programı'na 35 yaşını aşmamış katılımcıların yol ve konaklama giderleri için destek sağlanması ile ilgili proje başvurusuna TÜBİTAK'tan onay alması.
Çağrılı öğretim üyelerinin seminer öncesi okunmasını önerdikleri okuma listelerinin ve makalelerin katılımcılara servis edilmesi
6. YOYSEM'in 24-28 Haziran 2013 tarihlerinde ve Akdeniz Üniversitesi Merkez Kampus Sosyal Tesislerinde yapılması
Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Şükrü Özen ve Prof. Dr. Mehmet Barca'nın sunucu, Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Doç. Dr. Erkan Erdemir tartışmacı olarak katıldığı seminerlere 29 üniversiteden toplam 61 kişinin katılması. Ortalama 30 kişi ile yapılan seminere iki misli başvuru olması üzerine fiziki şartlar zorlanarak adayların geri çevrilmemesi.
Seminer metinlerinin üyelere elektronik ortamda servis edilmesi
Seminerlerle ilgili katılımcıların facebook'da grup oluşturması. Üyelere face üzerinden gruba katılım çağrısı yapılması

Aktörün yerleşik davranış kalıplarından eleştirel bir kalkış yapmasında projesi lehine kullandığı alan düzeyi ve örgüt düzeyi çelişkiler ve fırsatlar

Tablo 14. Aktörün alan ve örgüt düzeyi çelişki ve fırsatları projesini meşrulaştırmada nasıl kullandığı

Kurumsal girişimcinin algı değişikliğinde ve yerleşik davranış kalıplarından eleştirel bir kalkış yapmasında kendi amacı lehine kullandığı kurumsal çelişkiler	Kurumsal düzenlemelerin aktörün davranışlarını sınırlama kapasitesi: Doktora programlarının birikerek süren sorunları Verimlilikle çelişen kurumsal meşruiyet: Yetersiz kaynak ve kadrolarla açılmış doktora programlarının varlığı, genç bilim insanları üzerindeki uluslar arası düzeyde yayın yapma baskısı “Türkiye’de, özellikle de o dönemde ve taşrada doktora yapmanın en önemli dezavantajlarından birini yaşıyordum. Master tezim örgüt kuramı ile ilişkili olduğu halde doktorada bu alanda çalışabileceğim bir danışman seçme şansını bulamadım.” Düzenlemede yapılan değişiklikler: Fırsat eşitsizliği, düzey farkları Farklı kurumsal mantıkların bir arada olması: Yaklaşım farkları, kurumsal mantık farkları Daha az uygun kurumsal düzenlemelere uymayı sürdürmek: Performans açığının büyümesi
Çevredeki fırsatlardan nasıl yararlandığı	Üyesi olduğu Kongre Danışma Kurulu'nda önerisini tartışmaya açmakla projesini meşru bir ortamda savunma fırsatını kullanmıştır 300'ü aşkın üyesi olan (yön-org) yahoo group'u yönetiyor olmak alandaki akademisyenlere ulaşmak için önemli bir fırsattı 6. İşletmecilik Kongresi ve 10. Yönetim organizasyon Kongresi'ni gerçekleştirmiş olmanın itibarından dolayı isminin meşruiyetinden ve bilinirliğinden yararlanmıştı

Araştırmaya temel alınan kuramsal çerçeveye göre yapılan işleri gruplayarak incelediğimizde ilk tabloda aktörün içinde gömülü olduğu yapıdan ve kanıksadığı davranış kalıplarından eleştirel bir kalkış yapmasına neden olan kurumsal çelişkiler bir arada görmek mümkündür.

Tablo 14.'de alanda doktora programları ile ilgili sorunlarına yönelik farkındalığın, kökeninin aktörün kendi doktorasını yaptığı yıllara kadar uzandığı görülmektedir. Alandaki kurumsal düzenlemelerin aktörlerin davranışlarını sınırlama kapasitesinden dolayı, sorunların birikerek sürdüğü anlaşılmaktadır. Yetersiz kaynak ve kadrolarla açılmış doktora programlarından yetişen adaylarla görece daha yetkin kadroların yetiştirdiği adayların aynı kulvarda yayın ve kadro için yarışması, aktörde böylesi bir rekabetin sürdürülebilir olmadığını kanaatini uyandırıyor. Aktör düzenlemelerde yapılan değişikliklerin (örn. Her ile bir üniversite, her üniversiteye doktora programı açmak, vakıf üniversiteleri açılması), metropol ile taşra arasında ve kadro yapısına göre metropol üniversitelerinin kendi aralarında düzey farklılıkları ve fırsat eşitsizliğine neden olduğunu fark ediyor. Aktör, daha az uygun kurumsal düzenlemelerle bu işin yapılmaya devam edilmesinin performans açığını giderek büyüttüğünün kongre ve benzeri toplantılarda sunulan bildirilerden anlaşıldığını ifade etmiştir. Alanda gerek vakıf-devlet üniversiteleri arasındaki anlayış farkı gerekse farklı kuruluş yasası ve geleneklerden beslenerek işe başlayan üniversitelerin varlığı dolayısıyla çok sayıda kurumsal mantığın bir arada olması, doktora eğitim süreçlerinin işletilmesinde ve eğitim programlarının içeriklerinde de kendini göstermektedir.

Tablo 14.'de sıralanan kurumsal çelişkilerin aktörün eski kurumsal yapılara eleştirel bakmasını sağladığı, aktörün mevcut çelişkileri kullanarak yeni bir kurumun doğuşuna öncülük ettiği anlaşılıyor (Oliver, 1991; Robert ve Greenwood, 1997). Aktör kendisi de Danışma Kurulu'nun bir üyesi olmasını fırsat bilerek YOYSEM önerisini Yönetim ve Organizasyon Kongresinin Danışma Kurulu'nda ve alanın önde gelen öğretim üyelerinin bulunduğu ortamda tartışmaya açarak daha en baştan projesine meşruiyet almıştır. 300'ü aşkın üyesi olan yön-org yahoo group'u yönetiyor olmanın alandaki akademisyenlere ulaşmak için önemli bir fırsat olmasını projesini duyurmada kullanmıştır. 6.İşletmecilik Kongresi ve 10.Yönetim organizasyon Kongresi'ni gerçekleştirmiş olmanın itibarından dolayı isminin meşruiyetinden ve bilinirliğinden yararlanmıştır.

Aktörün kaynakları nasıl bir araya getirdiği

Tablo 15. Aktörün projesini gerçekleştirmek için çeşitli kaynakları bir araya getirmesi

Aktörün projesini gerçekleştirmek için biçimsel yetkesini nasıl kullandığı	Hem dekan hem de bölüm başkanı olmam nedeniyle Fakülte'deki fiziki alanları rahatlıkla kullanıyordum Biçimsel yetkeye sahip olmam nedeniyle insan kaynaklarını amaçlarım doğrultusunda harekete geçirebiliyordum Fakülte kaynaklarını kullanımı konusunda rahatlığım vardı Transferler konusunda üniversite rektörlüğünün desteğini aldım. Anabilim dalımdaki öğretim üyesi ve araştırma görevlisi meslektaşlarımdan önemli destekler aldım. Anabilim dalımdan iletişim ve organizasyon desteği aldım (Mülakat)
Aktörün projesini hayata geçirmede kişisel kaynaklarını nasıl işe koştugu	Aktör Türkiye'de önemli bir konuma sahip üniversitelerden birinden mezundur Yurt içi ve yurt dışı projeler yönetmiştir Akdeniz Üniversitesi İşletme Doktora Programının tasarımında görev almış, Sürekli Eğitim Merkezini kurmuştur Çeşitli sertifika programlarını başlatmıştır. 3 büyük kongre organize etmiştir. Doktora programların bulunduğu Fakülte'de dekan ve anabilim dalı

	başkanlığını yürütmektedir Üniversite'nin Yönetim Kurulunda 9 yıl ve Senatosunda 10 yıl görev almıştır.
--	--

Aktörün Tablo 15.'de görüldüğü gibi, önceden kazanılmış meşruiyetini (Leca vd., 2006), sahip olduğu biçimsel yetkesini ve kimliğini (Fligstein, 2001) en iyi biçimde kullanarak projesi için gerekli kaynakları bir araya getirdiği anlaşılmaktadır. Birçok iş başarmış olmaktan kaynaklanan itibarı ve kişisel güvenilirliğini ve bireysel etki alanını, yeni bir kurumu hayata geçirmede kaynakları bir araya getirmede kullanmıştır.

Aktörün önemli saydığı müttefikleri çevresine toplaması

Tablo 16. Aktörün ittifak alanını genişletmesi

Projeye çekmek	müttefik	Yapılan kurumsal işler
Aktörün projesini hayata geçirmede, alanın önde gelen aktörlerini projesine nasıl dahil ettiği		Projemi duyurma ve kabul ettirmede: -Alan içindeki meşru konumum nedeniyle bilinirliğimden yararlandım -Kongre Danışma Kurulu'nun bir üyesi olmam nedeniyle alanın önde gelen isimleriyle dostluk ve akran ilişkilerimden yararlandım. -Mezun olduğum, çalıştığım, doktora yaptığım okullar itibarıyla alanın önemli isimleriyle dostluk ilişkilerimi ve ortak dostlukları paylaşma gibi çeşitli ağ ilişkilerimi kullandım -Konumum nedeniyle projemi önemli isimlere anlatma fırsatı buldum, desteklerini almakta fazla zorlanmadım. -Alanın yerleşik normlarını dönüştürmede önemli bir kaynak olan bilimci anlayışın önemli temsilcileriyle ittifak gerçekleştirerek projenin başarısını garantiye aldım.
Aktörün ittifak alanını nasıl genişlettiği		Seminerin doğmasında ve sürmesinde belirleyici olan işbirliği yaptığım üç aktör, sadece bilgi ve yetkinlikleri ile değil, alanda genç bilim insanlarının rol modelleri olarak, sosyal sermayeleriyle de seminerlere ilginin genişlemesine katkıda bulunmuşlardır. Alanın model alınan aktörleri olan Prof.Dr.Selami Sargut, Prof.Dr.Behlül Üsdiken ve Prof.Dr.Şükrü Özen'in projeme ve seminerlere her zaman destek vermeye hazır olmaları, alanın rol modellerini değiştirmede öykünmecî meşruiyet sağlamıştır. Bu üç aktörün varlığı, bilimci gelenekten genç kuşak aktörlerin de seminerlere destek vermesine ve seminer konularının Y/O alanının alt alanlarına da genişleyerek etki ve yayılma alanını arttırmasına neden olmuştur. Stratejik Yönetimde Prof.Dr.Mehmet Barca, İnsan Kaynaklarında Doc. Dr. Zeynep Aycan, Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Metodoloji konularında Doç.Dr.Çetin Önder, Metodoloji ve makale yazma konularında Doç. Dr. Arzu Wasti, Nitel yöntemler konusunda Prof. Dr. Güliz Ger, kendisi de YOYSEM'in ilk doktor adayı katılımcılarından olup ikinci kuşak aktör olarak destek veren Doç.Dr.Erkan Erdemir Araştırma kurgusu konularında seminerler vererek hem aktörler hem de üniversiteler bazında ittifak alanını genişletmiştir.

Aktör, eylemlerini kişisel itibarı ve güvenilirliğine eklemek suretiyle, projesinin paydaşlar tarafından daha en baştan kabul görmesini sağlamıştır. Sosyal ağ içindeki konumu ve önceki başarılarından dolayı, alanın mevcut normlarını dönüştürecek güç ve donanıma sahip

önderlerine erişmekte ve projesini kabul ettirmekte hiç zorlanmadığı anlaşılmaktadır. Alanyazında, kurumsal girişimcilerin yeni işbirliği ve birleşmelerle aktörler arasında yeni ağ ilişkileri yaratmak, böylece yeniden konumlanma gerçekleştirmek suretiyle alanda yerleşik oyuncuların merkezi konumunu aşındırdıkları ileri sürülmektedir (Leblebici vd., 2001). Aktör, ittifak alanını genişletmede, projesine ikna olan aktörlerin alan içindeki etkileri ve sosyal sermayelerinden de yararlanarak ikinci kuşak aktörleri de projesine çekmiştir. Bu seminerlerin kapsadığı alt alanların genişlemesini, daha fazla aktörün öncülüğünde daha fazla kuruma yayılmasını ve yerleşik oyuncular karşısında giderek güç kazanmasını sağlamıştır.

Aktörün projesini savunması sırasında gerçekleştirdiği kurumsal işler

Tablo 17. Aktörün projesini savunması ile ilgili gerçekleştirdiği kurumsal işler

Projenin savunulması	Yapılan kurumsal işler
Lobicilik	Uludağ Üniversitesi tarafından 27-29 Mayıs 2004 tarihlerinde Bursa’da düzenlenen 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin son gününde düzenlenen “Türkiye’de Yönetim Alanında Doktora Eğitimi” başlıklı panelde doktora programlarını tartışmaya açmak, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinin oluşumuna da öncülük etmiş alanın önde gelen isimleri önünde yeni kurumların gerekli olduğunu savunmak
Başlangıçta meşruiyet almak	Alanın ortak akılı olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde, Prof. Dr. Tamer Koçel’in başkanlık ettiği, Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Prof. Dr. Cavide Uyargil’lin konuşmacı olduğu panelde, doktora programlarının sorunlarını masaya yatırarak ve oluşturulması düşünülen kuruma daha en baştan bu grubun onayını almak
Hangi normlar izlenmeli-hangileri bozulmalı Bilişsel meşruiyeti inşa etmek	“Yönetim Alanındaki Doktora Programlarını Değerlendirme Modeli” başlıklı konuşma metninde doktora programlarının yürütülmesinde hangi normlar izlenmeli-hangileri çığnenmeli belirleyerek yeni kurumun bilişsel meşruiyetini inşa etmeye yönelik işler yapmak
Ajanda oluşturma	Her yıl en az bir kez (yaz aylarında)”, “ortak doktora seminerleri düzenlenmesi”ni, önermek, Bu konuda yapılması gerekli görülen işleri sıralamak (Sarvan, 2004)
Yeni kurumlar önermek	4 Mart 2005 tarihinde Marmara Üniversitesi’nde toplanan 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Danışma Kurulu’nda Prof. Dr. Fulya Sarvan bir sayfalık yazılı bir metin olarak “Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri Önerisi”ni sunmuştur (Bkz. EK) Öneri Danışma Kurulu tarafından olumlu karşılanmıştır. Aktörün önerdiği fakat girişimde bulunmadığı diğer kurumlar: Doktora programı olan diğer üniversitelerde derslere katılma ve diğer tüm kaynaklardan yararlanma imkanı, Kongre programlarında doktora meselelerinin tartışılacağı bir çalıştay saati ayrılması

Aktör örgüt içindeki konumundan, pek çok yeni, birim, program başlatmış olmasının yanı sıra kendi biriminin doktora programlarını sıfırdan başlatmış olmaktan ve bunun için yapmış olduğu geniş çaplı araştırma sonuçlarından ve kendi danışmanlık sürecinin tecrübesinden önemli kişisel kaynaklar olarak, yeni bir kurumu tanımlayan metni hazırlamada ve savunmada yararlanmıştır. Sahip olduğu deneyimlerin, mevcut çerçeveleri değiştirmek üzere etkili konuşma stratejileri geliştirmesinde (Suddaby ve Greenwood, 2005) elini güçlendirdiği söylenebilir. Sarvan, panel bildirisinde hangi normlar izlenmeli-hangileri bozulmalı

(Greenwood vd., 2002; Suddaby and Greenwood 2005) tek tek tespit ederek ve gerekçelendirerek hem kendi projesini haklılaştırmış hem de bilişsel meşruiyet inşa etmeye çalışmıştır.

Sarvan projesini, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinin oluşumuna da öncülük etmiş alanın önde gelen isimleri önünde savunmak suretiyle projesine daha en baştan normatif meşruiyet almıştır. Söylemini daha geniş sosyal kesimlerin desteğini alacak şekilde formüle etmek gerekir (Seo ve Creed, 2002). Sarvan, daha en baştan mağdur edilmiş kesimin çıkarlarını savunmak üzere böyle bir işe kalkışmakla (Leblebici vd., 1991) ve onların mağduriyetini kavramlaştıran bir panel metni ile tartışma başlatmakla, genç bilim insanlarının desteğini alarak girişimine başlamıştır.

Sarvan'ın sadece YOYSEM'le ilgili temel parametreleri belirlemekle kalmayıp Panel bildirisinde “ortak çözümler” başlığı altında önerdiği diğer kurumların da sonradan hayata geçirildiğini görüyoruz. Örneğin, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde araştırma tasarımı ve makale yazma ile ilgili tartışma ve çalışma saatleri ayrılması, izleyen dönemlerde pek çok üniversitenin benzeri seminerler düzenlemesi gibi. Bu, Sarvan'ın önerileriyle güçlü bir çerçeve çizdiği, sorun alanlarının ve çıkarların bu çerçeve içinden savunulmaya devam edildiği (Fligstein, 1997), hatta önerdiği kurumlarla geleceğe yönelik bir ajanda oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 18. Tanımlama ile ilgili kurumsal işler

Projenin tanımlanması	Yapılan kurumsal işler
Üyelik sınırlarının belirlenmesi	YOYSEM'in Üyelik sınırları, “çeşitli üniversitelerden Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yüksek lisans ve doktora yapmakta olan veya doçentlik öncesindeki genç araştırmacılar” olarak 29 Mayıs 2004 doktora programları panelinde ve 2011 seminer çağrısında tanımlanmış
Kural sistemlerinin oluşturulması	YOYSEM'in ana ilkeleri daha en baştan 4 Mart 2005'de Danışma Kuruluna sunulan öneri metninde belirlenmiştir. Bu metinde programın amaçları, işleyişi, ilkeleri, standartları belirlenmiştir. DEU de tanıtım broşürlerindedeki aynı ilkeler kullanılmıştır
Konum hiyerarşisi yaratılması	Danışma bilim ve yürütme kurullarının belirlenmesi. Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması
Gelecekteki kurumsal yapının parametrelerinin yerleştirilmesi	Seçilmiş konularda alanın bilimsel çalışmalarıyla yetkinlik kazanmış mensupları tarafından bilgi ve çalışma aktarımını mümkün kılmak: Seminerler Doktora tezi çalışmalarının ve araştırma projelerinin tartışılacağı bir ortam yaratmak: Tezler her seminerde tartışılıyor Benzer konularda çalışanlar arasında görüş paylaşımına ve ortak projeler geliştirilmesine olanak sağlamak: Akran paylaşımı ve akran-hoca paylaşımı Mevcut doktora programlarının eksikliklerini gidermek: Tezler tartışılarak eksiklikleri gideriliyor Farklı çalışma ve yaklaşımları tanımayı mümkün kılmak: Farklı üniversitelerin ev sahipliği yapması, farklı üniversitelerden farklı yaklaşımlara sahip bilim insanlarının seminer vermesi ve farklı üniversitelerden katılımcılarla bu sağlanıyor

	Genç akademisyenlerin sosyalleşmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine fırsatlar tanımak: Sosyal program ve hocaların her an erişilebilir olmasıyla bu sağlanıyor
--	--

Kurumsal girişimcinin değişimi nasıl kurgulayıp kavramlaştırdığı çok önemlidir (Phillips vd., 2004). Tablo 18.'de Sarvan'ın projesini tanımlayan ilke ve kuralları daha en baştan derli-toplu belirlediği görülmektedir.

Tablo 19. Yetkilendirme ile ilgili kurumsal işler

Yetkilendirme	Yapılan kurumsal işler
Yeni aktörler grubu yaratmak	YOYSEM'in aktörler grubu, seminerleri yürüten öğretim üyeleridir. Bu aktörlerin mevcut yapıyı yürüten aktörlerden farklı olarak Bilim Felsefesi ve Sosyal Teori altyapısı eksikliğini giderebilecek özelliklere sahip olması gerekti
Aktörler arasındaki ilişkileri yeniden tanımlamak	Doktora derslerini verecek öğretim üyesi profili, doktor aday profili, yeterlik jürileri, tez izleme komiteleri ve tez danışmanlığı ve aralarındaki ilişkiler yeniden tanımlanmış “ (Sarvan, 2004).
Yeni aktörlere meşruiyet ve statü vermek	YOYSEM konusunda seminer düzenleme yetkilendirmesi daha en baştan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Danışma Kurulu'na verildi Yetki talebi üniversitelerden geliyor Yetki alan üniversite, çeşitli aktörleri seminer vermek üzere yetkilendiriyor İlk ve son iki semineri düzenlemek üzere Prof. Dr. Fulya Sarvan'ın başkanlığını yaptığı Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yetkilendirilmiş 2., 3. ve 4. Seminerler için DEU yetkilendirilmiş Seminerleri verecek ve yürütmeyi yapacak öğretim üyelerini, düzenleyen Üniversite yetkilendirmektedir Seminer konularını, yetkili üniversite ve semineri vermekle görevli öğretim üyeleri tartışarak aralarında kararlaştırmaktadır: “toplantılara doktora aday araştırma görevlilerimizi hail ediyoruz, görüşlerini alıyoruz” (Sarvan, mülakat). Seminerlerin içeriğini yetkilendirilen öğretim üyeleri kendileri kararlaştırır. “ilk programdan beri geliştirdiğimiz ilişkiler sayesinde beklentilerimizin yeterince dikkate alındığını söyleyebilirim (Erdemir, mülakat).

Alanyazına göre kurumsal girişimci aktörler, diğer aktörlerin yöneteceği koşulları ayarlayıp yani sahneyi hazırlayıp geri çekilirler, diğer aktörlerin çözüm üretmelerini sağlarlar. Ayarlanmış koşullar çerçevesinde dışarıda kalan aktörlerin işbirliği sağlanır (Fligstein, 2001). Sarvan'ın da YOYSEM'i oluşturduktan sonra doğal sürecine bıraktığı, aktif olarak süreçleri yönetmediği, başlangıçta konulan ilkeler doğrultusunda YOYSEM'in kendiliğinden ilerleyen bir akış sergilediği, hatta bu akışa katılımcıların müdahale ederek toplantı trafiğini hatırlattıkları, böylece son toplantıyı yürütmeyi katılımcılardan biri olan Janset Özen'in üstlendiği, kendisi tarafından ifade edilmiştir. Bu nedenle, iki yıllık boşluğun neden olduğu konusunda Sarvan; “öyle aktı, biz onlar (DEU) bir çağrı yapacaktır diye düşündük müdahale etmedik” (mülakat) gibi bir açıklama yapmıştır.

Tablo 20. Kimlik inşa etmek ile ilgili kurumsal işler

Kimlik inşa etme	Yapılan kurumsal işler
Aktörleri ve aralarındaki ilişkileri tanımlamak	<p>Çağrılı öğretim üyelerinin seminerlere ilişkin görüşleri, her bir seminerin doktor adaylarının kendi kimliklerini yeniden kurgulamasını sağlayan bir kurumsal iş olduğu bilgisini veriyor</p> <p>YOYSEM'e benim yüklediğim anlam, .. bir bakış açısı kazandırmak, .. kendi doktora programlarında olmayan ... konularda, bu konularda genellikle yöntem bilim felsefesi ama bunun ötesinde de gençlerin birbirleriyle tanıştığı aslında bir kimlik oluşturma meselesi yön-org kongreleri gibi ama daha mikro düzeyde ... yani böyle bir seramoni” (Özen , mülakat)</p> <p>“doktora öğrencisi bizde pasiftir, alıcıdır daha aktif olması bekleniyor, tartışmalara katkı sunucu olması bekleniyor, çünkü biz orada bir konuyu ele alırken bilgi aktarımını tek yanlı değil de tartışmalı bir üslupla, soru sorarak kuşku oluşturarak merak uyandırarak ele almaya çalıştığımız için orada bilgiden daha çok yeniliğe izin veren, katılımcıların yeni fikirler ortaya attığı görüşlerini söylemeleri eleştirilerini yapmalarına imkan sağlayan bir atmosfer oluştu” (Barca, mülakat)</p> <p>Diğer üniversitelerle akran tartışması yapma imkanı (S.Dirlik, mülakat; O.Dirlik, mülakat)</p>
Aktörlerle alan arasındaki ilişkileri tanımlamak	<p>Farklı üniversitelerden doktor adaylarının ve öğretim üyelerinin buluşması sağlanarak alandaki diğer üniversitelerde ne olup-bittiği bilgisi, işbirliği imkanları oluşturuluyor</p> <p>“Yani üretmeye çalıştığımız bilginin meşru olup olmadığını yoysem aracılığı ile snayabiliyorsunuz. Alanda ilgi çekecek bir sorunun yoysem'den geçmesi bir çeşit sınav olarak düşünülebilir. ... Bir nevi alandaki konumunuzu yoysem sayesinde kişilere bildirmiş oluyorsunuz.”(O.Dirlik, mülakat)</p> <p>“YOYSEM'in alana ilişkin bakış açımı genişletme konusunda katkısı olduğuna inanıyorum” (S.Dirlik, mülakat).</p> <p>“Yoysem sayesinde alandaki meşru olan normları algılayabiliyorum. Neyin ne derecede kıymetli olduğu, ne tür soruların daha fazla ilgi çektiği konusunda bir fikir ediniyorum. Ayrıca katılımcıların çeşitli olması sebebiyle farklı üniversitelerdeki araştırmacıların profilleri hakkında fikir edinip, başka kurumlarda sürdürülen akademik gelenekler hakkında bilgileniyorum.” (O.Dirlik, mülakat).</p> <p>Diğer üniversitelerin imkanlarına akranlar kanalıyla erişme imkanı (S.Dirlik, mülakat)</p> <p>Seminer veren öğretim üyelerinden araştırma ve yayın desteği alma imkanı (Barca mülakat; Özen , mülakat) “Katılımcılar soru soruyorlar, böyle bir araştırmaya yapsam nasıl olur” (Barca, mülakat)</p> <p>Sosyal programlar alandaki diğer aktörlerle dostluğu ve işbirliğini, ortak araştırma yapma güdüsünü güçlendirici bir araç işlevi görüyor (S.Dirlik, mülakat)</p> <p>“Yani üretmeye çalıştığımız bilginin meşru olup olmadığını yoysem aracılığı ile snayabiliyorsunuz. Alanda ilgi çekecek bir sorunun yoysem'den geçmesi bir çeşit sınav olarak düşünülebilir.” (O.Dirlik, mülakat).</p>
Mevcut uzmanlık alanlarını dönüştürmek	<p>Geleneksel bilim yapma ve araştırma yaklaşımını, bu yaklaşımla yetişen bilim insanı kimliğini dönüştüren seminerler</p> <p>“YOYSEM'in en büyük katkılarından birisi, işletme gibi pragmatik uygulamaya dönük bir alanda yönetici perspektifiyle değil bir bilim adamı perspektifiyle yönetime ilişkin olguların ele alınması ...” (Barca, mülakat)</p> <p>Prof.Dr. Selami Sargut dört kez alanla sosyal felsefe arasındaki bağları</p>

	<p>vurgulayan seminer vermiştir.</p> <p>2006 yılında ve 2007 yılında Örgüt kuramlarının epistemolojik konumu;</p> <p>2011 yılında Sosyal Bilim Felsefesi;</p> <p>2013 yılında Sosyal bilim felsefesi bağlamında örgüt ve yönetim araştırma alanlarının konumu,</p> <p>Stratejik Yönetim alanını bilimci anlayışla yeniden konumlandıran seminerler</p> <p>Geleneksel anlayışın en çok kendini hissettirdiği Davranış Bilimlerinde ölçek sorununun ele alınması</p> <p>İnsan Kaynakları alt dalının örgüt-kültür bağlamında ele alınması</p> <p>Araştırma yöntemlerini sosyal teori ve bilim felsefesi ile bağlantılı işleyen seminerler</p>
--	---

Alanyazına göre, sürdürülebilir koalisyonlar inşa etmede kimliklerin dönüştürülmesi temel öneme sahip olduğu için, aktörler söylemleriyle diğerlerinin kimliklerini yeniden tanımlarlar (Rao vd., 2000; Creed vd., 2002). Sarvan, YOYSEM’den ilk kez bahsettiği bildirisinde, ayrıntılı olarak kimlik tanımları yapmıştır. Hem “nasıl bir bilim insanı yetiştirmeliyiz”, hem de bu “bilim insanını yetiştirecek kadrolar ne türden yeterliliklere sahip olmalıdır” tanımlamıştır. Jüriler ve komiteler ve kritik süreçlerin oluşturulması ve işletilmesine ilişkin esaslar ve doktor adayları ile aralarındaki ilişkilerin niteliği nasıl olmalıdır tanımlanmıştır. Tablo 20.’de bu tanımların YOYSEM’in içeriğine yansıdığı, seminerlerin Y/O alanında bilgi üretimini, bilim adamı kimliğini, üretilen ve sunulan bilginin içeriğini mevcut programlardan farklı kurguladığı yapılan işlerden ve mülakatlarda ifade edilen algılardan izlenebilir.

Tablo 21. Normatif eşleşmeleri değiştirmek ile ilgili kurumsal işler

Normatif eşleşmeleri değiştirmek	Yapılan kurumsal işler
Normları ve pratikleri değiştirmek	<p>Kim için bilim yapıyoruz? Ne için bilim yapıyoruz? Sorularının karşılığı</p> <p>29 Mayıs 2004 doktora programları panelinde sunulan metinde doktora sürecinin her bir aşaması için yeni normlar ve kurallar tanımlanmıştır.</p> <p>Panelde sorgulanan eski yapıların zaaflarına düşmemek için seminer konu seçimleri/ içerikleri ve bilim ve araştırma anlayışı, geleneksel derslerden/ içeriklerinden ve bilim yapma anlayışından hayli farklıdır.</p> <p>Seminerler sosyal teori ve bilim felsefesine yaslanan içerikleriyle alandaki normları bilim yapma anlayışını dönüştüren işlere öncelik vermektedir.</p> <p>“... çağrılanlara, yapılabilecek olanlara baktığımızda bilimci bağlamı önemseyen ampirik çalışmaya meyleden bir ekibin katkıda bulunduğu, bir nevi Türkiye’de bu işi bilim gibi yapmaya bir araç gibi duruyor” (Özen, mülakat)</p>
Eski kurumları tamamlayan ve aynı anda sorgulayan kurumlar oluşturmak	<p>YOYSEM eski kuruma paralel ve onun eksik bıraktıklarını tamamlayan ve aynı anda aktörün onları sorgulamasını destekleyen işler yapmaktadır.</p> <p>Doktor adayları iki farklı anlayışın problem çözme tarzına ve rol modellerine tanık olmakta, sorun alanlarını daha net görebilmektedir.</p>
Mevcut normlarla yeni pratiklerin arasında bağlantı kurarak yeni pratiklerin normsal meşruiyetini çabuklaştırmak	<p>Seminerler süresince her gün 2 saatin doktora tez projelerinin sunumu ve doktor adayını yönlendirici ve geliştirici öneri ve tartışmalara ver verilmesi, Bu eski ve yeni anlayışı yan yana getirmeye, mevcut yapı içinde yaşanan tıkanıklıkların yeni yapı ve aktörlerle aşılmasına dolayısıyla normsal ve pratik meşruiyete hizmet etmektedir</p> <p>Akademik başarı ve saygınlık ile akademik normlar arasında bir bağ kurulması yoluyla, genç akademisyenlerin iyi bir akademik kariyer için gerekli akademik basamaklar hakkında çıkarımda bulunmaları mümkün</p>

	<p>kılınmaktadır</p> <p>Ben doktora eğitimim boyunca aldığım hiçbir derste makale bile okumamıştım. Orada gerekli çabayı göstermemiz halinde A1 sınıfı bir dergide yayın yapabileceğimize yönelik bir güven kazandık (Erdemir, mülakat)</p>
--	---

YOYSEM, eski yapı ve normlara dokunmadan, onun çözümsüz bıraktığı sorunlara çözüm üreten, kendini mevcut yapılara rakip değil de onlara destek olarak konumlayan bir pratiktir. Bu iki yapının bir anlamda aynı amaca hizmet etmesine, bu durumun çıkarların bütünleşmesine neden olduğu ileri sürülebilir. Alanyazına göre, çıkarların içiçe geçmesinin sağlanması yayılmayı da kolaylaştırmaktadır (Haveman, Rao 1997).

Ayrıca, tez tartışma oturumları, yeni uygulamanın bir anlamda eski normatif yapı içine yerleştirilmesidir ki Suchman (1995) yeni fikir ve uygulamaların mevcut kurum ve kurullarla uyuşması ya da onların içinde gelişme imkanı bulabilmesi halinde değerler açısından meşruiyetin gerçekleşeceğini ileri sürmektedir. Bu uygulama katılımcılar tarafından çok benimsenmiş, mevcut yapının da tepkisini toplamamıştır. Bu durumda hem normatif hem de faydacı meşruiyeti hızlandıran bir başarılı bir strateji izlendiğini savunabiliriz.

Tablo 22. Normatif network oluşturmak ile ilgili kurumsal işler

Normatif network oluşturmak	Yapılan kurumsal işler
Uyum sağlama, izleme ve değerlendirme ile ilgili akran grupları oluşturmak	<p>İlk toplantıda iletişim, ana çalışma konuları ve yayın bilgileri toplandı. Böylece kimlerin benzer konuları çalıştığı ve işbirliği yapılabilecek aktör ve alanlar belirlendi.</p> <p>“Gençler farklı bir mantıkla yetiştiriliyor. ...bunu yaymaya çalışmak başkalarının da bu kervana katılmasını istemek olağan bir şey.</p> <p>..Networkler önemli .. Yöntem konusunda kim var, belki başkaları da var ama biz network’ümüzde olanları biliyoruz.” (Özen, mülakat)</p> <p>“Bu ağ ilişkilerinin içinde kalmak istiyorum” (Erdemir, mülakat).</p>
Pratiklerin normatif onaylarının alınacağı örgütlerarası bağlantılar inşa etmek	<p>YOYSEM katılımcı listeleri yön-org grubuna eklenerek başlangıçta yön-org mail grubu üzerinden network sağlandı</p> <p>Sonra facebook üzerinden YOYSEM grubu kuruldu. Diğer çalışma gruplarıyla bağlantısı sağlandı</p> <p>Doktora tez sunumları ile ilgili tartışmalar sonunda tez tekrar eski normatif yapılara dönüp yeni anlayışla yetkinleştirilen pratiğin eski yapılardan onayının alındığı bir sistem geliştirildi</p>
Aktörleri birbirine bağlayan normatif varsayımları değiştirmek suretiyle alandaki aktörler arasındaki ilişkiyi değiştirmek Aktör-aktör Aktör-alan Norm-alan	<p>Her bir seminerde değişik aktörlerin normatif eşleştirmeleri değiştiren sunumları</p> <p>Yön-org alanında doktora çalışması yapmak, bilimsel çalışma yapmak, araştırma yapmak, bilimsel sorgulama yapmak, bilim felsefesi farkındalığı, paradigma farkındalığı, bunlarla ilgili etik duruş, kuramla alanı birleştirmeye çalışan sunumlar</p> <p>Genç akademisyenlerin alanlarında evrensel ölçülerde bilim ve yayın yapmanın normlarını öğrenmesini sağlayan sunum ve tartışmalar, örneklemeler</p> <p>Çeşitli katılımcı ve sunumcuların taşıdığı alan bilgisi-aktör ilişkisi</p> <p>“strateji doktora tezlerinde çok çalışılan bir konu değil, bunun en büyük nedeni doktora düzeyinde bilimsel bir bakış açısının ağır bastığı bir ders</p>

	olarak verilmemiş olması, bunun nasıl doktora tezine konu edilebileceğini görmeleri onları şaşırttı...” (Barca, mülakat). Alandaki normları değiştirmek: “Post-YOYSEM dönemde belki ilk örnek Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde Umut ve benim müdahale ederek değiştirdiğimiz doktora programı olabilir. Selami hoca, Şükrü hoca ve Çetin Önder bizzat Eskişehir’e gelerek bu programa ders vererek destek oldular” (Erdemir, mülakat).
--	--

Tablo 23. Öykünme ile ilgili kurumsal işler

Öykünme	Yapılan kurumsal işler
Eski ve yeni şablonları yanyana getirmek	Yeni ile eskiyi bağlantılandırmak: Genç akademisyenlerin öykündüğü, çalışmalarını takdirle izlediği, yayımları ile takdir toplayan öğretim üyelerinin seminerleri vermesi sağlandı Alanın rol modeli alınan aktörleri ile adaylar buluşturularak taklit yoluyla normların kabulü ve yaygınlaşması sağlanmaya çalışıldı “...seminere ait ses kayıtlarını dinlerken Behlül Üsdiken’den çok etkilemişim. Zaten zaman içerisinde onu kendime rol modeli aldım. Onun yazılarının hemen hemen hepsine ulaştım ve okudum. Ulaşamadıklarımı kendisinden istedim. Yapmayı planladığım bazı araştırmalarda kendisine danıştım”.(Serkan, mülakat)
Yeni ile eskiyi bağlantılandırmak,	Eski ve yeni şablonları yanyana getirmek: Alanın öncü hocaları önünde doktora tezini savunmak Tez önerilerinin eleştirilmesi: mevcut programın işaret etmediği eksikliklerin ortaya çıkarılıp giderilmesi
Eski pratiklerin yetersizliklerini ve potansiyel problemlerini görmeyi mümkün kılmak	Eski pratiklerin yetersizliklerini ve potansiyel problemlerini görünür kılan çözülmemiş problemlerin tartışılarak çözüm üretilmesi Müfredat programlarının dahil etmediği ya da yetersiz kaldığı alan bilgisinin çeşitli konuk ya da seminerlerle adaylara taşınması Tezlerin tartışılarak tikanıklıkların farklı bir paradigma içinden üretilen bilgi ile aşılması

Alanyazında hayli yapılaşmış bir ortamda nasıl olup da yeni fikirlerin onay gördüğü kritik bir konu olarak tartışılmaktadır (Greenwood vd., 2002). Yeni fikirlerin yerleşik kural ve kurumlarla uyumlu halde sunuluyor olmasının onayın önünü açtığı düşünülmektedir (Clemens ve Cook, 1999). Sarvan’ın Tablo 23.’de geleneksel bilim anlayışına sahip aktörlerin pratikleri ile bilimci anlayışa sahip aktörlerin pratiklerini, mevcut programı işleten aktörlerle, seminerleri yürüten aktörleri nasıl yan yana getirdiği yapılan kurumsal işlerden izlenebilir. Bu yan yana getirme, hem eski yapının yetersizliklerini görebilmeyi sağlayan hem de sorunlara çözüm ürettiği ölçüde yeni yapının üstünlüklerini kendiliğinden ortaya seren bir uygulamadır.

Tablo 24. Kuramlaştırma ile ilgili kurumsal işler

Kuramlaştırma	Yapılan kurumsal işler
Mevcut kurumun başarısızlıkları belirlenir	29 Mayıs 2004 doktora programları paneli bildirisinde ve Kongre Danışma Kurulu önerisinde eski kurumların bütün zaafaları, değiştirilmek istenen süreçler tanımlanmış, bunlar: Program amaçlarının açık biçimde belirlenmemiş olması, kaynak, veri tabanı, öğretim üyesi yeterlilikleri, komisyonların işleyişi, danışmanlık süreci, müfredatın hedeflere göre değil imkanlara dayalı tasarlanması, ders döneminin bir yıla sıkıştırılması, bilim felsefesi ve sosyal teori altyapısı eksikliği

Kendi kurumsal projesinin daha üstün olduğu ve mevcut sorunlara ürettiği çözümler kavramlaştırılır	Panel bildirisinde, yeni kurumun nasıl olması gerektiği bütün süreçleri ve aktörleri ile tanımlanmış, mevcut sorunlara nasıl çözüm getireceği gösterilmiş, Ortak doktora seminerleri düzenlenmesi, Doktora programı olan diğer üniversitelerin kaynaklarından yararlanma, derslerine girme imkanı sağlanması Kongre programlarında doktora programı meselelerinin tartışacağı çalıştaylar düzenlenmesi
Mağdur olan kesimin mağduriyetleri teşhis edilir	Tanımlanan mevcut kurumun başarısızlıkları yanı sıra komisyonlar ve süreçlerin gereği gibi işlememesi, yanlış hoca-öğrenci eşleşmesi, tez sürecinde yeterli destek alamaması, sınavların adil yürütülmemesi vb.doktor adaylarının mağduriyetleri teşhis edilmiş (Sarvan, 2004)
Sorumluları tespit edilir	Süreçleri işletenler, komisyon üyeleri, ders hocaları, danışmanlar, jüri üyeleri
Mağdur edilmiş kesimin çıkarları çerçeveye dahil edilir.	Kuramlaştırmada önerilen çözümlerin tümü, doktor adaylarının mağduriyetlerini gidermeye ve çıkarlarını korumaya yöneliktir. (Sarvan, 2004)

Tablo 24.'deki kurumsal işlerden kuramlaştırma ile ilgili alanyazında öngörülenlerin hepsinin gerçekleştirildiğini görüyoruz. Bunlar, eski yapı ve süreçlerdeki tıkanıklıkların gösterilmesi, yürütücü aktörlerinin eleştirilmesi, mağduriyetlerin tespit edilip, mağdur edilmiş kesimlerin çerçeveye dahil edilmesi ve sorunlara nasıl bir yapı içinden çözüm üretileceğinin gösterilmesidir.

Tablo 25. Eğitim ile ilgili kurumsal işler

Eğitim	Yapılan kurumsal işler
Aktörlere yeni yapılara bağlanacak ve yeni yapılarla etkileşim içinde olacakları bilgiyi sağlamak	Seminerler uluslar arası alanda yayın yapacak bilgiler ve beceriler kazandırılacak biçimde tasarlanıyor. Doktora tez önerisinin tartışılarak, kabul edilecek düzeye getirilerek eksikliklerinin giderilmesi, Eğitime erişimi kolaylaştıracak ve arttıracak tedbir olarak TUBİTAK desteği alınması ve adayların seminerler süresince tüm masraflarının karşılanması. "Erkan insan kaynakları çalışıyordu şimdi örgüt kuramı ..Umut öyle" (Özen, mülakat)
Yeni aktörleri tanıtmak	Gelenekselden ayrılan bilimci duruşa sahip aktörler ve onların kavramlaştırmalarıyla alan bilgisi 2005 yılından buyana çok sayıda seminerle sunuluyor. Seminerler kendi içinden seminerleri vermeye gönüllü yeni kuşak üstleniciler çıkardı.
Çerçeveler/şablonlar yaratmak suretiyle diğer aktörlerin davranış sınırlarını ve eylem kalıplarını belirlemek	Farklı paradigmalardan varsayımları, farklı çerçevelerden nelerin sorgulanabileceği, farklı çerçevelerin farklı bilgilere, sonuçlara götüreceği ve farklı çıkarılara hizmet edeceği seminerlerde örnekleniyor. "Pek kimse strateji tezi yazmak istemiyordu, çünkü onun sadece uygulamaya yönelik bir şey olduğunu öğrenmişti, seminer sonrası öğrenciler çok şaşırıldıklarını söylediler. Ben de çok mutlu oldum bunu anlatma fırsatı bulduğum için. Yaklaşımları, konuya bakışları tümüyle değişmişti"(Barca, mülakat)

Zaten YOYSEM'in kendisi mevcut anlam sistemlerini değiştiren bir eğitim süreci olduğu için burada tüm işleri saymak listeyi sayfalarca uzatmak anlamına gelirdi. Eğitim konusunda yapılan kurumsal işler ekler kısmında kronolojik olarak görülebilir. Eğitimlerin tümü yerleşik algı çerçevelerini sarsan, bilimin farklı yol ve yöntemlerle yapılabileceğini gösteren örneklerle dolu.

Tablo 26. YOYSEM'in benimsenme düzeyi ile ilgili görüşler

	Seminer veren öğretim üyeleri ve katılımcıların izlenim ve görüşleri
<p>YOYSEM'in benimsenmesini arttıran motifler: Konseptin benimsenmesi Katılımcılar arasındaki bağın güçlenmesi Birşeyler kaçırma korkusu Yardımlaşma Ortak üretme Öğrenme Etkileşimli ortam</p>	<p>“Hem Türkiye'deki alanımızdaki en önemli isimlerin katılmaları hem de daha sıcak bir ortamın olması. Gün boyu seminer alıyorsunuz sonra denize veya havuza girebiliyorsunuz. Hem bilimsel aktivite hem de tatil. Çok güzel bir konsepti var” (S.Dirlik, mülakat). “Henüz doktoram bitmedi ancak bitince katılmaya aşağıdaki sebeplerden dolayı devam edebilirim, Hala öğreniyorum Müfredatların kapsamadığı konular işleniyor Etkileşimli bir ortamda diğerlerinden pek çok şey öğreniyorum Güncel olandan haberdar oluyorum Katılmazsam bir şeyler kaçıracağımı düşünüyorum”(O.Dirlik, mülakat). “Katılımcılar ile dostluklar kesinlikle sürüyor. ... Bu iletişimi de güçlendiriyor. YOYSEM'deki hocalarımla iletişimim çok iyi. Herhangi bir konuda onlara danıştığında her zaman yardımcı oluyorlar” (S.Dirlik, mülakat). Programa katılanlardan pek çok değerli araştırmacı ile bugün de devam eden çok iyi arkadaşlıklar geliştirdik (Erdemir, mülakat). “YOYSEM kanalıyla tanıdığımız hocalar ve doktor adayları ile toplantı dışında bağlarınız sürüyor. Aranızda dostluk bağları oldu. Araştırma problemlerinizi tartışmak için birbirinizi arıyoruz. YOYSEM katılımcılarıyla birlikte yürüttüğünüz araştırma ya da proje evet, oluyor” (Erdemir, mülakat).</p>
<p>Pragmatik-faydacı meşruiyet Kurumsal girişimcinin projesi mevcut kurumsal düzenlemelere göre daha üstün olması, benimseyenlere fayda sağladığı için benimsenmeyi güdüler (Suchman,1995).</p>	<p>Pratik faydasına inanıyorum. Çünkü benim gibi taşrada çalışan bir akademisyenin bu isimlerle birlikte olmasının, onlarla fikir alış verişinde bulunmanın, onlardan belli konularda bir şeyler dinlenmenin kendime çok önemli katkılar sağladığına inanıyorum. (S.Dirlik, mülakat). Yoysemdeki katılımın giderek artmasındaki temel neden olarak yoyseme katılmış kişileri söylemem mümkündür. Katıldığım her yoysem incelikle hazırlanmış, iyi kurgulanmış programlara sahipti. Bu beraberinde ikamesi zor bir yaz semineri olmasını sağladı diyebilirim. Yönetim alanında çalışacaklar için iyi bir fırsattı ve katılımcılar bunu çabuk fark etti. Bu nedenle her seferinde katılıma ilgi giderek arttı. (O.Dirlik, mülakat).</p>
<p>Normatif meşruiyet Önerilen yeni yapı ve pratiklerin meşru kurum ağlarıyla bağlantılandırılması normatif/moral meşruiyet kazandırır (Suchman,1995).</p>	<p>YOYSEM'den edindiğim bilgileri üniversitemdeki etkinliğe katılamayan yönetim ve organizasyon alanında çalışan arkadaşım ve hocalarımla paylaşıyorum. Programları eleştirebiliyorum. (S.Dirlik, mülakat). Yani üretmeye çalıştığımız bilginin meşru olup olmadığını yoysem aracılığı ile sınavabiliyorsunuz. Alanda ilgi çekecek bir sorunun yoysemden geçmesi bir çeşit sınav olarak düşünülebilir(O.Dirlik, mülakat). Şükrü Hocanın sunumunun şunda postdoc için hazırladığım araştırmamın gelişmesinde katkısı oldu. (S.Dirlik, mülakat). “Normal zamanda erişemeyeceğim hocalarla kafama takılan sorunları tartışabiliyorum” (Erdemir, mülakat). YOYSEM'in genç araştırmacılara yapabileceği katılardan en önemlilerinden birisi katılımcıların doktora tezlerine ilişkin geri bildirim almalarını sağlama olduğunu düşünüyorum. (S.Dirlik, mülakat). “doktora sürecinde özellikle doktora tez konumun geliştirilmesi sürecinde yoysemde atılmış olan bazı fikirler rol oynadı” (O.Dirlik, mülakat). Benim doktora tezime farklı bir alanda da olsa, yine de son hale gelmesinde YOYSEM'deki geribildirimlerin önemli katkısı oldu (Erdemir, mülakat).</p>
<p>Bilişsel meşruiyet Yeni fikirler doğal bir şeymiş gibi kabul görmeye ve düzenlemeler içselleştirilerek</p>	<p>Katılmazsam bir şeyler kaçıracağımı düşünüyorum” (O.Dirlik, mülakat; Erdemir, mülakat). “Bence yönetim ve organizasyon alanının Türkiye'deki en önemli üç etkinliğinden birisidir. .. 15. Yönetim ve Organizasyon kongresinden itibaren bütün yönetim kongrelerine katıldım. 2010 yılında ilk düzenlenen Örgüt Kuramı çalıştaylarının da hepsine katıldım. İki kere de YOYSEM'e katıldım. En fazla YOYSEM'lerden keyif aldığımı söyleyebilirim.” (S.Dirlik, mülakat).</p>

<p>kanıksanır hale gelir. Bu kanıksanan inanç ve pratikler eğitimle ve törenlerle yerleştirilir ve yeniden üretilir. .. uygulamaları günlük rutinler içine yerleştirme açısından bu aşama ayrı bir öneme sahiptir. Artık tümüyle kurumsallaşan yeni durum, davranışları tanımlayıcı hale gelir, eleştirilmeden kabul edilir ve yeni kuşaklara aktarılır (Tolbert ve Zucker, 1996:184).</p>	<p>“Bana yansıyan bunun kaçırılmaması gereken fırsat olduğu, çok sayıda insanın katılmak istediği fakat sınırlı imkanlar nedeniyle ancak bir kısmının katılabildiği keşke daha uzun olması, keşke farklı yerlerde bunun devam edebiliyor olması gibi şeyleri düşündüğümde asıl güdüleyici olanın bu pozitif algı olduğunu sanıyorum”. (Barca, mülakat). Programın içeriği ve ortamı zaten bu alanda kendini geliştirmeyi gerçekten isteyen kişileri kendiliğinden birbirinden bir community haline getiriyor (Erdemir, mülakat). “her seferinde katılıma ilgi giderek arttı. Bunun oluşturulması için her türlü iletişim kanalını yoysemi yapan akdeniz ekibinden birisi olarak, tüm ekipte kiler gibi bende kullandım.” (O.Dirlik, mülakat).</p>
<p>Mitleşmesi</p>	<p>“ ...katılan bir arkadaşımın seminerde paylaşılan makale ve sunumları edinmişim. O seminere ait ses kayıtlarını dinlerken Behlül Üsdiken’den çok etkilemişim. Burada örnek aldığım kişiyi ilk kez ciddi olarak fark edişimin YOYSEM 2006’da paylaşılan slaytlar, makaleler ve arkadaşımın gizliden gizliye aldığı ses kaydı sayesinde olduğunu ifade edebilirim. Bu nedenle YOYSEM’i çok önemsiyorum.” (S.Dirlik, mülakat). “Bir gün bir seminere katıldım ve bütün hayatım değişti” (Erdemir, mülakat). Ben hayatım boyunca dinlediğim, sadece içerik olarak değil, sunum olarak da en iyi dersleri dinledim (Erdemir, mülakat). Bu üç hoca (Selami Sargut, Behlül Üsdiken, Şükrü Özen) benim hayatımı tamamen değiştirdi (Erdemir, mülakat).</p>

Tablo 26.’daki görüş ve hissiyatlar katılımcılardan ve seminer veren öğretim üyelerinden sadece birkaçının görüşü. Katılımcıların genel hissiyatı “acaba bu defa gitmesem neler kaçıyorum”. Bu YOYSEM’de verilen derslerin mevcut normatif yapı içinde ikamesi olmadığı izlenimini veriyor. Zaten katılımcıların ifadelerinden, seminerlerin pratikte önemli sorunlarını çözdükleri, bir eşiği aştıkları yer olduğu izlenimi doğuyor. Tekrar ait olduğu normatif yapılara döndüklerinde, seminerden sağladıkları artılar, yapı içindeki konumlarını da güçlendiriyor. Bir çelişkiye, çatışmaya maruz kalmadan her iki yapıyı bütünleştiren, mevcut yapının zaaflarını bir ölçüde dengeleyip sürdürülebilir bir performans vadeden bir uygulama olması, normatif meşruiyet sağlamasında etkili gibi görünüyor.

Kendileri için çok sıkıntılı olan bazı süreçleri ufak desteklerle aşan katılımcılar, belki öncesinde aşamayacaklarını düşündükleri bir şeyin üstesinden geldikleri için YOYSEM’i mitleştirme eğiliminde oldukları görülüyor. Bunu söylemek için henüz çok erken olsa da YOYSEM’in bir ölçüde evet erken bilişsel meşruiyet sağladığını düşündürüyor.

SONUÇ

Bu çalışmada, YOYSEM’in bir proto-kurum olarak ortaya çıkış süreci incelenmiştir. YOYSEM’in amacı kısaca, alanın bilimsel çalışmalarıyla yetkinlik kazanmış mensupları ile genç bilim insanlarını, buluşturarak mevcut doktora programlarının eksikliklerini gidermek, ve ortak çalışmalar, bilgi aktarımı ve projelerle genç akademisyenlerin kendilerini geliştirebilmelerine fırsat sağlamaktır.

Çalışmada, kuramsal olarak *yeni kurumsal kuram*’ın (YKK) Lawrence ve Suddaby’nin (2006) “kurumsal iş” yaklaşımlarındaki “kurumların doğuşu” ile ilgili kavramlaştırmaları temel alınmıştır. YOYSEM’in henüz bir proto-kurum olduğu göz önüne alınarak, incelemede aktör yönlü bakış açısı izlenmiştir. Aktörün mevcut yapılardan eleştirel kalkış yapmasına neden olan çelişkiler, kaynakları nasıl bir araya getirdiği, projesine nasıl müttefik çektiği gibi konular “kurumsal girişimci” kavramına başvurularak açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışma yöntem olarak, YOYSEM'in ortaya çıkması ve sürdürülmesinde rol oynayan kurumsal girişimcinin ve işbirliği yaptığı aktörlerin yeni bir pratiği hayata geçirirken yapmış oldukları işlerin, belge incelemesi ve kendileriyle yapılan mülakatlardan kronolojisinin çıkarılması, ortaya çıkan işlerin "kurumsal işler" ve gerektiği ölçüde "kurumsal girişimcilik" yaklaşımları bağlamında çözümlenmesi üzerinden bir anlatı geliştirmek biçiminde tasarlanmıştır.

YOYSEM örnek olayında, Fulya Sarvan'ın Tablo 14.'de sıralanan kurumsal çelişkilere uzun süre maruz kalması (Seo ve Creed, 2002), eski kurumsal yapılardan kopmasına bir arayış içine girmesine neden olmuştur. 27-29 Mayıs 2004 tarihlerinde Bursa'da düzenlenen 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "Türkiye'de Yönetim Alanında Doktora Eğitimi" başlıklı panele konuşmacı olarak davet edilmesinin, bu fikri akademik camia ile paylaşmak için iyi fırsat olduğunu düşünen Sarvan panelde doktora programlarını tartışmaya açmıştır. Mevcut yapı ve süreçlerin tıkanıklıklarını tanımladığı, eleştirisini yaptığı ve yeni daha üstün bir çerçeve içinden mevcut sorunlara çözüm önerileri sunduğu Panel metninde önerilen çözümlerden biri de YOYSEM'dir. Bir yıl sonra 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Danışma Kurulu'na "Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri Önerisi"ni metin olarak sunarak onay almıştır.

YOYSEM örneğinde aktörün kasıtlı eylemiyle gerçekleştirdiği bireysel düzeyde bir kurumsal girişimcilik örneği sözkonusudur. Tablo 14.'de sıralanan kurumsal çelişkilerin aktörün eski kurumsal yapılara eleştirel bakmasını sağlamış, aktör mevcut çelişkileri, öncülüğünü ettiği daha zayıf gruplar lehine kullanarak yeni bir kurumun doğuşuna öncülük etmiştir (Robert ve Greenwood, 1997). Sarvan'ı böyle bir kurum yaratmaya iten motif "alanda çözülecek problemlerin varlığıdır" (Leblebici, 1991).

Aktör kendisi de Danışma Kurulu'nun bir üyesi olmasını fırsat bilerek YOYSEM önerisini Yönetim ve Organizasyon Kongresinin Danışma Kurulu'nda ve alanın önde gelen öğretim üyelerinin bulunduğu ortamda tartışmaya açarak daha en baştan projesine meşruiyet almıştır. 300'ü aşkın üyesi olan yön-org yahoo group'u yönetiyor olmayı alandaki akademisyenlere ulaşmak için önemli bir fırsat olmasını projesini duyurmada kullanmıştır. 6. İşletmecilik Kongresi ve 10. Yönetim organizasyon Kongresi'ni gerçekleştirmiş olmanın itibarından dolayı isminin meşruiyetinden ve bilinirliğinden yararlanmışır.

Aktör örgüt içindeki yetkesinden, pek çok yeni birim, program başlatmış olmasının yanı sıra kendi biriminin doktora programlarını sıfırdan başlatmış olmaktan ve bunun için yapmış olduğu geniş çaplı araştırma sonuçlarından ve kendi danışmanlık sürecinin tecrübesinden önemli kişisel kaynaklar olarak, yeni bir kurumu tanımlayan metni hazırlamada ve savunmada yararlanmışır. Sahip olduğu deneyimler sayesinde, mevcut çerçeveleri değiştirmek üzere etkili konuşma stratejileri geliştirmiş (Suddaby ve Greenwood, 2005) bunu alanın en etkili organları önünde savunma fırsatı yakalayabilmiştir. Sarvan, panel bildirisinde hangi normlar izlenmeli-hangileri bozulmalı (Greenwood vd., 2002; Suddaby and Greenwood 2005) tek tek tespit ederek ve gerekçelendirerek hem kendi projesini haklılaştırmış hem de bilişsel meşruiyet inşa etmeye çalışmıştır.

Sarvan projesini, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinin oluşumuna da öncülük etmiş alanın önde gelen isimleri önünde savunmak suretiyle projesine daha en baştan normatif meşruiyet almıştır. Söylemini daha geniş sosyal kesimlerin desteğini alacak şekilde formüle etmiştir (Seo ve Creed, 2002). Sarvan, daha en baştan mağdur edilmiş kesimin çıkarlarını savunmak üzere böyle bir işe kalkışmakla (Leblebici vd., 1991) ve onların mağduriyetini

kavramlaştıran bir panel metni ile tartışma başlatmakla, genç bilim insanlarının desteğini alarak girişimine başlamıştır.

Kurumsal girişimcinin değişimi nasıl kurgulayıp kavramlaştırdığı çok önemlidir (Phillips vd., 2004). Tablo 18.'de Sarvan'ın projesini tanımlayan ilke ve kuralları daha en baştan derli-toplu belirlediği görülmektedir. Sarvan'ın sadece YOYSEM'le ilgili temel parametreleri belirlemekle kalmayıp Panel bildirisinde "ortak çözümler" başlığı altında önerdiği diğer kurumların da sonradan hayata geçirildiğini görüyoruz. Örneğin, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde araştırma tasarımı ve makale yazma ile ilgili tartışma ve çalışma saatleri ayrılması, izleyen dönemlerde pek çok üniversitenin benzeri seminerler düzenlemesi gibi pratikleri Sarvan'ın YOYSEM'le birlikte 2004 yılında önerdiği görülmektedir. Bu anlamda, Sarvan'ın önerileriyle güçlü bir çerçeve çizdiği, alanda sorunların ve çıkarların bu çerçeve içinden savunulmaya devam edildiği (Fligstein, 1997), hatta önerdiği kurumlarla geleceğe yönelik bir ajanda oluşturduğu söylenebilir.

Sarvan'ın Tablo 15.'de görüldüğü gibi, önceden kazanılmış meşruiyetini (Leca vd., 2006), sahip olduğu biçimsel yetkesini ve kimliğini (Fligstein, 2001) en iyi biçimde kullanarak projesi için gerekli kaynakları bir araya getirdiği anlaşılmaktadır. Aktör, eylemlerini kişisel itibarı ve güvenilirliğine eklemek suretiyle, projesinin paydaşlar tarafından daha en baştan kabul görmesini sağlamıştır. Sosyal ağ içindeki konumu ve önceki başarılarından dolayı, alanın mevcut normlarını dönüştürecek güç ve donanımına sahip önderleri olan Prof. Dr. Selami Sargut, Prof. Dr. Behlül Üsdiken ve Prof. Dr. Şükrü Özen'e erişmekte ve projesini kabul ettirmekte hiç zorlanmadığı anlaşılmaktadır.

Alanyazında, kurumsal girişimcilerin yeni işbirliği ve birleşmelerle aktörler arasında yeni ağ ilişkileri yaratmak, böylece yeniden konumlanma gerçekleştirmek suretiyle alanda yerleşik oyuncuların merkezi konumunu aşındırdıkları ileri sürülmektedir (Leblebici vd., 2001). Sarvan, ittifak alanını genişletmede, projesine ikna olan aktörlerin, alan içindeki etkileri ve sosyal sermayelerinden de yararlanarak farklı çalışma alanlarından bilimci geleneğe sahip yeni pek çok aktörü de projesine çekebilmiştir. Stratejik Yönetimde Prof. Dr. Mehmet Barca, İnsan Kaynaklarında Doç. Dr. Zeynep Aycan, Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Metodoloji konularında Doç.Dr.Çetin Önder, Metodoloji ve Makale Yazma konularında Doç. Dr. Arzu Wasti, Nitel Yöntemler konusunda Prof. Dr. Güliz Ger YOYSEM'de seminer vermeye gönüllü olmuşlardır. Bu seminerlerin kapsadığı alt alanların genişlemesini, daha fazla aktörün öncülüğünde daha fazla kuruma yayılmasını ve yerleşik oyuncular karşısında giderek güç kazanmasını sağlamıştır. YOYSEM'in 6. Seminerinde kendi içinden Doç.Dr.Erkan Erdemir'i seminere çağırması, yeni anlayışın kendi aktörlerini yetiştirmesi anlamında umutvar bir gelişme olmuştur.

Alanyazına göre kurumsal girişimci aktörler, diğer aktörlerin yöneteceği koşulları ayarlayıp yani sahneyi hazırlayıp geri çekilirler, diğer aktörlerin çözüm üretmelerini sağlarlar. Ayarlanmış koşullar çerçevesinde dışarıda kalan aktörlerin işbirliği sağlanır (Fligstein, 2001). Sarvan'ın da YOYSEM'i oluşturduktan sonra doğal sürecine bıraktığı, aktif olarak süreçleri yönetmediği, başlangıçta konulan ilkeler doğrultusunda YOYSEM'in kendiliğinden ilerleyen bir akış sergilediği, hatta bu akışa katılımcıların müdahale ederek toplantı trafiğini hatırlattıkları, böylece son toplantıyı yürütmeyi katılımcılardan biri olan Janset Özen'in üstlendiği görülmektedir.

Alanyazına göre, sürdürülebilir koalisyonlar inşa etmede kimliklerin dönüştürülmesi temel öneme sahip olduğu için, aktörler söylemleriyle diğerlerinin kimliklerini yeniden tanımlarlar

(Rao vd., 2000; Creed vd., 2002). Sarvan, YOYSEM'den ilk kez bahsettiği bildirisinde, ayrıntılı olarak kimlik tanımları yapmıştır. Hem “nasıl bir bilim insanı yetiştirmeliyiz”, hem de bu “bilim insanını yetiştirecek kadrolar ne türden yeterliliklere sahip olmalıdır”ı tanımlamıştır. Jüriler ve komiteler ve kritik süreçlerin oluşturulması ve işletilmesine ilişkin esaslar ve doktor adayları ile aralarındaki ilişkilerin niteliği nasıl olmalıdır tanımlanmıştır. Tablo 20.'de bu tanımların YOYSEM'in içeriğine yansıdığı, seminerlerin Y/O alanında bilgi üretimini, bilim adamı kimliğini, üretilen ve sunulan bilginin içeriğini mevcut programlardan farklı kurguladığı, yapılan işlerden ve mülakatlarda ifade edilen algılardan izlenebilir.

Kim için bilim yapıyoruz? Ne için bilim yapıyoruz? yeni normlar ve kurallar tanımlanmıştır. Eski yapıların zaaflarına düşmemek için, seminer konu seçimleri/ içerikleri ve bilim ve araştırma anlayışı, geleneksel derslerden/ içeriklerinden ve bilim yapma anlayışından hayli farklı kararlaştırılmıştır. Seminerler sosyal teori ve bilim felsefesine yaslanan içerikleriyle, alandaki normları ve bilim yapma anlayışını dönüştüren işlere öncelik vermektedir. İlk toplantıda ana çalışma konuları ve yayın bilgileri toplanarak, ortak çalışma alanları oluşturulmaya çalışılmıştır. YOYSEM kendi ağ yapılarını kurmuş, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallardan yoğun bir danışma, kaynak paylaşma trafiği yanısıra arasına ortak çalışma da çıkmaktadır.

Her bir seminerde değişik aktörlerin normatif eşleştirmeleri değiştiren sunumları, bilim felsefesi farkındalığı, paradigma farkındalığı, bunlarla ilgili etik duruş, kuramla alanı birleştirmeye çalışan sunumlar, genç akademisyenlerin alanlarında evrensel ölçülerde bilim ve yayın yapmanın normlarını öğrenmesini sağlayan sunum ve tartışmalarla eğitim seminerleri en son 2013'de altıncısını gerçekleştirmiştir.

Yeni fikirlerin yerleşik kural ve kurumlarla uyumlu halde sunuluyor olması (Clemens ve Cook, 1999) normatif onayın önünü açmaktadır. Sarvan'ın Tablo 23.'da geleneksel bilim anlayışına sahip aktörlerin pratikleri ile bilimci anlayışa sahip aktörlerin pratiklerini, mevcut programı işleten aktörlerle, seminerleri yürüten aktörleri nasıl yan yana getirdiği yapılan kurumsal işlerden izlenebilir. Bu yan yana getirme, hem eski yapının yetersizliklerini görebilmeyi sağlayan hem de sorunlara çözüm ürettiği ölçüde yeni yapının pratik üstünlüklerini kendiliğinden ortaya seren bir uygulamadır. Öykünme, YOYSEM'in yayılmasında önemli bir motif olmakla birlikte, Tablo 26.'daki bildirimlerden seminerlerin hayli benimsendiği, hatta kanıksandığı, çoğu katılımcılar açısından efsanevi bir şey olarak görüldüğü anlaşılıyor.

KAYNAKÇA

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31:78-108.

Barley, S.R., & Tolbert, P. S. (1997) Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18: 93-117.

Battiliana, J. (2004) Foundations for Theory of Institutional Entrepreneurship: Solving the Paradox of Embedded Agency, *INSEAD Working Paper Series*

Battiliana, J. (2006) Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position, *Organization*, 13(5) 653-676

- Beckert, J. (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, 20(5) 777-799
- Battilana, J., B Leca, E Boxenbaum (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, *The Academy of Management Annals*, Volume 3, Issue 1, 65-107
- Benson, J. K. (1977) Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*, 22(1) 1-21
- Berger, P.L. ve T. Luckmann (1976). *The Social Construction of Reality*, 7. Baskı, USA: Penguin Book
- Bourdieu, P. (2006). *Pratik Nedenler* (Çev. Hülya Uğur Tanrıöver), 2. Baskı, İstanbul: Hil Yayın
- Boxenbaum, E. (2004). The emergence of a proto-institution. Working Paper. Copenhagen Business School. *The DRUID summer conference on Industrial Dynamics*, Innovation and Development,
- Boxenbaum, E. & Strandgaard-Pedersen, J. (2009). Scandinavian institutionalism—a case of institutional work. pp.178-204, içinde Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization* Cambridge University Press
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
- Charlene Zietsma and Thomas B. Lawrence (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work *Administrative Science Quarterly*, June; vol. 55, 2: pp. 189-221
- Clemens, E. S. ve J. Cook (1999). Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, *Annual Review of Sociology*, 25, 623-647
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: pyramids or anthills?. *Organization Studies*, 30(4), 423-441.
- Creed, W.E.D., Scully, M.A., & Austin, J.R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, 13(5), 475–496.
- Dacin, T. M., Jerry Goodstein, and W. Richard Scott (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum, *Academy of Management Journal*, 45(1) 45-56
- Dacin, M.T., M.J. Ventresca ve B.D. Beal (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions, *Journal of Management*, 25 (3) 317-356
- D'Aunno, T., Succi, M. and Alexander, J. A. (2000). The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change, *Administrative Science Quarterly* 45: 679–703
- DiMaggio ve Paul J. (1991) 'Constructing an organizational field as a professional project : U.S. Art Museums, 1920-1940'. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds), 267-292. Chicago: Chicago University Press.
- Dorado, Silvia (2005). 'Institutional entrepreneurship, partaking, and convening'. *Organization Studies* 26/3: 383-413.

- Durand, R., & McGuire, J. (2005). Legitimizing agencies in the face of selection: The case of AACSB. *Organization Studies*, 26(2), 165–196.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology 1. *American Journal of Sociology*, 103(2), 281–317.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Fligstein, Neil (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40/4: 397-405.
- Fligstein, Neil (2001). ‘Social skills and the theory of fields’. *Sociological Theory* 19/2: 105-125.
- Friedland, R. & Alford, R.R. 1991. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Giddens’in (1976) *Sosyolojik Yöntemin Yeni Kuralları* (Yorumcu Sosyolojilerin Pozitif Bir Eleştirisi) / Sosyoloji Dizisi İstanbul:Sentez Yayınları
- Gölbaşı, Ş. (2008). TÜSİAD’ın Toplumu İnşa Girişimleri, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7),957–969.
- Garud, Raghu, Sanjay Jain, and Arun Kumaraswamy (2002). ‘Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java’ *Academy of Management Journal* 45/1: 196-214.
- Greenwood R., Suddaby R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49, 27–48.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Haveman, H.A., & Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606–1651.
- Hoffman, A. (1999) “Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry.” *Academy of Management Journal*, 42: 351–371.
- Hargadon, A.B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46, 476–501.
- Hirsch, P.M., & Lounsbury, M. (1997). Putting the organization back into organization theory: Action, change, and the “new” institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 79.
- Hoffman, A.J., & Ventresca, M. (2002). Introduction. In A.J. Hoffman & M. Ventresca (Eds.), *Organizations, policy, and the natural environment: Institutional and strategic perspectives* (pp. 1–27). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Kraatz, M. S., and J. H. Moore (2002) “Executive migration and institutional change.” *Academy of Management Journal*, 45: 120–143.

- Koç, .O. ve Vurgun, L. (2012). Aktörden eyleyene ‘kurumsal İş’ tasarımı: YKK kapsamında bir değerlendirme. *S.Demirel Üniversitesi*, 17 (2), 405-421.
- Lawrence, T. B. (1999) Institutional Strategy, **Journal of Management**, 25(2) 161-188
- Lawrence, T.B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of inter-organizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge University Press.
- Lawrence, T., R Suddaby, B Leca (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization, *Journal of Management Inquiry* March vol. 20 no. 1 52-58
- Lawrence, Thomas B., Leca Bernard ve Zilber Tammar B. (2013) Institutional Work: Current Research, *New Directions and Overlooked Issues Organization Studies*, August, vol. 34 no. 8 1023-1033
- Lawrence T. B., Suddaby R. (2006). Institutions and institutional work. In Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B., Nord W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies* (2nd edition) (pp. 215–254). London: SAGE Publications.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of inter-organizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3),333–363.
- Leca, B., J. Battiliana ve E. Boxenbaum (2006) Taking Stock of Institutional Entrepreneurship: What Do We Know? Where Do We Go?, *Academy of Management Meetings*, 2006 (Atlanta, GA)
- Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage
- Maguire, S., C. Hardy, and T. B. Lawrence (2004) “Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada.” *Academy of Management Journal*, 47:657–679.
- Meyer J. W., Rowan B. (1977). Institutionalized organizations formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363. *Review*, 42 (October), 5, 726-743.
- Oliver, C. (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies* 13:563-588.
- Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1) 145-179.
- Özen, Ş. Ve Kalemci, A.(2009) Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Konresi’nin Doğuşu, Kurumsallaşması ve Alana Etkileri, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 4(1), 79-112
- Phillips, N., Lawrence, T.B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1),23–44.
- Phillips, N., Lawrence, T.B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4), 912–961.

- Reay, T. and Hinings, C. R. (2005) The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta, *Organization Studies* 26(3) 351–84
- Sarvan, F. (2004) 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresin’de düzenlenen “Türkiye’de Yönetim Alanında Doktora Eğitimi” konulu panelde sunulan bildiri
- Seo, M. G., and W.E. D. Creed (2002) Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *Academy of Management Review* 27(2) 222-247
- Suddaby, R., and R. Greenwood (2005) Rhetorical Strategies of Legitimacy, *Administrative Science Quarterly*, 50(1) 35-67
- Suchman, Mark C. 1995 ‘Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches’ *Academy of Management Review* 20/3: 571-610.
- Taşcı, D. ve Erkan Erdemir, E. (2010). Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşa Süreci Olarak “Saatleri Ayarlama Enstitüsü, *Örgüt Kuramı Çalıştayı (12-13 Şubat)* Başkent Üniversitesi
- Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22, 60–80.
- Tolbert, P. S. and L. G. Zucker (1996) The Institutionalization of Institutional Theory, 175-190, S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (Eds), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Zietsma, C., and B. McKnight 2009 “Building the iron cage: Institutional creation work in the context of competing proto-institutions.” In T. B. Lawrence, R. Suddaby, and B. Leca (eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*: 143–177. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zietsma C., Lawrence T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189–221.
- Wade-Benzoni, K.A., Hoffman, A.J., Thompson, L.L., Moore, D.A., Gillespie, J.J., & Bazerman, M.H. (2002). Resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27(1), 41–58.
- Weick’in (1979:164) ‘Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd. Ed. New York: Mc.Graw-Hill

**YÖNETİM KURULU YAPISI İLE FİNANSAL PERFORMANS
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ULUSLARARASI ÇEŞİTLENMENİN ARACI
VE KURUMSAL MESAFENİN BİÇİMLEYİCİ ETKİLERİ:
“MODERATED MEDIATION” MODEL**

Tarhan OKAN, Gümüşhane Üniversitesi

Selcen SARI, Karadeniz Teknik Üniversitesi

Tülay İLHAN-NAS, Karadeniz Teknik Üniversitesi

Özet

Bu araştırmanın amacı, dışarıya yatırım yapan işletmelerin, yönetim kurulu yapılarının performans üzerindeki direkt etkisinin yanı sıra, uluslararası çeşitlenme stratejileri üzerinden ortaya çıkabilecek endirekt etkisini ortaya koymak ve söz konusu olabilecek böyle bir endirekt etkinin, ana ülke ve yatırım yapılan ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal mesafe tarafından biçimlenip biçimlenmeyeceğini test etmektir. Bu ilişkilerin test edilmesi için moderated mediation analiz modeli kullanılmıştır. Borsa İstanbul’da koteli 83 firmanın 2011 yılı verileri kullanılarak yürütülen analiz bulguları, yönetim kurulu büyüklüğünün, finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ve uluslararası çeşitlenme düzeyinin bu ilişkide önleyici (supression) bir mediator etkisinin var olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal mesafenin elde edilen endirekt etki üzerindeki moderator etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu Yapısı, Finansal Performans, Uluslararası Çeşitlenme, Kurumsal Mesafe

Abstract

The aim of this research is to examine the direct effect of board of directors’ structures of firms that make outward investment on their performance, the indirect or mediation effect of international diversification on this relation and to test whether this indirect effect can be formed by institutional distance between home and host countries. Moderated mediation analysis model is used to test these relationships. The findings of the analysis conducted with 2011 data of firms that are listed in Borsa İstanbul suggest that the size of Board has a positive and statistically significant effect on financial performance and international diversification has a supression mediation effect on this relation. However, the moderator effect of institutional distance on mediation (indirect) effect is not statistically significant.

Keywords: Board of Directors Structure, Financial Performance, International Diversification, Institutional Distance

GİRİŞ

OECD tarafından ilk kez 1999 yılında yayınlanan “kurumsal yönetim ilkeleri” ve bu ilkelerin farklı bağlamlarda farklı şekillerde ortaya çıkan uygulamaları akademik camiada konuya karşı giderek artan bir ilginin oluşmasına sebep olmuştur. Gerçekleştirilen çalışmalar arasında yönetim kurullarına odaklanan çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Daily ve Dalton, 1993; Tian ve Lau, 2001; Daraghma ve Alsinawi, 2010). Bu anlamda yönetim kurullarının, kurumsal yönetim yazınının üzerinde en çok çalışılan konularından biri olduğu söylenebilir. İşletmede hak sahibi olanlar tarafından işletmeyi yönetmek üzere görevlendirilen yönetim kurullarının, gerek sadece yapıları ile (ayrıntılı bir literatür taraması için bkz. Hermalin ve Weisbach, 2003) gerekse de belirledikleri stratejiler aracılığı ile işletmenin finansal performansı üzerinde etkili oldukları öngörülmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırmalar, özellikle küreselleşmenin etkisi ve sınırların ortadan kalkması ile sıklıkla başvuru bir stratejik hamle olarak karşımıza çıkan uluslararası çeşitlenme stratejisinin de işletmenin finansal sonuçları üzerinde yarattığı etkileri ele almaktadırlar (ayrıntılı bir literatür taraması için bkz. Glaum ve Oesterle, 2007). Bahsedilen bu araştırmalar genel anlamda çelişkili sonuçlar ortaya koysa da hem yöneticilere hem de firma sahiplerine önemli ipuçları vermektedirler.

Bu çalışmada, yönetim kurulu yapısı ve performans arasındaki ilişkiye odaklanılarak ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Yönetim Kurulu yapısı ile performans arasında öngörülen ilişki, öncül araştırmacılar tarafından genellikle direk bir ilişki olarak ele alınmış ve gözlemlenen ilişkinin yönü ve büyüklüğü konusunda çelişkili bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada ise yönetim kurulunun performans üzerindeki toplam ve direkt etkilerinin yanı sıra, uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinden ortaya çıkabilecek endirekt etkisinin ele alınması ve kurumsal mesafenin bu endirekt etki üzerinde nasıl bir rol oynayacağını ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu noktada çalışmanın öncül araştırmaların ötesinde sağlayacağı düşünülen asıl katkısı, söz konusu ilişkiye aracılık edebilecek stratejik kararların ve yine aradaki ilişkinin yönü ve büyüklüğü üzerinde etkili olması beklenen, kurumsal çevre gibi bağlamsal faktörlerin de modele ilave edilerek, öngörülen nedensellik ilişkisinin daha geniş bir perspektiften ele alınmasıdır. Yönetim kurulu yapısı ve performans arasındaki ilişkide aracı veya biçimleyici olarak rol oynayan bu değişkenlerin modele dahil edilmesinin aynı zamanda, yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan öncül literatürde ortaya çıkan çelişkili bulguları açıklamak için de kullanışlı olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, yönetim kurulunun alacağı çeşitli stratejik kararların yönetim kurulu yapısı ile performans arasında öngörülen ilişkiye aracılık edebileceği düşünülmektedir. Uluslararasılaşma süreci içerisinde doğrudan yabancı yatırım kararları almak durumunda olan işletmeler için düşünüldüğünde, yapılacak olan yabancı yatırımların sayısı ve coğrafi dağılımı ya da başka bir deyişle uluslararası çeşitlenme düzeyi, performans üzerinde etkili olacak önemli bir stratejik karar olarak gündeme gelmektedir. Öte yandan, uluslararası çeşitlenme düzeyi ile performans arasındaki ilişkide, başarı sağlama olasılığının daha yüksek olduğu ülkelerin seçilmesi de önemli bir rol oynayacaktır. Bu başarı olasılığı, kurumsal kuramın (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; DiMaggio ve Powell, 1991; Scott, 1995) temel varsayımları çerçevesinde, işletmelerin yatırım yapacakları bu ülkelerin kurumsal çevrelerinden kaynaklı kural ve inanç sistemlerini anlamaları ve onlara ayak uydurabilmeleri ile ilişkilendirilebilir (Xu ve Shenkar, 2002:609). Buna göre “ana ülke ve ev sahibi ülkelerin kurumsal çevreleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları” ifade eden kurumsal mesafe (Kostova, 1996:30) arttığında ev sahibi ülkelerin kurumlarından kaynaklı eşbiçimcilik gereklerini anlamak zorlaşacak (Kostova ve Zaheer, 1999:68) ve bu durum söz konusu

ülkelere yapılacak yatırımların başarı olasılığını azaltacaktır. O nedenle, uluslararası çeşitlenme düzeyinin yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasındaki ilişkideki aracılık (mediator) ya da endirekt etkisinin²⁹, belirli düzeyde ana ülke ve yatırım yapılacak ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal mesafe tarafından belirleneceği öne sürülebilir.

Bu noktadan hareketle çalışma kapsamında, hem yönetim kurulu yapısının finansal performans üzerindeki etkileri araştırma konusu yapılırken hem de ticari engellerin ortadan kalktığı günümüzde, firmanın finansal çıktılarına en büyük katkıyı yapabilecek ya da en büyük zararı verebilecek olan uluslararası pazarlarda çeşitlenme stratejisinin bir aracı değişken; uluslararası çeşitlenme stratejisinin başarısını belirleyeceği düşünülen kurumsal mesafenin ise bir biçimleyici değişken olarak bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiği sorusuna cevap aranmaktadır. Türkiye’de Borsa İstanbul’a kayıtlı şirketler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye’nin sahip olduğu kurumsal ortamda açıklayıcılığının daha fazla olacağı düşünülerek vekalet teorisi, temsil teorisi (stewardship theory) ve kaynak bağımlılığı teorisinin tezleri birlikte dikkate alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, ilgili literatür gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmakta ve kullanılan model açıklanarak araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Ardından, araştırmanın tasarımı ve bulguları sunulmakta, çalışma sonuç bölümü ile sonlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Yönetim kurullarının performans üzerinde etkili olduğu varsayımından hareketle en ideal kurul yapısının nasıl olması gerektiği sorusunun cevabı konusunda akademik anlamda yapılan çalışmalarda farklı teorilerin bakış açıları, farklı kurul yapılarının önerilmesi sonucunu doğurmaktadır. Jensen ve Meckling (1976) sahipliğin dağıldığı buna karşın bir ya da birkaç kişi tarafından kontrol edilen örgütlerde, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin çıkarlarının çatışabileceğini, bu nedenle yöneticilerin (vekillerin) sıkı bir şekilde denetlenmesinin ve yöneticilerin çıkarları ile sahiplerin (asillerin) çıkarlarının uyum içinde olduğundan emin olunmasının gerektiğini belirterek bu görevin de yönetim kurullarına ait olduğunu söylemektedirler (aktaran, Pandya ve Bathala, 2013:88). Vekalet teorisine göre yönetim kurullarının asıl görevi, vekillerin eylemlerinin kontrol edilmesi ve asillerin çıkarlarının korumasıdır. Bu nedenle vekalet kuramcıları yönetim kurullarının kendilerinden beklenen roller içerisinde en önemlisinin kontrol rolü olduğunu belirtmektedirler (Zahra ve Pearce, 1989:302). Bu görevi yerine getirebilmek için yönetim kurullarının yönetsel (idari) baskılardan uzak olması gerekmektedir. Vekalet teorisi bu durumun, çoğunluğunu bağımsız üyelerin oluşturduğu kurul yapıları ile gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir (Nicholson ve Kiel, 2007:587). Ayrıca sayıca fazla yönetim kurullarında da yöneticilerin, yönetim kurullarına hükmetmesinin önüne geçilebileceği beklenmektedir (Zahra ve Pearce, 1989:309). Kaynak bağımlılığı teorisi de vekalet teorisi gibi sayıca fazla ve bağımsız üyelerin daha yoğun olduğu kurulların, örgütün çevresindeki kilit aktörlerle (finansal ve idari kurumlar gibi) olan ilişkilerinde avantaj sağlamasına yardımcı olacağını belirtmektedir (Pfeffer, 1972:222). Bu anlamda vekalet teorisinin ve kaynak bağımlılığı teorisinin aynı şekilde yapılanmış yönetim kurullarını destekledikleri söylenebilir. Vekalet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisinin bu tezlerine karşın temsil teorisi yöneticilerin güvenilir olduklarını ve kendilerine kaynakların emanet edilebileceğini öne sürerek (Donaldson ve Davis, 1991:51) farklı bir bakış açısı ile yönetim kurullarının yapısına odaklanmaktadır. Temsil teorisi yöneticilerin davranışları ile asillerin çıkarlarının uyumlu olduğu varsayımından hareket etmektedir: yöneticiler hissedarların kazançlarını koruyup artırmaya çalışmaktadır, böylelikle kendi faydalarını da maksimize ederler (Davis vd., 1997:25). Temsil teorisi, kontrolün sahiplerden yöneticilere

²⁹ Preacher vd. (2007) referans alınarak endirekt etki ve mediation etki aynı anlamda kullanılmıştır.

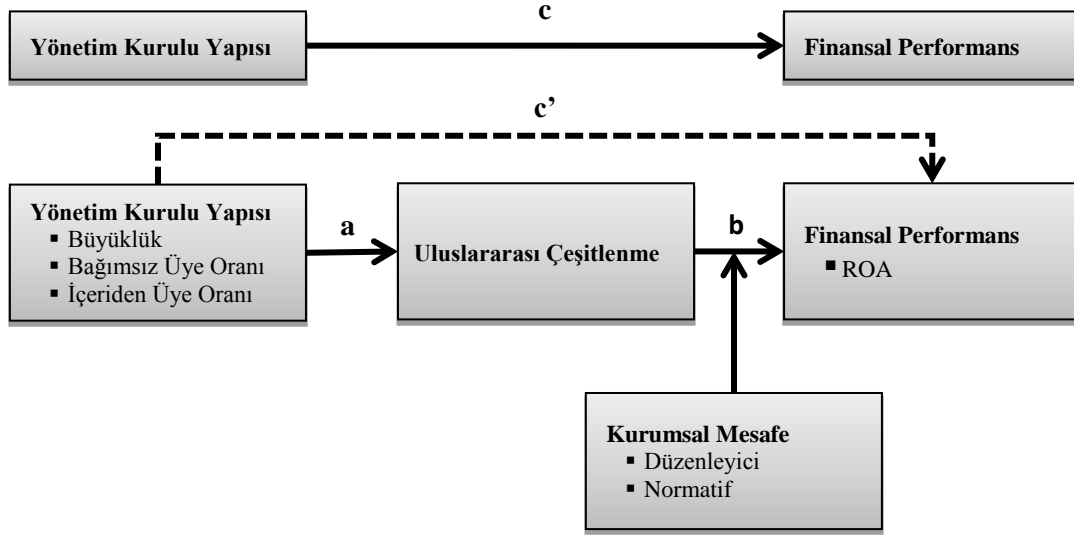
doğru el değiştirmesinin yöneticileri firma kârlarının artırılması konusunda güçlendireceğini belirterek içeriden üyelerin ağırlıkta olduğu yönetim kurullarının işletmenin güncel faaliyetleri hakkında sahip oldukları derin bilgi, teknik uzmanlık ve şirkete olan bağlılıkları sayesinde firmanın performansına olumlu katkı yapacağını (Muth ve Donaldson, 1998:6); buna karşılık bağımsız üyelerin gerek bilgi, gerek zaman ve gerekse kaynak eksikliği nedeniyle yönetimi etkin bir şekilde kontrol edemeyeceklerini belirtmektedir (Donaldson ve Davis 1994'den aktaran: Nicholson ve Kiel, 2007:588). Yönetim kuruluğu büyüklüğu konusunda ise temsil teorisi az sayıda üyeye sahip yönetim kurullarını savunmaktadır. Bunun altında yatan neden, küçük gruplarda katılımın ve bağlılığın yüksek olacağı, grup büyüdükçe kişilerarası iletişimin etkinliğinin, koordinasyonun ve önemli kararlarda fikir birliğine ulaşma kabiliyetinin azalacağı düşünöesidir (Muth ve Donaldson, 1998:9).

Vekalet teorisi, temsil teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisinin bütönsel olarak göz önüne alınması ile oluşturulacak yönetim kurullarının şirket finansal performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide uluslararası çeşitlenme ve kurumsal mesafenin oynayacağı rolü test etmek için geliştirilen “*moderated mediation*” model (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007) şekil 1’de görölmektedir. Araştırma modeli yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki ilişkiyi ifade eden üç yol tanımlamaktadır. Bunlar; Yönetim Kurulu yapısının performans üzerindeki toplam etkisi (c), Yönetim kurulu yapısının performans üzerindeki direkt etkisi (c’) ve yönetim kurulu yapısının performans üzerindeki endirekt etkisidir. Toplam etki (c) direkt (c’) ve endirekt etkilerin toplamından oluşmaktadır. Endirekt etki ise modelin varsayımları gereği ilk adımda uluslararası çeşitlenme (mediator) ve daha sonra kurumsal mesafe (moderator) olmak üzere iki farklı değişkene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Muller vd., 2005: 855).

Bir mediator değişken, bir tahminci ve bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin sebebini açıklamaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Buna göre ilk adımda basit bir endirekt ya da mediation etkinin ortaya çıkması için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü bir değişken üzerinden tanımlanması gerekmektedir. Model üzerinden ele alınacak olursa, yönetim kurulu yapısının performans üzerindeki endirekt etkisi a ve b yolları üzerinden (a.b) tanımlanmaktadır (Hayes, 2009: 409; Preacher ve Hayes, 2004: 718; MacKinnon vd., 2000: 174). Burada söz konusu mediation etkinin farklı bağlamlarda, farklı gruplarda veya farklı değişkenlerin etkisi altında sabit kalıp kalmayacağı sorusu moderated mediation modeli gündeme getirmektedir (Preacher vd., 2007: 186). Buna göre moderated mediation³⁰ ilişkinin ortaya çıkması için bir bağımsız değişkenin (yönetim kurulu yapısı) bir sonuç değişkeni (finansal performans) üzerinde üçüncü bir aracı değişken (uluslararası çeşitlenme) üzerinden ortaya çıkan endirekt etkisinin, bir moderator değişkene (kurumsal mesafe) bağlı olması gerekmektedir (Muller vd., 2005:854).

Moderator değişken, bir açıklayıcı değişken ile bir sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü değiştirmektedir. Preacher ve diğerleri (2007:193) böyle bir değişkenin şekil 1’de ifade edilen endirekt etkinin yönü ve büyüklüğu üzerindeki etkisinin farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedirler. Buna göre moderated mediation ilişki, bağımsız değişkenin b yolu üzerindeki etkisinden; farklı bir moderatörün a yolu, b yolu, hem a hem b yolları üzerindeki etkisinden veya iki farklı moderatörün ayrı ayrı a ve b yolları üzerindeki etkisinden kaynaklanabilir. Bu bağlamda moderated mediation etkinin ortaya çıkması için moderator etkinin örneğin a ve b yollarından en az biri üzerinde anlamlı olması gerekmektedir (Muller vd., 2005: 856). Anlatılanlar ışığında, geliştirilen araştırma modelinde kurumsal mesafenin uluslararası çeşitlenme ile finansal performans arasındaki b yolu üzerinde moderator etkisi olacağı öne sürölmektedir.

³⁰ Moderated mediation etki Preacher ve diğerleri (2007) tarafından “*koşullu endirekt etki (conditional indirect effect)*” olarak da adlandırılmaktadır.



Şekil 1. Yönetim Kurulu Yapısı İle Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracı ve Kurumsal Mesafenin Biçimleyici Etkilerini Açıklayan Moderated Mediation Model

Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler

İlgili literatürde yönetim kurulları ve performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetim kurullarına dair sıklıkla kullanılan değişkenin yönetim kurulu yapısı olduğu dikkat çekmektedir. Yönetim kurulu yapısı iki alt başlıkta incelenebilir: yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim kurulu büyüklüğü. Büyüklük, kuruldaki üye sayısı ile ifade edilebilirken, kompozisyon iç üye/dış üye ayrımı ile ifade edilmektedir (Daily ve Dalton, 1993:69). Bu çalışma kapsamında da Daily ve Dalton'un (1993) çalışmasında yaptığı sınıflandırma göz önüne alınarak; yönetim kurulunun sayıca büyüklüğü, kuruldaki bağımsız üye oranı ile içeriden üye oranı incelenecek değişkenler olarak belirlenmiştir.

Yönetim kurulu büyüklüğünün, kurulun kontrol işlevi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Daha fazla sayıda üyeye sahip kurullarda hem üst yönetimin kontrolünün daha etkin olarak yapılabileceği hem de CEOların bu tür kurullara hükmetmesinin zorlaştığı ifade edilmektedir. Böylelikle yönetim kurulunun CEO'dan bağımsızlığı artmaktadır (Mak ve Roush, 2000:149). Kaynak bağımlılığı (sağlama) açısından bakıldığında ise fazla üyeye sahip yönetim kurulları, az sayıda üyeye sahip yönetim kurullarına göre firma için daha avantajlıdır. Özellikle firmanın dışarıdaki kaynaklara bağımlılığının fazla olması ve bu kaynakların edinileceği kilit isimlerle örgütün kuracağı bağlantı sayısının artırılmasının sağlayacağı faydalar büyük yönetim kurullarını bu görevin yerine getirilmesi konusunda çok daha avantajlı kılmaktadır (Daily ve Dalton, 1993:69-70). Yönetim kurullarının büyüklüklerinin artması şirket için daha fazla kaynak olduğu kadar aynı zamanda daha fazla deneyim ve farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerin bir araya gelebilmesi de demektir (Pfeffer, 1973:353-354). Bu noktada sayıca büyük yönetim kurullarına dair en çok yapılan eleştiri, sayı fazlalığının karar alma hızını yavaşlattığı ve stratejik eylemleri başlatma kabiliyetini sınırladığı hususundadır (Goodstein vd., 1994:242). Bunun yanı sıra, yönetim kurulu büyüdükçe, kurul içerisindeki koordinasyon problemlerinin, kurulda fazla sayıda üyeye sahip olmanın getireceği avantajları yok edeceği için yönetim kurulunun etkinliğini azaltacağı kurul büyüklüklerine getirilen eleştirilerden bir diğeridir (Steiner, 1972 ve Hackman, 1990'dan aktaran: Jensen, 1993:865). Lipton ve Lorsch (1992) sayıca büyük kurullarda daha fazla koordinasyon problemleri, karar alımının yavaşlaması ve riskten

kaçınmanın artması gibi verimlilik kayıpları ile firmanın karşı karşıya kalınacağını ifade etmektedirler (aktaran, Aygün vd., 2011:79).

İlgili yazın incelendiğinde yönetim kurulu büyüklüğü ile firma performansı arasında hem negatif hem de pozitif yönlü sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlamak mümkündür. Eisenberg ve diğerlerinin (1998) Fin firmaları arasından belirledikleri bir örneklem üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ile karlılık arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Guest (2009) çalışmasında 2746 İngiliz firmasının 1981-2002 yıllarına ait verilerinin analizi sonucunda kurul büyüklüğünün firma performansı üzerinde negatif yönlü güçlü etkisini tespit etmiştir. Kumar ve Singh'e ait (2013) Bombay Borsası'na kayıtlı 176 firma üzerinde yapılan çalışmada da sözü edilen diğer iki çalışmada olduğu gibi negatif bir ilişkiye rastlanmıştır. Literatürde bu çalışmalar dışında da çok sayıda çalışmada bu türden bir negatif ilişki gözlenmektedir (Ujunwa, 2012 ; Singh ve Davidson III, 2003; Uwuigbe ve Fakile, 2012 vb.). Bu çalışmaların yanı sıra pozitif ilişkinin varlığına işaret eden çalışmalar da söz konusudur. Shukeri ve diğerlerine ait çalışmada (2012) Malezya'da bulunan halka açık ve farklı sektörlerden rastgele seçilmiş 300 firmanın verileri ile elde edilen sonuçlarda pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine Larmau ve Vafeas'a ait (2010) düşük performans gösteren firmalar üzerinden yürütülen araştırmanın sonucunda kurul büyüklüğü ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken aynı zamanda yönetim kurulu büyüklüğünde gerçekleştirilen artışların hisse fiyat performansında iyileşmeye sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca sözü edilen çalışmada, pazarın, kurul büyüklüğündeki artışlara olumlu tepki gösterirken, yönetim kurulu büyüklüğünde gerçekleşen büyük azalışlara ise olumsuz tepki gösterdiği sonucu da ortaya çıkmıştır. Nakano ve Nyugen (2012) ise Japon firmaları üzerinde yaptıkları analiz sonucunda, daha geniş kurula sahip şirketlerin daha az performans değişkenliği ve iflas riski gösterdikleri sonucuna ulaşırken aynı zamanda özellikle yatırım fırsatlarının zayıf olduğu ortamlarda, yönetim kurulu büyüklüğünün performans değişkenliğinin azaltılması üzerinde anlamlı şekilde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıda değinilen literatürden hareketle daha fazla üyeye sahip yönetim kurullarında firma yönetimi ve denetiminin daha etkin olarak gerçekleştirilebileceği, şirket CEO'sunun kurula hükmetme kabiliyetinin azalacağı ve kurula ilave edilen her üyenin kendi deneyimi ile birlikte sahip olduğu sosyal sermayesini de kurula getireceği düşüncesinden hareketle yönetim kurulu büyüklüğü ve performans arasındaki ilişkinin yönünün pozitif olmasını beklemekteyiz. Ayrıca, sayıca büyük yönetim kurullarının, Türkiye'de aile sahipliği altında oluşturulmuş ekonomik aktörler olarak karşımıza çıkan holding yapılanmalarında ailenin hakimiyetini azaltarak tüm kesimlerin çıkarlarını koruyacak kararların alınması konusunda da etkin olacağı ve bu durumun uzun dönemde şirket performansını iyileştirici bir etki ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"ın (Seri:IV No:56) 4.3.3 numaralı maddesinde bağımsız üyeler, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip üyeler olarak tanımlanmakta ve adı geçen tebliğin 4.3.7 numaralı maddesinde bağımsız üyelerin sahip olması gereken nitelikler açıklanmaktadır³¹. Kurumsal yönetim ilkelerine uyulmasının hem finansal başarıyı artıracığı hem de finansal kaynaklara daha kolay ve ucuz ulaşma imkanını yaratacağı, yabancı yatırımları çekmeyi kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008:47). Bu bağlamda literatürde de özellikle yönetim kurulu

³¹ Yönetim kurullarında "bağımsız üye" olarak görev alan üyelerin gerçek anlamda ne kadar "bağımsız" oldukları tartışılan bir konudur (Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Fakat bu husus çalışmamızın kapsamı dışında tutulmuş ve kurul üyelerinin gerçek anlamda bağımsızlığı sorgulanmamıştır.

yapısı ve işletme performansı ilişkisi araştırılırken en fazla kullanılan değişkenlerden biri olarak bağımsız üye oranı karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamanın arkasında yatan temel hipotez içeriden üyelerin, bağımsız üyelere oranla yönetimin kontrol edilmesinde etkinliğinin daha az olacağıdır. Ayrıca bağımsız üyelerin bazı durumlarda hissedarların çıkarlarına uygun faaliyetlerde bulunmak için üst yönetimi yönlendirebilecekleri belirtilmektedir. Bağımsız üye oranının fazla olduğu kurullarda, ister satın alan ister hedef (satın alınan) olsun satın alma ile ilgili (acquisition) daha iyi kararların verilebileceği görülmektedir (Denis, 2001:200). McDonald ve diğerlerinin (2008) yaptığı çalışmada bağımsız üyelerin satın alma ile ilgili kararlardaki önceki deneyimlerinin, buldukları firmanın satın alma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımsız üye sayısının işletme performansına katkı yapacağı fikrinin dayandığı mantıksal temellerden bir diğeri ise yönetim kurulunun yerine getirmesi beklenen kaynak sağlama görevidir. Dış çevreye kaynak sağlama ihtiyacı ile bağlanmış olan şirketler için doğru seçilmiş bağımsız üyeler bu sorunun aşılması konusunda da yardımcı olabilmektedirler (Daily ve Dalton, 1993:69). İlgili literatür incelendiğinde bu konuda yürütülmüş çalışmaların çoğunluğunda bağımsız üye – firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin tespit edildiği dikkat çekmektedir (Kumar ve Singh, 2012; Bozcuk, 2011; Kim ve Lim, 2010; Arosa vd., 2010; Liang vd., 2013). Buna karşılık negatif ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalara da yazında rastlamak mümkündür. Kula ve Tatoğlu (2006) Türkiye’de faaliyet gösteren 266 aile işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada firma performansı için “bilgi”nin çok önemli olmasına rağmen yine de kurul kararlarında bağımsız üyelerin ağırlığının artırılmasının en az ilgi gören uygulama olduğu sonucuna ulaşmış; dışarıdaki bilgiye ulaşmanın, bağımsız üyelerin değil fakat dış çevre ile bağlar kurmuş olan içeriden yöneticilerin işi olduğunu ortaya koymuşlardır. Weir ve Laing (2000)’de 1992-1995 yılları arasında İngiltere’de 200 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında bağımsız üyeler ile performans arasında negatif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Ararat ve Yurtoğlu (2012:8) çalışmalarında yasal altyapının zayıf olduğu ülkelerde, kontrolü elinde bulduran pay sahiplerinin, sahip oldukları bu gücü çıkar elde etmek için kullanabildiklerini ve bu durumun firmanın piyasada işlem gören hisse senetlerinin değerinin düşmesine yol açarak, yatırımcıların zarara uğramasına sebep olduğunu belirtmektedirler. Türkiye’de yukarıda sözü edilen tebliğler yolu ile getirilen yasal düzenlemeler ile yönetim kurullarının bir denetim mekanizması olarak etkinliğinin artırılarak tüm çıkar gruplarının eşit şekilde haklarının korunması amaçlanmıştır. Bu da, bağımsız üye sayısında artış ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Yukarıda ilgili literatürde sözü edilen etkilerinin yanı sıra Türkiye bağlamında yasal düzenlemeler ile de desteklenen bağımsız üyelerin yönetim kurulu içerisinde sayısının artırılmasının, şirket hissedarlarının tamamının yararına olacak finansal kararların alınarak şirket performansının iyileştirilmesinde katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Yönetim kurullarının finansal performans üzerindeki etkisi araştırılırken yönetim kurulu içerisindeki iç üye/dış üye oranları çoğunlukla karşılaşılan ayrımlardır ve iç üyelerin sayısının da finansal performans üzerinde etkisi olup olmadığı araştırma konusu yapılmaktadır. Üsdiken ve Öktem (2008:47-48) çalışmalarında “içeriden üye” kavramının şirkette yönetici olarak çalışanları, şirketin emeklilerini ve çalışanların ailelerini içerir şekilde kullanıldığından fakat fiilen kastedilenin şirkette üst düzey yöneticilik görevi yapan “icracıların” aynı zamanda yönetim kurulunda da yer alması olduğundan bahsetmektedirler. Temsil teorisi, üst yöneticilerin kendilerine güvenildiği ve karar verme yetkisi tanındığı takdirde işlerini daha iyi yapacaklarını belirterek (Tian ve Lau, 2001:249), etkin kurulların, üst yöneticilerin firmaya gerektiği şekilde hizmet etmesini sağlayabilmek amacı ile yöneticiler ile aralarında güven tesis etmesi gerektiğini ve bu teori merceğinden firmanın “hizmetkarı” (steward) gözü ile bakılan yöneticilerin, buldukları pozisyonun bağımsız olarak elde ettikleri,

uzmanlıklarından kaynaklanan bir güce sahip olacağını söylemektedir (Davis vd, 1997:31-39). Sadece yasal olarak güçlendirilmiş bağımsız üyeler yeterli deneyime sahip olamayabilirler ayrıca nadiren üst yöneticiler ile yakın sosyal bağlar kurarlar (Tian ve Lau, 2001:249). İç üyeler hem firmanın operasyonları hem de çevresel faktörler hakkında sahip oldukları bilgi sayesinde daha doğru kararlar verebilmekte, bir yönetim kurulu üyesi olarak “hizmet” görevlerini başarı ile yerine getirebilmekte, işletmeyi bağımsız üyelere daha başarılı bir şekilde yönetebilmekte ve kurmuş oldukları güçlü ağlar sayesinde firmanın dış çevrede ihtiyaç duyduğu kaynakların elde edilmesi ve korunması konusunda firmaya katkı sağlayabilmektedirler (Selekler-Goksen ve Karataş, 2008:135-136; Şahin vd., 2011:2962; Tian ve Lau, 2001:251). Firma performansının artması aynı zamanda içeriden üyeler için kendi kariyerlerinde de başarı anlamına gelmektedir (Selekler-Goksen ve Karataş, 2008:136). Selekler-Goksen ve Karataş (2008) Türkiye bağlamında gerçekleştirdikleri ve yönetim kurulu büyüklüğü, kuruldaki aile üyelerinin ve şirket ve/veya işletme grubu bünyesinde başka herhangi bir firmada çalışan profesyonel yöneticilerin oranları ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yönetim kurulu yapısının, bu firmaların performansları için anlamlı bir etken olmadığını ortaya koymuşlardır. Kaymak ve Bektaş (2008) yine Türkiye bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, 2001-2004 yılları arasında faaliyet gösteren 27 bankaya ait verileri incelemişler ve içeriden üyelerin performans ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Kiel ve Nicholsan’a (2007) ait ve Avustralya’nın halka açık en büyük 348 firması üzerinde yürüttükleri araştırmada da sözü edilen iki değişken arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. Buna karşılık Şahin ve diğerlerinde (2011) olduğu gibi içeriden üyelerin firma performansına olumsuz yönde etki ettiğini ortaya koyan çalışmalara yazında rastlamak mümkündür.

İçeriden üyelerin özellikle kurula getirecekleri bilgi sayesinde kurulun işletmenin stratejik yönünü saptayacak kararları daha doğru analizler yaparak almalarını sağlayacağı düşüncesinden hareketle, içeriden üyelerin işletmenin performansına olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir:

H_1 : Yönetim Kurulu yapısı finansal performans üzerinde etkili olacaktır.

H_{1a} : Yönetim Kurulu büyüklüğü arttıkça finansal performans artacaktır.

H_{1b} : Yönetim Kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça finansal performans artacaktır.

H_{1c} : Yönetim Kurulundaki içeriden üye oranı arttıkça finansal performans artacaktır.

Dünya ticaretindeki serbestleşmenin artması ve ticari faaliyetleri engelleyen bariyerlerin ortadan kalkıyor olması, firmaları buldukları ülkelerin sınırları dışındaki imkanlar ile buluşmak ve böylelikle büyümek için daha çok motive etmektedir. Beraberinde zorlukları da getiriyor olmasına rağmen uluslararası pazarlara açılan işletmeler hem satışlarını artırma hem de risklerini dağıtma imkanı yakalamaktadırlar. Firmalar için son derece cezbedici bir girişim olan uluslararasılaşmanın firmaya sağlayabileceği getirileri Chen (2011:336) çalışmada kapsam ve ölçek ekonomilerinin oluşmasını sağlar; yabancı ülkelere daha ucuz girdi elde edilmesine, sınırlar arasında kaynakların transfer edilebilmesine ve pazar gücünün kaldırma etkisi ile girdi maliyetlerinin azaltılmasına ve çıktı pazarlarının kontrol edilebilmesine imkan sağlar; pazar-risk çeşitlendirmesi ile gelirden oluşabilecek dalgalanmaları azaltır ve yerel ürünlerin yurtdışı pazarlarda da var olmasını (bulunabilmesini) sağlar şeklinde sıralamaktadır.

Bütün bu olumlu tarafları, uluslararasılaşmanın firmaya herhangi bir zararı olmayacak anlamına gelmemektedir. Coğrafi olarak çeşitlendirilmiş operasyonlar firmanın belirli bir hedef kitleye (segmente), coğrafi bölgeye veya endüstriye hizmet edecek şekilde aktivitelerini şekillendirmesini sınırlandırabilmekte; böylece maliyetleri azaltma veya pazarda farklılaştırılmış bir pozisyon edinme girişimlerini boşa çıkartabilmektedir (Porter, 1985’ten

aktaran: Geringer vd., 1989:112). Ayrıca artan örgütsel karmaşa, coğrafi olarak dağılmış operasyonların koordine edilmesi zorluğu, yeni pazarlarda faaliyette bulunmanın getireceği belirsizlikler ve yerel ve uluslararası operasyonlar arasındaki geleneksel farklılıklar nedeniyle firma performansı da azalabilmektedir (Geringer vd., 1989:112). Bu nedenle ihracattan doğrudan yatırıma kadar uzanan skalada işletmenin hangi faaliyetlere girişeceği ve hangi pazarlara açılacağına karar vermesi başka bir deyişle uluslararası çeşitlenme derecesinin belirlenmesi kararı firma için günlük işleyiş sırasında verilen rutin kararlardan biri olmamaktadır.

Hitt ve diğerleri (1997:767) çalışmalarında uluslararası çeşitlenme derecesini “*bir firmanın faaliyette bulunduğu farklı pazarların sayısı ve bu pazarların firma için önemi, o firma için uluslararası çeşitlenme derecesini yansıtır*” şeklinde tanımlamaktadırlar. Stratejik öneme sahip bu kararın, firmanın en üst karar mercii olan yönetim kurulunun vereceği bir kararla şekilleneceği ortadadır.

Harrison (1987:119) yönetim kurulları tarafından oluşturulan komiteler üzerine yazdığı makalede her firmanın bir strateji komitesine sahip olmasının faydalı olacağını fakat özellikle (1)büyük veya çeşitlenmiş (2)yüksek risk, hızlı değişen çevre veya küresel rekabetle karşı karşıya olan (3)gelişen veya düşüşe geçmiş endüstrilerde çalışan ve (4)yeni bir CEO’ya sahip firmalar için getirilerinin daha belirgin olacağına değinmekte; küçük firmalarda ise çalışanların eksikliği veya bir danışman çalıştırmanın maliyeti nedeniyle stratejik destek konusunda yönetim kurulunun tek kaynak olabileceğinden bahsetmektedir. Bu şekilde görevlendirilmiş bir strateji komitesinin var olmadığı işletmeler için, uluslararasılaşma gibi belirsizliğin yüksek olduğu faaliyetler gerçekleştirilirken yönetim kurullarının üstlendiği roller çok daha önemli ve kritik olmakta ve alınan kararların yaratacağı sonuçlar üzerinde çok daha etkili olarak finansal performansı etkilemesi beklenmektedir.

Pfeffer (1972:223) çalışmasında yerel ya da ulusal bazda çalışan firmaların bile yönetim kurullarında yer verecekleri üyelerin farklılaşacağından bahsetmektedir. Çokuluslu firmaların, uluslararası faaliyetleri nedeni ile artan ve farklılaşan bağımlılıklarını göz önüne aldığımızda yönetim kurulu kompozisyonuna karar vermenin çok daha stratejik bir karar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle grubun toplam bilgi işleme kapasitesini artırabilecek üyeleri yönetim kuruluna dahil etmek bu bağımlılıkların yönetilmesinde yardımcı olabilmektedir (Jackson,1992’den aktaran: Sanders ve Carpenter, 1998:164). Bu kişilerin kurula dahil edilmesi ile güçlenen ve büyüyen yönetim kurullarının, uluslararası operasyonlara girişilmesi ve bu operasyonların yönetilmesi hususunda daha avantajlı olacağı ve daha cesur kararlar alabileceği öngörülmekte, bu nedenle yönetim kurulu büyüklüğü ile uluslararasılaşma derecesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin oluşması beklenmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde yönetim kurulu ile uluslararasılaşma arasındaki bağı inceleyen çalışmalarda genellikle yönetim kurulunu oluşturan üyelerin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi veya yurtdışı deneyim gibi demografik özelliklerinin dikkate alındığı göze çarpmaktadır (Barroso vd., 2011; Rivas vd., 2009). Chen (2011) 2002-2007 yılları arasındaki verilere dayanarak Tayvan’da borsaya koteli ve imalat sanayinde faaliyet gösteren toplam 254 şirketi örneklem olarak belirlediği çalışmasında, üst yönetimin görev süresi ve uluslararası deneyimi ile uluslararasılaşma arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuş ve bu ilişkinin yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının artırılması ile daha da güçlü hale geldiğini belirtmiştir. Yine Tayvan’da ileri teknoloji firmalarından seçilen bir örneklemde yapılan Wang vd. (2008)ne ait çalışmada bağımsız üyelerin uluslararasılaşma üzerinde olumlu etkisi ortaya konulmuştur. İtalyan firmaları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada Majocchi ve Strange’de (2012) paralel sonuçlara ulaşarak kuruldaki bağımsız üye sayısı arttıkça uluslararasılaşmanın daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada bağımsız üyelerin stratejik ortaklıklar ve yurtdışı faaliyetlerde bulunulması için görev yaptıkları firmalarla diğer firmaları ve

hükümetleri “birbirine bağlayıcı” rollerini yerine getirmek için (Pearce II ve Zahra, 1992:418; Sherman vd., 1998:37) yönetim kurullarına dahil edilmelerinin isabetli bir karar olacağı ve firmanın uluslararasılaşma sürecine olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

Yönetim kurullarının temelde azınlık ya da çoğunluk ayırımı yapmaksızın bütün hisse sahiplerinin çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir. Fakat yönetim kurulunda aile üyeleri temsilcilerinin fazla olması kurulun bu anlamda görevini yerine getirememesi tehlikesini doğurabilmektedir. Gomez-Mejia vd (2010:224) aile şirketlerinin çeşitlenmeye daha temkinli yaklaştıklarını belirtmektedirler, çünkü çeşitlenme ister ülke içinde ister uluslararası olsun daha fazla borç anlamına gelmektedir ve borç seviyesindeki artış aile kontrolünün kaybedilmesine sebep olabilmektedir. Bu sebeple, bağımsız üye sayısının kısıtlı olduğu yönetim kurullarında tüm hissedarların çıkarlarını korumaya yönelik stratejilerin belirlenmesinden aile üyelerinin belirlediği stratejilerin hayata geçirilmesi yönünde kararlar alınabilmektedir. Peng vd. (2003:350) ise çalışmasında dış yatırımcıların, yönetim kurulları tamamen iç üyeler tarafından kontrol edilen firmalara sermaye sağlamak konusunda isteksiz olduklarından ve yönetim kurulundaki temsilcileri yolu ile bir kısım kontrolü elde etmek konusunda ısrarcı olduklarından bahsederek bağımsız üyelerin, dış yatırımcıların çıkarlarına daha çok özen göstereceğini belirtmektedir. Böylelikle bağımsız üye sayısındaki artışın firma stratejilerinin belirlenmesi sırasında bütün çıkar gruplarının menfaatlerinin göz önünde bulundurulmasında da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Uluslararası çeşitlenme stratejileri de bunlardan biri olacaktır.

Baysinger ve Hoskisson (1990:77) yönetim kurulunda içeriden üyelerin bulunmasının, kurulun bilgi işleme problemlerinin üstesinden gelme becerisi ile kararların kontrolü konusundaki etkinliğini artıracaklarını belirtmişlerdir. Uzmanlaşmış bilgiye olan ihtiyacın daha fazla olduğu belirsiz çevrelerde faaliyet gösteren firmalar için –tıpkı farklı bir pazara açılma kararında olduğu gibi- yönetim kurulunda daha fazla sayıda icracı üyeye sahip olmanın getirileri de artan iç üye sayısı ile birlikte artmaktadır (Coles vd., 2008:330). Ruigrok vd (2006) yönetim kurulu özellikleri ile stratejik kararlara katılım ilişkisini araştırdıkları makalelerinde, yönetim kurulundaki tek içeriden üyenin firmanın CEO’su olduğu durumlarda yönetim kurulunun bilgi sağlama fonksiyonu için CEO’ya yüksek derecede bağımlı olduğunu varsaymaktadırlar. Firmada görev yapan içeriden üyelerin hem firma hem de firmanın çevresi hakkında bağımsız üyelere göre daha fazla ve daha kritik bilgilere sahip olabilecekleri noktasından hareketle, firma ile ilgili içsel bilgiye sahip daha çok sayıda üyenin yönetim kuruluna dahil edilmesi ve böylelikle firmanın kendine özgü yapısı hakkında daha çok bilgiye sahip, donanımlı bir yönetim kurulunun oluşturulması ile uluslararasılaşma konusunda daha isabetli kararlar verebileceği varsayılmaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir :

H₂: Yönetim Kurulu yapısı uluslararası çeşitlenme üzerinde etkili olacaktır.

H_{2a}: Yönetim Kurulu büyüklüğü arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.

H_{2b}: Yönetim Kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.

H_{2c}: Yönetim Kurulundaki içeriden üye oranı arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.

Uluslararası çeşitlenme firmalara, içselleşme yolu ile yabancı pazarlardaki fırsatlardan ve eksikliklerden faydalanma fırsatını getirmektedir (Rugman 1981’den aktaran: Ramirez-Aleson ve Espitia-Escuer, 2001:293). İçselleşme ile firmalar, sahip oldukları temel yeteneklerini birimleri arasında paylaşma (Hamel, 1991:84) ve bunları uluslararası pazarlara uyarlama imkanına sahip olmaktadır (Chao ve Kumar, 2010:96). Bunun yanı sıra ölçek

ekonomileri, kapsam ekonomileri ve öğrenmenin getireceği olumlu etkiler ve faktör piyasaları arasındaki farklılıklardan yararlanma da (Kogut, 1985) firmanın performansı üzerinde etkili olmaktadır.

Uluslararası çeşitlenme hem ölçek ve kapsam ekonomilerinin hem de çokuluslu ağlara sahip olmanın faydaları sayesinde firmaya artan bir esneklik getirmenin yanı sıra firmanın daha fazla pazarlık gücüne sahip olmasını da sağlamaktadır (Kogut 1984'den aktaran: Hitt vd., 1997:771). Firmanın köken ülkesinin sınırları dışına açılması ürünlerini standartlaştırma, üretimi rasyonelleştirme ve Ar-Ge gibi faaliyetlerde eşgüdüm sağlama şansını da beraberinde getirmektedir (Kobrin, 1991:17). Sayılan bütün bu avantajlarının yanı sıra uluslararası çeşitlenme firmalara, vergi avantajlarından yararlanma ve değer zincirindeki her bir bağlantıyı en düşük maliyetli yerde yapılandırma olanağı sağlayarak işletme değerinin artmasına da katkı sağlamaktadır (Ramirez-Aleson ve Espitia-Escuer, 2001:294). Köken ülke dışına çıkmak her ne kadar bazı maliyetleri beraberinde getiriyor olsa da bütün bu faydaların işletmenin performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Uluslararasılaşmanın ve uluslararası çeşitlenmenin getirileri kadar işletmeye yükleyeceği bazı maliyetlerin olması da kaçınılmazdır. Uluslararası pazarda yatırım yapma kararı beraberinde yatırım maliyetlerini getirirken, ilk defa uluslararası arenaya çıkan işletmeler için öğrenme maliyetleri; uluslararası deneyime sahip olmasına rağmen bir pazara ilk kez girecek firmalar için ise yatırım maliyetlerinin yanı sıra pazarda yeni ve yabancı olmanın getirdiği sorumluluklar (liability of newness and foreignness) söz konusu olmaktadır.

Özellikle uluslararasılaşmanın başlangıç aşamalarında, firmalar, uluslararası faaliyetlere alışık olmadıkları için pazarları anlamakta zorluklar yaşayabilmektedirler. Uluslararasılaşma derecesi arttıkça öğrenme maliyetleri de giderek azalmaktadır (Wu vd., 2012:512). Pazarda yeni olmanın işletmeye getireceği sorumluluklar ise, özellikle işletmenin aynı pazarda yatırım faaliyetlerine devam etmesi halinde, işletmenin girdiği pazardaki deneyimi ve itibarı arttıkça azalmaktadır (Barkema vd., 1996:163). Fakat işletmenin çalıştığı pazarların sayısı ya da uluslararası çeşitlenme derecesi arttıkça beraberinde koordinasyon maliyetleri de artmaktadır (Jones ve Hill, 1988:166). Hükümetlerin farklılaşan düzenlemeleri ile ticaret yasaları ve ülkeler arasındaki döviz kuru dalgalanmaları koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırmakta; firmanın uluslararası çeşitlenmesi arttıkça bu zorluklara ek olarak karmaşıklık da beraberinde gelmektedir (Sundaram ve Black 1992'den aktaran: Hitt vd., 1997:772). Sözü ettiğimiz artan maliyetler, firmanın finansal performansı üzerinde uluslararasılaşmanın sağlanmasını beklediğimiz olumlu etkinin tersi yönde gerçekleşmesine de sebep olabilmektedir.

Uluslararası çeşitlenme ve firma performansı arasındaki ilişkiye dair literatür incelendiğinde, tutarsız sonuçların ortaya çıktığı gözlenmektedir. Lineer ilişkilerin ortaya koyulduğu çalışmaların bazılarında iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret edilirken (Geringer vd., 1989; Gaur ve Kumar, 2009), bazı çalışmalar ise bu ilişkinin negatif olduğundan (Mitchell vd., 1992) bahsetmektedirler. Lineer ilişkinin dışında sözü ettiğimiz değişkenler arasında U şeklinde (Çapar ve Kotabe, 2003; Ruigrok ve Wagner, 2003), ters U şeklinde (Hitt vd., 1997; Gomes ve Ramaswamy, 1999) veya yatay S şeklinde (Contractor vd., 2003; Wu vd., 2012) ilişkilerin varlığına ulaşan araştırmalara da literatürde sıklıkla rastlanabilmektedir.

Siddharthan and Lall (1982) çalışmalarında artan uluslararasılaşmanın ve beraberinde gelen örgütsel ve çevresel karmaşıklığın en sonunda idari kapasiteyi yoracağını belirtmektedirler (aktaran, Ruigrok ve Wagner, 2003:67). Her ne kadar uluslararasılaşma ile başta ölçek ekonomilerinin olumlu etkisi olmak üzere yukarıda bahsedilen diğer faydalar işletmenin performansına olumlu katkı yapsa da koordinasyon sağlamanın giderek zorlaşması, kurumsal çevrelerdeki uygulamaların farklılaşması ve sözü edilen diğer güçlükler nedeniyle uluslararası

çeşitlenmedeki artışın bu faydaları ortadan kaldıracığı ve performansı negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir:

Uluslararası çeşitlenme ve performans arasında öngörülen bu negatif yönlü ilişkinin aynı zamanda yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki ilişkiye de aracılık edeceği düşünülebilir. Yukarıda değinilen literatür hatırlanacak olursa yönetim kurulu yapısının, firmanın uluslararası çeşitlenme düzeyi üzerinde de etkili olacağı ve böyle bir etkinin yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve içeriden üye oranları için pozitif yönlü olacağı öngörülmektedir (H_1). Uluslararası çeşitlenme stratejilerinin firmanın performansı üzerindeki belirleyici etkisi göz önüne alınacak olursa, yönetim kurulunun performans üzerindeki etkisinin belirli bir kısmının, kurulun vereceği stratejik kararlar üzerinden ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Buna göre yönetim kurulunun vereceği uluslararası çeşitlenme kararı her zaman doğru bir stratejik karar olarak tanımlanmayabilir.

Lu ve Beamish (2004:601) ve Contractor vd (2003:7-8) çalışmalarında uluslararasılaşmanın üç aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir. Yazarlar uluslararasılaşmanın ilk aşamasında pazarda yabancı olmanın getirdiği zorluklar ve öğrenme maliyetleri nedeniyle uluslararasılaşma kararlarının firma performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olacağını; ikinci aşamada ölçek ve kapsam ekonomilerinin faydaları, ucuz kaynağa ulaşabilme imkanlarının oluşması ve ürün yaşam devrinin uzatılması gibi etkenlerle finansal performans üzerindeki negatif etkinin pozitif dönüşeceğini ve son aşamada ise aşırı çeşitlenmenin beraberinde getireceği yönetim ve koordinasyon maliyetleri nedeni ile yine negatif bir etkinin oluşacağını belirtmektedirler. Bu süreçte Türkiye'deki işletmeler gibi uluslararasılaşma geçmişi ve deneyimi çok eskilere dayanmayan firmaların henüz uluslararasılaşmanın performans üzerindeki pozitif etkilerini hissetmeye başlamadığı düşünülmektedir. Uluslararası çeşitlenme ile performans arasında negatif yönlü bir ilişkinin olması durumunda, verilen çeşitlenme kararı, yönetim kurulunun firma performansı üzerindeki dolaylı etkisinin negatif olmasına da sebep olabilir. Bu varsayımlar ışığında, uluslararası çeşitlenme düzeyinin yönetim kurulu yapısı ve performans arasındaki ilişkide bir aracılık (mediation) etkisinin olacağı ve öngörülen negatif indirekt etki dolayısıyla bu aracı etkinin önleyici (supression) bir etki olarak ortaya çıkacağı öngörülebilir:

H_3 : Uluslararası çeşitlenme, yönetim kurulu yapısı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici (supression) bir etki olarak ortaya çıkacaktır.

H_{3a} : *Uluslararası çeşitlenme, yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.*

H_{3b} : *Uluslararası çeşitlenme, bağımsız üye oranı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.*

H_{3c} : *Uluslararası çeşitlenme, içeriden üye oranı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.*

Uluslararası pazara girme veya uluslararası çeşitlenme kararı alan firmaların, gittikleri ülkenin kurumsal çevresine uyumlanması ve özellikle de uygulanan kurallar, yasal düzenlemeler, hükümet politikaları vb birçok etkiyi dikkate almış olmaları gerekliliği konusunda genel bir eğilimin varlığından söz etmek mümkündür. Scott (1995) kurumsal çevrelerin farklı türde kurumlardan oluştuğunu ve 3 dayanağının (pillar) olduğunu öne sürmektedir (1) düzenleyici (ulusal çevredeki kurallar ve yasalar) (2) normatif (bir topluluktaki bireylerin sahip oldukları normlar ve değerler) ve (3) bilişsel (bir topluluktaki insanlar tarafından paylaşılan bilişsel

öğeler) (aktaran, Kostova, 1999:314). Kurumsal mesafe kavramı da kurumsal çevrelerin bu üç boyutunu temel almaktadır.

Kurumsal teoriyi dayanak noktası alan kurumsal mesafe kavramının uluslararasılaşan firmalar için önemi, kurumsal mesafenin hem çok uluslu işletmelerin gittikleri pazarda meşruiyet sağlama (Kostova ve Zaheer, 1999:64) çabalarını etkileyecek olmasından, hem de ana firmadan yurtdışındaki bağlı kuruluşlarına stratejik örgütsel uygulamaların transferi (Kostova, 1999:315) konusunda etkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Ana ülke ile yatırım yapılan ülke arasındaki kurumsal mesafe, ev sahibi ülkenin kurumsal çevresini ve bu çevrenin gerekliliklerinin anlaşılmasını kolaylaştırmakta veya zorlaştırmakta, meşruiyet kazanabilmek için bu gereklerin uygulanması hususunda da firmayı etkilemektedir. Bu noktada kurumsal mesafenin fazla olması demek çokuluslu bir işletme için ev sahibi ülke çevresinin ve bu çevredeki meşruiyet gerekliliklerinin daha zor anlaşılması ve örgütsel uygulamaların uyarlanması ihtiyacının daha fazla olması anlamına gelmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999:68). Firmanın bu denli yabancı olduğu – kurumsal mesafesinin fazla olduğu- bir çevrede iş yapması iki farklı riski beraberinde getirmektedir (Gaur ve Lu, 2007:88): (1) yabancı riski (ev sahibi ülkenin çevresi hakkındaki bilgi eksikliğinden kaynaklanır) (Caves, 1971:4-5) ve (2) ilişki riski (belirli bir mesafeden ilişkilerin yönetilmesi problemleri ile ilgilidir ve kontrol etme, uyuşmazlıkların çözümü, yerel ortakların fırsatçı davranışları, tanınmayan ortaklara güven eksikliği maliyetlerini içerir) (Buckley ve Casson 1998 ve Henisz ve Williamson 1999'dan aktaran: Gaur ve Lu, 2007:88). Kurumsal mesafenin getireceği bütün bu maliyetler ve zorlayıcı etkiler nedeni ile firmaların kendi köken ülkelerindeki kurumsal ortamdan çok daha farklı bir kurumsal ortama sahip ülkelere yatırım yapmasının, kurumsal mesafenin düşük olduğu ülkelere yatırım yapılması kararından daha riskli olduğu ve işletme performansını etkileyeceği ifade edilebilir. Chao vd (2012) tarafından Fortune dergisinin 2004 yılında yayınladığı “Global 500” listesinde yer alan firmaları içeren ve kurumsal mesafenin uluslararası çeşitlenme derecesi ve performans arasındaki ilişkideki biçimleyici etkisini araştırdıkları çalışmalarında, düzenleyici kurumsal mesafenin negatif, normatif kurumsal mesafenin ise pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bunun da ötesinde Xu ve Shenkar (2002) çalışmalarında normatif ve bilişsel mesafenin firmanın yatırım yapacağı ülkedeki giriş stratejisini de etkileyeceğini belirtmekte ve sözü edilen boyutlardaki kurumsal mesafenin fazla olduğu ülkelere yapılacak olan yatırımlarda sıfırdan yapılacak yatırımların (greenfield investment) tercih edilebileceğini, tersi durumda ise satın alma (acquisition) tercihinin kullanılabileceğini önermektedirler.

Kurumsal mesafe ile meşruiyet problemleri arasındaki aynı yönlü ilişkinin bir benzeri de kurumsal mesafe ile örgütsel uygulamaların transferi arasında görülmektedir: kurumsal mesafe arttıkça stratejik uygulamaların bağlı şirketler arasındaki transferi güçleşir (Kostova, 1999:315). Bu durumda firma iki farklı uygulamaya gidebilmektedir (Chao ve Kumar, 2010:96): (1) transferin zorluklarını ortadan kaldırabilmek için kayda değer bir yatırım yapabilir fakat bu durum işletme maliyetlerini (costs of operating) artıracığından performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir veya (2) kurumsal mesafenin uzak olduğu ülkede kurulan bağlı şirketin örgütün geri kalanı ile entegrasyonunu sağlamayabilir ki bu durumda da yapılan yatırımdan tam anlamıyla beklenen getiri elde edilemeyecektir.

Bütün bu maliyetlerin yanı sıra Kostova ve Zaheer (1999:72) dış çevrede meşruiyeti sağlamak kadar içsel meşruiyetin de sağlanması gerektiğine vurgu yaparak içsel meşruiyeti “*örgütsel bir birimin, firmadaki diğer birimler ve özellikle ana şirket (parent company) tarafından kabulü ve onaylanması*” olarak tanımlamakta; çokuluslu bir şirkette, özellikle ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kurumsal mesafenin fazla olduğu durumlarda, içsel meşruiyetin gereklerinin, ev sahibi bir ülkedeki dışsal meşruiyetin gereklerinden büyük oranda farklılaşacağını belirtmektedirler. Çokuluslu bir firmanın uygulamaları, örgütün içsel tutarlılık

ve yerel kurumsal çevrenin eşbiçimlilik baskılarının etkileşimi sonucunda şekillenmektedir (Rosenzweig ve Nitin, 1994:230). Rosenzweig (1994) Amerika’da 8 farklı ülke girişimcileri tarafından kurulmuş 249 bağlı şirket üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında pazarlama, insan kaynakları ve üretim uygulamalarının yerel rakiplerin uygulamalarına daha çok benzediğini buna karşılık finansal kontrolün ana şirket uygulamaları tarafından şekillendirildiğini ortaya koymuştur. Bu aşamada uluslararası çeşitlenmeye giden firmalar için çeşitlenme derecesi arttıkça yaşanan bu baskıların ve karmaşanın daha da artacağı varsayılmakta, bununla birlikte artan çeşitlenme derecesinin kontrol ve koordinasyon maliyetlerini de beraberinde getirerek bu durumun işletmenin performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açacağı düşünülmektedir.

Literatürde sözü edilen bütün bu çalışmalar dikkate alındığında, kurumsal mesafenin firmaların yapacakları yatırımların başarı şanslarını etkileyecek bir değişken olacağı ve uluslararası çeşitlenme ile performans arasındaki ilişkinin yatırım yapılan ev sahibi ülkeler ve ana ülke arasındaki kurumsal mesafenin düşük ve yüksek düzeyleri için farklılaşacağı düşünülebilir.

Yukarıdaki öngörüler belirli ölçüde, yukarıda değinilen ve uluslararası çeşitlenme ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan literatürdeki çelişkili bulguları açıklamak açısından da ipuçları sunmaktadır. Uluslararası çeşitlenme kararı elbette yüksek performans üretmek için alınan bir stratejik karardır. Ancak verilen stratejik kararın başarısı, yatırım yapılacak ülkelerin hangileri olduğu ve doğru ülkelerin seçilmesi ile de yakından ilgilidir. Yukarıdaki anlatımlar ışığında uluslararası operasyonlar için düşük kurumsal mesafeye sahip ülkelerin seçilmesi, bağlı kuruluşların faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkelerdeki meşruiyet sorununun çok daha kolay aşılmasını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda yönetsel uygulamaların transferi konusunda da büyük ölçüde kolaylık sağlayacaktır. Bu bağlamda, uluslararası çeşitlenme düzeyi ile performans arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünün belirli ölçüde ana ülke ile yatırım yapılacak ülkelerin kurumsal çevreleri arasındaki benzerlik ve farklılıklara göre belirleneceği düşünülebilir.

Yukarıdaki anlatımlar kurumsal mesafenin uluslararası çeşitlenme ve performans arasındaki ilişkide bir biçimleyici (moderator) değişken olarak işlev göreceğini ima etmektedir. Başka bir deyişle uluslararası çeşitlenme düzeyi ile performans arasındaki ilişkinin yönünün, kurumsal mesafenin düşük ve yüksek düzeylerine göre değişebileceği düşünülmektedir. Ortaya çıkabilecek böyle bir etki aynı zamanda yönetim kurulu ile performans arasında, uluslararası çeşitlenme üzerinden tanımlanan endirekt ilişkinin yönü ve büyüklüğü üzerinde de benzer bir etkiye sahip olacaktır. Bu bağlamda düşük kurumsal mesafeli ülkelere yatırım yapılması durumunda, uluslararası çeşitlenmenin performans üzerindeki olumlu etkisinin daha yüksek olacağı, böyle bir etkinin ise yönetim kurulu ve performans arasında, uluslararası çeşitlenme üzerinden ortaya çıkan endirekt etkinin gücünü arttıracığı düşünülebilir.

Bütün bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir :

H₄: Kurumsal mesafe, yönetim kurulu yapısının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.

H_{4a}: Kurumsal mesafe, Yönetim Kurulu büyüklüğünün finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.

H_{4b}: Kurumsal mesafe, bağımsız üye oranının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.

H_{4c}: Kurumsal mesafe, içeriden üye oranının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.

METODOLOJİ

Çalışmanın Örnekleme

Çalışmanın analizleri örgüt düzeyinde yürütülmüştür. Araştırmanın amacı ve kısıtları doğrultusunda ana evren 2011 yılında³² Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve Borsa İstanbul’da koteli işletmelerden oluşturulmuştur. Bu sayı 2011 tarihi itibari ile 363 olarak belirlenmiştir (SERPAM, 2013). Evrenden örneklem seçmede çalışmanın amacı, değişkenlerin yapısı ve kısıtları doğrultusunda kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örnek kütesinin belirlenmesinde aşağıdaki kıstaslar dikkate alınmıştır;

Evrende yer alan işletmelerin bağlı kuruluş ve iştirakleri incelenerek en az bir adet azınlık paya dayalı ortak girişim olarak nitelendirilebilecek³³ doğrudan yabancı yatırımı olan işletmeler seçilmiştir.

Finans kurumları, genel olarak imalat ve diğer sektörlerden farklı yapıları nedeniyle örnekleme dahil edilmemiş, bununla birlikte holdingler, yapıları itibari ile çalışmanın amacına uygun olarak, uluslararası çeşitlenme stratejilerini kullanan işletmeler olduklarından örnekleme dahil edilmiştir.

Bu kıstaslar çerçevesinde çalışmanın örnekleme toplam 83 adet işletmeden oluşmaktadır. Bu işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 1’de özetlenmektedir. Tablo 1’e göre örnekleme yer alan işletmelerin yaklaşık yarısı (51,8%) imalat sektöründe yer almaktadır. Uluslararası çeşitlenme düzeyleri bakımından değerlendirildiğinde örnekleme dahil edilen 83 işletmenin bağlı kuruluşlarının toplam 78 farklı ülkede yer aldığı görülmektedir.

³² Veri yıl olarak 2011 yılının seçilmesinde, çalışmanın açıklayıcı değişkeni olan yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak 30.12.2011 tarihli “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, (Seri:IV, No:56)” (Resmi Gazete, Sayı:28/158) ve 11.02.2012 tarihli “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No:57)” (Resmi Gazete, Sayı:28/201) kapsamında yapılan düzenlemeler rol oynamıştır. Söz konusu yasal düzenlemeler yönetim kurulunun yapısı ile ilgili olarak, “Yönetim kurulu üye sayısının en az beş olması”, “Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunması”, “yönetim kurulunun icrada görev alan ve almayan üyelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden oluşması” ve “bağımsız üye sayısının toplam üye sayısının üçte birinden az olamayacağı ve bağımsız üye sayısının ikiden az olamayacağı” hükümlerini getirmektedir. Bu bağlamda birçok şirketin 2012 yılı itibariyle söz konusu yasal düzenlemeye uyum amacıyla yönetim kurullarını yeniden yapılandığı görülmektedir. Çalışmanın amaçları bağlamında düşünüldüğünde, yönetim kurulundaki yeni yapılanmanın şirketin uluslararası çeşitlenme düzeyi veya finansal performans üzerindeki etkilerinin henüz yeterince ortaya çıkmamış olduğu ve bu etkilerin aynı yıl için gözlenmesinin yanıltıcı sonuçlara neden olacağı düşünülmüştür.

³³ Ana işletmenin 10% - 49% arasında paya sahip olduğu bağlı kuruluşları, azınlık paya dayalı ortak girişim olarak nitelendirilmektedir (Demirbağ vd., 2009). Ana işletmenin payının 10%’un altında olduğu durumlar ise portföy yatırımı olarak adlandırılmaktadır (Kaynak vd., 2007: 517).

Tablo 1. Örnekleme Dahil Edilen İşletmelerin Sektörlere Göre Frekans Dağılımları ³⁴

Sektör	Frekans	Yüzde
İmalat	43	51,8
Holdingle ve Yatırım Şirketleri	14	16,9
Teknoloji	10	12,0
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar	6	7,2
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	4	4,8
İnşaat ve Bayındırlık	3	3,6
Elektrik, Gaz ve Su	2	2,4
Maden	1	1,2
<i>Toplam</i>	83	100

Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: Çalışmanın bağımlı değişkeni, finansal performanstır. Finansal performansı ölçmek için kullanılacak farklı değişkenler olmakla birlikte, en uygun performans ölçütü konusunda belirli bir uzlaşma olmadığı belirtilmektedir (Elsayed, 2011: 426). Öte yandan gerek yönetim kurulu yapısı (kompozisyon veya büyüklük) ile performans ilişkisini araştıran çalışmalarda (örneğin, Goll vd., 2001; Şahin vd., 2011; Elsayed, 2011), gerekse uluslararasılaşma ve uluslararası çeşitlenme düzeyi ile performans arasında ilişki kuran çalışmalarda (örneğin, Sambharya, 1995; Contractor vd., 2003; Contractor ve diğerleri, 2007) yaygın olarak kullanılan karlılık ölçütlerinin; ROA (*Return of Assets – Aktif Karlılığı*), ROE (*Return of Equity – Özsermaye Karlılığı*) ve ROS (*Return of Sales – Satış Karlılığı*) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Hitt ve diğerleri (1997) uluslararası çeşitlenme, ürün çeşitlenmesi, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkileri ele aldıkları çalışmalarında ROE'nin işletmenin sermaye yapısına çok duyarlı olduğunu, öte yandan ROA ile ROS'un ise zaten yüksek korelasyona sahip olan değişkenler oldukları için benzer sonuçlar üreteceklerini öne sürerek bağımlı değişken olarak sadece ROA'yı kullanmışlardır. Benzer şekilde Eisenberg ve diğerleri (1998) yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında, sektör koşullarının etkisini kontrol üzere sektöre göre düzeltilmiş ROA değişkenini³⁵ finansal performans ölçütü olarak kullanmışlardır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışmada finansal performansın ölçülmesi için ROA değişkeni kullanılmıştır. ROA, firmanın net karının toplam aktiflere bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Wei ve Lau, 2008:987). Finansal performans ölçütleri (örneğin ROA) bazı çalışmalarda iki yıl ortalaması alınarak kullanılabilir (örneğin, Sambharya, 1995; Goll

³⁴ Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer alan sektör sınıflaması referans alınmıştır.

(<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sectorler.aspx>)

³⁵ Bazı araştırmacılar (örneğin, Eisenberg vd., 1998; Brickley vd., 1999; Chen vd., 2009) sektöre özgü özelliklerin finansal performansa etkisini kontrol edebilmek için sektöre göre düzeltilmiş (*industry adjusted*) finansal performans ölçütlerini kullanmaktadır. Sektör sınıflaması konusunda yaygın olarak kullanılan sınıflama sistemi Standart Sector Classification (SIC) kodlarıdır (örneğin, Montgomery, 1982; Palepu, 1985; Hitt vd., 1997). Bu kodlara göre, dört basamaklı bir sınıflama sistemi referans alınarak yapılan sektör sınıflamasında genel olarak ilk iki basamağı aynı olan sektörler ilişkili kabul edilmektedir. Bu çalışma için KAP'da yer alan sektör ayrımı referans alınarak yapılan sınıflamada (Tablo 1) imalat sektörü alt sektörler ayrılmasızın değerlendirildiğinde, çalışmanın örnekleminde yer alan işletmelerin ağırlıklı olarak imalat sektöründe yer aldığı yine holdinglerin de kayda değer sayıda oldukları görülmektedir. Daha ayrıntılı bir ayırım yapılmak istendiğinde alt sektörler dağılan işletme sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan örnekleme dahil edilen işletmeler ürün çeşitlenme düzeyleri bakımından incelendiğinde, Türk iş sisteminin de bir özelliği olarak, holdingler başta olmak üzere pek çok işletmenin ilişkisiz sektörlerde çeşitlendiği dikkat çekmektedir. Bu durum ise örnekleminiz için çok ayrıntılı bir sektör ayrımı yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenler göz önüne alınarak yapılan değerlendirmede sektöre göre düzeltilmiş ölçütlerin alınmasının çalışmanın örneklem yapısı gereği çok farklı sonuçlar üretmeyeceği düşünülmüştür.

ve Rasheed, 2004). Sambharya (1995: 208) bu sayede firma performansı ile ilgili geçici etkilerin dikkate alınmış olabileceğini öne sürmektedir. Çalışmanın amacı açısından değerlendirildiğinde ise yönetim kurulu yapısı ve çeşitlenme stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkilerinin gecikmeli olarak ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Bu bağlamda bağımlı değişken olarak ele alınan ROA, çalışmanın baz yılı olan 2011 ve izleyen yıl olan 2012 için ayrı ayrı hesaplanarak³⁶ bu iki değerlerin ortalaması analizlere dahil edilmiştir. Finansal performans ölçütünün hesaplanmasında kullanılan net kar ve toplam aktiflere ilişkin veriler, firmaların Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) (www.kap.gov.tr) yayınladıkları 2011 ve 2012 yıllarına ait bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolarından elde edilmiştir.

Bağımsız Değişken: Çalışmanın bağımsız değişkenlerini yönetim kurulu yapısı çerçevesinde ele alınan değişkenler oluşturmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) yayınlamış olduğu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri:IV, No:56) (Resmî Gazete, Sayı:28/158) kapsamında (4.3'üncü madde) yönetim kurulu yapısına dair; yönetim kurulu büyüklüğü, icracı olan ve olmayan üye ayrımı, bağımsız üye (sayı ve oran) ve kadın üye sayısı kriterleri tanımlanmıştır. Çalışmada yönetim kurulu büyüklüğü, kurulda yer alan üye sayısı ile ölçülürken, yönetim kurulu kompozisyonu bakımından, bağımsız üye ve içeriden (icracı) üye ayrımı dikkate alınmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı ile ilgili kriterler, Sermaye Piyasası Kurulu'nun anılan tebliği (Seri:IV, No:56) kapsamında (4.3.7'nci madde) belirtilmektedir. Aynı tebliğde (4.3.2'nci madde) icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi, "yönetim kurulu üyeliği dışında şirkette başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve şirketin günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişi" olarak tanımlanmaktadır. Çalışmada, şirkette üst düzey idari görev üstlenen yani, yönetici olarak görev yapan icracı üyeler, literatürdeki açıklamalar (Dalton ve Rechner, 1989:457; Üsdiken ve Öktem, 2008:48) ışığında "içeriden üye" olarak dikkate alınmıştır. Yönetim kurulu yapısı ile ilgili veriler şirketlerin 2011 yılı faaliyet raporları içerisinde yer alan kurumsal yönetim uyum raporlarından elde edilmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü üye sayısı olarak kodlanırken, bağımsız üye ve içeriden üye sayıları yönetim kurulu büyüklüğüne bölünerek bağımsız üye ve içeriden üye oranları hesaplanmıştır.

Mediator Değişken: Çalışmanın mediator değişkeni olarak ele alınan uluslararası çeşitlenme düzeyinin hesaplanmasında öncül çalışmalar referans alınarak (Delios ve Beamish, 1999:717; Lu ve Beamish, 2004:603; David vd., 2010:643) aşağıdaki formülasyon kullanılmıştır;

$$\text{Uluslararası Çeşitlenme} = \left[\frac{\text{Bağlı Kuruluş (i)}}{\text{Bağlı Kuruluş (Max)}} + \frac{\text{Ülke (i)}}{\text{Ülke (Max)}} \right] / 2$$

Formülde; Bağlı kuruluş (i): işletmenin bağlı kuruluş sayısını, Bağlı kuruluş (Max)= örnekleme içindeki işletmeler içerisindeki en yüksek bağlı kuruluş sayısını, Ülke (i)= işletmenin yatırım yaptığı ülke sayısını, Ülke (Max)= örnekleme içindeki işletmeler içerisindeki en yüksek yatırım yapılan ülke sayısını ifade etmektedir. Uluslararası çeşitlenme düzeyi 0 (en düşük) ile 1 (en yüksek) arasında değişen değerler almaktadır.

Moderator Değişken: İşletmelerin yatırım yaptıkları ülkelerle, ana ülke (Türkiye) arasındaki kurumsal mesafe, çalışmanın moderator değişkeni olarak ele alınmıştır. Örneklemin genel özellikleri kısmında belirtildiği gibi örnekleme dahil edilen 83 işletme toplam 78 farklı ülkeye

³⁶ Çalışmanın örnekleme kısmında açıklandığı gibi, yönetim kurullarında yapısal bir değişimin 2012 yılı itibari ile gerçekleştiği görülmektedir. Bu yıla kadar devam eden geçmiş dönem değerlendirildiğinde yönetim kurulu kompozisyonunda yıllar itibari ile köklü değişimler gözlenmemektedir. Aynı durum çalışmanın mediator değişkeni olan uluslararası çeşitlenme ve moderator değişken olarak kullanılan kurumsal mesafe için de geçerlidir. Bu açıklamalar ışığında açıklayıcı, moderator ve mediator değişkenler için 2011 yılı baz alınarak, bu değişkenlerin aynı yıl (2011) ve izleyen yıl (2012) performansları üzerindeki etkisinin araştırılmasının tutarlı olacağı düşünülmektedir.

yatırım yapmaktadır. Bu ülkeler için hesaplanan kurumsal mesafe (Kostova, 1996) düzenleyici ve normatif boyutlar (Scott, 1995) üzerinden ele alınmıştır. Bu boyutların tercih edilmesi ve ölçülmesinde Xu ve diğerlerinin (2004) çalışmaları referans alınmıştır. Kurumsal mesafenin hesaplanmasında kullanılan kurumsal çevre değişkenleri 2011 yılı için kodlanmış ve söz konusu veriler Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan küresel Rekabet Gücü Raporu'ndan (Global Competitiveness Report) (2012-2013) elde edilmiştir. Düzenleyici boyutun ölçülmesinde, işletmelerin bağlı kuruluşlarının yer aldığı her bir ülke için; mülkiyet hakları, fikri mülkiyet hakları, yargının bağımsızlığı, devlet düzenlemelerinin işletmelere getirdiği yük, yasal çerçevenin etkinliği ve devlet politikalarının şeffaflığı boyutlarında hesaplanan skorları dikkate alınmıştır. Normatif boyutun hesaplanmasında kullanılan değişkenler ise, işletmelerin etik davranma düzeyleri, denetim ve raporlama standartlarının etkinliği, yönetim kurullarının etkinliği, yönetim okullarının kalitesi ve araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağıdır. Söz konusu rapor içerisinden düzenleyici ve normatif boyutları temsil eden bu maddelerin seçilmesinde Arslan ve Larimo'nun (2010) çalışmaları referans alınmıştır.

Kurumsal mesafenin ölçümüne geçilmeden önce düzenleyici ve normatif boyutları temsil etmek için kullanılan değişkenlerin örneklemimiz için nasıl bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymak ve yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan keşfedici faktör analizinde üretilen faktörlerin ve bu faktörlere ait alt skalaların birbirlerinden bağımsız yapıda oluşması amaçlanarak orthogonal faktör rotasyonu (Varimax yöntemi) kullanılmıştır (Akgül, 2005: 445). Elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir. Keşfedici faktör analizi sonuçları, düzenleyici ve normatif çevre boyutlarını temsil eden değişkenlerin tek faktörlü bir yapı altında toplandığını göstermektedir. Boyutların faktör yükleri “devlet düzenlemelerinin işletmelere getirdiği yük” dışında ,80'in üzerindedir. Elde edilen faktör, toplam varyansın %79'luk kısmını açıklamaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için yapılan Bartlett's küresellik testi ($p < ,000$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örnek uygunluk testi ($,91$) değerleri faktör analizinin uygulanabilirliğine kanıt sağlamaktadır (Albayrak, 2006:128-130). Elde edilen faktör yapısının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı, elde edilen faktörün güvenilirliğinin tatminkar olduğunu göstermektedir ($\alpha > ,70$). Bu bulgular ışığında çalışmada düzenleyici ve normatif mesafeler tek bir boyutta “kurumsal mesafe” başlığı altında ele alınmıştır.

Tablo 2. Kurumsal Mesafe Boyutları için Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler		Faktör 1=Kurumsal Mesafe (Düzenleyici + Normatif)
Düzenleyici	D1. Mülkiyet hakları	,946
	D2. Fikri mülkiyet hakları	,964
	D3. Yargının bağımsızlığı	,934
	D4. Devlet düzenlemelerinin işletmelere getirdiği yük	,608
	D5. Yasal çerçevenin etkinliği	,950
	D6. Devlet politikalarının şeffaflığı	,899
Normatif	N1. İşletmelerin etik davranma düzeyleri	,965
	N2. Denetim ve raporlama standartlarının etkinliği	,919
	N3. Yönetim kurullarının etkinliği	,872
	N4. Yönetim Okullarının kalitesi	,805
	N5. Araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı	,853
Açıklanan Toplam Varyans		,79
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,914
Bartlett's Test of Sphericity		1103,694 df:55 (P<,000)
Cronbach's Alpha		,97

Kurumsal mesafenin hesaplanmasında aşağıdaki formülasyon kullanılmıştır, Her boyut için standardize edilmiş değerler kullanılmıştır (Kogut ve Singh, 1988; Ionascu vd., 2004);

$$D = \sqrt{\sum_i \frac{(I_{i,host} - I_{i,origin})^2}{V_i}}$$

Formülde; $I_{i,host}$ =ev sahibi ülkenin i 'nci kurumsal çevre skorunu, $I_{i,origin}$ =aynı skorun ana ülke için değerini, V_i ise, i 'nci kurumsal çevre skoru için hesaplanan varyansı ifade etmektedir.

Kurumsal mesafe skorlarının hesaplanmasından sonraki adımda, her bir işletme için ortalama bir kurumsal mesafe skoru hesaplanmıştır. Bu skorların hesaplanmasında Chao ve Kumar'ın (2010) çalışmaları referans alınmıştır. Örnekleme yer alan ana işletmelerin pek çoğu farklı ülkelerde faaliyet gösteren birden fazla bağlı kuruluşa sahiptir. Dolayısıyla her işletme için, bağlı kuruluşlarının farklı ülkeler bazındaki dağılımına bağlı olarak birden fazla kurumsal mesafe skoru ortaya çıkmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak ana işletmelerin kurumsal mesafe skorları aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır (Chao ve Kumar, 2010);

$$Kurumsal\ Mesafe_X = [Mesafe_A * \frac{Bağlı\ Kuruluş_A}{Bağlı\ Kuruluş_{Toplam}}] + [Mesafe_B * \frac{Bağlı\ Kuruluş_B}{Bağlı\ Kuruluş_{Toplam}}]$$

Formülde; $Mesafe_A$ ve $Mesafe_B$ sırasıyla X işletmesinin yatırım yaptığı A ve B ülkelerinin kurumsal mesafe skorlarını, $Bağlı\ Kuruluş_A$ ve $Bağlı\ Kuruluş_B$, sırasıyla X işletmesinin A ve B ülkelerinde yer alan bağlı kuruluş sayılarını, $Bağlı\ Kuruluş_{Toplam}$ ise X işletmesinin toplam bağlı kuruluş sayısını ifade etmektedir.

Kontrol Değişkenleri: Çalışmada işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, işletme büyüklüğü ve sahiplik yoğunlaşması kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Örnekleme yer alan işletmelerin yaklaşık yarısının imalat sektöründe yer aldığı göz önüne alınarak sektör kodlaması 1 (imalat sektörü) ve 0 (diğer sektörler) olacak şekilde yapılmıştır. Öncül çalışmalara bakıldığında işletme büyüklüğünün ölçülmesinde, çalışan sayısı (Contractor vd., 2003; Demirbağ vd., 2007), toplam satışlar (Hitt vd., 1997; Goll ve Rasheed, 2004; Contractor vd., 2007), toplam aktifler (Goll vd., 2001) gibi değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir. Bahsedilen çalışmalardan hareketle işletme büyüklüğünün ölçülmesinde toplam satışlar dikkate alınmıştır. Sahiplik yoğunlaşmasının ölçülmesinde ise yaygın olarak kullanılan (Örneğin, Perrini vd., 2008; Caprio vd., 2011) değişkenlerden biri olan en büyük hissedarın ortaklık payı kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı ve varsayımları doğrultusunda geliştirilen kavramsal model (Şekil 1) moderated mediation analiz tekniği (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007) kullanılarak test edilecektir. Araştırmanın modeli kısmında yapılan açıklamalar ışığında, moderated mediation hipotezin doğrulanması için; ilk adımda bağımsız değişken (yönetim kurulu yapısı) ile bağımlı değişken (finansal performans) arasında mediator (uluslararası çeşitlenme) değişken üzerinden tanımlanan bir endirekt (mediation) etkinin ortaya çıkması ve ikinci adımda bu endirekt etkinin gücü ve büyüklüğünün moderator değişkenin farklı değerlerine bağlı olarak değişmesi gerekmektedir (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007). Bu açıklamalar ışığında, moderated mediation analiz yöntemini kullanan öncül çalışmalar da (Cole vd., 2008; Ng vd., 2008; Alfes vd., 2013) referans alınarak, önce söz konusu endirekt etkinin varlığını ortaya

koymak amacı ile mediation analiz uygulanmış, daha sonra ise bu endirekt etkinin moderator değişkene bağlı olarak değişip değişmediğini test etmek için moderated mediation analiz yapılmıştır. Moderated mediation hipotezin testi için uygulanan bu adımlardan bir önceki aşamada ayrıca, bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerinin finansal performans üzerindeki etkilerini test ederek, bu değişkenler arasından en anlamlı kontrol değişkenlerini seçmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde sürekli veriler standardize edilerek kullanılmıştır (Aiken ve West, 1991; ayrıca, Cole vd., 2008; Alfes vd., 2013).

Mediation hipotezin test edilmesi için kullanılan en yaygın yöntem Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aşamalı analiz prosedürüdür (MacKinnon vd., 2000:175; Preacher ve Hayes, 2004:718). Baron ve Kenny (1986: 1176) mediator hipotezin doğrulanması için dört temel koşulun sağlanması gerektiğini öne sürmektedir. Buna göre; (1) bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması (Şekil 1, Yol c) yani toplam etkinin anlamlı olması, (2) bağımsız değişkenin mediator üzerindeki etkisinin (Şekil 1, Yol a) anlamlı olması, (3) bağımsız değişken ve mediator değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aynı modelde test edildiğinde, mediator değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (Şekil 1, Yol b) anlamlı olması ve son olarak (4) bağımsız değişken ve mediator değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aynı modelde test edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (Şekil 1, Yol c') anlamsız olması ya da azalması gerekmektedir.

Bu kriterler çerçevesinde tanımlanan mediation ilişkinin bazı durumlarda alternatif biçimlerde ortaya çıkabileceğini öne süren MacKinnon ve diğerleri (2000), bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki direkt (Şekil 1, Yol c') ve endirekt (Şekil 1, Yol a.b) ilişkinin işaretlerinin farklı olması ve direkt etkinin katsayısının (Şekil 1, Yol c') toplam etkinin katsayısından (Şekil 1, Yol c) daha büyük olması durumunda "inconsistent (istikrarsız) mediation" ya da "suppression (önleyici) etkinin" ortaya çıkacağını öne sürmüşlerdir. Çalışmanın modeli kısmında yapılan açıklamalar hatırlanacak olursa, toplam etki, direkt ve endirekt etkilerin toplamından oluşmaktadır. Böyle bir durumda direkt ve endirekt etkilerin işaretlerinin farklı olması, endirekt etkinin katsayısının toplam etkinin katsayısından daha büyük olmasını gerektirmektedir.

Mediation ilişkinin test edilmesi için önerilen diğer yöntemler Sobel (1982) testi ve "bootstrapping" yöntemleridir (Preacher vd., 2004; Hayes, 2009). Bu yöntemlerin Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aşamalı sürecin ötesindeki temel katkısı, varsayılan endirekt etkinin anlamlılığını doğrudan değerlendirme olanağı vermeleridir. Bununla birlikte bahsedilen iki yöntemin de kendi içlerinde değerlendirilebilecek avantaj ve dezavantajlarından bahsedilebilir. Sobel testi endirekt etkinin değerlendirilmesi noktasında daha yüksek bir istatistiksel güce sahip olmakla birlikte, bootstrapping yöntemi Sobel testinin, dezavantajlarını oluşturan örneklem büyüklüğüne duyarlılık ve normal dağılım gibi varsayımlardan etkilenmemektedir (Preacher vd., 2004; Hayes, 2009). Çalışmada öngörülen mediator ilişkinin yukarıdaki varsayımlar ışığında test edilmesi için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS makrosu kullanılmıştır (<http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>).

Moderated mediation modelin test edilmesi için Preacher ve diğerleri (2007) tarafından önerilen SPSS makrosu kullanılmıştır (<http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>). Test edilecek moderated mediation (Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007) hipotezin doğrulanması için ilk adımda araştırma modelinde ele alınan mediator değişken (uluslararası çeşitlenme) ve moderator değişken (kurumsal mesafe) arasındaki etkileşimin bağımlı değişken (finansal performans) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. SPSS makrosu kullanılarak elde edilen çıktı ayrıca, endirekt ilişkinin gücünü ve anlamlılığını moderator değişkenin standart sapma kadar üstü ve standart sapma kadar altı için alacağı

değerlere göre göstermektedir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında, ortaya çıkan endirekt etkinin moderator değişkeninin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde farklı değerler alması beklenmektedir.

Bulgular

Çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 3’de özetlenmiştir. Katsayılar incelendiğinde, finansal performans ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir ($r=,238$; $P<,05$). Diğer yönetim kurulu değişkenleri için elde edilen negatif yönlü ilişkiler hem bağımsız üye oranı ($r=-,187$) hem de içeriden üye oranı ($r=-,151$) için istatistiksel olarak anlamlı değildir ($P>,05$). Kurumsal mesafe için elde edilen pozitif yönlü ilişki ($r=,005$) ve uluslararası çeşitlenme düzeyi için elde edilen negatif ilişki ($r=-,079$) de istatistiksel olarak anlamlı değildir ($P>,05$). Bunun yanı sıra kontrol değişkenleri için de anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Korelasyon matrisi, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ,80’den düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun ortaya çıkmadığını göstermektedir (Bryman ve Cramer, 1997:257; Şencan, 2005:222).

Tablo 3. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	\bar{X}	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1-ROA (2011-2012)	,030	,064	1							
2-ULSÇEŞ	,128	,182	-,079	1						
3-YKTOP	7,02	2,16	,238*	,636**	1					
4-BAĞIMSIZ	,079	,127	-,187	,136	,035	1				
5-İÇERİDEN	,264	,239	-,151	-,167	-,244**	-,106	1			
6-KURMES	3,64	1,07	,005	,035	-,089	-,137	-,083	1		
7-SEKTOR	,506	,503	,150	-,040	,100	-,212	-,124	,210	1	
8-EBHPAY	52,3	22,4	,005	,086	-,026	-,025	-,032	,144	,124	1
9-BÜYÜKLÜK	3293141490	9461222157	,166	,463**	,522**	-,262*	-,137	,180	-,089	-,008

* $P<,05$; ** $P<,01$

Not: ROA (2011-2012): 2011 ve 2012 yılları finansal performans ortalamasını, ULSÇEŞ: Uluslararası çeşitlenme düzeyini, YKTOP: Yönetim kurulu büyüklüğünü, BAĞIMSIZ: Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranını, İÇERİDEN: Yönetim kurulundaki içeriden üye oranını, KURMES: Kurumsal mesafeyi, SEKTÖR: İmalat sektörü (1) ve diğer sektör (0) şeklinde sektör değişkenini, EBHPAY: En büyük hissedarın ortaklık payını ve BÜYÜKLÜK: Satış gelirleri cinsinden ölçülen büyüklük değerini ifade etmektedir.

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce, bağımsız değişkenler olarak ele alınan yönetim kurulu değişkenleri ve kontrol değişkenlerinin bağımlı değişkeni ne derece açıkladıklarının ortaya konulması ve bu değişkenler içerisinde bağımlı değişkeni açıklama gücü en yüksek olan değişkenlerin seçilmesi için aşamalı (*stepwise*) regresyon yöntemi uygulanmış ve tüm değişkenler modele dahil edildikten sonra bağımsız değişkeni açıklama gücü daha az olan değişkenlerin adım adım modelden atılması mantığına dayanan geriye doğru ayıklama (*backward elimination*) yöntemi kullanılmıştır (Özdamar, 2002: 576-577). Aşamalı regresyon analizi sonuçları (Tablo 4) değerlendirildiğinde, nihai modelde, bağımsız değişkenler içerisinde sadece yönetim kurulu büyüklüğü ($\beta=,245$; $P<,05$) ve bağımsız üye oranının ($\beta=-,196$; $P<,10$) finansal performans üzerindeki etkisine kanıt sağlandığı görülmektedir. Kontrol değişkenleri için anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır. Bununla birlikte bu değişkenlerin dahil edildiği modeller (örneğin Model 1), diğer modellere göre daha düşük anlamlılık ve açıklayıcılık gücüne sahiptir. Tablo 4 ayrıca regresyon denklemlerine dahil edilen değişkenlere ait Varyans Şişirme Faktörlerini (VIF) içermektedir. Bu değerlerin 10’dan küçük olması değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı probleminin ortaya çıkmadığını ortaya koymaktadır (Albayrak, 2005:110; Freund vd., 2006:191). Elde edilen bulgular ışığında kontrol değişkenleri, modellere olumlu katkı sağlamadıkları ve modellerin açıklayıcılık gücünü olumsuz etkiledikleri için bundan sonra yapılacak analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo 4. Açıklayıcı Değişkenler ve Kontrol Değişkenlerinin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisini Test Eden Aşamalı Regresyon Analizi

Değişkenler	ROA (2011-2012)				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
YKTOP	,131	,132	,145	,216*	,245*
BAĞIMSIZ	-,224 ⁺	-,224*	-,241*	-,207 ⁺	-,196 ⁺
İÇERİDEN	-,111	-,111	-,122	-,120	
BÜYÜKLÜK	,149	,149	,137		
SEKTÖR	,180	,177			
EBHPAY	-,011				
F	1,865 ⁺	2,265 ⁺	2,683*	3,201*	4,194*
Düzeltilmiş R ²	,060	,072	,076	,075	,072
VIF Değerleri (Aralık)	1,019 – 1,518	1,091 – 1,516	1,074 – 1,498	1,011 – 1,063	1,001 – 1,001

*P<,10; ⁺P<,05; ^{**}P<,01

Uluslararası çeşitlenme düzeyinin yönetim kurulu büyüklüğü ve performans arasındaki aracılık etkisini test etmek için uygulanan mediation analiz sonuçları Tablo 5’de özetlenmektedir. Özetlenen bulgular ayrıca yönetim kurulu yapısının performans üzerindeki etkisi (Hipotez 1) ve Yönetim kurulu yapısının uluslararası çeşitlenme üzerindeki etkisine (Hipotez 2) dair bulguları da içermektedir. Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen makronun sonuç çıktısı olarak elde edilen tabloda yer alan ilk kısım, bu çalışmanın da ilk üç hipotezini oluşturan, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen varsayımların testine olanak verecek direkt ve toplam etkilere ilişkin katsayıları içermektedir. Buna göre;

“ROA YKTOP”: Yönetim kurulu büyüklüğünün finansal performans üzerindeki toplam etkisini (Şekil 1, Yol c),

“ULSÇEŞ YKTOP”: Yönetim kurulu büyüklüğünün uluslararası çeşitlenme üzerindeki etkisini (Şekil 1, Yol a),

“ROA ULSÇEŞ – YKTOP”: Yönetim kurulu büyüklüğü ve uluslararası çeşitlenmenin bir arada dahil edildiği denklemde, uluslararası çeşitlenmenin finansal performans üzerindeki etkisini (Şekil 1, Yol b),

“ROA YKTOP – ULSÇEŞ”: Yönetim kurulu büyüklüğü ve uluslararası çeşitlenmenin bir arada dahil edildiği denklemde, yönetim kurulu büyüklüğünün finansal performans üzerindeki etkisini (Şekil 1, Yol c’) test etmektedir.

Tablo 5. Yönetim Kurulu Büyüklüğü ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Mediator Etkisi

	Direkt ve Toplam Etkiler					
	β	SE	t	P		
b (ROA YKTOP)	,238	,108	2,206	,0302		
b (ULSÇEŞ YKTOP)	,636	,086	7,422	,0000		
b (ROA ULSÇEŞ - YKTOP)	-,386	,134	-2,885	,0050		
b (ROA YKTOP - ULSÇEŞ)	,483	,134	3,612	,0005		
Endirekt Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	-,245	,092	-,426	-,065	-2,66	,007
Endirekt Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	-,243	,117	-,509	-,043		

Number of Bootstrap Resamples: 5000

Tablo 5’e göre yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmektedir (β =,238; P<,05). Elde edilen bu ilişki aynı zamanda yönetim kurulu büyüklüğü ve performans arasındaki toplam etkinin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 4’de özetlenen katsayılarla da desteklenen bu sonuç, “Yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça finansal performansın artacağını” ifade eden H_{1a}’yı desteklemektedir. Analiz bulguları, yönetim kurulu büyüklüğü ile uluslararası çeşitlenme arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (β =,636; P<,01). Buna göre “Yönetim Kurulu büyüklüğü

artıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır” şeklinde ifade edilen H_{2a} hipotezi de desteklenmektedir.

Tablo 5’de yer alan analiz bulguları mediator hipotezin desteklenmesi için gerekli şartlardan biri olan uluslararası çeşitlenmenin finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta=-,386$; $P<,01$). Bulgular ayrıca, yönetim kurulu ile finansal performans arasındaki direkt etkinin (Şekil 1 Yol c’) anlamlılığına da kanıt sağlamaktadır ($\beta=,483$; $P<,01$). Bu bağlamda Baron ve Kenny (1986)’nin varsayımları gereği elde edilen bu direkt etkinin, anlamsız ya da yönetim kurulu büyüklüğünün finansal performans üzerindeki toplam etkisinden daha küçük olması beklenmektedir. Ancak bu varsayımlar dikkate alındığında, çalışmanın istatistiksel modelinde ortaya çıkan istisnai bir durum, uluslararası çeşitlenme ile finansal performans arasındaki ilişkinin negatif olması ve bu durumun bir sonucu olarak da negatif işaretli bir endirekt etkinin oluşmasıdır. Endirekt etkinin anlamlılığını test eden Sobel testi (Sobel, $z=-2,66$; $P<,01$) ve Bootstrap sonuçları (LL CI $-,509$; UL CI $-,043$) böyle bir etkinin anlamlı ve negatif işaretli olduğuna kanıt sağlamaktadır. Elde edilen toplam etki, direkt etki ve endirekt etkilerin güçleri ve işaretleri ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında, direkt ve endirekt ilişkinin işaretlerinin farklı olduğu ve direkt etkinin katsayısının toplam etkinin katsayısından daha büyük olduğu görülmektedir. Verilerin analizi kısmında ayrıntılı olarak tanımlanan ve benzer bir örneği Cole ve diğerlerinin (2008) çalışmalarında da gözlenen bu durum, MacKinnon ve diğerlerine (2000) göre “suppression (önleyici) etki” olarak adlandırılmaktadır.

Bu durum araştırma modelimiz çerçevesinde ele alınacak olursa, yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasındaki toplam etki, ortaya çıkacak endirekt etki ve direkt etkilerin toplamından oluşmaktadır ($,238=,484+(-,245)$). Başka bir deyişle, uluslararası çeşitlenme üzerinden oluşan negatif işaretli endirekt etki, yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasındaki toplam etkinin belirli bir kısmını oluşturmakta ve bir önleyici etki olarak işlev görmektedir. Bu sonuçlar, “*Uluslararası çeşitlenme, yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişkisi önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{3a} hipotezini destekler niteliktedir.

Uluslararası çeşitlenme düzeyinin bağımsız üye oranı ve performans arasındaki aracılık etkisini test etmek için uygulanan mediation analiz sonuçları Tablo 6’da özetlenmektedir. Analiz sonuçları Tablo 4’le tutarlı olacak şekilde bağımsız üye oranı ile finansal performans arasında düşük anlamlılık düzeyinde de olsa negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta=-,187$; $P<,10$). Ancak bu sonuç “*Yönetim Kurulundaki bağımsız üye oranı artıkça finansal performans artacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{1b} hipotezini desteklememektedir. Bulgular benzer biçimde bağımsız üye oranı ile uluslararası çeşitlenme arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($\beta=,135$; $P>,10$). Buna göre “*yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı artıkça uluslararası çeşitlenmenin artacağını*” öngören H_{2b} hipotezi de desteklenmemiştir. Endirekt etkinin anlamlılığını test eden Sobel testi (Sobel, $z=-,007$; $P>,10$) ve Bootstrap sonuçları (LL CI $-,509$; UL CI $-,043$) ayrıca öngörülen endirekt etkinin de söz konusu model için anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular ışığında “*Uluslararası çeşitlenme, yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişkisi önleyici bir etki olarak ortaya çıkacağını*” öngören H_{3b} hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 6. Bağımsız Üye Oranı ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Mediator Etkisi

Direkt ve Toplam Etkiler						
	β	SE	t	P		
b (ROA BAĞIMSIZ)	-,187	,109	-1,715	,0902		
b (ULSÇEŞ BAĞIMSIZ)	,135	,110	1,235	,2204		
b (ROA ULSÇEŞ - BAĞIMSIZ)	-,054	,111	-,488	,6263		
b (ROA BAĞIMSIZ - ULSÇEŞ)	-,179	,111	-1,624	,1082		
Endirekt Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	-,007	,020	-,047	,032	-,363	,716
Endirekt Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	-,004	,022	-,053	,042		

Number of Bootstrap Resamples: 5000

Uluslararası çeşitlenme düzeyinin içeriden üye oranı ve performans arasındaki aracılık etkisini test etmek için uygulanan mediation analiz sonuçları Tablo 7’de özetlenmektedir. Analiz bulguları, içeriden üye oranının finansal performans üzerindeki etkisine (H_{1c}), içeriden üye oranının uluslararası çeşitlenme üzerindeki etkisine (H_{2c}) ve uluslararası çeşitlenme üzerinde ortaya çıkacağı öngörülen endirekt etkiye (H_{3c}) kanıt sağlamamaktadır.

Tablo 7. İçeriden Üye Oranı ve Finansal Performans İlişkisinde Uluslararası Çeşitlenmenin Mediator Etkisi

Direkt ve Toplam Etkiler						
	β	SE	t	P		
b (ROA İÇERİDEN)	-,151	,110	-1,375	,1728		
b (ULSÇEŞ İÇERİDEN)	-,167	,109	-1,529	,1302		
b (ROA ULSÇEŞ - İÇERİDEN)	-,106	,111	-,958	,3406		
b (ROA İÇERİDEN - ULSÇEŞ)	-,169	,111	-1,516	,1335		
Endirekt Etki ve Normal Dağılımın Anlamlılığı						
	Değer	SE	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	P
SOBEL	,017	,025	-,031	,067	,710	,477
Endirekt Etki için BOOTSTRAP Sonuçları						
	Mean	SE	LL 95 CI	UL 95 CI		
EFFECT	,012	,020	-,034	,049		

Number of Bootstrap Resamples: 5000

Kurumsal mesafenin bir önceki adımda test edilen mediator etki üzerindeki moderator etkisini test etmek üzere Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen makro kullanılarak yapılan moderated mediation analiz bulguları Tablo 8’de sunulmaktadır. Yapılacak olan analizin temel varsayımları gereği, bir önceki adımda test edilen mediation etki için anlamlı sonuçlar elde edilemeyen bağımsız üye oranı ve içeriden üye oranı için kurumsal mesafenin moderator etkisi değerlendirilmemiştir. Bir moderator hipotezin anlamlılığı için açıklayıcı değişken ile moderator değişken arasındaki etkileşimin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Tablo 8’de özetlenen bulgular, uluslararası çeşitlenme ile kurumsal mesafe arasındaki etkileşimin finansal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($\beta=,2756$; $P>,10$). Böyle bir durumda moderated mediation hipotezin doğrulanması için gerekli şartlar sağlanmamaktadır (Muller vd., 2005:855-856). Buna göre “*Kurumsal mesafe, Yönetim Kurulu yapısının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir*” şeklinde ifade edilen H_4 hipotezi bütünsel olarak desteklenmemiştir. Tablo 9 analiz sonuçlarını özetlemektedir.

Tablo 8. Yönetim Kurulu Büyüklüğü, Uluslararası Çeşitlenme ve Finansal Performans İlişkisinde Kurumsal Mesafenin Etkisi: Moderated Mediation Model

Mediator Değişken: Uluslararası Çeşitlenme				
	β	SE	<i>t</i>	P
Constant	-,0004	,110	-1,375	,1728
YKTOP	-,167	,109	-1,529	,1302
Bağımlı Değişken: ROA (2011 – 2012)				
	β	SE	<i>t</i>	P
Constant	-,0082	,1050	-,0784	,9377
YKTOP	,4643	,1414	3,2840	,0015
ULSÇEŞ	-,3836	,1371	-2,7972	,0065
KURMES	,1737	,1624	1,0696	,2882
ULSÇEŞ * KURMES	,2756	,3038	,9069	,3673
Moderatörün Çeşitli Değerleri için Koşulsal Endirekt Etki				
	Endirekt Etki	SE	Z	P
ULSÇEŞ -1 SD	-,4196	,2139	-1,9619	,0498
ULSÇEŞ	-,2442	,0942	-2,5929	,0095
ULSÇEŞ +1 SD	-,0688	,2222	-,3096	,7568

SD= Standart Sapma

Tablo 9. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçlarının Özeti

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H _{1a} : Yönetim Kurulu büyüklüğü arttıkça finansal performans artacaktır.	Desteklenmiştir
H _{1b} : Yönetim Kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça finansal performans artacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{1c} : Yönetim Kurulundaki içeriden üye oranı arttıkça finansal performans artacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{2a} : Yönetim Kurulu büyüklüğü arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.	Desteklenmiştir
H _{2b} : Yönetim Kurulundaki bağımsız üye oranı arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{2c} : Yönetim Kurulundaki içeriden üye oranı arttıkça uluslararası çeşitlenme artacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{3a} : Uluslararası çeşitlenme, yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.	Desteklenmiştir
H _{3b} : Uluslararası çeşitlenme, bağımsız üye oranı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{3c} : Uluslararası çeşitlenme, içeriden üye oranı ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacak ve bu mediation ilişki önleyici bir etki olarak ortaya çıkacaktır.	Desteklenmemiştir
H _{4a} : Kurumsal mesafe, Yönetim Kurulu büyüklüğünün finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.	Desteklenmemiştir
H _{4b} : Kurumsal mesafe, bağımsız üye oranının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.	Desteklenmemiştir
H _{4c} : Kurumsal mesafe, içeriden üye oranının finansal performans üzerindeki (uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak) endirekt etkisini biçimlendirecektir.	Desteklenmemiştir

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracı ve kurumsal mesafenin biçimleyici etkisini ele alan bu çalışmanın, ortaya koymuş olduğu kavramsal model ve elde edilen bulguları ile önemli kuramsal ve yönetimsel katkılar sunduğu söylenebilir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, iş sistemlerinin özellikli yapısı gereği kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar için gelişmiş ülkelere daha farklı bir bağlam sunmaktadır. Türkiye için değerlendirildiğinde, ülkenin baskın ekonomik aktörleri olan holding şirketlerin, kurucu ailelerin sahipliğinde oldukları ve bu ailelerin kontrolü altında faaliyet gösterdikleri bilinmektedir (Buğra, 2007: 285). Bu durum dikkate alındığında, gerek yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin gerekse kurul yapıları ile uluslararası çeşitlenme gibi stratejik tercihler üzerindeki etkisine yönelik hipotezlerin, iş sisteminin özellikli yapısı dikkate alınarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bu varsayımlardan hareket edilerek yönetim kurulu yapısı ile performans arasındaki hipotezlerin kavramsal arka alanlarında vekâlet kuramı ve temsil kuramının varsayımları bir arada ele alınarak Türkiye bağlamında bu iki kuramın varsayımlarının nasıl işleyeceğinin de ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında yönetim kurulu yapısı başlığı altında ele alınan yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve içeriden üye oranlarından yönetim kurulu büyüklüğünün performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Vekalet teorisi savunucuları yönetim kurullarının sayıca fazla ve bağımsız üye ağırlıklı olması gerektiğini öne sürerken, Temsil teorisi savunucuları ise sayıca küçük ve içeriden üyelerin ağırlıklı olduğu kurul yapılarını önermektedirler. Yapılan analizler sonucunda bağımsız üye oranının performans üzerindeki etkisi düşük bir anlamlılık düzeyine sahip olmakla birlikte negatif yönlüdür. Aynı durum istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile içeriden üye oranı için de geçerlidir. Bu noktada hem vekalet teorisinin hem de temsil teorisinin tezlerinin birlikte araştırıldığı analizler sonucunda, sadece sayıca daha büyük yönetim kurullarının performans üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucundan yola çıkarak Türkiye bağlamında vekalet teorisinin kısmen geçerli olduğu söylenebilir.

Bağımsız üye oranının negatif yönlü oluşan etkisi, Türkiye bağlamında bağımsız üyelerin gerçekte ne kadar bağımsız olduğu konusundaki eleştirilerin (Üsdiken ve Öktem, 2008) haklılığına işaret etmektedir. Türkiye’de baskın örgütsel form olarak karşımıza çıkan holding şirketlerinde büyük ölçüde aile sahipliği söz konusudur ve bu güç dengeleri “gerçekten” bağımsız üye sayılarının yönetim kurullarında artırılması ile ailenin istemeyeceği yönde değişebilecektir. Bu nedenle sayı olarak artırılmış olsa bile gerekli şekilde yetkilendirilmemiş bağımsız üyelerin Kurul’da kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirememeleri, istenilen finansal sonuçların da yaratılmamasına sebep olabilecektir. Holdinglere bağlı şirketlerin yönetim kurullarının da Buğra’nın (2010:286) tabiri ile “*holding yönetim kurullarında alınan kararları nadiren etkileyebilen bir tavsiye kurulu niteliği*” taşıdığı dikkate alınacak olursa, Kurul oluşturulurken gerçekten yetkilendirilmiş bağımsız üyelere yer verilmesi konusunda bonkör davranılmayacağı belirtilebilir. Duchin ve diğerleri (2010:198-199) çalışmasında özellikle ülke hükümetleri tarafından belirlenen bağımsız üye sayısı hedefleri konusundaki düzenlemelere uyarak göz boyama (window-dressing) motivasyonu ile oluşturulan kurullarda, sadece yapılan düzenlemeler tarafından bağımsız olarak nitelendirilen fakat aslında yönetime yakın kişilerin bağımsız üye statüsü ile kurullarda yer alacaklarını ve bu üyelerin performans üzerinde hiçbir etkisinin olmayacağını belirtmektedir.

Bağımsız üye oranı ile uluslararası çeşitlenme arasında pozitif olarak gerçekleşmesi beklenen ilişkiye rastlanılmaması, kendilerinden beklenen rolleri layıkı ile yerine getiremeyen bu

üyelerin işlevsizliğinin stratejik kararlarda da kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aynı sonuç içeriden üye oranı için de geçerlidir. Kurucu aileler yalnızca stratejik öneme sahip olmayan kararların alımını profesyonel yöneticilere bırakırken, özellikle yeni yetişen neslin işletme eğitimi ve yurtdışında tahsil görmesini sağlayarak aile üyelerinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi konusunda adımlar atmışlardır (Buğra, 2010:248). Hem aile üyelerinin hem de holding ana yönetim kurulu üyelerinin bağlı şirketlerin yönetim kurullarında da üye sıfatı ile bulunması sağlanarak, holdingin belirlediği yoldan sapmayan yapılar oluşturulması nedeni ile, Kurul'da içeriden üye olarak nitelendirdiğimiz üyelerin beklenen finansal çıktıları yaratmadığı söylenebilir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda da sadece yönetim kurulu büyüklüğünün, finansal performansın yanı sıra uluslararası çeşitlenme üzerinde de pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kurulu yapılarının performans ve uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki etkilerine dair bu sonuçlar, yönetim kurullarının Türkiye bağlamındaki işleyişleri konusunda bir takım önemli çıkarımlar sunmaktadır. Ancak ortaya konulan araştırma modelinin asıl amacı, yönetim kurulu yapıları ile performans arasındaki ilişkiyi ele alırken, uluslararası çeşitlenme yönlü stratejik kararların böyle bir ilişkiye nasıl aracılık edeceğini ortaya koymak ve kurumsal mesafe gibi bağlamı ifade eden önemli bir faktörün bu ilişkinin yönü ve büyüklüğünü nasıl etkileyeceğini test etmektir.

Bu öngörülerle geliştirilen moderated mediation model, ilk adımda yönetim kurullarının performans üzerindeki etkisinin, kurulların vereceği belirli stratejik kararlar üzerinden ortaya çıkacağını öngörmektedir. Bu öngörü bir anlamda, yönetim kurulu yapısı ile performans ilişkisini ele alan öncül literatürdeki çelişkili bulguların açıklanması konusunda da ipuçları sunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin performans üzerinde sağlayacakları etkiler, önemli ölçüde verecekleri stratejik kararlar ve bu kararların performans çıktıları üzerinden ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda kuramsal olarak öngörülen ideal yapıdaki kurulun, başarı ya da başarısızlığı belirli ölçüde yüksek performans üretecek stratejik kararların verilmesine bağlıdır. Bu durumda iki farklı durumun ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Birinci durumda yönetim kurulunun vereceği ya da vermek zorunda olacağı stratejik kararların sağlayacağı olumlu performans, kurulların performans üzerindeki direkt etkisinden daha büyük bir toplam etkinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Uygulanacak stratejilerin performans üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu ikinci durumda ise uygulanan stratejiler yönetim kurullarının performans çıktıları üzerindeki toplam etkisinin düşmesine yol açarak önleyici bir işlev göreceği varsayılmaktadır.

Çalışmada ise gerek hipotez edilen durum, gerekse elde edilen bulgular bahsedilen ikinci duruma uygunluk göstermektedir. Bu noktada uluslararası çeşitlenme düzeyi, yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasındaki ilişkide önleyici (supression) bir aracı etkiye sahiptir. Bu etkinin ortaya çıkmasındaki ana etken uluslararası çeşitlenme düzeyi ile performans arasındaki negatif yönlü ilişkidir. Türk firmaları tarafından yurtdışında yapılan yatırımlar ve bağlı kuruluşları esas alınarak yürütülen analizler ile ulaşılan bu sonuç, Türk yatırımcılarının uluslararası pazar deneyimlerinin çok eskilere dayanmadığı düşünülecek olursa şaşırtıcı olmamaktadır. Contractor ve diğerlerinin (2003) çalışmalarında belirttikleri uluslararasılaşma aşamaları dikkate alındığında, firmaların henüz bu süreçte giriş aşamasında oldukları ve bu aşamanın beraberinde getirdiği pazarda yabancı olmanın zorlukları, ilk öğrenme maliyetleri ve yetersiz ölçek ekonomileri gibi dezavantajlar nedeni ile yabancı pazarda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin olumlu etkilerini henüz hissetmeye başlamadıkları söylenebilir. Uluslararası çeşitlenme ve performans arasında yatay S şeklinde bir ilişki olduğundan bahseden araştırmalarında Lu ve Beamish (2004:601) dış pazara açılan firmaların bir süre sonra giriş aşamasındaki handikapları yenerek düşük maliyetli kaynaklara ulaşılabilmesi ve ölçek ve kapsam ekonomilerinin getirdiği faydalar neticesinde artan uluslararasılaşma ile performansın

da artacağını belirtmektedirler. Bu varsayımlardan yola çıkılacak olursa, elde ettikleri olumsuz sonuçlara rağmen dış pazarda faaliyetlerini artırma ve çeşitlendirme kararında ısrarcı olacak firmaların belirli bir eşikten sonra performans değerlerinde artış yaşamaları beklenmektedir.

Bulgularımız bu açıklamalar çerçevesinde değerlendirildiğinde daha büyük yönetim kurullarının hem performans hem de stratejik kararlar üzerinde daha etkili olduğu ve bu kurulların performans üzerindeki toplam etkilerinin, uluslararası çeşitlenme yönündeki ısrarları nedeniyle olması gerekenden daha düşük bir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalar paralelinde düşünüldüğünde bu durum, kurulların uzun vadeli yüksek getiri beklentisi ile kısa vadede ortaya çıkacak olumsuz performans sonuçlarına rağmen uluslararası çeşitlenme düzeylerini arttırmayı tercih etmeleri ile açıklanabilir.

Ancak bu noktada göz ardı edilmemesi gereken bir diğer durum da çeşitlenmenin düzeyidir. Sözü edilen çalışmalarında Lu ve Beamish (2004), son aşamada aşırı çeşitlenmenin firmaya olumsuz geri dönüşler sağlayacağını belirtmektedirler. Bu noktada firmalar neden optimal olmayan bir çeşitlenme derecesine kadar büyürler sorusunu Contractor ve diğerleri (2003:9) çalışmalarında, firmaların aşırı çeşitlendiklerinin farkına varmamaları olarak cevaplandırmaktadırlar. O halde, gerek tek başına gerekse bir aracı değişken olarak performansı etkileyen uluslararası çeşitlenmenin dikkatli uygulanması gereken riskli bir strateji olduğu ve uluslararası pazar deneyimi eksikliği nedeniyle yöneticilerin, uluslararası çeşitlenme üzerinden finansal performans üzerinde oluşan etkileri fark etme kabiliyetlerinin düşük olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda, Türk firmalarının uluslararası çeşitlenme düzeylerindeki artış, yönetim kurulu büyüklüğü ile sağlamış oldukları finansal performans artışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. O nedenle yönetim kurulu büyüklüğünün de her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ortaya çıkan önleyici etkinin varlığı nedeni ile, sayıca büyük yönetim kurullarının karar kalitesinin bu büyümeden etkilendiği düşünülebilir.

Geliştirilen araştırma modelinin bir diğer önemli varsayımı, kurumsal mesafenin, yönetim kurulu yapısının finansal performans üzerindeki uluslararası çeşitlenme aracılığıyla oluşacak endirekt etkisini biçimlendireceği yönündedir. Ancak test edilen moderated mediation hipotez için elde edilen analiz bulguları yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve içeriden üye oranı değişkenlerinin hiçbirisi için anlamlı sonuçlar üretmemiştir. Buna karşın uygulanacak uluslararası çeşitlenme stratejilerinin başarısını sadece uluslararası deneyim eksikliği ya da çeşitliliğin düzeyi ile açıklamak yeterli olmayacaktır. Uluslararası çeşitlenme yönünde doğru stratejik kararların verilmesi ve bu kararların performans sonuçları, yatırım yapılan ülke sayısı ve bu ülkelerde yer alan bağlı kuruluş sayısı kadar, gidilen ülkelerde başarılı olabilme olasılığı ile de doğru orantılı düşünülmelidir. Bu bağlamda çeşitlenme düzeyinin belirli bir noktanın üzerine çıkması sonucunda oluşması beklenen olumsuz sonuçlar, daha kolay uyum sağlanabilecek ana ülkelerde çok daha yavaş ortaya çıkabilir. Kurumsal mesafe değişkenleri üzerine yorum yapılmasına olanak vermeyen analiz bulgularına karşın, yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasındaki ilişkiyi uluslararası çeşitlenme üzerinden tanımlayan endirekt etkinin, özellikle uygulanacak stratejilerin başarısı üzerinde belirleyici olacak, ana ülke ve ev sahibi ülke bağlamlarına özgü çok sayıda farklı faktörden etkileneceği düşünülebilir.

Bu noktada araştırmanın bulguları tartışılırken araştırma süreci üzerinde etkili olacağı düşünülen çeşitli kısıtların da göz önüne alınması yerinde olacaktır. Çalışmanın önemli bir kısıtını araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Türkiye’de özellikle de verilerine ulaşılabilir şirket sayısı fazla olmadığından, örneklem sermaye piyasasında işlem görmekte olan şirketlerle sınırlı tutulmuştur. Bu şirketler içerisinde doğrudan yabancı yatırımları olan şirketlerin sayısı ise örneklem sayısının daha da kısıtlı olmasına neden olmaktadır. Çalışmanın

bir diğerk kısıtı ise özellikle kurumsal yönetim değişkenlerine ilişkin verilerin elde edilme ve değerlendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle nitel yöntemlerin kullanılması ile toplanacak veriler ile zenginleştirilebilecek bir çalışmanın daha kaliteli analizlerin yapılabilmesine olanak sağlayabileceği düşünölmektedir. Yine bu çalışmada hiçbir etkisi olmadığı gözlenen kontrol değişkenlerinin yerine daha anlamlı olabilecek başka değişkenlerin eklenmesi ve özellikle sonuç kısmında bahsedilen yapıları nedeni ile yönetim kurullarında yer alan aile üyesi sayısının da bir bağımsız değişken olarak eklenmesi ile analizler zenginleştirilebilir.

Yukarıda sözü edilen kısıtların yanı sıra çalışmanın modelinde önemli bir etkisi olacağı düşünölen uluslararasılaşma konusunda Türk firmalarının deneyimsiz olması da başka bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu deneyimsizlik nedeni ile henüz olumsuz sonuçlar ürettiği düşünölen sözü edilen değişkenin, bir süre sonra olumlu sonuçlar üreteceği beklentisi nedeni ile ilerleyen yıllarda yapılabilecek araştırmalarda farklı sonuçlara rastlanılabileceği; hatta uluslararasılaşma sürecine çok önce başlamış ölkeler bağlamında gerçekleştirilebilecek çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilceği ve bunlara ek olarak her ne kadar kurumsal mesafenin moderator etkisine dair hipotezler reddedilmiş olsa da sözü edilen ilişkiyi biçimlendirecek başka değişkenler olabileceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

Aiken, L.S. ve West, S. G. (1991), “Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions”, Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publication.

Akgöl, A. (2005), “Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları”, 3. Baskı, Ankara: Emek Ofset.

Albayrak, A. S. (2005), “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatif Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 105-126.

Albayrak, A.S. (2006), “Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., ve Soane, E.C. (2013), “The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model”, The International Journal of Human Resource Management, 24(2), 330 – 351.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B.B. (2012), “Sermaye Piyasası Kurulu’nun “Kurumsal Yönetim” Konulu Tebliğleri ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yorum”, Sabancı University Corporate Governance Forum Of Turkey Working Paper Series, 2012.01, <http://research.sabanciuniy.edu/18885/1/TebliğSon.pdf> (Erişim Tarihi : 20.07.2013)

Arosa, B., Iturralde, T., ve 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.

Arslan, A. ve Larimo, J. (2010), “Ownership Strategy of Multinational Enterprises and the Impact of Regulative and Normative Institutional Distance: Evidence From Finnish Foreign Direct Investments in Central and Eastern Europe”, Journal of East-West Business, 16(3), 179-200.

- Aygün, M., İç, S., ve Sayın, C. (2011), “Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü İle Firma Performansı Arasındaki İlişki : Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 77-92.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J. ve Pennings, J.M. (1996), “Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning”, *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Baron, R.M. ve Kenny, D. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 – 1182.
- Barroso,C., Villegas, M.M. ve Perez-Calero, L. (2011), “Board Influence on a Firm’s Internationalization”, *Corporate Governance : an International Review*, 19(4), 351-367.
- Baysinger, B. ve 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.
- Bozcuk, A.E. (2011), “Performance Effects of Outside Directors on Corporate Boards”, *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 80-84.
- Brickley, J. A., Linck, J. S. ve Coles, J.L. (1999), “What Happens to CEOs After They Retire? New Evidence on Career Concerns, Horizon Problems, and CEO Incentives”, *Journal of Financial Economics*, 52(3), 341 – 377.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997), “Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists”, London and New York: Routledge.
- Buğra, Ayşe (2007), “Devlet ve İşadamları”, 5. Baskı, İstanbul: İletişimYayınları.
- Buğra, Ayşe (2010), “Devlet ve İşadamları”, 7. Baskı, İstanbul: İletişimYayınları.
- Caprio, L., Croci, E. ve Giudice, A.D. (2011), “Ownership Structure, Family Control, and Acquisition Decisions”, *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1636-1657.
- Caves, R.E. (1971), “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, 38(149), 1-27.
- Chao, M. C.-H. ve Kumar, V. (2010), “The Impact of Institutional Distance on the International Diversity-Performance Relationship”, *Journal of World Business*, 45(1), 93-103.
- Chao,M. C.-H., Kim, S.H., Zhao, H. ve Hsu, C.-C. (2012), “Performance Implications of MNEs’ Diversification Strategies and Institutional Distance”, *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 667-681.
- Chen, H.-L. (2011), “Does Board Independence Influence the Top Management Team? Evidence From Strategic Decisions Toward Internationalization”, *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 334-350.
- Chen, G., Firth, M. ve Xu, L. (2009), “Does the Type of Ownership Control Matter? Evidence from China’s Listed Companies”, *Journal of Banking and Finance*, 33(1), 171 – 181.
- Cole, M.S., Walter, F. ve Bruch, H. (2008), “Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(5): 945 – 958.
- Coles, J.L., Daniel, N.D. ve Naveen, L. (2008), “Boards: Does One Size Fit All?”, *Journal of Financial Economics*, 87 (2), 329-356.

- Contractor, F.J., Kundu, S.K. ve Hsu, C-C. (2003), "A Three-Stage Theory of International Expansion: the Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector ", *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5 – 18.
- Contractor, F. J., Kumar, V. ve Kundu, S.K. (2007), "Nature of the Relationship between International Expansion and Performance: The Case of Emerging Market Firms", *Journal of World Business*, 42(4), 401 – 417.
- Çapar, N. ve Kotabe, M. (2003), "The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms", *Journal Of International Business Studies*, 34(4), 345–355.
- Daily, C.M. ve Dalton, D.R. (1993), "Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 65-81.
- Dalton, D.R. ve Rechner, P.L. (1989), "On the Antecedent of Corporate Severance Agreements: An Empirical Assessment", *Journal of Business Ethics*, 8(6), 455 – 462.
- Daraghma, Z.M.A. ve Alsinawi, A.-A. (2010), "Board of Directors, Management Ownership, and Capital Structure and Its Effect on Performance: The Case of Paletsine Securities Exchange", *International Journal of Business and Management*, 5(11), 118-127.
- David, P., O'Brien, J.P., Yoshikawa, T. ve Delios, A. (2010), "Do Shareholders or Stakeholders Appropriate the Rents From Corporate Diversification? The Influence of Ownership Structure", *Academy of Management Journal*, 53(3), 636 – 654.
- Davis, J.H., Schoorman, D.F. ve Donaldson, L. (1997), "Toward A Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Delios, A. ve Beamish, P. W. (1999), "Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms", *Strategic Management Journal*, 20(8), 711 – 727.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K.W. (2007), "Factors Influencing Perception of Performance: The Case of Western FDI in an Emerging Market", *International Business Review*, 16(3), 310-336.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaister, K. W. (2009), "Equity-Based Entry Modes of Emerging Country Multinationals: Lessons from Turkey " *Journal of World Business*, 44(4), 445 – 462.
- Denis, D.K. (2001), "Twenty-Five Years Of Corporate Governance Research . . . and Counting", *Review of Financial Economics*, 10(3), 191–212.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983), "The Iron Cave Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, Walter W. (1991), "Introduction", Eds, W.W. Powell and P.J. Di Maggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press: 1-38.
- Donaldson, L. ve Davis, J.H. (1991), "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance And Shareholder Returns", *Australian Journal Of Management*, 16(1), 49-65.
- Duchin, R., Matsusaka, J.G. ve Özbaşı, O. (2010), "When are Outside Directors Effective?" *Journal of Financial Economics*, 96(2), 195-214.
- Eisenberg, T., Sundgren, S. ve Wells, M. T. (1998), "Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms", *Journal of Financial Economics*, 48(1), 35 – 54.

- Elsayed, K. (2011), "Board Size and Corporate Performance: the Missing Role of Board Leadership Structure", *Journal of Management and Governance*, 15(3), 415 – 446.
- Freund, R.J., Wilson, W.J. ve Sa, P. (2006), *Regression Analysis: Statistical Modeling of a Response Variable*, Second Edition, USA and UK: Elsevier Inc.
- Gaur, A.S. ve Kumar, V. (2009), "International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence From India", *British Journal of Management*, 20(2), 172-186.
- Gaur, A.S. ve Lu, J.W. (2007), "Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience", *Journal of Management*, 33(1), 84-110.
- Geringer, M.J., Beamish, P.W. ve daCosta, R.C. (1989), "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for Mne Performance", *Strategic Management Journal*, 10 (2), 109-119.
- Glaum, M. ve Oesterle, M.-J. (2007), "40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers?", *Management International Review*, 47(3), 307-317.
- Goll, I., Sambharya, R.B. ve Tucci, L.A. (2001), "Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance", *Management International Review*, 41(2), 109 – 129.
- Goll, I. ve Rasheed, A.A. (2004), "The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance", *Journal of Business Ethics*, 49(1): 41 – 54.
- Gomes, L. ve Ramaswamy, K. (1999), "An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance", *Journal Of International Business Studies*, 30(1), 173-187.
- Gomez-Mejia, L.R., Marki, M. ve Kintana, M.L. (2010), "Diversification Decisions in Family-Controlled Firms", *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Goodstein, J., Gautam, K. ve Boeker, W. (1994), "Research Notes and Communications the Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change", *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.
- Guest, P.M. (2009), "The Impact of Board Size on Firm Performance : Evidence From the UK", *The European Journal Of Finance*, 15(4), 385-404.
- Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Harrison, R.J. (1987), "The Strategic Use of Corporate Board Committees", *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hayes, A.F. (2009), "Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium", *Communication Monographs*, 76(4), 408 – 420.
- Hermalin, B.E. ve Weisbach, M.S. (2003), "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution : A Survey of the Economic Literature", *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Kim, H. (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, 40(4), 767 – 798.

Ionascu, D., Meyer, K.E. ve Estrin, S. (2004), "Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies", William Davidson Institute Working Paper Number 728, The University of Michigan Business School.

Jensen, M.J. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *The Journal Of Finance*, 48(3), 831-880.

Jones, G.R. ve Hill, C.W.L. (1988), "Transaction Cost Analysis Of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, 9(2),159-172.

Kaymak, T. ve Bektaş, E. (2008), "East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence From Turkish Banks", *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550–561.

Kaynak, E., Demirbağ, M. ve Tatoğlu, E. (2007), "Determinants of Ownership-Based Entry Mode Choice of MNEs: Evidence from Mongolia", *Management International Review*, 47(4), 505 – 530.

Kim, H. ve Lim, C. (2010), "Diversity, Outside Directors and Firm Valuation: Korean Evidence", *Journal Of Business Research*, 63(3), 284-291.

Kobrin, S.J. (1991), "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, 12(S1), 17-31.

Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies : Comparative and Competitive Value-Added Chains, *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28 (<http://sloanreview.mit.edu/article/designing-global-strategies-comparative-and-competitive-valueadded-chains/>Erişim Tarihi: 20.07.2013)

Kogut, B. ve Singh H. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

Kostova, T. (1996), "Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices Within Multinational Companies", Doctoral Thesis, Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.

Kostova, T. (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *Academy Of Management Review*, 24(2), 308-324.

Kostova, T. ve Zaheer, S. (1999), "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy Of Management Review*, 24(1), 64-81.

Kula,V. ve Tatoğlu, E. (2006), "Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey", *Corporate Governance : The International Journal of Effective Board Performance*", 6(5), 624-634.

Kumar, N. ve Singh, J.P. (2012), "Outside Directors, Corporate Governance and Firm Performance: Empirical Evidence From India", *Asian Journal of Finance and Accounting*, 4(2), 39-55.

Kumar, N. ve Singh, J.P. (2013), "Effect of Board Size and Promoter Ownership on Firm Value : Some Empirical Findings From India", *Corporate Governance : The International Journal of Effective Board Performance*, 13(1), 88-98.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, Seri: IV, No:56, (2011), T. C. Resmi Gazete, Sayı:28158, 30 Aralık 2011.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No:56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, Seri: IV, No:57, (2012), T. C. Resmi Gazete, Sayı:28201, 11 Şubat 2012.

Larmou, S. ve Vafeas, N. (2010), "The Relation Between Board Size and Firm Performance in Firms With a History of Poor Operating Performance", *Journal of Management and Governance*, 14(1), 61-85.

Liang, Q., Xu, P. ve Jiraporn, P. (2013), "Board Characteristics and Chinese Bank Performance", *Journal of Banking and Finance*, 37(8), 2953-2968.

Lu, J.W. ve Beamish, P.W. (2004), "International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47(4), 598 – 609.

MacKinnon, D.P., Krull, F.L. ve Lockwood, C.M. (2000), "Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect", *Prevention Science*, 1(4), 173 – 181.

Majocchi, A. ve Strange, R. (2012), "International Diversification the Impact of Ownership Structure, the Market for Corporate Control and Board Independence", *Management International Review*, 52(6), 879-900.

Mak, Y.T. ve Roush, M.L. (2000), "Factors Affecting the Characteristics of Boards of Directors: An Empirical Study of New Zealand Initial Public Offering Firms", *Journal of Business Research*, 47(2), 147-159.

McDonald, M.L., Westphal, J.D. ve Graebner, M.E. (2008), "What Do They Know? The Effects of Outside Director Acquisition Experience on Firm Acquisition Performance", *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155–1177.

Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Mitchell, W., Shaver, M.J. ve Yeung, B. (1992), "Getting There in a Global Industry: Impacts on Performance of Changing International Presence", *Strategic Management Journal*, 13(6), 419-432.

Montgomery, C.A. (1982), "The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence", *Academy of Management Journal*, 25(2), 299 – 307.

Muller, D., Judd, C.M. ve Yzerbyt, V.Y. (2005), "When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852 – 863.

Muth, M.M. ve Donaldson, L. (1998), "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach", *Corporate Governance : An International Review*, 6(1), 5-28.

Nakano, M. ve Nguyen, P. (2012), "Board Size and Corporate Risk Taking: Further Evidence From Japan", *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 369–387.

Ng, K-Y., Ang, S. Ve Chan, K-Y. (2008), "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733 – 743.

Nicholson, G.J. ve Kiel, G.C. (2007), "Can Directors Impact Performance? A Case-Based Test of Three Theories of Corporate Governance", *Corporate Governance : An International Review*, 15(4), 585-608.

Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, 4.Baskı, Kağan Kitapevi, Eskişehir.

- Palepu, K. (1985), "Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure", *Strategic Management Journal*, 6(3), 239 – 255.
- Pandya, D. ve Bathala, C. (2013), "Board of Directors and Exchange Requirements: Operating Performance of Traditionally Insider Controlled Boards", *Journal of Applied Financial Research*, 1, 88-102.
- Pearce II, J.A. ve Zahra, S.A. (1992), "Board Composition From a Strategic Contingency Perspective", *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- Perrini, F., Rossi, G. and Rovetta, B. (2008), "Does Ownership Structure Affect Performance? Evidence from the Italian Market", *Corporate Governance*, 16(4), 312-325.
- Peng, M.W., Buck, T. ve Filatotchev, I. (2003), "Do Outside Directors and New Managers Help Improve Firm Performance? An Exploratory Study in Russian Privatization", *Journal of World Business*, 38(4), 348–360.
- Pfeffer, J. (1972), "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment", *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228.
- Pfeffer, J. (1973), "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment", *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349-364.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717 – 731.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. ve Hayes, A.F. (2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions", *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185 – 227.
- Ramirez-Aleson, M. ve Espitia-Escuer, M.A. (2001), "The Effect of International Diversification Strategy on the Performance of Spanish-Based Firms During the Period 1991-1995", *Management International Review*, 41(3), 291-315.
- Rivas, J.L., Hamori, M. ve Mayo, M. (2009), "Board Composition and Firm Internationalization", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2009: 1-6
- Rosenzweig, P.M. (1994), "Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are "They" Just Like "Us"?", *International Executive*, 36(4), 393-410.
- Rosenzweig, P.M. ve Nohria, N. (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251.
- Ruigrok, W. ve Wagner, H. (2003), "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective", *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- Ruigrok, W., Peck, S.I. ve Keller, H. (2006), "Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence From Swiss Companies", *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.
- Sahin, K., Basfirinci, C. S. ve Ozsalih, A. (2011), "The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-listed Companies in Turkey", *African Journal of Business Management*, 5(7), 2959 – 2978.
- Sambharya, R.B. (1995), "The Combined Effect of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S.-Based Multinational Corporations", *Management International Review*, 35(3), 197 – 218.

- Sanders, G.W. ve Carpenter, M.A. (1998), "Internationalization and Firm Governance: The Roles of Ceo Compensation, Top Team Composition, and Board Structure", *Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Scott, R.W. (1995), "Institutions and Organizations", Thousand Oaks, CA: Sage
- Selekler-Goksen, 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 Yıldırım-Öktem, Ö. (2008), "The Impact of Board Characteristics on the Internationalization of Business Group Affiliates", *Boğaziçi Journal*, 22(1-2), 53-71.
- SERPAM, (2013), "Türkiye Sermaye Piyasası 2012 Yılı Raporu", İstanbul Üniversitesi Sermaye Piyasaları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Şubat, 2013.
- Sherman, H., Kashlak, R. ve Joshi, M.P. (1998), "Inside Board Members, Regulatory Change and Internationalization : The Case of The U.S. Telecommunications Industry", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(1), 32-49.
- Shukeri, S.N., Shin, O.W. ve Shaari, M.S. (2012), "Does Board of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence from Malaysian Public Listed Companies", *International Business Research*, 5(9), 120-127.
- Singh, M. ve Davidson III, W.N. (2003), "Agency Costs, Ownership Structure and Corporate Governance Mechanisms", *Journal of Banking and Finance*, 27(5), 793-816.
- Sobel, M.E., (1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effect in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, 13, 290 – 312.
- Şencan, H. (2005), "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik", Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tian, J.J. ve Lau, C.-M. (2001), "Board Composition, Leadership Structure and Performance in Chinese Shareholding Companies", *Asia-Pacific Journal of Management*, 18(2), 245-263.
- Ujunwa, A. (2012), "Board Characteristics and the Financial Performance of Nigerian Quoted Firms", *Corporate Governance : The International Journal of Effective Board Performance*, 12(5), 656-674.
- Uwuigbe, O.R. ve Fakile, A.S. (2012), "The Effects of Board Size on Financial Performance of Banks: A Study of Listed Banks in Nigeria", *International Journal of Economics and Finance*, 4(2), 260-267.
- Üsdiken, B. ve Öktem, Ö.Y. (2008), "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında "İcrada Görevli Olmayan ve "Bağımsız" Üyeler", *Amme İdaresi Dergisi*, 41(1)'den Ayrı Bası: 43 – 71.
- Wang, C.-H., Hsu, L.-C. ve Fang, S.-R. (2008), "The Determinants of Internationalization: Evidence From the Taiwan High Technology Industry", *Technological Forecasting and Social Change*, 75(9), 1388-1395.
- Wei, L-Q. Ve Lau, C-M. (2008), "The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: the Case of Chinese Enterprises", *Journal of International Business Studies*, 39(6), 980 – 995.
- Weir, C. ve Laing, D. (2000), "The Performance-Governance Relationship: The Effects of Cadbury Compliance on UK Quoted Companies", *Journal of Management and Governance*, 4(4), 265–281.

World Economic Forum, (2012-2013), The Global Competitiveness Report 2012-2013, (Ed:KlausSchwab) Geneva, Switzerland.

Wu, D., Wu, X.-B. Ve Zhou, H.-J. (2012), “International Expansion and Firm Performance in Emerging Market: Evidence From China”, Chinese Management Studies, 6(3), 509-528.

Xu, D., Pan, Y. Ve Beamish, P.W. (2004), “The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies,” Management International Review, 44(3), 285 – 307.

Xu, D. ve Shenkar, O. (2002), “Institutional Distance and the Multinational Enterprise”, Academy of Management Review, 27(4), 608-618.

Zahra, S.A. ve Pearce II, J.A. (1989), “Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model”, Journal of Management, 15(2), 291-334.

<http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html> (Online: Temmuz 2013)

<http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html> (Online: Temmuz 2013)

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sektorler.aspx>. (online: Temmuz, 2013)

www.kap.gov.tr (Online: Temmuz, 2013)

SEKTÖREL BAĞLAM VE REKABETTE EŞBİÇİMLİLİK DEĞİŞİMİN BİR KAYNAĞI OLABİLİR Mİ? BİR VAKA ÇALIŞMASI

Mustafa Abdül Metin Dinçer, Sakarya Üniversitesi

Özet

Bu çalışma kurumsal kuram bağlamında “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” sorusuna odaklanmaktadır. Çalışmada eşbiçimliliğin değişim için bir kaynak, itici bir güç olup olmadığı inovasyon olgusu üzerinden sorgulanmaktadır (Dinçer, 2013: 3). Bu sorgulamanın altında yatan temel neden ise örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyacı içinde olduğu düşüncesindedir. Sorgulamayı temellendirmek için eşbiçimlilik “kurumsal ve rekabetçi”, inovasyon, yayılım (diffusion) ve gevşek bağlama (loose coupling) kavramları ve bir birleri ile olan ilişkileri teorik bir kurgulama üzerinden tartışılacaktır. Bu doğrultuda otomotiv kümelenmesi bu araştırmanın yürütüleceği alan olarak seçilmiştir. Çünkü otomotiv sektöründeki inovasyona bağlı olarak yaşanan rekabet ve değişimler çalışmada ileri sürülen iddiaların incelenmesi için çok uygun bir yapı sergilemektedir (Dinçer, 2013: 4). Örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağı olarak, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olması düşüncesi çalışmanın temel sorgusu ile çelişen bir nitelik arz etmektedir. Fakat bu çalışmanın temel bulgusu bu kurumsal bağlam içinde bulunan örgütlerin sektörün özelliklerine göre değişime direnç göstermesi düşüncesi ile farklılaşmaktadır. Bu bağlam yine sektörün özelliklerine göre sadece değişime direncin değil, değişimin bir kaynağı olarak da yorumlanabilmektedir (Dinçer, 2013).

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Eşbiçimlilik, , İnovasyon, Değişim, Yayılım ve Gevşek Bağlama (Loose Coupling).

GİRİŞ / KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim ve organizasyon alanında örgüt-çevre ilişkisini inceleyen birçok kuram bulunmaktadır. Sosyal bir disiplin olan yönetim biliminde farklı disiplinlere bağlı olarak gelişen bakış açılarının getirdiği çeşitlilik örgüt-çevre ilişkisi ekseninde de farklı kuramların gelişmesini sağlamıştır. Koşul bağımlılık (Durumsallık), kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve popülasyon ekolojisi gibi kuramlar çevre koşullarının özelliklerine göre makro, meso ve mikro perspektiflerle geliştirilmişlerdir. Bu kuramların her biri örgüt-çevre ilişkisinin farklı bir noktasını öne çıkartmaktadırlar. Yine tüm bu kuramlar geliştirdikleri çevre anlayışı ve özelliklerine bağlı olarak örgütleri pasif veya aktif aktörler olarak ele almaktadırlar (Dinçer, 2013: 1).

Örgüt-çevre ilişkisini inceleyen kuramlardan bir tanesi de kurumsal kuramdır. Kurumsal kuramın kurduğu örgüt-çevre ilişkisinin diğerlerinden oldukça farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu kuramda çevre, sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendisini meşrulaştırması gereken, yasal, sosyal, kısacası “kurumsal” bir çevredir (Sargut ve Özen, 2007: 24).

Kurumsal kuramın bu ilişkisini sadece sosyal özelliklere bağlamak ve örgütleri kurumsallaşma karşısında pasif aktörler olarak görmek kuramın açıklayıcılığını çeşitli noktalarda kısır bir döngüye sokabilmektedir. Hâlbuki örgütler rekabet edebilmek, gelişip değişebilmek ve kendilerini yenileyebilmek için çıkarlarına aykırı düşen ve kendilerine fayda sağlamayan yapı ve kurumları oluşturdukları birlikteliklerle değiştirebilmekte veya sonlandırabilmektedirler. Değişimle birlikte veya değişim için meşrulaşmaya başlayan bir uygulamanın altında ise bunu

benimseyen ya da benimsemeye başlayan belli bir sayıda örgüt topluluğu bulunmaktadır. Örgüt topluluklarının çıkarlarına uymayan uygulama/uygulamaların bir süre sonra değiştirilip yerine getirilen yeni uygulama/uygulamaların kurumsallaşmasıyla tamamlanan bu değişim süreci kurumsal kuramın gelişip, genişlemesi için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır (Dinçer, 2013: 1).

Kurumsal kuramda devlet, meslek örgütleri, sektörel bağlam ve içindeki örgütler vb. çeşitli baskı unsurlarıyla oluşan normlar ve bu normların zamanla kurumsallaşarak meydana getirdiği eşbiçimleşmelere yine kurumsal bir çevre içinde gerçekleşen kümelenme ve inovasyon perspektifi ile baktığımız zaman oluşan bu yapıların aslında sarsılmaz yapılar olmadığını gözlemleyebiliriz (Dinçer, 2013: 2).

Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, firmaların inovasyon yoluyla *ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını* sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir (Oerlemans ve diğ., 2001; akt: Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 9). İşletmeler izole bir ortamda inovasyon yapamazlar, işbirliği ne kadar yoğunsa inovasyon performansı o derece yüksektir. Bölgedeki Rekabet, sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurmakta; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirmektedir (Saxenian, 1994, akt: Elçi, 2008: 9). Bu yüzden inovasyon, firmaları gruplaştırmaya ve bir ağ yaratma eğilimine itmektedir. Örgütler arası işbirlikleri sayesinde firmalar kolaylıkla rekabetçilik stratejilerini kurabilmekte ve inovasyon yapılarını inşa edebilmektedir. *Grup firmalarca inovasyon daha çabuk olgunlaşmakta ve inovasyon sürecindeki yapısal değişimler daha kolayca gerçekleştirilebilmektedir* (Ulusoy, Alpakan, Kılıç ve Öner, 2008: 30) .

Kurumsal kuram temelde örgütsel değişim dinamiklerinden ziyade örgütsel eşbiçimliliği ve aynı organizasyon alanında ve aynı sosyal ortamda kararlılığı vurgulayan bir kuram olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden çalışmada “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusu araştırmanın temel sorusu olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmada eşbiçimliliğin değişim için bir kaynak, itici bir güç olup olmadığı *inovasyon* olgusu üzerinden sorgulanacaktır (Dinçer, 2013: 3). Bu noktada “Loose Coupling” gevşek bağlama kavramının eşbiçimlilik, inovasyon ve değişim arasındaki ilişkiyi bağlamlandırmada önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Greenwood ve Hinings radikal örgütsel değişimleri açıklamada kurumsal kuramın çok işlevsel bir temele sahip olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlar ilk olarak örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağını, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olmasına bağlamaktadır. İkinci olarak radikal değişimlerdeki tekrar oranının ve değişim için atılan adımların büyüklüğünün, örgütün içine dâhil olduğu sektörel alanın yapısına bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedirler. Greenwood ve Hinings son olarak aynı sektörde olsalar bile örgütlerin ortaya koydukları farklı iç dinamiklere bağlı olarak gerçekleşen radikal değişim dinamiklerinin sektörel olarak incelenmesi gerektiğini dile getirmektedirler (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Bu çalışma Greenwood ve Hinings’in çalışmasından farklı olarak radikal örgütsel değişimlere odaklanmak yerine *örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyacı içinde olduğu düşüncesine* odaklanmaktadır. Örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağı olarak, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olması düşüncesi bu çalışma için önemli bir noktadır. Çünkü bu çalışmada bu kurumsal bağlam içinde bulunan örgütlerin sektörün özelliklerine göre değişime direnç göstermesi düşüncesi ile ilgili bir farklılaşma öngörülmektedir. Şöyle ki, bu bağlam yine sektörün özelliklerine göre sadece değişime direncin değil, değişimin bir kaynağı olarak da yorumlanabilir. Greenwood ve Hinings’in açıkladığı bağlamdan bu şekilde bir farklılaşmaya gitmemizi sağlayan sektörel değişken ise

inovasyondur. Bu doğrultuda otomotiv kümelenmesi bu araştırmanın yürütüleceği alan olarak seçilmiştir. Çünkü otomotiv sektöründeki inovasyona bağlı olarak yaşanan rekabet ve değişimler çalışmada ileri sürülen iddiaların incelenmesi için çok uygun bir yapı sergilemektedir (Dinçer, 2013: 4).

Aşağıda çalışmanın alt yapısı ve teorik kurgusu bakımından önemli olduğu düşünülen eşbiçimlilik “kurumsal ve rekabetçi”, inovasyon ve yayılım kavramları (loose coupling) gevşek bağlama üzerinden değerlendirilecektir. Daha sonra ise çalışmanın teorik kurgusu çerçevesinde ele alınan ilişkiler bir model etrafında toplanacak ve uygulama sonuçları tartışılacaktır.

Eşbiçimlilik (İzomorfizm) ve Yayılım (Diffusion) İlişkisi

Kurumsal ve Rekabetçi Eşbiçimlilik

DiMaggio ve Powell’a göre (1991) örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi şekilde anlatan kavram, eşbiçimliliktir. Eşbiçimlilik veya eş-şekillilik Hawley’e (1968) göre, toplumdaki bir birimi, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreçtir (DiMaggio ve Powell, 1991: 66). Hawley’e göre *örgütsel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitlilikle eşbiçimlidir* (Hawley, 1968: 334; akt: Hannan ve Freeman, 1977: 939). Hawley’in öncüsü olduğu eşbiçimlilik konusuna ilişkin görüşler, zaman içinde Kanter (1972), Hannan ve Freeman (1977) tarafından geliştirilmiş, eşbiçimliliğin; “*kurumsal eşbiçimlilik*” ve “*rekabetçi eşbiçimlilik*” olmak üzere iki çeşidi literatüre kazandırılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983: Chuang, Hennesy ve Thomson, 2000: 3) .

Geniş tanımıyla kurumsal çevre, kuralları, inanç sistemlerini, normları ve kapsamlı bir sosyal bağlamı içermektedir (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Chuang ve diğ., 2000: 8). Bu kurallar, inanç sistemleri ve normlar tarafından oluşturulan kurumsal çevre sosyal aktörlerin hareketlerine, çevre algılarına ve yorumlarına etki etmektedir (DiMaggio, 1997; akt: Chuang ve diğ., 2000: 8). Organizasyonlar sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç ve kurumsal meşruiyet için, diğer bir ifadeyle ekonomik uygunluk için olduğu kadar sosyal uygunluk için de rekabet halindedir (Aldrich,1979; akt: DiMaggio ve Powel, 1991: 66) ve bu rekabet örgütleri kurumsal alanda eşbiçimli hale getirmektedir. DiMaggio ve Powell kurumsal eşbiçimliliği tanımlarken eşbiçimliliği meydana getiren üç mekanizmanın varlığından söz etmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1991: 67);

Zorlayıcı Eşbiçimlilik: Politik etkilerden ve yasallık sorunundan kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67). Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgüte bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ve örgütün faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından örgüte uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powel, 1991: 67).

Taklitçi Eşbiçimlilik: Belirsizliğe karşı verilen standart cevapların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67). Örgütsel teknolojiler zayıf bir şekilde algılandığında (March ve Olsen, 1976; akt: DiMaggio ve Powell, 1991: 69), amaçlar belirsiz olduğunda ya da çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında örgütler kendilerine çevrelerindeki diğer örgütleri model olarak almaya başlarlar (DiMaggio ve Powell, 1991: 69). Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin çevrede başarılı ya da daha meşru olarak algıladıkları örgütleri kendilerine model alma eğiliminden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 70). Belirsizlik, taklitçiliği teşvik eden güçlü bir faktördür (DiMaggio ve Powell, 1991: 69).

Normatif Eşbiçimlilik: Mesleki profesyonelleşme sonucunda ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991:67). Profesyonelleşme ile ilgili iki ana faktör eşbiçimlilik için önemli birer kaynaktır, bunlar; üniversiteler tarafından sağlanan biçimsel eğitim ve meslek ağlarının büyüüp yaygınlaşması yoluyla oluşmaktadır (DiMaggio ve Powel, 1991: 71).

Rekabetçi eşbiçimlilik ise popülasyon ekolojisinde önemli bir açıklama alanı oluşturmaktadır. Popülasyon düzeyinde böyle bir yaklaşım; örgütsel özelliklerin, giderek daha çok değişen

çevresel özelliklere uyum sağlayabilme yönünde değiştiğini savunmaktadır. Yeni ya da mevcut örgütler, kurumsal çevrelere daha fazla benzer hâle gelebilmek için, sosyal açıdan tanımlanmış unsurları ve yasal kabul edilen uygulamaları kendi bünyelerinde hayata geçirmeye çalışırlar (Dacin, 1997: 48). Rekabetçi eşbiçimlilik bakımından popülasyon ekolojisi aynı çevresel koşullara maruz kalan aynı popülasyon içindeki örgütlerin eşbiçimli olma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (Hawley , 1950; Hannan ve Freeman 1977, 1989; akt: Chuang ve diğ., 2000: 6). Rekabetçi seleksiyonun üç süreci tanımlanmaktadır; *Dengeleyici, Yönelimsel ve Yıkıcı* (Wilson ve Bossert 1971; akt: Chuang ve diğ., 2000: 7). *Dengeleyici seleksiyon* süreci ekstrem örneklerin popülasyondan elenmesini içeren bir safhadır ve sonucunda popülasyondaki örgütsel karakteristiklerin çeşitliliği azalmaktadır. *Yönelimsel seleksiyon* sürecinde ise, popülasyonun belirli özellikteki üyeleri aynı yöne doğru itilmektedir. Süreç çeşitliliğin dağılımını kendi yönelimi doğrultusunda dağıtıp onaylarken, yönelim dışında kalanları da negatif seleksiyon baskısıyla itmektedir. *Yıkıcı/Dağıtıcı ya da çeşitlendirici seleksiyon* süreci ise, bir yandan popülasyon içindeki bazı örgütlenme çeşitlerini ayıklarken diğer yandan da örgütsel çeşitliliği arttırmaktadır, bu durumun bir sonucu olarak da, süreç çoklu bir dağıtım/çeşitlendirme modeli üretmektedir (Baum ve Haveman, 1997; akt: Chuang ve diğ., 2000: 7).

Şimdiye kadar söylenenleri özetlemek gerekirse rekabetçi dinamikler (rekabetçi seleksiyon) popülasyon içindeki örgütler arasında ne tam bir *homojenliğe* ne de tam bir *heterojenliğe* neden olmaktadır (Chuang ve diğ., 2000: 8). Popülasyon ekolojisi rekabetçi dinamiklerin bir fonksiyonu olarak örgütsel çeşitliliğe rekabetçi seleksiyon süreci üzerinden odaklanırken, kurumsal kuram ortak kurallar, değerler, anlayışlar ve inanç sistemlerinin bir sonucu olarak örgütsel alandaki çeşitliliğin giderek artan bir şekilde homojenleşeceği öngörüsünde bulunmaktadır (Chuang ve diğ., 2000: 9).

Bu nokta da iki kavramın da “ *kurumsal ve rekabetçi eşbiçimlilik*” temel vurgusunu bir kez daha hatırlayacak olursak:

“*Aynı çevre koşullarında bulunan örgütlerin ortak çevresel baskılara maruz kalmalarından dolayı yapı ve işleyiş bakımından bir birlerine benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreç (DiMaggio ve Powell, 1991).*”

Scott ve Meyer’in (1991: 123) belirttiği gibi ister teknik ister sosyal bağlamda olsun bu iki çevrenin tamamen bir birlerini dışlayan çevreler olmadığı, aksine birlikte var olabilen çevreler olduğu gerçeğidir. Negatif bir şekilde ilişkilendirilseler de *-ki bu durum söylemdeki kadar kuvvetli değildir-* teknik ve kurumsal çevrelerin bir birlerini dışlayan yapılar olmadığıdır. Dolayısıyla kurumsal ve rekabetçi eşbiçimlilikler de tek başına var olmak yerine birlikte var olabilen dönemsel özelliklere göre şekillenen çift döngülü (double looped) yapılardır. Bu çift döngülü yapıyı sağlayan bağlam ise inovasyon, yayılım ve örgütlerin bilinçli bir şekilde oluşturdukları (loose coupling) gevşek bağlamdır. Örgüt popülasyonu içerisinde oluşan bu çift döngülü normatif bağlam dönemsel özelliklere ve ihtiyaçlara bağlı olarak bir uçtan diğerine salınan bir doğruda gidip gelmekte, teknik ve kurumsal alanların sürekli evrilerek kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır. Çalışma için oluşturulan teorik kurgulamanın bir sonraki basamağını oluşturan inovasyon, yayılım ve eşbiçimlilik ilişkisi de bu bağlam üzerinden gerçekleştirilecektir.

İnovasyon

Türkçe karşılığı olarak *yenilenme*, *yenilik* veya *yenilikçilik* kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılmışsa da, söz konusu kavramlar inovasyon sözcüğünün ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir (Eraslan ve diğ., 2008: 9). “*İnovasyon*”, kavram olarak, hem bir süreci (*yenilemeyi/yenilenmeyi*) hem de bir sonucu (*yenilik'i*) anlatır. Bu nedenle; “*inovasyon*” kelimesinin karşılığı olarak, sonucu ifade etmek amacıyla “*yenilik*”, süreci ifade etmek amacıyla da “*yenilikçilik*” ifadeleri kullanılabilir (Göker, 2000: 2)

Dosi inovasyonu “yeni bir ürünü, yönetim şeklini veya örgütsel yapılanmayı aramak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da bu aşamaların bir kısmını taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmektir (Dosi, 1988: 222)” şeklinde tanımlanmaktadır.

AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, *bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi* ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, *pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti* de anlatır (European Commission, 1995: 4).

Inovasyon Türleri

Inovasyon türleri farklı kaynaklarda, farklı isimlerle ifade edilmiştir. OECD (2005: 50) *ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon* olmak üzere dört değişik inovasyon çeşidi tanımlanmıştır. Bu çeşitlerden ürün ve süreç inovasyonu teknolojik gelişme kavramıyla yakın ilişkili olduğu için *teknolojik inovasyon*, pazarlama ve örgütsel inovasyon ise *teknolojik olmayan* inovasyonlar olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmada inovasyon çeşitleri OECD’deki (2005) dördü ayrıma “*ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel*” göre temel alınacaktır.

Ürün Inovasyonu: Ürün inovasyonu bir işletmenin yaptığı ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlerdir (Tushman ve Nadler, 1986; akt: Durna, 2002: 66).

Süreç Inovasyonu: Süreç inovasyonu yeni ya da önemli şekilde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır. Teknik alanda ekipman ve/veya yazılım alanındaki önemli değişiklikleri de kapsar. Süreç inovasyonu; üretim ya da dağıtımın birim maliyetini azaltmak, kaliteyi yükseltmek ya da yeni veya önemli şekilde iyileştirilmiş ürünler üretmek ve dağıtmak için amaçlanmaktadır (OECD, 2005: 53).

Pazarlama Inovasyonu: Pazarlama inovasyonu ürün tasarımı ya da ambalajında, ürün konumlandırmasında veya ürün fiyatlandırılmasındaki önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır (OECD, 2005: 53).

Örgütsel Inovasyon: Genelde inovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal ve hizmetten fazlasını ifade eder. İşletme modelleri, yönetsel teknikler, stratejiler ve örgütsel yapılar anlamındaki inovasyona, *örgütsel inovasyon* denilir (Hamel 2006; akt: Eraslan ve diğ., 2008: 12). Örgütsel inovasyon, yeni bir örgütsel modelin, kurumun uygulamalarında, iş organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde bu yapılanmanın uygulanmasını içerir (OECD, 2005: 55). Yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, *yeni yönetsel anlayışı gerekli kılar*(The Fourth Community Innovation Survey, 2004; akt: Eraslan ve diğ., 2008: 12).

Yayılm

Yayılm sosyal bir sistemin üyeleri arasında belirli iletişim kanalları ile inovasyonun yayılma sürecidir (Rogers,1983). Rogers’a göre yayılım sosyal bir sistemin yapısında ve işlevinde bazı değişimlerin ortaya çıktığı bir sosyal değişim süreci olarak da tanımlanmaktadır (Rogers, 1983: 5-6). Diğer bir değişle bu durum yeni bir fikir veya buluş ortaya çıktığında, uygulandığında veya reddedildiğinde sosyal bir değişime bağlı olarak gelişebilen bazı sonuçların meydana gelebileceğini ifade etmektedir (Rogers, 1983: 6).

Rogers’a göre inovasyon bireyler ya da bir topluluk tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, bir uygulama ya da bir amaçtır (Rogers, 1983: 11). İletişim kanalları ise katılımcıların ortak bir anlayışa ulaşmak için bilgiyi ürettikleri ve bir birleri ile paylaştıkları bir süreçtir. Yayılma da yeni fikirlerle ilgili olarak bilgililerin karşılıklı değiş tokuş yapıldığı özel bir iletişim biçimidir (Rogers, 1983: 17).

Eşbiçimlilik ve Yayılım İlişkisi

Eşbiçimlilik ve yayılım arasında ampirik anlamda doğal bir benzerlik/akrabalık bulunmaktadır (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 89). Bu noktada örgüt popülasyonları olarak kümeler yayılım için (hem inovasyon hem de eşbiçimlilik anlamında) özel bir konuma sahiptirler. Örgüt popülasyonunun içinde bulunduğu sektör ve bu sektöre bağlı olarak gelişen kümelenmenin oluşturduğu normatif bağlam, kümelenme dışındaki örgütlere göre daha belirgin özelliklere (merkezilik, kaynaklara yakınlık, örgütler arası yoğun işbirliği ve eş zamanlı olarak rekabet, özel iletişim kanallarının bulunması ve karşılıklı geliştirilen ilişkiler, zımni bilgi, küme içinde zamanla gelişerek kendinden menkul bir hal alan çeşitli üretim, iletişim, yönetim ve performans standartları vd.) sahiptir. Bu normatif bağlam çerçevesinde gerçekleşen rekabet ve inovasyon ihtiyacı örgütleri gevşek bağlı bir sistemin içinde konumlandırarak değişimin kurumsal bir hal almasını sağlamaktadır. Boxenbaum ve Jonsson'a (2010) göre örgütler eğer yeterli desteği sağarlarsa var olan bir yapıyı başka bir yapıyla değiştirebilmektedirler. Yazarlar bu durumla ilgili olarak şu örneği vermektedirler; maliyet kontrolünde bir fırsat gördükleri zaman örgütleri ne ahlaki zorunluluk ne de belirsizlik değişime zorlar; fakat örgütlerin geçirdiği bu değişim aynı zamanda eşbiçimliliğe de yol açmış olur (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 89). Yine Suchman (1995), Tolbert ve Zucker (1996), Greenwood, Suddaby ve Hinings'in (20002) yeni fikirlerin eski uygulamalardan daha uygun görüldüğünde uygulamaların "ahlaki ve faydacı" meşruiyet kazanarak yayıldıklarını belirtmeleri yine bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu nokta da çalışmanın araştırma sorusunu "eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?" hatırlayacak olursak,

"Kurumsal eşbiçimliliğin yayılımının arkasındaki itici gücün meşruiyet olduğu ön kabulüne karşın (bkz. Meyer ve Rowan, 1977), yayılım herhangi bir meşruiyet davranışı aramaksızın da gerçekleşebilmektedir. Yayılan her şey örgütsel meşruiyeti arttırmaz (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 89)."

İfadesi ve yukarıdaki çalışmalara yapılan atıflar *eşbiçimliliğin değişim için bir kaynak* olabileceğini düşündürmektedir. Tüm bu kurgulamayı aşağıda *gevşek bağlama* (loose coupling) kavramı üzerinde bütünsel bir bakış açısı ile ele aldığımızda çalışmanın teorik kurgusu daha net bir görünüm sergileyecektir.

Gevşek Bağlama "Loose Coupling"

Örgütlerin gevşek bağlı sistemler olduğu yönündeki kavramsallaştırma yaygın olarak kullanılan ve farklı/çeşitli şekillerde anlaşılan bir kavramdır (Orton ve Weick, 1990: 203). Weick gevşek bağlamayı (loose coupling) bir ortamdaki bütün unsurların bir birlerine duyarlı olduğu/yanıt verdiği, fakat aynı zamanda her bir unsurun fiziksel ve mantıki deliller eşliğinde kendi kimliğini koruyup ayırması olarak tanımlamaktadır (Weick, 1976: 3).

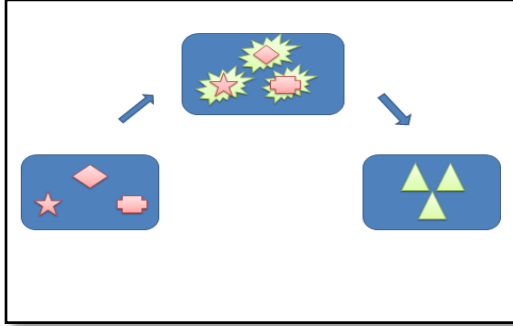
Kurumsal kuramda örgütler nasıl rekabet etmeleri ve görünmeleri konusunda toplumsal mitlere uymaları yönünde zorlandıklarında şu iki sorunla yüzleşmektedirler:

Kabul görmüş bu mitlerin örgüt için etkin bir çözüm içermemesi

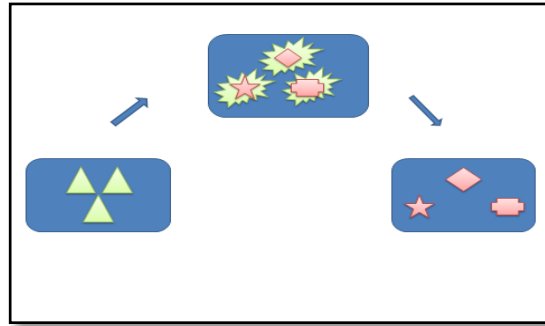
Bir birleriyle çatışan (rekabet eden) rasyonel mitlerin eş zamanlı olarak var olmaları (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 80-81).

Bu durumda, "Törenselle uyumu sürdürmek için örgütler kurumsal kurallarını teknik eylemlerdeki belirsizlikten doğan yapıya yansıtarak bir sınır yaratma eğilimine girerler, biçimsel yapı ve günlük çalışma eylemleri arasında yaratılan bu boşluk örgütler için *gevşek bir bağlama* (loose coupling) alanı oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 341)." Bu noktada gevşek bağlama (loose Coupling) kavramı çalışmanın eşbiçimlilik ve inovasyonla ilgili tartışmasında da değinildiği üzere, örgütlerin yapılarında ve yönetim uygulamalarında aynı anda hem süreklilikler hem de değişimler olabileceğini yansıtmaktadır, ki bu durum örgütler arasında ne tam bir homojenliğin ne de tam bir heterojenliğin (Chuang ve diğ., 2000: 8) neden

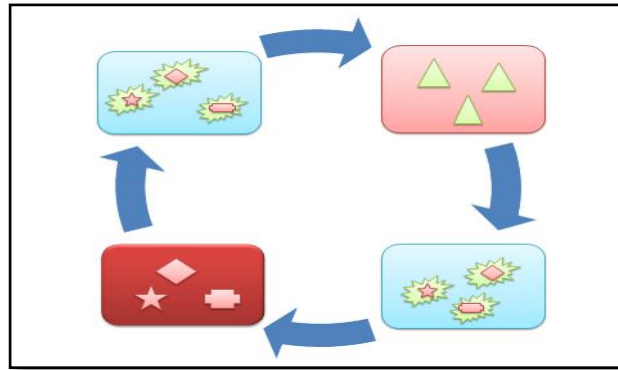
gerçekleşmediğini de açıklamaktadır. Örgütler arasında oluşan bu gevşek bağlam “loose coupling” aktörler tarafından oluşan sosyal gerçekliğin topluluksal çıkarılara “ahlaki ve faydacı” bağlı olarak değiştirilebileceğini, tekrar kurgulanabileceğini, zihinlere yerleşen bilişsel ve törensel süreçlerin sorgulanarak aktörler tarafından çıkarılarla çatıştığı noktada kaldırılabilirliğini ya da vazgeçilebileceğini göstermektedir.



Şekil 1: Kurumsal Kuram



Şekil 2: Popülasyon Ekolojisi



Şekil 3: Çift Döngülü Bakış Açısı

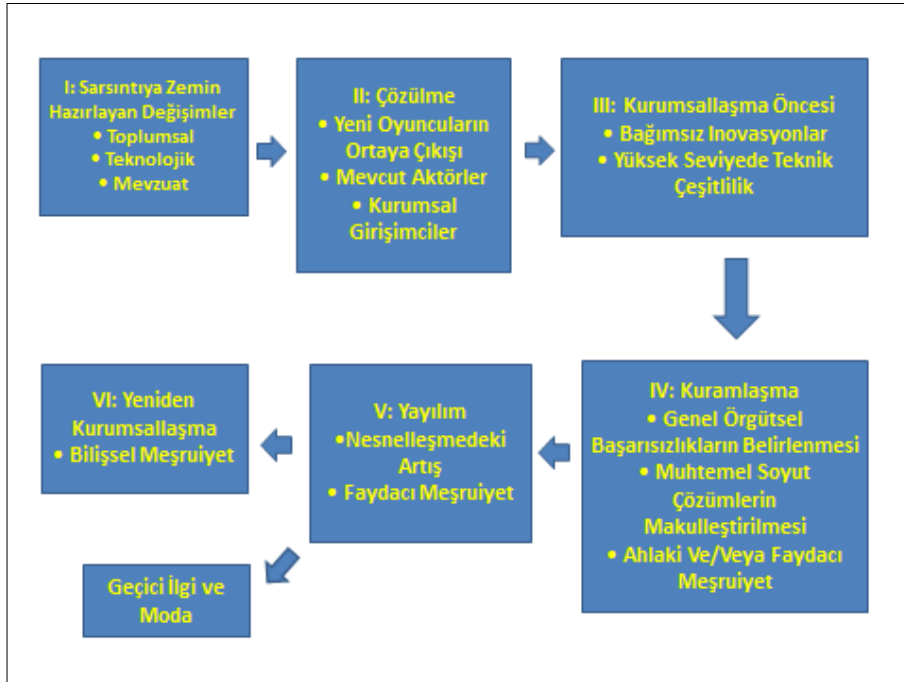
TARTIŞMANIN TEORİK MODELİ

Kurumsal alandaki örgütlenme biçimlerini gevşek bağlama (loose coupling) üzerinden okuduğumuz zaman Barley ve Tolbert’ın (1997) neden kurumları hem eylemi sınırlayan, hem de eylemce değiştirilen bir unsur olarak tanımladığı (Özen, 2002: 53) inovasyon, yayılım ve kurumsal değişim noktasında daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Sosyal yapı insan eylemlerinin basit bir ürünü olmaktan ziyade sosyal yapının yeniden üretilebilmesi için insan eyleyciliğinin (human agency) gerekli/elzem olduğu bir yapıdır (Zucker, Darby, Brevier ve Peng, 1994; Zucker ve Kreft, 1994; akt: Tollbert ve Zucker, 1994: 14). Yazarların bu ifadesini örgütler üzerinden kurumsal alana aktardığımızda aktörler olarak örgütlerin eylemleri ile yaratılan kurumsal alan yine aktörler tarafından ahlaki ve faydacı sebeplerle değiştirilmekte ve yeniden yaratılmaktadır.

Kurumsal değişim, kurumsal bağlamda meşrulaştırılan yeni uygulamanın görece çok sayıda örgüt tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Ancak burada “benimseme” olgusunun, benimseme-benimsememe türünden kesikli değil, bir ucunda yeni uygulamanın “farkına varma” diğer ucunda ise uygulamanın “kurumsallaşması” olan bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Zeith, Mittal ve McAulay, 1999; Zucker, 1991; akt: Özen, 2002: 53). Genel olarak incelendiğinde, bu benimseme biçimlerinin, bir yanda ussal (teknik verimlilik kaygısı, faydacı meşruiyet) diğer yanda törensel (kurumsal baskılar, ahlaki meşruiyet kaygısı) benimseme biçimi olan bir süreklilik arz ettiği söylenebilir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Özen, 2002: 54).

Bu benimseme biçiminde, törensel uyumu sürdürmek için örgütler kurumsal kurallarını teknik eylemlerdeki belirsizlikten doğan yapıya yansıtarak bir sınır yaratma eğilimine girerler, biçimsel yapı ve günlük çalışma eylemleri arasında yaratılan bu boşluk örgütler için *gevşek bir bağlama (loose coupling)* alanı oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Böylelikle Meyer ve Rowan'ın da (1977) vurguladığı gibi örgütler tek bir çözüme bağlı kalmak yerine birbirleri ile ilişkili iki yöntemi, ayırma ve güven mantığını kullanarak törensel kurallar ve verimlilik arasındaki çatışmayı çözmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977: 356).

Bu durumun sonucunda da törensel benimseme biçiminin örgütler arası yaygınlığı, *“değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması”* olarak tanımlanan kurumsallaşma (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54) anlamına gelmeyecektir. Aksine koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere *“uyulan”* bir yönetim modasını (Abrahamson, 1996 akt: Özen, 2002: 54) çağrıştıracaklarını belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla Villadsen'in (2010: 9) Standgaard ve Dobbin'in (2006) aktarımıyla belirttiği kuruluşların teknik gereklilikler dışında farklı uygulamalara bağlı olarak, meşruiyetlerini devam ettirmek için baskılara yüzeysel boyun eğdiği fikri (ki buradaki yüzeysel boyun eğme gevşek bağlamanın bir yansımasıdır), eşbiçimliliğin örgütler arasında otomatik olarak yayılmadığı ifadesini doğrulamaktadır. Yine bu durum heterojen yapılar arasındaki homojenliği de açıklayıcı bir görünüm sergilemektedir.



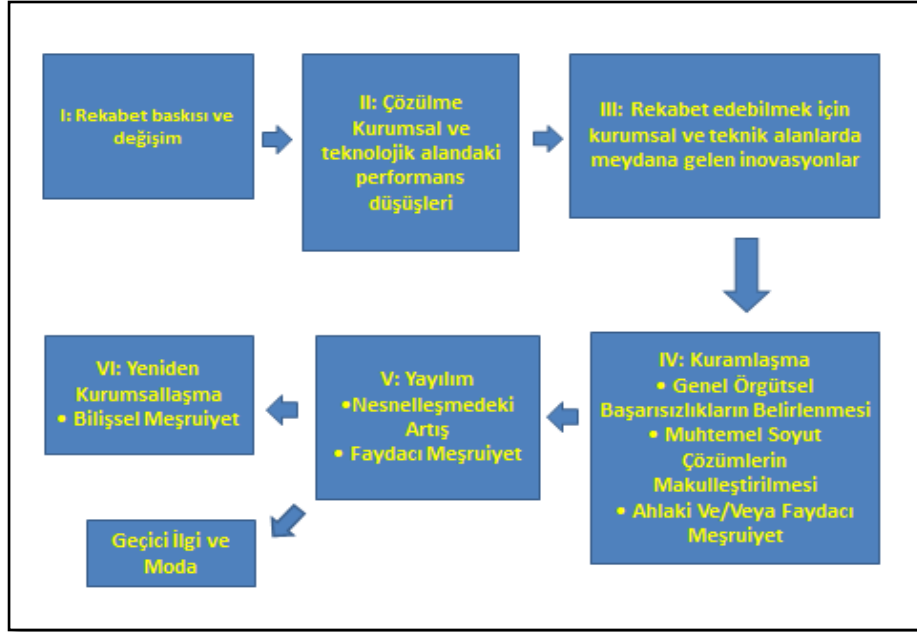
Şekil 1: Kurumsal Değişimin Safhaları

Kaynak: Greenwood, Suddaby, Hinings (2002: 60).

Çalışmanın teorik modeli Greenwood, Suddaby, ve Hinings'in (2002) yukarıdaki altı safhalı kurumsallaşma süreci modelinin ilk üç safhası değiştirilerek oluşturulmuştur.

Bu çalışmada birinci safhayı oluşturan şok etkisi yaratacak bir olay *“sarsıntı”* yerine *“rekabet ve değişim”* konulmuştur. Örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyaçları mevcut yapıda, hem kurumsal hem de teknolojik, çözülme baskıları oluşturmaktadır. Mevut yapıdaki kurumsal ve teknolojik çözümler hem kurumsal hem de teknolojik performans alanında yetersiz hale

gelmeye başladığında “*kök salmış*” uygulamalar olarak gözüken bu yapılar aktörler tarafından sorgulanmaya başlamakta ve bu yapıların değişime karşı olan dirençleri kırılmaya başlamaktadır. Dolayısıyla çözülme baskıları kurumsal normların çökertilmesi için ortaya çıkmamaktadır. Bu baskılar örgütlerdeki aktörlerin meydana gelen oluşumlara çeşitli anlamlar yükleyip yorumlaması ve tepki vermesiyle oluşmaktadır. Sonucunda aktörler tarafından mevcut normlar ve uygulamalar değişip rekabet edebilmek için yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerden dolayı makulleştirilip yaratılmaktadır (Dinçer, 2013: 125). Bu oluşumun belli bir alandaki örgüt toplulukları arasındaki yayılma süreci de bu yeni uygulama ve normların meşrulaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Dacin, Goodstein ve Scott, 2002: 47). Bu çerçevede oluşturulan yeni model şu şekildedir:



Şekil 2: Kurumsal Değişim Safhaları Alternatifi

Oluşturulan bu modele bağlı olarak araştırmada ortaya konmaya çalışılan iddia çevrenin teknik ve kurumsal bileşenlerinin hangisinin diğerinden daha üstün olduğu ya da dışladığını göstermek yerine *bu iki olgunun da örgütsel yapıları bir uyum içinde şekillendirdiğini* göstermektir (Dinçer, 2013:126). Çalışmanın önceki bölümlerinde tartışıldığı üzere teknik ve kurumsal çevrenin oluşturduğu ve dönemsel özelliklere göre şekillenen çift döngülü (double looped) eşbiçimlilik bu değişimin açıklanmasında önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu çift döngülü yapıyı sağlayan bağlam ise inovasyon, yayılım ve örgütlerin bilinçli bir şekilde oluşturdukları (loose coupling) gevşek bağlamdır. Örgüt popülasyonu içerisinde oluşan bu çift döngülü normatif bağlam dönemsel özelliklere ve ihtiyaçlara bağlı olarak bir uçtan diğerine salınan bir doğruya gidip gelmekte, teknik ve kurumsal alanların sürekli evrilerek kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır.

Tüm bu tartışma boyunca söylenenleri özetlersek: kurumsal ve teknik alanda eşbiçimleşen inovasyonlar yüksek rekabet ortamında bir süre sonra eski performans değerlerini kaybederek sıradanlaşmakta ve yerini yeni arayışlar ve sonucunda da yeni inovasyonlara bırakmaktadır (Dinçer, 2013:126). Bu noktada eşbiçimliliği küme içindeki örgütlerin bir birlerine benzer yapılar haline gelmesi şeklinde okumak yerine belli bir çevrede ortak hareket eden örgüt topluluklarının ortak bir bağlamda, kurumsal ve teknolojik standartlara sahip olması, ortak zihinsel bir model ile hareket edebilme ve stratejik olarak kolektif farklılaşmaya sahip olmaları şeklinde okumamız gerekmektedir (Dinçer, 2013:126).

Bu kolektif yapı içinde oluşan standartların üstünde özelliklere sahip olanlar/olmaya başlayanlar ise inovasyon ya da benzeri yapılanmalarda başı çekerek, elde ettikleri güçlü meşruiyetle kurumsal çevrede toplu kurumsal bir değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmektedir (Dinçer, 2013:127).

Sosyal beklentiler kritik bir yoğunluğa vardığında “müşteri istekleri, rakipler, tedarikçiler, yeni teknoloji beklentileri, devletlerin düzenlemeleri ve yönlendirmeleri vs.” kurumsal beklentiler olmaya başlamakta ve bu kurumsal beklentiler de inovasyon baskısı haline gelerek dönüşümü getirmektedirler. Bu dönüşümler de yeni ürün, dizayn, iş, üretim ve yönetim modelleri gibi çeşitli alanlarda inovasyonlar olarak yayılıp hayat bulmaktadır. Sosyal beklentiler düzenleyici kurumsal baskılar haline gelmekte, baskılara uyma zorunluluğu da toplumdan gelen inovatif beklentilere uyuma dönüşmekte ve bunların yayılmasıyla örgütsel eşbiçimlilik çeşitleri yeniden meydana gelmektedir. Bu durum da inovasyonun kümedeki kurumsal yapı içinde bir dönüşüm döngüsü halini almasını sağlamaktadır (Dinçer, 2013:127).

Bu noktada Schelling’in (1978) açıklamasına bakacak olursak, Schelling; *örgütlerin, çevrelerine cevap veren diğer örgütlerin oluşturduğu çevreye cevap verdiğini, ki bu durumun da çevrelerine cevap veren örgütlerin oluşturduğu çevreye bir cevap olduğunu belirtmektedir* (Teo ve diğ., 2003: 21). Bu durumdan dolayı örgütler hem karşılıklı bağımlılık hem de yapısal eşitlik bakımından çevreleriyle eşbiçimli olma baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Burt, 1987; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Buradaki karşılıklı bağımlılığa kümelenme ve inovasyon perspektifinden baktığımız zaman, bu bağımlılık bir örgütten diğerine doğru yapılan işlemler sonucunda meydana gelen bağların oluşturduğu örgütler arası ilişkiye karşılık gelmektedir. Eşbiçimlilik ise örgütler arası ağlarda örgütlerin benzer pozisyonları/konumları işgal etmesine karşılık gelmektedir (Dinçer, 2013:127).

Tüm bu kaynak kullanımlarına, meşrulaşma sürecine, rekabetçi ve inovatif davranışlar için geliştirilen zihni modellere ve kümelenmelerin etkilerinin neler olduğuna bakacak olursak, paylaşılan kaynakların, yoğunlaşma ekonomilerinin, artan meşruiyetin, gelişen zihni modellerin yayılımının, yerel rakiplerle ilgili bilgilerin dinamik bir çevre yarattığını, yoğun rekabet ve işbirliği arasında bir tansiyon oluşturarak yüksek seviyede inovasyonlar meydana getirdiğini görebiliriz (Pouder ve St. John, 1996: 1203).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” araştırma sorusuna bağlı olarak inovasyon ve beraberinde getirdiği farklılaşma olgusunu örgüt toplulukları üzerinden incelemektir.

Bu incelemenin altında yatan neden ise “*rekabet edebilmek için farklılaşma*” olgusunun örgüt topluluklarını kurumsal bir değişim sürecinden geçirerek, örgütleri kurumsal kuramın öngördüğü katı bir yapılanma doğrultusunda şekillendirmeyeceği düşüncesidir. Bu durum ayrıca bu çalışmayı bir teori genişletme çabası olarak karakterize etmektedir (Dinçer, 2013).

ARAŞTIRMA SORUSU

Bu doğrultuda çalışmanın araştırma sorusu “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” şeklinde ifade edilmektedir. Çalışmanın araştırma sorusuna bağlı olarak;

Niçin kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır? (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54).

“İnovasyon kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak **nasıl** dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar” soruları yanıtlanmaya çalışılacaktır (Dinçer, 2013: 5).

Araştırma sorusuna “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” bağlı olarak çalışmada varılmak istenen nokta ile kurumsal kuram bağlamında “kuruluşların teknik gereklilikler dışındaki farklı uygulamalara bağlı olarak meşruiyetlerini devam ettirmek için eşbiçimliliği” fikri çelişen bir görüntü oluşturmaktadır (Dinçer, 2013).

Kurumsal ve örgütsel değişim dinamikleri sadece sosyal çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmemektedir. Bu dinamikler teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle gerçekleşmektedir. Çalışmada teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürdüğü düşüncesine bağlı olarak inovasyon, yayılım, değişim, gevşek bağlama, ortak zihniyet ve paylaşılan ortak bilişsel rekabet modeli kavramları çalışmanın temel araştırma dayanaklarını oluşturmaktadır (Dinçer, 2013: 5).

ARAŞTIRMANIN KURAMA VE UYGULAMAYA KATKILARI AÇISINDAN ÖNEMİ

Araştırma öncelikle, yeni kurumsal kuram kapsamında bugüne kadar gerçekleştirilen pek çok çalışmanın çoğunlukla ihmal ettiği “rekabetçi eşbiçimlilik” üzerinden yürütülmektedir. Bu yüzden araştırmanın, “kurumsal ve örgütsel değişim dinamiklerinin sadece sosyal çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmediği, bu dinamiklerin teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle gerçekleştiği, böylelikle örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürdüğü” konularına odaklanması ve bu alana katkı yapma potansiyeli taşıması nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir (Dinçer, 2013: 6).

Ayrıca örgüt toplulukları arasında oluşan ortak zihniyet ve paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelinin örgütlere değişimlere adapte olabilme ve yön verebilme noktasında sağlayacağı faydaların eşbiçimlilik kavramı üzerinden okunmasının da alana katkı yapma potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir (Dinçer, 2013: 6).

Bu duruma ek olarak inovasyon kavramının taşıdığı farklılaşma vurgusu ile teknik ve kurumsal eşbiçimlilik kavramlarının taşıdığı benzeşme vurgusu arasındaki ikilem uyum perspektifinden incelenerek örgüt topluluklarının sürdürülebilir rekabet/rekabeti sürdürme bilgilerine de katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın şekillenmesini sağlayan ana ve alt sorular gereği çalışma yorumsamacı bir perspektifle nitel bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada araştırma amacına ve bu amaç doğrultusunda oluşturulan soruya “Eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” bağlı olarak kurumsal kuram, inovasyon, yayılım, eşbiçimlilik “rekabetçi, kurumsal” ve gevşek bağlama kavramlarının sahip oldukları ortak özellikler birlikte ele alınmaktadır. Çalışmada bu kavramlar arasında kurgulanan ilişkinin örgüt yapılanmalarını ne yönde ve nasıl etkilediği gözlemlenmek istenmektedir.

Bu yüzden bu çalışmada kullanılan yöntem bir vaka çalışması uyarlamasıdır (Yin, 2003; Swanborn, 2003; Eisenhardt, 1989). Teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlenmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için nitel veri analizi teknikleri kullanılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 1998).

Yin (2003:1)’in de belirttiği gibi, vaka çalışması kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmanın “nasıl ve/veya neden/niçin” sorularına yanıt araması durumunda kullanılmaktadır.

“eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” ana sorusuna bağlı olarak;

Niçin kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır? (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54)

“İnovasyon kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak *nasıl* dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar” soruları yanıtlanmaya çalışılacaktır.

Araştırma sorusu ve kurgulamalar doğrultusunda vaka çalışması yöntemi kendini araştırmada kullanılacak araştırma stratejisi olarak ortaya çıkartmaktadır (Yin, 2003; Swanborn, 2003; Eisenhardt, 1989). Yin’in tanımına göre; vaka çalışması, güncel bir olguyu gerçekleştirdiği ortamda inceleyen, araştırmacının olaylar üzerinde herhangi bir kontrolün bulunmadığı, incelenen olgu ile bağlam arasında belirgin sınırların olmadığı ve birden çok kanıtın veri olarak bulunduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003:13-14). Vaka Çalışması Araştırmalarının tasarımı ve yöntemleri üzerine yayınladığı çalışmada Yin’in belirttiği şu üç önemli ölçüt bu çalışmada neden nitel bir yöntem kullanıldığı konusunda açıklayıcı niteliktedir: Araştırmacının gerçek davranışsal olaylar üzerinde kontrolünün olmaması, Olgu ve içinde bulunulan bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirlenememesi, Tarihsel fenomenlere değil ancak çağdaş/güncel olaylara odaklanma (Yin, 2003:13-14).

Vaka çalışmaları, belirli bir popülasyondan tesadüfi olarak seçilen yüksek sayıdaki örneklem (ya da vakalar) üzerinde çeşitli hipotezlerin ve değişkenlerin test edilmesi yerine, belirli bir sebebe bağlı olarak, daha az sayıdaki vakalara odaklanır. Araştırmasını derinlemesine teorik bir açıklama ve ilerleme elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirir. Teorik nedenlerden dolayı az sayıdaki vakalara odaklanması, araştırmacıya aktörlerin eylemlerini, toplumsal aktivitelerin içinde buldukları bağlama bağlı olarak (tarihsel ve kurumsal) meydana geldiği alanlarda, detaylı bir şekilde ve birçok özelliğine dayalı olarak yorumlama imkânı vermektedir (Dijk, 2008: 33).

Çoklu vaka çalışması yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada vakaların seçimi *kuramsal örneklem mantığına* (Eisenhardt, 1989: 537), araştırmacının amacına ve araştırdığı olguya bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuramsal örneklem mantığında vakalar hipotez testlerindeki gibi istatistiksel sebeplere değil kuramsal sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Ör: Glaser & Strauss, 1967; akt: Eisenhardt, 1989: 537). Kuramsal örnekleme amaç seçilecek muhtemel vakaların tekrarlanabilmesi ve/veya teoriyi genişletebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 537). Harris ve Sutton’un (1986) ölen örgütler üzerine gerçekleştirdikleri çalışması (Eisenhardt, 1989: 537), Gersick’in (1988) çalışmasında grup gelişimi ile ilgili oluşturduğu modelinin genellenebilirliğini arttırmak için (Eisenhardt, 1989: 537) vakalarını bilinçli bir şekilde belirli özelliklere göre seçmesi bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Bu yüzden bu çalışmada da seçilen vakalar kuramsal örneklem mantığına ve Yin’in (2003: 47) çalışmasında belirttiği “litteral replication” yani benzer sonuçlar elde etmeye yönelik olarak seçilmiştir. Teorik tartışmada detaylı bir şekilde işlenen kurumsal kuram, rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik, inovasyon, yayılım ve gevşek bağlama kavramlarından elde edilen çıkarımlara bağlı olarak vakalar otomotiv endüstrisindeki firmalardan seçilmiştir. Bu firmaların Kocaeli, Bursa ve Sakarya üçgeninde kümelenmesi, her birinin rekabet edebilmek için inovasyon çalışmalarında bulunmaları, yapılan inovasyonların bu küme içerisindeki örgütler arasındaki yayılımları hem rekabetçi hem de kurumsal eşbiçimlilik özelliklerini taşımaları nedeni ile vaka seçimi için uygun bir zemine sahip oldukları düşünülmektedir (Dinçer, 2013: 135).

Araştırmada ortaya atılan iddiaların daha da belirginleştirip somutlaştırması için vakalar OEM/OPÜ (Original Equipment Manufacturer/ Orijinal Parça Üreticileri) kapsamında üretim yapan belirli firmaların oluşturduğu tedarik zincirinden seçilmiştir. Aynı alanda faaliyet göstermelerine rağmen aynı kurumsal ve rekabetçi baskılar ile karşı karşıya kalmadıkları, farklı markalara belirli standartlar doğrultusunda tedarikte bulunmadıkları için OEM/OPÜ kapsamında üretim yapmayan firmalar araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamında alanın özelliğine bağlı olarak, belirli markalara yönelik üretim ve ürün inovasyonu gerçekleştiren firmalar seçilmiştir (Dinçer, 2013: 135-136).

Yin (2003) etkin bir çoklu vaka çalışmasında vakalar arasında litteral replication'ın meydana gelmesini yeterli bulmaktadır. Yin'e (2003) göre bunun için 6 ila 10 vaka üzerinde yapılan bir çalışma yeterli olmaktadır ve bu durum araştırma konusu ile ilişkili 6 ila 10 arasında yapılan deneye paralellik göstermektedir. Bu 6 ila 10 arasındaki bütün vakalar eğer başlangıçtaki önermeler setini destekliyorsa yani ön görüldüğü gibi çıkıyorsa iddia edilen ilişkiler ve incelemelerin varlığı da ortaya konmuş olacaktır (Yin, 2003: 47). Araştırma sorusunun şekillendirdiği yönteme bağlı olarak 8 firma çalışmanın vakaları olarak belirlenmiş ve vakaları oluşturan firmalarda yöneticilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan mülakat soruları, araştırma yöntemine, çalışmada kullanılan literatür ve gerçekleştirilen teorik kurguya bağlı olarak odak grup çalışması yöntemi ile oluşturulmuştur. Odak grup çalışması 7 akademisyen ve bir profesyonel yöneticinin katılımıyla oluşturulmuştur (Dinçer, 2013). Mülakatlardan elde edilen verilerin analizi için nitel içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Kodlanması

Kodlama verilerin nitel içerik analizine tabi tutulması için veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Strauss ve Corbin, 1990; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi) ya da içeriksel semantik (anlam) olarak tanımlanabilir. Biçimsel sentaks kodlama birimi olarak seçildiğinde tek tek kelimeler ve simgeler belirlenir (Gökçe, 2006: 64). Ancak analizde amaç biçimsel işaretlerin sıklığı ya da yoğunluğunu bulmak değilse o zaman kelimeler yerine kodlama birimi olarak ifadeler ya da anlamlı cümleler kullanılır (Gökçe, 2006: 65). Semantik yani anlamlar üzerinden yapılan içerik analizine nitel içerik analizi denir ve bu analizde kelimelerin sıklığı değil anlamların kuvveti önemlidir. Bu çalışmada da anlamların ön planda olduğu semantik yani nitel içerik analizi gerçekleştirilmektedir.

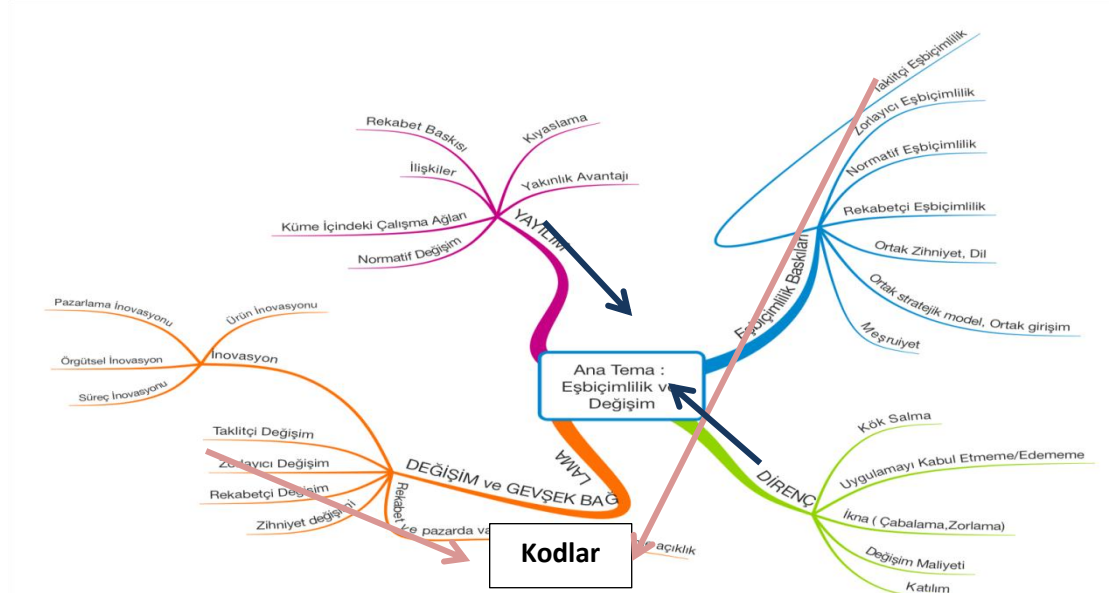
Çalışmada kullanılacak kodları oluşturmak için çözümlene öncesi nitel veri seti üç kez kesintisiz, 6-7 kez aralıklı olarak okunmuştur. Araştırmanın temelini oluşturulan bir kuram ve bu kuramı destekleyen çeşitli kavramsal çerçeveler bulunduğu için dolaylı olarak veriler toplanmadan önce alanyazına dayalı olarak ön bir kodlama listesi ve temalar oluşturulmuştur. Verilerin analizi için hâlihazırda yapı bulunmasına rağmen analiz başlamadan önce yapılan ön testler için gerekli ardışık ve tekrarlı okumalar sonucunda bu kod ve temalara yeni kod ve temalar eklenmiştir (Dinçer, 2013: 147).

Kategorileri (Temaları) Belirleme

Kategoriler belirli olayların, oluşumların ya da süreçlerin ortak özelliklerini birbirleri ile ilişkilendirmemize yarayan, bu örnekleri bir araya getirmemizi sağlayan yapılardır. Kategoriler tanımlayıcı etiketler (ya da konseptler; bakınız Strauss ve Corbin 1990: 61) olarak işlev görürler ve soyutlamalar yapmamıza imkân verirler (Willig, 2008: 35). Örneğin bir çalışmada kullanılacak 'kaygı', 'öfke' ve 'acıma' gibi çeşitli referanslar 'duygular' başlığı altında gruplanarak bir kategori oluşturabilirler (Willig, 2008: 35). Nitel ya da nicel içerik analizinde her araştırmaya uygun geliştirilmiş ve standardize edilmiş kategori sistemi bulunmadığından her bir araştırmanın kategori sistemini kendi analiz malzemesinden oluşturması gerekmektedir. Başka bir deyişle içerik analizi hem tümdengelim hem de tümevarım yönteminden hareketle kategori sisteminin oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir (Gökçe, 2006: 59).

Daha öncede ifade edildiği üzere bu araştırmanın temel dayanak noktasını kurumsal kuram, inovasyon, yayılım ve gevşek bağlama oluşturduğu için nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmına önceden sahip olduğu gerekçesi ile araştırma tümdengelimci bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda araştırma kuram genişletme çabası olduğu ve kuramın

açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için süreç içerisinde analize yeni kod ve temalar ekleyerek tümevarımcı bir strateji de izlemektedir. Kategoriler nitel içerik analizinde elde edilen kavramların bir birleri ile belirli bir tema altında sınıflandırılmasıdır. Kavramların incelenmesi sonucunda bir birleri ile olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile açıklanır. Kategori ya da tema nitel içerik analizinde elde edilen kavramlardan daha soyuttur ve geneldir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 228). Bu kod ve temaların listesi aşağıda zihinsel haritalama sistemi ile verilmiştir.



Şekil 6: Kod ve Kategorilerin Zihinsel Haritası (Dinçer, 2013: 148)

Okumalar sonucunda elde edilen değişim kategorisindeki kodlar (taklitçi, zorlayıcı, rekabetçi vs.) görüşmecilerin mülakatlar sırasında dile getirdikleri ifadelerin eşbiçimlilik kategorisindeki kodlardan (taklitçi, zorlayıcı, normatif vs.) farklılıklar içermesi sonucunda oluşturulmuştur. Yine bu kategori altındaki rekabetçi değişim ve rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ifadesi de görüşmecilerin mülakatlar sırasında değişimle ilgili bir ayrıma gitmeleri sonucunda oluşturulmuştur. Görüşmecilerin mülakatlar esnasında dile getirdikleri teknik alan ve ürünle ilgili değişimler için rekabetçi değişim kodu belirlenmiştir. Örgüt ve genel yapı ile ilgili değişimleri dile getirdikleri ifadeler için rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu belirlenmiştir. Direnç kategorisinde ise okumalar sırasında ikna, değişim maliyeti ve katılım kodları yeni kodlar olarak belirlenmiştir (Dinçer, 2013: 149).

Kesintisiz ve aralıklı okumalar sonucunda elde edilen kodlar ve kategorilerin (temaların) zihinsel haritalama sistemi ile somutlaştırılmasından sonra analizin başlaması için ikinci bir safhaya geçilmiştir. Bu ikinci safhayı bilgisayar destekli nitel veri analizi programının “MAXQDA” kullanımı oluşturmaktadır. Ön çalışma çerçevesinde elde edilen kod ve kategoriler bilgisayar destekli veri analiz programına aktarılarak metinlerin nitel içerik analizine başlanmıştır. Verilerin analizinde kullanılan program sayesinde çözümlemede kullanılan bu kod, kavram ve kategorilerin (temaların) süreç içerisinde sürekli gözden geçirilerek güncellenmesi, gerekli görüldüğü takdirde yeni kodlar eklenerek (in-vivo, açık kodlama) çözümleme için en uygun forma ulaşması sağlanmıştır. Ayrıca bu yöntemle verinin kontrol altında tutulması da kolaylaşmıştır.

Araştırmanın Bulguları Ve Verilerin Analizi

Tablo 1: Tüm Kodların Kategorilere Göre Genel Dağılımı

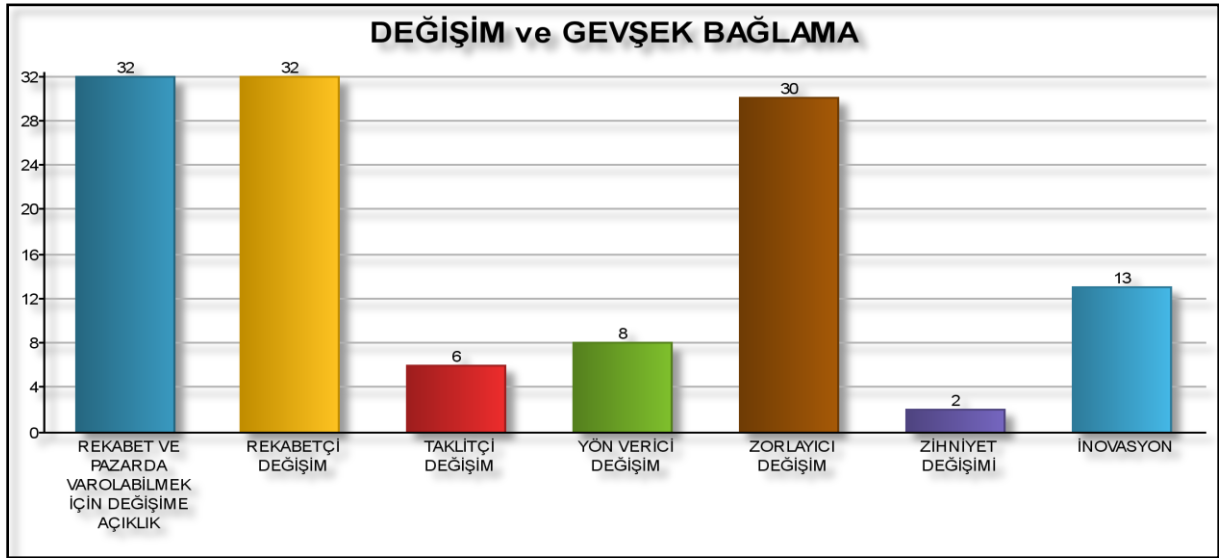
Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
DEĞİŞİM ve GEVŞEK BAĞLAMA	■				■			
İNNOVASYON	■				■			
ÜRÜN İNOVASYONU	■	■	■		■			
SÜREÇ İNOVASYONU					■	■		
PAZARLAMA İNOVASYONU								
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	■							
YÖN VERİCİ DEĞİŞİM	■	■		■				■
REKABETÇİ DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
TAKLİTÇİ DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
ZORLAYICI DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
REKABET VE PAZARDA VAROLABİLMEK ...	■	■	■	■	■	■	■	■
ZİHNİYET DEĞİŞİMİ	■	■	■	■	■	■	■	■
YAYILIM	■							
YAKINLIK AVANTAJI	■							
NORMATİF DEĞİŞİM	■							
KÜME İÇİ ÇALIŞMA AĞLARI/NETWORKLER	■	■	■	■	■	■	■	■
İLİŞKİLER	■	■	■	■	■	■	■	■
REKABET BASKISI	■	■	■	■	■	■	■	■
KIYASLAMA	■	■	■	■	■	■	■	■
DİRENC	■							
KATILIM	■	■	■	■	■	■	■	■
DEĞİŞİM MALİYETİ	■	■	■	■	■	■	■	■
İKNA (ÇABALAMA,ZORLAMA)	■	■	■	■	■	■	■	■
UYGULAMAYI KABUL ETMEME/EDEMEME	■	■	■	■	■	■	■	■
KÖK SALMA	■	■	■	■	■	■	■	■
EŞBİÇİMLİLİK BASKILARI	■							
MESRUIYET	■	■	■	■	■	■	■	■
ORTAK STRATEJİK MODEL,ORTAK	■	■	■	■	■	■	■	■
ORTAK ZİHNİYET, DİL, ORTAK DÜŞÜNE...	■	■	■	■	■	■	■	■
REKABETÇİ EŞBİÇİMLİLİK	■	■	■	■	■	■	■	■
NORMATİF EŞBİÇİMLİLİK	■	■	■	■	■	■	■	■
ZORLAYICI EŞBİÇİMLİLİK	■	■	■	■	■	■	■	■
TAKLİTÇİ EŞBİÇİMLİLİK	■	■	■	■	■	■	■	■

Vaka çalışması çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlar nitel içerik analizi yöntemi kullanılarak MAXQDA programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yukarıda oluşturulan tablo ve bu tabloda yer alan boyutların aşağıdaki grafiklerini desteklemek amacı ile nitel içerik analizinde kullanılan çeşitli ifadelerin bazılarını örneklerle yer verilmektedir. Her bir vakanın çözümlemesine ait olan haritalar sonda ek kısmında verilmektedir.

Bulgular 1:

Tablo2: Değişim ve Gevşek Bağlama Teması Kod Dağılımı

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
DEĞİŞİM ve GEVŞEK BAĞLAMA	■				■			
İNNOVASYON	■				■			
ÜRÜN İNOVASYONU	■	■	■		■			
SÜREÇ İNOVASYONU					■	■		
PAZARLAMA İNOVASYONU								
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	■							
YÖN VERİCİ DEĞİŞİM	■	■		■				■
REKABETÇİ DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
TAKLİTÇİ DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
ZORLAYICI DEĞİŞİM	■	■	■	■	■	■	■	■
REKABET VE PAZARDA VAROLABİLMEK ...	■	■	■	■	■	■	■	■
ZİHNİYET DEĞİŞİMİ	■	■	■	■	■	■	■	■



Grafik 1: Değişim ve Gevşek Bağlama Teması Kod Dağılımları Grafiği

Vakaların değişim ve gevşek bağlama teması içerisindeki ifadeleri şu kodlar etrafında yoğunlaşmaktadır: Rekabet ve pazarda değişime açıklık, rekabetçi ve zorlayıcı değişim. Vakaların çözümlenmesinden elde ettiğimiz veriler ışığında bu durum çalışmamızın temel vurgularından biri olan: *Kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılabilecek biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terk edilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır* (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54) düşüncesini destekler niteliktedir. Ayrıca bu durum Araştırmamızın soru tümcesini de *“eşbiçimlilik değişiminin bir kaynağı olabilir mi?”* doğrular niteliktedir. Sektörel özelliklere bağlı olarak örgütsel popülasyonu oluşturan küme içindeki örgütlerin gömülü olduğu normatif bağlam sadece kurumsal bir çevre değil teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliği ile oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütler hem teknik hem de kurumsal baskılara ve gerekliliklere bağlı olarak çeşitli değişimler yaşamaktadırlar. Örgütlerin içinde bulunduğu küme içerisindeki teknik standartlar küme içerisinde var olabilmek için sahip olunması gereken temel bir zorunluluk dolayısıyla bir meşruiyet kaynağıdır. Örgütlerin sahip oldukları bu standartlar alandaki büyük örgütlerin sürekli maliyet ve inovasyon yönündeki baskılarına bağlı olarak gevşek bir bağlamı oluşturan birer araç konumundadır. Bu baskı araçları ise tedarikçi konumundaki örgütleri inovasyon ve maliyet noktasında sürekli gelişime ve değişime zorlamaktadır. Örgütler de alandaki meşruiyetlerini ve rekabetçiliklerini kaybetmemek için sahip olunan standartlar eşliğinde sürekli değişmektedirler. Örgütlerin içinde bulunduğu bu gevşek bağlı sistem yeniliklerin yayılımı (ahlaki ve faydacı bir meşruiyet için) ile teknik ve kurumsal eşbiçimlilikleri sürekli ve yeniden üretilmektedir.

Bu çerçevede vakaların kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir (Dinçer, 2013) :

V1

“sektörde meydana gelen inovasyonlar, sektöre yön verme çabaları ve sistemlerimizi tedarik yaptığımız firmaların sistemlerine entegre etme çabaları, bunların hepsi gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda birer etken”

“Bazı inovasyonları büyük firmalar bize getiriyor ve bizden istiyorlar, bazılarını bizler tedarikçilerden alıyoruz. Bazılarını da bizler rakiplerimizden. AR-GE ve inovasyon yapmayanlar yaşayamaz. Bu arada inovasyon bizim için sadece üründe değil, onu üretim biçimimizde, maliyetlerimizde, yönetim biçimimizde olan bir şey.”

“Bu standartlar sadece üretim için geçerli değil yönetim için, inovasyon, AR-GE yapabilmek ve gelişebilmek içinde geçerli.”

V2

“Ana sanayide çalıştığımız firmalar zaten direkt olarak inovasyon için bizi yönlendiriyor. Onların istekleri ve gereksinimleri bizi inovasyonları gerçekleştirmemiz konusunda zorluyor ve harekete geçiriyor.”

“Biz burada direkt olarak inovasyon çalışmaları yapıyoruz, bu inovasyon çalışmalarımız da ağırlıklı olarak müşteri gereksinimleri doğrultusunda gerçekleştiriliyor, o yüzden sürekli bir inovasyon çalışması süreci içindeyiz. Bizim yıllardır beraber çalıştığımız standart bir müşteri portföyümüz var: Toyota, PSA, Hyundai vd. gibi, bu müşterilerin her birinin yeni projelerinde gereksinimleri değişiyor, üründe, ürünlerin montaj yeterliliklerinde ya da yeni üründe fiyatlar düşürülmeye çalışılıyor **“otomotiv sektöründe genel sıkıntuların başında zaten maliyetler geliyor, çünkü her yeni projede fiyatları düşürmeye çalışıyoruz”** dolayısıyla bu istekleri müşterilerimize sağlayabilmek için müşterilerimize önerilerde bulunuyoruz, bu noktada inovasyon yapıyoruz, projelerdeki müşteri gereksinimlerini sağlayabilmek için inovasyon yapıyoruz.”

“Daha önce de belirttiğim gibi zaten ana sanayi bu noktada en büyük etken. Sonuçta bu süreçte zaten hepimiz birbirimizden etkileniyoruz, ilişki içinde bulunduğumuz firmalardan, otomotiv sektöründe birlikte hareket edip ortak projelerde bulunduğumuz firmalardan ve diğer yerlerden etkileniyoruz. Sadece üretim olarak bakmamak gerekiyor bu konuya, mesela bizim kardeş dediğimiz, sürekli iletişim içinde olduğumuz bazı firmalar var, bunlar yine otomotiv sektöründe ama bizimle aynı ürünü üretmiyorlar ama bunlar yönetim kadrosunun bir birleriyle yakın ilişkiler kurduğu firmalar. Dolayısıyla inovasyon olarak biz bazen onların sistemlerini, verimliliklerimizi ve üretim yeterliliklerimizi arttırmak için alıyoruz. Biz kendi sistemlerimizi, üretim standartlarımızı da onlarla paylaşıyoruz, hatta yakın zamanda bunu gerçekleştirdik. Onlar bize geldiler ve biz de onlara gittik, bizim eksilerimizi onların artılarıyla, onların eksilerini de bizim artılarımızla kapatmaya çalıştık.”

“Değişime zaten içinde bulunduğumuz ortamdan dolayı uzak kalamayız, değişim bizi alıp sürükleyen bir şey, sizde bir süre sonra değişimin bir parçası oluyorsunuz, hatta bazen de yaptığımız inovasyonlarla siz değişime yön veriyorsunuz, başkalarını etkileyip onları da siz değişimin içine sürüklüyorsunuz.”

“Değişime zaten içinde bulunduğumuz ortamdan dolayı uzak kalamayız, değişim bizi alıp sürükleyen bir şey, sizde bir süre sonra değişimin bir parçası oluyorsunuz, hatta bazen de yaptığımız inovasyonlarla siz değişime yön veriyorsunuz, başkalarını etkileyip onları da siz değişimin içine sürüklüyorsunuz. Biz bu tarz sistemlerin firmanın gelişimi için çok önemli olduğunu düşünüyoruz, bu sistemler daha öncede dediğim gibi değişime açık sistemler, mesela en son yönetim kadrosu olarak EFQM mükemmellik eğitimi aldık bu bizim için , değişim için çok önemli bir şey.”

V3

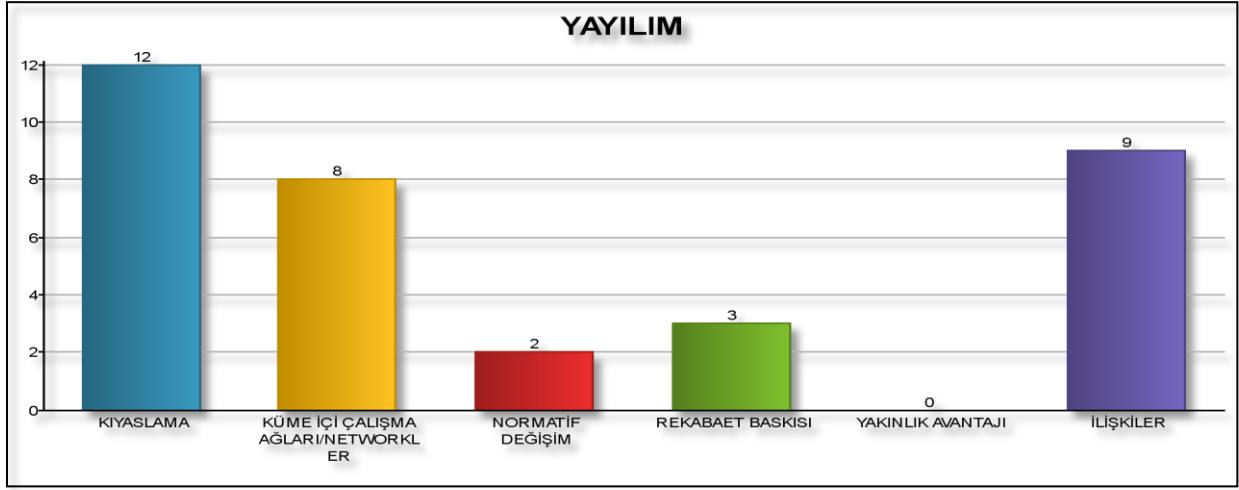
“Bu tabi kültürle alakalı bir şey, insanlar değişime karşı dirençlidir, fakat onlara sürekli verilen eğitimlerle ve ikna ile biz değişimlerimizi gerçekleştiriyoruz.”

“Zaten bizde şöyle bir şey var, AR-GE ya da masa başında çalışan herkes işi bilmez, inovasyonu en alt kademeye kadar indirmek için her kişiden senede en az beş tane öneri vermesini istiyoruz, bu da bir inovasyondur. Tabi bunların hepsi bu durumu yani değişimi ve entegrasyonu destekliyor.”

Bulgular 2:

Tablo 3: Yayılım Teması Kod Dağılımları

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
YAYILIM	■							
YAKINLIK AVANTAJI	■							
NORMATİF DEĞİŞİM	■							
KÜME İÇİ ÇALIŞMA AĞLARI/NETWORKLER		■	■	■		■		■
İLİŞKİLER	■	■	■	■		■		
REKABET BASKISI		■	■	■				
KIYASLAMA	■	■	■			■	■	■



Grafik 2: Yayılim Teması Kod Dağılımları Grafiği

Vakaların yayılım teması içerisindeki ifadelerinin kodlara göre dağılımına baktığımız zaman, vakaların içinde buldukları bu normatif bağlamın meydana gelen değişimlerin yayılmasında, uygulamaların kök salması yerine koşulların değişimi ile nasıl terk edilebilecek yapılar olduğunu açıklamada bize önemli veriler sunmaktadır. Gevşek bağlı sistem içerisindeki teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu bu normatif bağlam küme içi çalışma ağları, ilişkiler ve kıyaslamalar yolu ile örgütlerde rekabet edebilmek için meydana gelen inovasyonların “hem teknik hem de kurumsal anlamda inovasyonların”, değişimlerin yayılmasını sağlamaktadır. Daha önce Boxenbaum ve Jonsson’ın (2010) belirttiği gibi bu durum örgütler tarafından maliyet kontrolünde bir fırsat olarak algılandığı için ahlaki ve faydacı bir meşruiyet aranmaksızın meydana gelmektedir ifadesi örgütler tarafından doğrulanır niteliktedir. İnovasyon ile meydana gelen bu değişim ise eşbiçimliliği değişimin bir kaynağı haline getirmektedir. Bu durum ayrıca bize çalışmamızın ana sorusuna “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” bağlı olarak sorduğumuz “*İnovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak nasıl dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar?*” alt sorusuna da cevaplar getirmemizi sağlamaktadır.

Bu çerçevede vakaların kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir (Dinçer, 2013):

V1

“Birliktelikler ve ilişkiler bizim için stratejik bir öneme sahip, biz çünkü dünya devi firmaların yanında o kadar büyük yapıda bir kuruluş değiliz. Bu yüzden bu birliktelikler farklı düşünebilmemizi, özellikle de müşteri ihtiyacının karşılanması konusunda birçok avantaj sağlıyor.”

“Bu durumla ilgili şöyle bir örnek verebilirim, Toyota’nın Kanban sistemi bütün dünyada herkes tarafından kabul edilen, uygulanmak istenen bir şey, ama bu çok zor. Çünkü Toyota’nın Japonya’daki fabrikalarındaki sistemi ile Türkiye’deki fabrikasındaki sistemi ve Amerika’daki fabrikasındaki sistemi ve sonuçları bir değil. Çünkü insanların kültür ve zihin yapıları çok farklı, dolayısı ile verimlilikleri de farklı. Bizim için burada önemli olan örnek aldığımız şeyi kendimize bire bir uygulamak değil, bunu kendi kültürümüze, yapımıza uyarlayabilmek. Daha öncede örnek verdiğim yalın organizasyon yapısı bu durum için bir örnek, bu yapıyı biz örnek aldık ama örnek aldığımız yalın organizasyon yapısı ile bizim yalın organizasyon yapımız arasında farklar var, yani yalınlıklar arasında bir fark var. Demin bunu nasıl uyguladığımızı anlatmıştım.”

V2

“Biz bu inovasyonları yaparken çıkış noktası olarak bazen Bench Marking yoluna gidiyoruz, rakiplerimizin ürünlerinin analizlerini yapıyoruz, geliştirebileceğimiz noktaları tespit ediyoruz ya da tamamen sıfırdan bir ürün geliştiriyoruz.”

“Biz düzenli olarak, kendi departmanım adına söylüyorum, Bench Markingler yapıyoruz. Örneğin bir projeyi kaybettiyseniz, o proje devreye girdiği zaman neden kaybettiğimizi anlamak adına rakibimizin ürününü/ürünlerini alıp analiz ediyoruz. Bizim kaybetmemize sebep olan ne onu anlamaya çalışıyoruz.”

“Daha önce de belirttiğim gibi zaten ana sanayi bu noktada en büyük etken. Sonuçta bu süreçte zaten hepimiz birbirimizden etkileniyoruz, ilişki içinde bulunduğumuz firmalardan, otomotiv sektöründe birlikte hareket edip ortak projelerde bulunduğumuz firmalardan ve diğer yerlerden etkileniyoruz. Sadece üretim olarak bakmamak gerekiyor bu konuya, mesela bizim kardeş dediğimiz, sürekli iletişim içinde olduğumuz bazı firmalar var, bunlar yine otomotiv sektöründe ama bizimle aynı ürünü üretmiyorlar ama bunlar yönetim kadrosunun bir birleriyle yakın ilişkiler kurduğu firmalar. Dolayısıyla inovasyon olarak biz bazen onların sistemlerini, verimliliklerimizi ve üretim yeterliliklerimizi arttırmak için alıyoruz. Biz kendi sistemlerimizi, üretim standartlarımızı da onlarla paylaşıyoruz, hatta yakın zamanda bunu gerçekleştirdik. Onlar bize geldiler ve biz de onlara gittik, bizim eksilerimizi onların artlarıyla, onların eksilerini de bizim artılarımızla kapatmaya çalıştık.”

V3

“Kendi aramızda toplantılarımız var, görsel veya internet ortamında yaptığımız toplantılar var, müşteriler ve tedarik ilişkisinde bulunduğumuz firmalardan gelen beslemeler var. Türkiye’de ve yurt dışında çalıştığımız firmalar var onlarla karşılıklı ziyaretlerde bulunuyoruz ve karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuyoruz.”

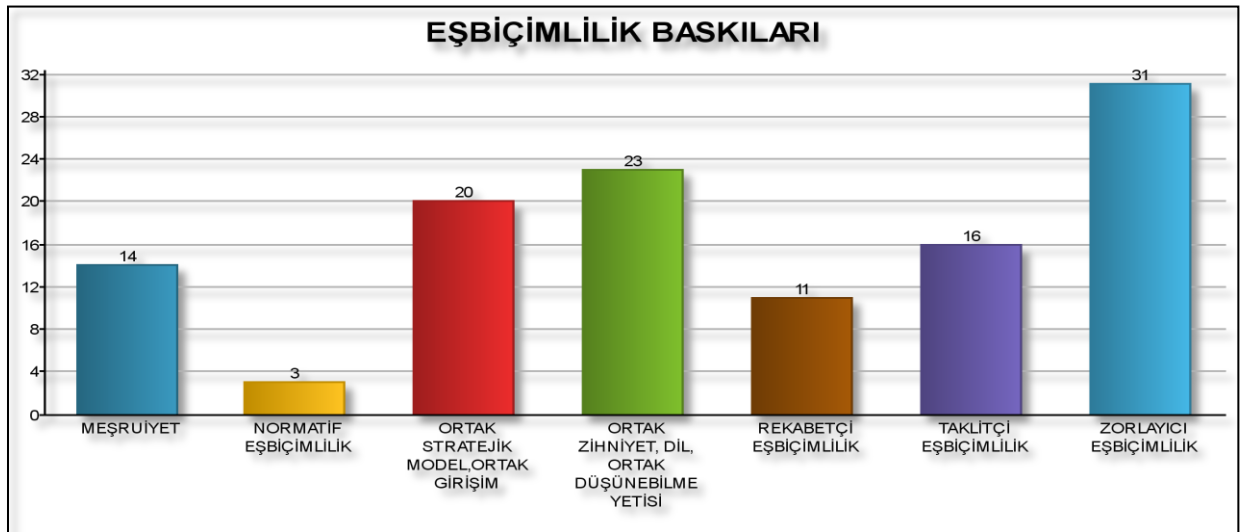
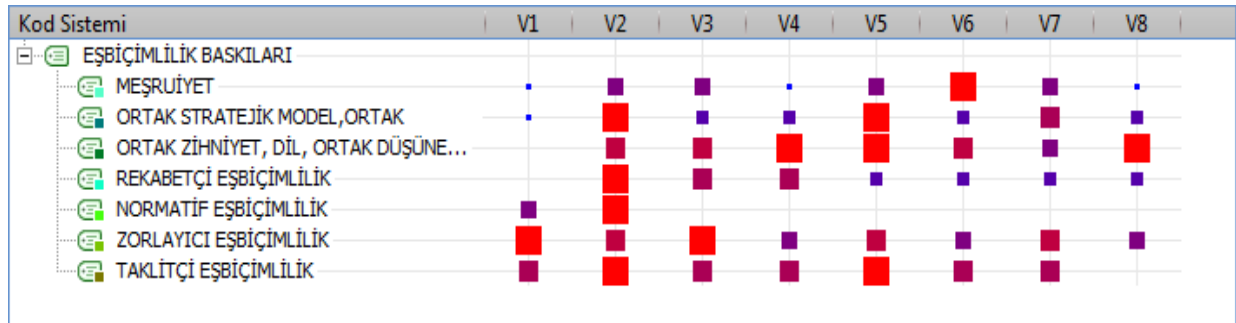
“Biz Toyoto’dan çok güzel bilgiler aldık, Toyota biliyorsunuz seri üretimden yalın üretime geçerek otomotiv sektöründe değişim yaratarak en büyük inovasyonu gerçekleştiren firma. Ben bizim başımıza gelen durumu anlatayım, Toyota’nın tabanda kullanılan halılarını yapıyorduk, altmış yetmiş halıyı on beş kişi ile yaparken bizim mühendislerimiz ile Toyota’nın mühendisleri ortak çalışma yaptı ve sonucunda altı kişi ile yüz yirmi halı üretmeye başladık. Bu durumdan sonra ana sanayiden de yan sanayiden de bu tarz iletişimlerle çeşitli noktalarda örnek aldığımız sistemler, yenilikler, ya da ürünler oldu.”

V4

“Bizim firmamızın artlarından biri yaklaşık yedi sekiz OEM ile çalıştığımız için ve bir de ürün gamımız çok çeşitli olduğu için bizdeki bilgi giriş kanalı çok fazla dolayısı ile yoğun bir iletişim var ve bunların faydalarını değişimde görüyoruz.”

Bulgular 3:

Tablo 4: Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları



Grafik 3: Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları Grafiği

Vakaların eşbiçimlilik baskıları ile ilgili temada dile getirdikleri ifadelerin kodlarının dağılımı ise değişim ve direnç temalarını destekler bir nitelik taşımaktadır. Vakaların içinde bulunduğu inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu gevşek bağlı sistem ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu eşbiçimleştirici standartlar bağlam gereği sürekli gelişimi ve dönüşümü gerekli kılmaktadır. Vakalara göre küme içinde meşruiyeti sağlayan bu standartlar (ISO/TS 16949 kalite belgesi, Ford Q1 Mükemmeliyet Belgesi, Caterpillar SQEP Kallite Mükemmeliyet belgesi, WCM, vb.) örgüt yapılanmalarında değişime direnç gösteren bir eşbiçimlilik yaratmak yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlayan değişime yardımcı yapılar olarak çalışmaktadır. Yine vakaların çözümlenmesinden elde ettiğimiz sonuçlara göre bu standartlar örgütlerin bir birleri ile stratejik ortaklıklar kurabilmesi, ortak bir dil ve zihniyet geliştirebilmesi ve ortak bir rekabet modeli oluşturabilmelerine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Alandaki gevşek bağlı sistem gereği örgütler arasında oluşan bu ortak dil, zihniyet, kurulan stratejik ortaklıklar ve ortak rekabet modeli örgütlerin alan içinde gerçekleşen inovasyonların ve değişimlerin belirli standartlar doğrultusunda gerçekleşmesini, hızlı bir şekilde meşrulaşım yayılmasını ve kurumsal alanda hızlı dönüşümlerin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Bu çerçevede vakaların kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir (Dinçer, 2013):

V2

“Bu standartların elbette ki firma için çok büyük bir önemi var, çünkü bu standartlar çerçevesinde hareket etmek zorundasın. Bir dizayn yaparken bu dizaynın girdisinin, prosese çıktısının, bunların hepsinin yazılı bir şekilde kayıtlarının olması gerekiyor. Bu standartlar bizim düzgün bir iş akışı çerçevesinde hareket etmemizi sağlıyor, dolayısıyla gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda da, üretimde de bu standartların etkisi var çünkü bu standartlar bu gerçekleştirdiğimiz şeyleri belirli bir seviyenin üstünde gerçekleştirmemizi sağlıyor.”

“Bütün bu standartlar ve gereklilikleri bütün firmalar için aynı ve geçerli, karşılıklı iki firmada bu standartlara sahipse zaten belli bir ölçüde aynı dili konuşuyor demektir, dolayısıyla ortaklaşa düşünebilmenize, stratejik ortaklıklar kurabilmenize de yardımcı oluyor elbette ki bu standartlar.”

V3

“Bu standartları ana sanayi de denetliyor, global anlamdaki yapı da denetliyor başka kuruluşlarda. Mesela dünya çapında alınan bir kararla deniliyor ki üretimde bazı gazlar var ve bu gazları kullanmayacaksınız. Türkiye devlet olarak da bunlara gidip imza atıyor “Kyoto protokolü vd.” sende mecbursun, çünkü bu malzemeler zaten bir süre sonra piyasadan kalkıyor, sende ona göre örneğin su bazlı bir malzeme geliştirip kullanıyorsun. Bunlara yüzde yüz uymak zorundasın, zaten devamlı olarak hem bizim tarafımızdan hem devlet hem de ana sanayi tarafından denetleniyorlar. İçerisinde kurşun var mı ya da başka bir şey var mı diye yapılan ürünler denetleniyor ve bunlarla ilgili her bir ürün için sertifika alıyoruz. Onlar bizi, bizde başkalarını bu şekilde denetliyoruz, bu bir zincir ve böyle denetleniyor. Tabi bu otomotiv sektöründe çok iyi yapılıyor ama diğer sektörlerde böyle değil.”

“Yaptığımız ürünün doğru, kullanılabilir ve kaliteli olmasını sağlıyor. Tabi doğal olarak kullandığımız sistemler ve çevre şartları da bu sistemle hareket etmenize sizi itiyor ve bu sistem doğrultusunda inovasyonlarınızı ya da işte sistemlerinizi vb. geliştirmenizi sağlıyor, demin verdiğim su bazlı malzeme örneğindeki gibi, ürününüzde ve ham maddenizde bir inovasyon sağlıyor, doğal olarak üretiminizde ve sisteminizde de.”

V4

“Şöyle söyleyeyim, örneğin sırf Ford’a ait 250 sayfa kısaltmalar var, örneğin size şöyle bir mail gelebilir F.Y.I “for your information” sadece bu yazının altında size 50 megabaytlık bir bilgi var, siz onu deşifre ediyorsunuz. Sadece bir kapı mekanizmasının sayfası için yaklaşık 5000 sayfa standart var, siz o 5000 sayfayı okuyacaksınız, irdeleyeceksiniz sonra ona göre ihtiyaçları belirleyeceksiniz ve tasarım yapacaksınız. Yakıt deposu için de benzer şekilde yine binlerce sayfa standart var, artı sizin bunları güncel bir şekilde takip etmeniz ve gerekli regülasyonları uygulamanız gerekiyor. Bu yüzden bu tür firmalarla birlikte çalışırken yoğun bir ilişki içine giriyorsunuz, arada standartların ve şartların oluşturduğu büyük bir dil, zihniyet ve düşünce yapısı var ve bu dili öğrenmek zorundasınız bir süre sonra bu ilişkiler size bu zihniyeti ve düşünce yapısını da öğretiyor. Doğal olarak bu size stratejik bir fayda ve ortak bir düşünebilme yetisi ve zihniyet de sağlıyor.”

“Şu anda bir japon firması ile çalışmaya başladık ve onlar bizim bu bilgilerimizi aldılar sektörde çalıştığımız firmaları araştırdılar ve bu çalışma kararını ona göre aldılar. Çünkü bu standartlar belli bir ortak payda da iletişim

kurabilmemizi ve üretim yapabilmemizi sağlayan standartlar. Şu anda Japonya da tasarlanmış bir arabanın Ford'da üretilmesi yapılacak, bizde bu firma ile bu üretime katılıyoruz, bu standartlar ve kullanılan bu dil sayesinde gerçekleştiriyoruz bunu, o yüzden bu standartların ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisine sahip olabilmemize ve stratejik ortaklıklar kurabilmemize çok büyük etkisi var.”

V5

“Gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda ürün ya da başka bir şey fark etmez karşılıklı bilgili alışverişinde bulunmak ve ilişkiler kurmak zorundayız.” Dolayısı ile ortaklaşa bir dille beraber benzer bir düşünce yapısına da sahip oluyorsunuz.”

“Bu standartlar onlarla aynı dili konuşabilmemizi sağlıyor, doğal olarak onlarla aynı şeyi düşünmemize ve ortak hareket edebilmemize de yardımcı oluyor. O yüzden bu standartlar stratejik ortaklıklar kurabilmemize de yardımcı oluyor.”

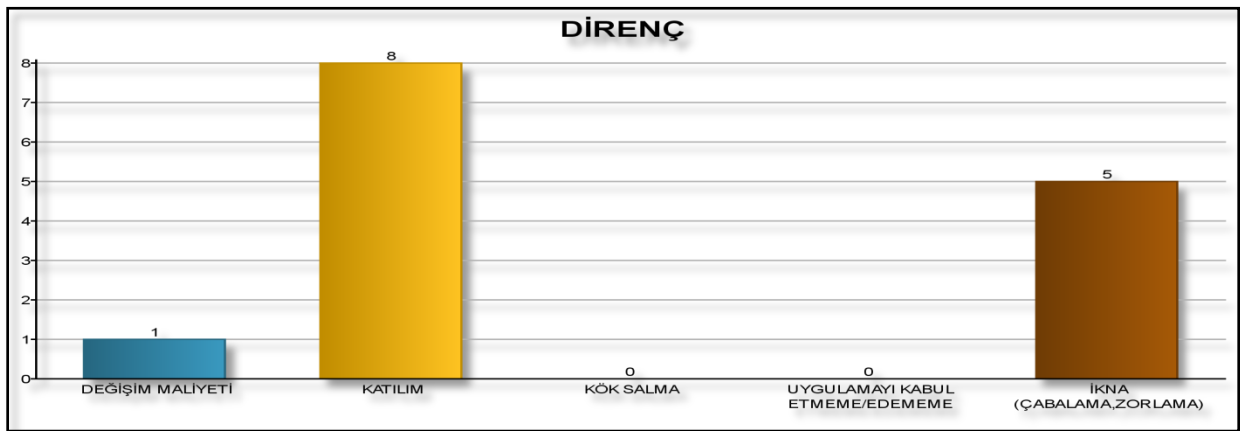
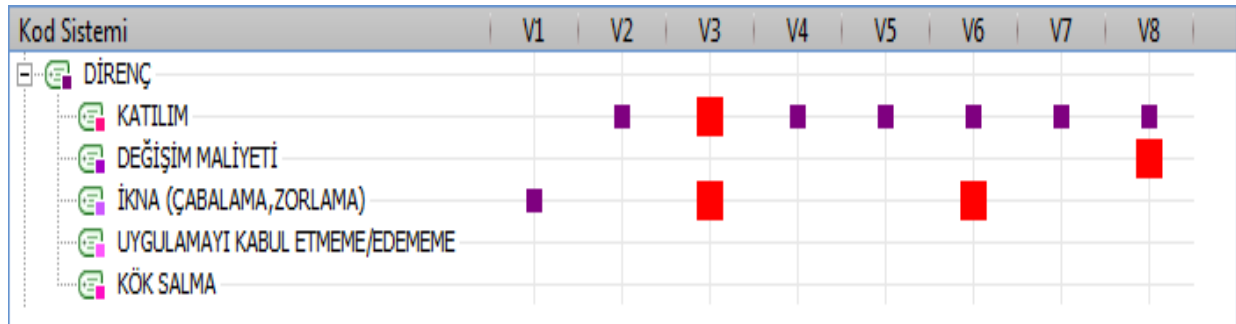
V6

“Bu standartlar ortak bir terminoloji oluşturup, beklentileri karşılamamız ve onları bir sistem içine almamızı ve belli bir dili konuşup ona göre hareket edebilmemizi sağlıyor. Doğal olarak kurduğumuz stratejik ortaklıklarda, belli bir dili konuşabilmemizde ve düşünebilmemizde etkililer. Bu hem bizle tedarikçilerimiz hem de müşterilerimiz arasında bir ortak yapı sağlıyor. Sistemin içinde olabilmemizi sağlıyor.”

“Kullandığımız sistemler bizim değişimimize engel değil, çünkü onların amacı mevcut sistemi yazılı hale getirip, bu yazılı olan sistemi insanlardan bağımsızlaştırarak daha net bir şekilde kullanılabilmesi ve kurumsallaşması için çalışıyor. Bu sistemler aslında bir sistemin oluşturulmasına dönük olarak gerçekleştirilen şeyler ve müşterilerin oluşan beklentilerini karşılamaya dönük olan şeyler ve bunları yönetmek için var olan yapılar. Değişikliklerin ve değişimin de sistematik olarak yapılmasını ve denetlenmesini sağlayan şeyler, yani bu sistemler değişimi de sistemleştiriyorlar ve yardımcı oluyorlar.”

Bulgular 4:

Tablo 5: Direnç Teması Kod Dağılımları



Grafik 4: Direnç Teması Kod Dağılımları Grafiği

Vakaların eşbiçimlilik baskıları ile ilgili temada dile getirdikleri ifadelerin kodlarının dağılımı ise değişim ve direnç temalarını destekler bir nitelik taşımaktadır. Rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu eşbiçimleştirici standartlar gevşek bağlı sistem gereği vakalar için sürekli gelişimi ve dönüşümü gerekli kılmaktadır. Yine sektördeki örgüt popülasyonunun oluşturduğu küme içerisinde kök salma ve uygulamayı kabul etmeme/edememe kodlarının oluşmaması alandaki kurumsal ve teknik bağlamın dönüşümü yüksek bir seviyede içselleştirdiğini göstermektedir.

Bu çerçevede vakaların kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir (Dinçer, 2013):

V1

“Bu işin başına geldiğimde, çok bölümlü bir yapı vardı, a firması için ayrı bir yapı b firması için ayrı bir yapı ya da a ürünü için ayrı bir yapı b ürünü için ayrı bir yapı. Aslında buna yapı demeyim, daha çok kademeler vardı, benim ilk işim bu kademeleri azaltarak yalın bir organizasyon yapısını sağlamak oldu. Çünkü yalın bir yapıda bir değişikliği, yeniliği ya da inovasyonu kabul ettirmek çok daha kolay... Şimdi daha yalın ve herkese daha kolay ulaşım ikna edebildiğimiz bir yapıya sahip olduğumuz için bir değişim gerektiğinde çok kolay bunu halledebiliyoruz.”

V2

“Değişime zaten içinde bulunduğumuz ortamdan dolayı uzak kalamayız, değişim bizi alıp sürükleyen bir şey, sizde bir süre sonra değişimin bir parçası oluyorsunuz, hatta bazen de yaptığımız inovasyonlarla siz değişime yön veriyorsunuz, başkalarını etkileyip onları da siz değişimin içine sürüklüyorsunuz.”

V3

“Bu tabii kültürle alakalı bir şey, insanlar değişime karşı dirençlidir, fakat onlara sürekli verilen eğitimlerle ve ikna ile biz değişimlerimizi gerçekleştiriyoruz.”

“Zaten bizde şöyle bir şey var, AR-GE ya da masa başında çalışan herkes işi bilmez, inovasyonu en alt kademeye kadar indirmek için her kişiden senede en az beş tane öneri vermesini istiyoruz, bu da bir inovasyondur. Tabii bunların hepsi bu durumu yani değişimi ve entegrasyonu destekliyor.”

V4

“Değişim zaten otomotivin ruhunda var.”

V5

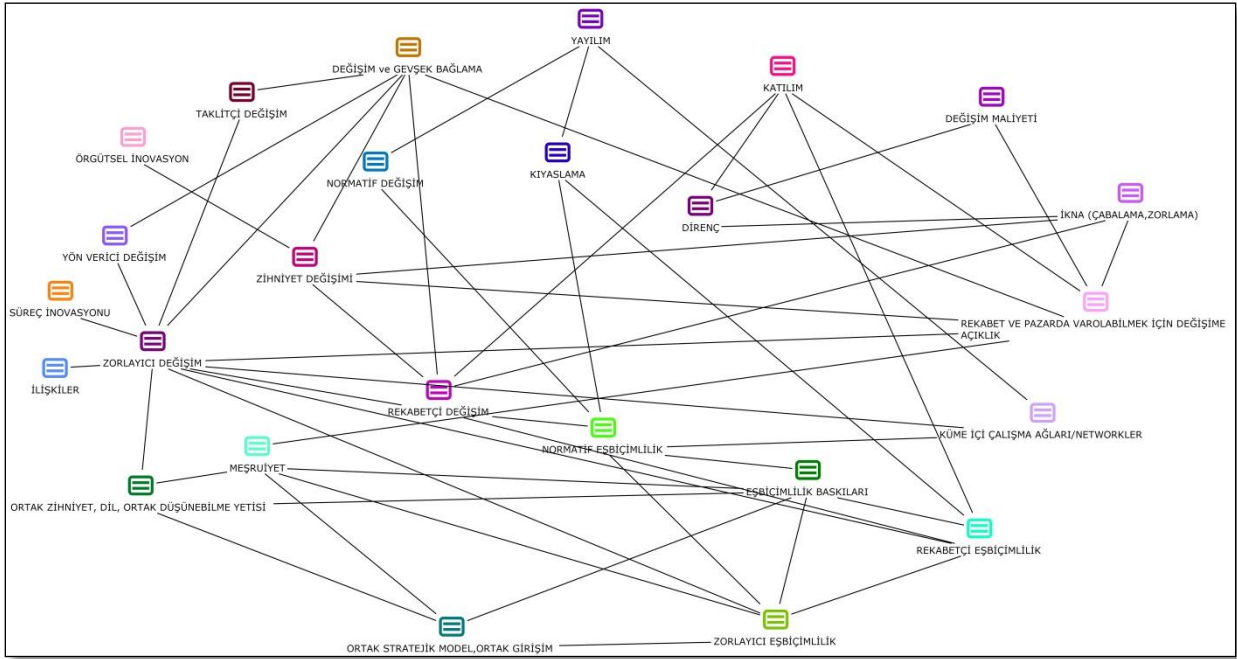
“Değişim sürekli olması gerekiyor, biz sürekli üretimi yetiştirmeye çalışıyoruz, bir gurubumuzda bizim sürekli değişebilmemiz için çalışıyorlar, yenilikleri takip ederek.”

“Kullandığımız sistemler ya da standartlar değişim ya da başka bir konuda bize herhangi bir engel çıkartmıyor, aksine her şey dokümanite edildiği için entegrasyona yardımcı oluyor.”

V7

Bugünkü şartlarda değişmezsen yaşama şansın yok. Zaten kullandığımız standartlarda değişimi teşvik eden şeyler, sürekli daha iyisini yapmamızı teşvik eden şeyler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

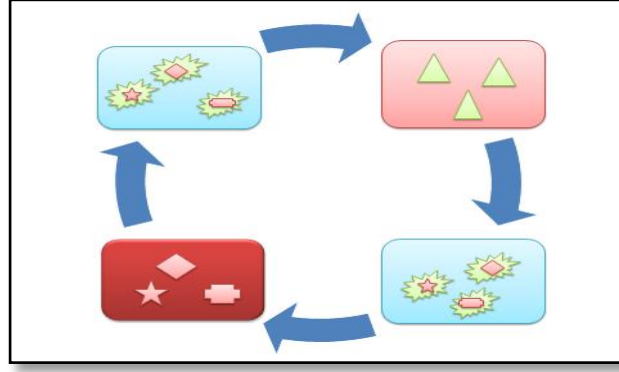


Şekil 7: Kod Birlikte Oluşma Modeli

Sektörel özelliklere bağlı olarak inovasyon, rekabet ve dönüşümün yoğun yaşandığı örgütsel popülasyonlarında oluşan küme içindeki örgütlerin gömülü olduğu normatif bağlam sadece kurumsal bir çevreden değil teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğinden meydana gelmektedir. Bu normatif bağlam çerçevesinde gerçekleşen rekabet ve inovasyon ihtiyacı örgütleri gevşek bağlı bir sistemin içinde konumlandırarak değişimin kurumsal bir hal almasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütler hem teknik hem de kurumsal baskılara ve gerekliliklere bağlı olarak çeşitli değişimler yaşamaktadırlar.

İnovasyon, rekabet ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu standartlar alanda meşruiyete ve eşbiçimleşmeye neden olmaktadır. Çünkü örgütler alanda var olabilmek, inovasyonlar gerçekleştirebilmek ve rekabet edebilmek için bu standartları ve kuralları uygulamakta ve bu sayede meşruiyet kazanmaktadırlar (Dinçer, 2013: 213).

Bu meşruiyet süreci içerisinde de hem teknik hem de kurumsal baskılara ve gerekliliklere bağlı olarak çeşitli değişimler yaşamaktadırlar. Bu gevşek bağlı sistemin oluşturduğu değişim ise örgütlerde süreçsel bir eşbiçimliliğe neden olmaktadır. Fakat bu eşbiçimlilikler küme içinde örgütlerin bir birlerinin kopyaları olmak yerine ve kurumsal kuramın dile getirdiği gibi uygulamaların “kök salması” ve değişime “direnc göstermek” yerine örgütlerin ortaklaşa hareket edebilmek, ortak bir dil kurabilmek ve birlikte rekabetçilik stratejilerini geliştirebilmek için oluşturdukları ortak bir zemindir. Alandaki kümelenme, inovasyonlar ve yaşanan yüksek rekabet de bu gevşek bağlamın şekillenmesini sağlayan itkileri oluşturmaktadır. Hem teknik hem de kurumsal gerekliliklerin yüksek olduğu bu çevrenin oluşturduğu normatif bağlam gereği örgütler için eşbiçimlilik değişim bir kaynağı haline gelmektedir (Dinçer, 2013: 214).



Şekil 8: Çift Döngülü Bakış Açısı

Örgütlerin yapılarını temsil eden şekillerin sürecin sonunda aldığı şekil bu süreçsel eşbiçimliliği temsil etmektedir. Bu normatif bağlam gereği oluşan yapılar ve standartlar küme içindeki örgütlerin bir birleri ile ortak bir zeminde buluşmasını sağlamaktadır. Bu ortak zemin ise örgütler arası ilişkilerin kurulmasına, ortak dil ve zihniyetin gelişimine, stratejik ortaklıklara ve ortak bilişsel rekabet modelinin oluşturulmasına imkân vermektedir (Dinçer, 2013: 214).

Bu meşrulaşma sürecinde küme içindeki örgütler arasında kurulan ilişkiler, paylaşılan bilgi ve kaynaklar, rekabetçi ve inovatif davranışlar, yaşanan kıyaslamalar, gelişen zihni modellerin yayılımı ve ortak dil örgütler arasında gevşek bağlı dinamik bir çevre yaratmaktadır. Bu dinamik çevrede Pouder ve St. John'un belirttiği gibi yoğun rekabet ve işbirliği arasında bir tansiyon oluşturarak yüksek seviyede inovasyonlar meydana getirmektedir (Pouder ve St. John, 1996: 1203).

Örgütte performans ve maliyet açısından yaşanan sorunlar ile kurumsal alandaki tıkanmalar Oliver'in da (1992) çalışmasında belirttiği gibi çözülmeye neden olan fonksiyonel baskılara dönüşmekte, bu baskılar da örgütleri değişen çevre koşullarını ve kurumların çevrelerindeki var olan çeşitli uygulamaların meşruiyetlerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda da kurum için mevcut norm ve uygulamalar yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır (Greenwood , Townley ve Zilber 2002; akt: Dacin ve diğ., 2002: 47).

Tüm bu süreçler sonucunda elde edilen verilerin analizi ve ulaşılan soyutlamalar çalışmamızın ana eksenini “ eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” doğrular nitelikte bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır (Dinçer, 2013: 215).

Vaka çalışması stratejisi ve nitel içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada inovasyon, rekabet, dönüşüm, kurumsal kuram, yayılım ve gevşek bağlama (loose coupling) gibi çok sayıda kavramın bulunması bu kavramların ilişki ve etkileşimlerinin derinlemesine incelenmesini saha araştırması bağlamında zorlaştırmaktadır. Kavramların ikili, üçlü kombinasyonlarla mikro, meso ve makro seviyede incelenmesi daha sonraki çalışmalar için daha bütüncül bir yaklaşım elde edilmesine yardımcı olabilir. Çalışma, kullanılan kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilecek genellenebilir araştırmalar ve yeni nitel çalışmalar için bir öncül niteliği taşımaktadır. Farklı sektörler ve bu sektörlerle bağlı gelişen teknik ve kurumsal bağlamlar üzerine yapılacak araştırmalar bu çalışmanın sağladığı katkıyı zenginleştirebilir. Örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için gerçekleştirdikleri çabalar ve çalışmaların kurumsal kuram perspektifinden incelenmesi kurama ve açıklayıcılığına katkıda bulunabilir. Yine inovasyon ve özellikle kümelenmenin kurama bağdaştırıldığı çalışmalar stratejik yönetim alanıyla ilgili katkılarda bulunabilir (Dinçer, 2013: 226).

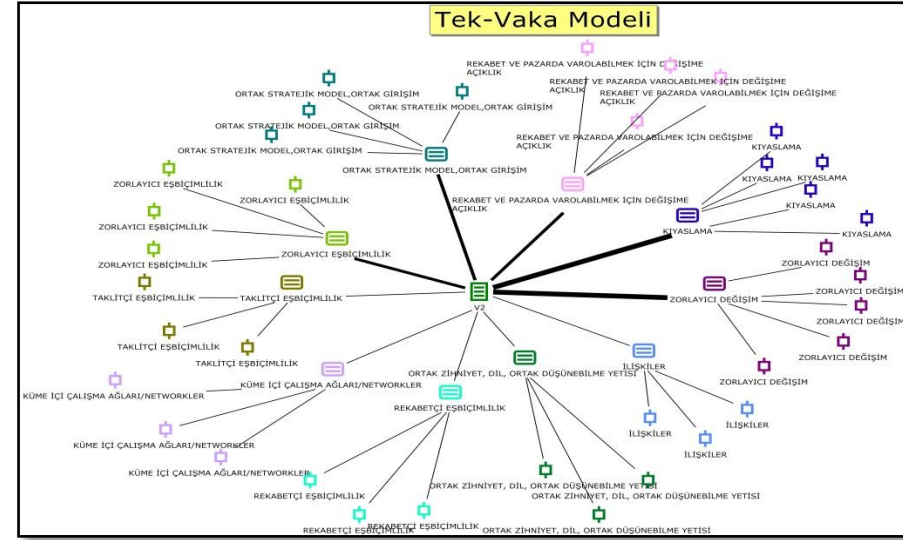
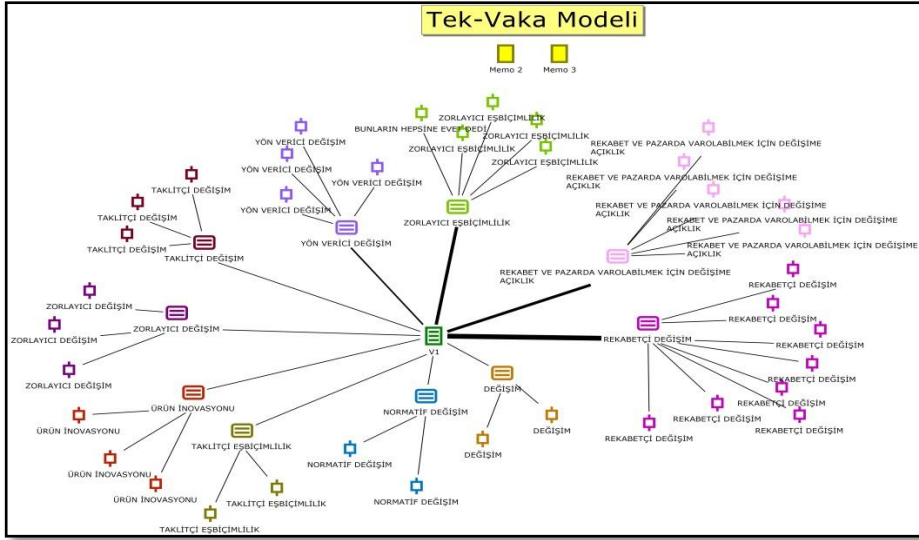
KAYNAKÇA

- BARLEY, S. R., & TOLBERT, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- BOXENBAUM, E., & JONSSON, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008). In *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 78-98.
- CHUANG Y-T., HENNESY, D. A., and THOMSON, K. (2000). Diversity And Similarity Of Organizational Form In New York City Newspapers 1801–1988. *Annual Meeting Of Academy Of Management*, Toronto, ASAC-IFSAM Conference, Montreal.
- DACİN, M. T. (1997). Isomorphism In Context: The Power And Prescription Of Institutional Norms. *Academy of Management Journal*, 40: 46-81.
- DACİN, M. T., GOODSTEİN, J., and SCOTT, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1.
- DİNÇER, M. A. M. (2013). *Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DİJK, S. J. V. (2008). Realizing Radical Innovation In Established Hich-Tech Companies: A Micro Institutional Perspective. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Eindhoven/Eindhoven University.
- DİMAGGIO, P.J., & POWELL, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. Powell, W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), In *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (1991), University Of Chicago Press, Chicago: 63-82.
- DOSİ, G. (1988). The Nature Of İnnovation Process. Dosi G., Freeman, C., Nelson, R., And Silverberg, G. (Eds), In *Technical Change And Economic Theory*, London: Pinter.
- DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- EİSENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy Management Review*, 14(A), 532-550.
- ELÇİ, Ş. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri Raporu. *Tüsiad-Türkonfed-Ref-Uig, Bölgesel İnovasyon Merkezleri İşbirliği Ağı Projesi*, Technopolis Group: Ankara.
- ERASLAN, İ.H., BULU, M., ve BAKAN, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:5 Sayı:3.
- EUROPEAN COMMISSION, & EUROPEAN COMMISSION. (1995). Green paper on innovation.
- GÖKÇE, O. (2006). *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÖKER, A. (2000). Produktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji. *Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, A: 2-3.
- GREENWOOD, R., & HİNINGS, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R., and HİNINGS, C. R. (2002). Theorizing Change The Role of Professional Associations In The Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 58-80.

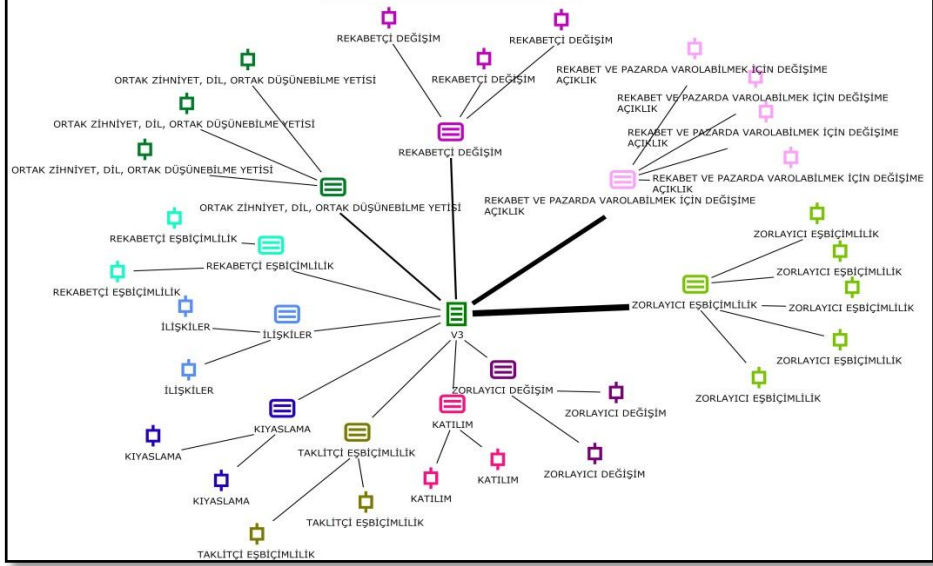
- HANNAN, M. T., & FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- MİLES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- OECD (2005,A). Frascati Klavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama. TÜBİTAK (Çev.).
- ORTON, J. D., & WEİCK, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.
- ÖZEN, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Sayfa 47-90.
- ÖZEN, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları İçinde*, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- POUDER, R., & ST. JOHN, C. H. (1996). Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 pp. 1192-1225
Published by: Academy of Management.
- ROGERS, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Free Press, 3rd Edition, New York.
- SARGUT, A. S., & ÖZEN, Ş. (2007). Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed), *Örgüt Kuramları İçinde*, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- SCOTT, W. R. (2003A). Environments, Strategies, And structures. *In Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, New Jersey, Prentice Hall, 123-149.
- SCOTT, W. R. (2003B). Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time And Space And Considering Their Consequences. *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Number 4, pp. 879–894
- SCOTT, W. R. (2008). Institutional Theory Metts Organization Studies. *In Institutions And Organizations, Ideas And Interests*, Third Edition, California: Sage Publications.
- SCOTT, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, Chicago, The University of Chicago Press, Pp.164–182.
- SCOTT, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- SCOTT, W. R., & MEYER, J. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions And Early Evidence. W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, The University of Chicago Press, Chicago, Pp.108–140.
- STRAUSS, A. L., & CORBİN, J. (1990). *Basics of qualitative research* (pp. 61-143). Newbury Park, CA: Sage publications.
- SUCHMAN, M. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-611.
- TEO. H. H., WEİ, K. K., & BENBASAT, I. (2003). Predicting Intention To Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, Pp. 19-49.

- THE FOURTH COMMUNITY INNOVATION SURVEY (CIS IV) (2004). Statistik Austria.
- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized.
- TOLBERT, P. S., & ZUCKER, L. G. 1996. Institutionalization of institutional theory. In S. Glegg, G. Hardy, & W. Nord (Eds.), *The handbook of organization studies*: 175- 190. Thousand Oaks, GA: Sage.
- ULUSOY, G., ALPAKAN, L., KILIÇ, K., & ÖNER, A. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi. TÜSIAD Sabancı Üniversitesi REF, SOBAG - 105K105.
- VİLLADSEN, A. R. (2010). Can Organizational Isomorphism and Deviance Co-Exist? The Relation Between Structural And Strategic Isomorphism In Organizations. *Paper For The 6th New Institutionalism Workshop*, 25th–26th, Lyon.
- WEİCK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- WİLLİG, C. (2008). *Introducing Qualitative Research Methods in Psychology*, Second Edition, Maidenhead: McGare Hill/Open University Press.
- YILDIRIM, A., ve ŞİMŞEK, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Kitap Evi.
- YİN, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition, *Applied Social Research Methods*, Vol. 5, Sage Publications, London.

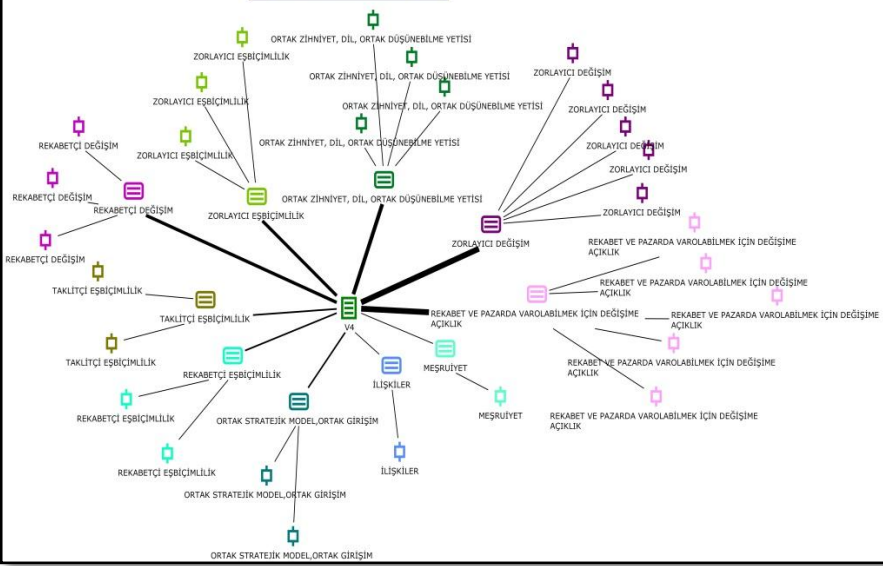
Ek :

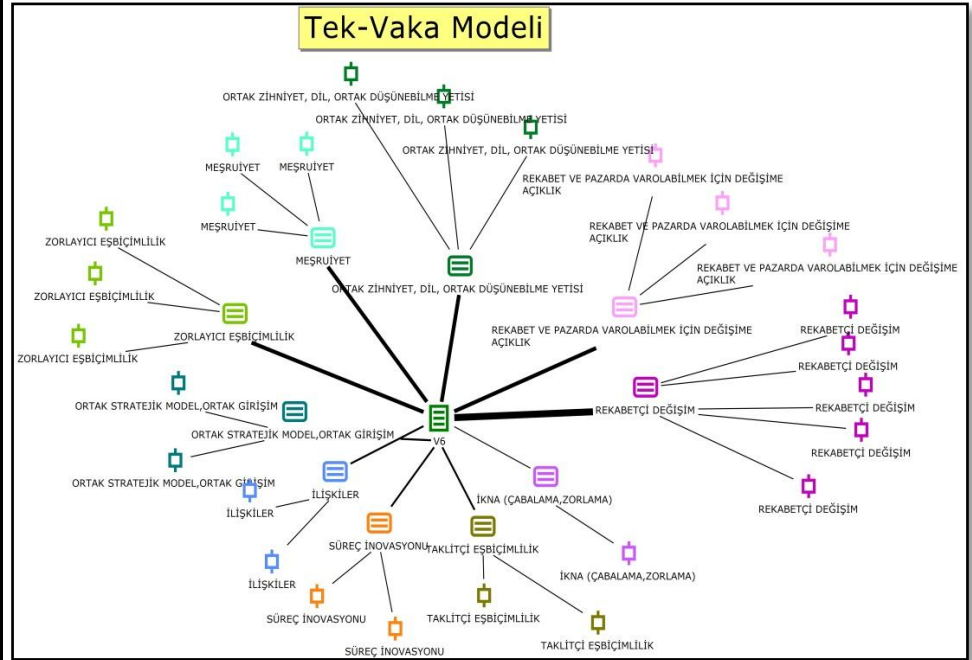
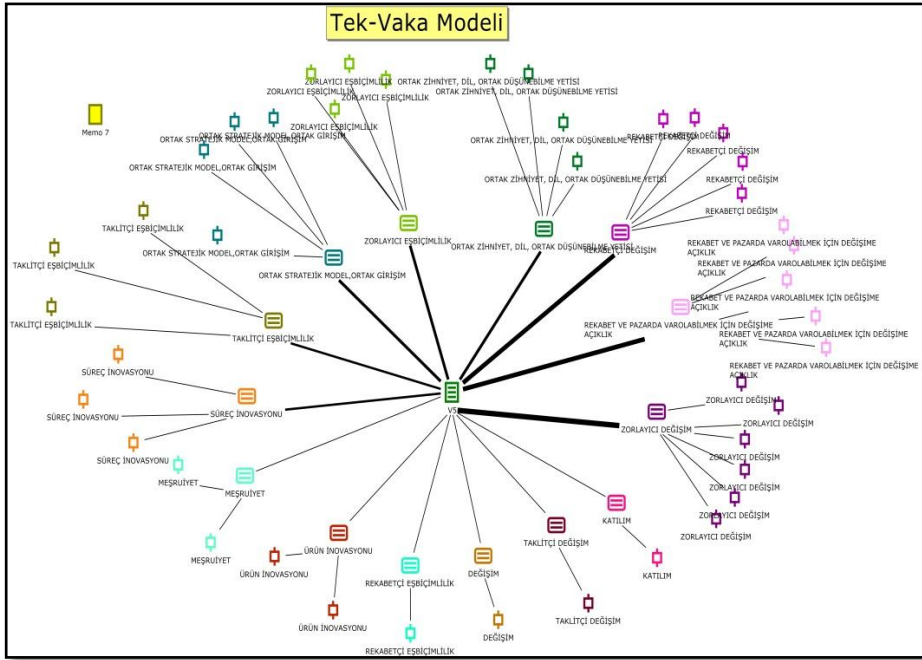


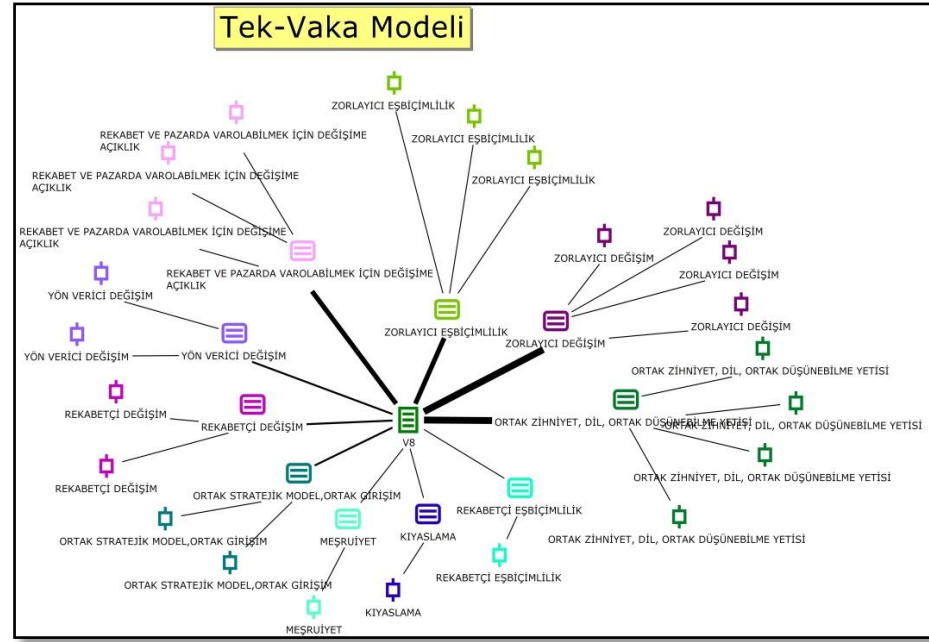
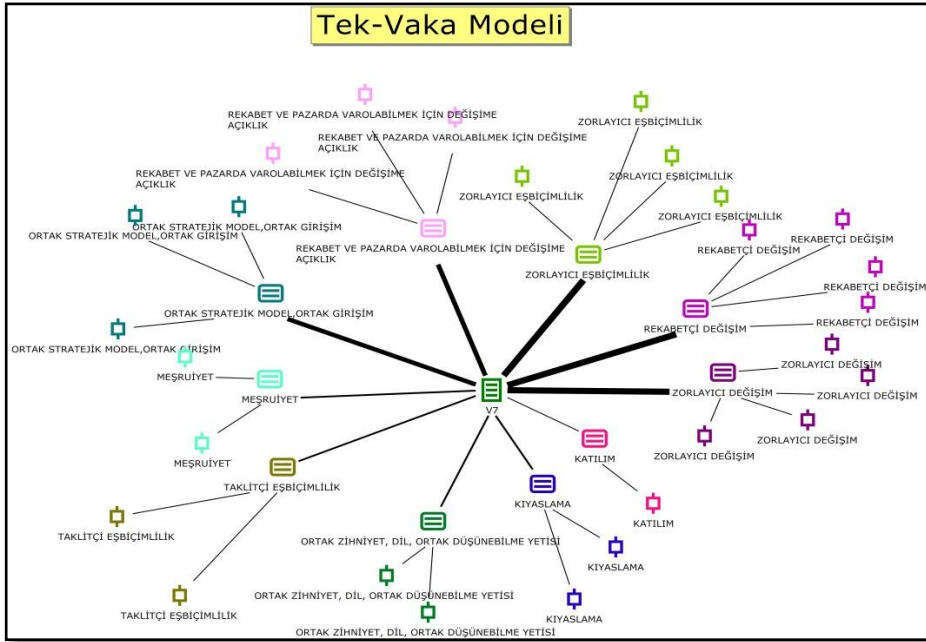
Tek-Vaka Modeli



Tek-Vaka Modeli







BU TOPRAKLARDA İŞADAMI OLMAK

Ozan AĞLARGÖZ, Anadolu Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı işadami kavramının betimlenmesidir. İşadami kavramı oldukça farklı anlamları içinde barındıran karmaşık bir kavramdır. İşadami içinde bulunduğu kurumsal çevreyi etkilemekte ve aynı zamanda bu çevreden etkilenmektedir. İşadami faaliyet gösterdiği kurumsal çevreyi yaratmak, sürdürmek ve yıkmak amacıyla çeşitli işler yapmaktadır. Bu çalışmada işadami kavramı işadaminin yürüttüğü kurumsal işler aracılığıyla betimlenmektedir. Amaçlı olarak seçilen kurumsal bir biyografi aracılığıyla, bağlam bağımlı olarak, işadaminin öncelikle genel kabul görmüş işadami tanımını yıktığı, daha sonra işadami kavramına ilişkin yeni bir anlam üretme çabasına giriştiği ve daha sonraki dönemde de işadami kavramını sürdürme ve güçlendirme adına farklı kurumsal işlere giriştiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iş, işadami, kurumsal biyografi, kuram oluşturma.

Abstract

The purpose of this study is to describe the concept of businessman. The concept of businessman covers various meanings and thus complex. Businessman shapes and is shaped by the institutional environment in which he operates. Businessman conducts institutional work in order to create, maintain and disrupt the institutional environment surrounding him. Businessman, in this study, is defined through the institutional work that he conducts. With the support of purposefully selected, context-dependent institutional biography, businessman primarily disrupt the taken-for-granted definition of the concept, conducts a meaning creation initiative for defining the concept and finally various institutional work conducted in order to maintain and enhance the concept itself described.

Keywords: Institutional work, businessman, institutional biography, grounded theory.

GİRİŞ

Büyük Türkçe Sözlükte iş adamı kavramı “kazanç sağlamak amacıyla ticaret veya sanayiye yatırım yapan kişi” olarak tanımlanıyor. Oxford’un sözlüğünde “ticaretle, özellikle idari seviyede, uğraşan kişi şeklinde bir tanım verilmiş. Tanıma ek olarak verilen eş anlamlı sözcükler listesi ise oldukça uzun; bu listede girişimci kavramı da var, üretici kavramı da var, tedarikçi, tüccar, acente, dağıtımçı, depocu, perakendeci, müteahhit ve hatta kodaman diye bir kavram da var. İşadami; her şey, ama belki de hiçbir şey!

Peki, kimdir bu işadami, ne iş yapar, nasıl çalışır, neye önem verir? Bağlam denilen dipsiz kuyu işadaminin nasıl etkiler? Bunlar ve benzeri sorulara cevap vermede kullanılabilecek bir yaklaşım Sargut (2001)’den yola çıkarak kültürel değerlerin örgüt ve yönetim üzerindeki etkileri ve bunun işadami kavramına yansımalarını betimlemek şeklinde olabilir. Bir başka yol ise Buğra (2006)’da olduğu gibi işadaminin faaliyet gösterdiği iş sistemi içindeki

manevralarından bir anlam çıkartmaya çalışmaktır. Sargut (2001)'de ve Buğra (2006)'da kısmen değinilen, fakat bütüncül bir yaklaşımla yeniden değerlendirildiğinde, işadımı kavramını betimleme potansiyeli olan bir başka yol ise işadımının faaliyet gösterdiği kurumlara olan etkileşiminin analiz edilmesidir. Bu çalışma kapsamında işadımı kavramı giriştiği kurumsal işlerin (Lawrence ve Suddaby, 2006) keşfi yoluyla betimlenmeye çalışılacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal kuram kapsamında yürütülen çalışmalardan çıkarılan genel sonuç kurumların aktörün davranışlarını yönlendirdiği şeklindedir (Meyer ve Rowan, 1977; Dimaggio ve Powell, 1983; Greenwood ve Hinings, 1996). Kurumsal yaklaşım geleneği; genel olarak kurumsal koşullar sonucunda ortaya çıkan örgütsel benzerliklerin açıklanması konusuna odaklanmış olsa da, 90'lı yıllarla birlikte aktörün kurumlar ve kurumsal alan üzerindeki etkisi ve aktörün kurumları ve kurumsal alanı değiştirme kapasitesi konusuna ilişkin yeni bir araştırma akımının ortaya çıkarak, geliştiği belirtilmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215).

Çağdaş kurumsal kuram alanında birey neredeyse gözden kaybolmuştur (Greenwood vd.,2008). Fakat geleneksel kurumsalcılıkta birey ve kurum arasındaki etkileşim yadsınmamaktadır (Berger ve Luckman, 1966). Birey ve kurumlar arasındaki etkileşime dikkat çeken daha yakın tarihli araştırmalara Zucker (1977) ve Barley (1986) örnek olarak gösterilebilir (Lawrence vd., 2011: 54). “Eski” kurumsalcılıkta aktöre yüklenen rol açısından Selznick (1957) öne çıkmaktadır. Selznick (1957) örgütlerin kurumsallaşmasında liderin kilit rolüne vurgu yapmaktadır (Kraatz, 2009). Kurumsal kuramın tarihsel gelişiminde; kurumların yaratılmasında kurumsal girişimcilik (Eisenstadt, 1980; DiMaggio, 1988) kavramının önemli bir açılım sağladığını belirtmek de yerinde olacaktır. Kurumların dönüşümü ve yıkımı (Oliver, 1992; Ahmadjian ve Robinson, 2001) gibi konularda da, yoğun olmamakla birlikte, filizlenen bir ilginin varlığından söz edilmektedir. Kurumların örgütsel eylemlere olan etkisini araştırmaya odaklanan kurumsal çalışmaların yanı sıra örgütsel ve bireysel aktörlerin eylemlerinin kurumlar üzerindeki etkisini anlamaya çalışan bir araştırma yaklaşımı da artan derecede önem kazandığı ve gelecekte kurumsal kuram kapsamında yürütülen çalışmaların önemli bir boyutunu oluşturacağı belirtilmektedir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 216).

Kurumsal kuram örgütleri anlama çabalarında baskın kuramsal yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu durum ilgili kurama ayrılan kongre zamanlarının ve akademik dergilerin incelenmesiyle açıkça görülecektir. Fakat kurumsal kuram kendi kuramsal baskınlığının altında ezilmekte ve çıkış yolu aramaktadır. Kurumsal kuram kapsamında ele alınan kurumsallaşma, kurumsal değişim ve kurumsal mantıklar gibi alanın *makrodinamiğini* anlamaya odaklı konular büyük çaplı sosyal ve ekonomik değişimleri anlama konusuna odaklanmaktadır. Böyle bir yaklaşım altında örgütsel aktörlerin yaşanmışlıkları ve bu yaşanmışlıklarla veya bu yaşanmışlıklar aracılığıyla yapılan ve yapılandıran kurumlar neredeyse kaybolmuştur. İşte kurumsal iş kavramı kurumsal paradigmayı içine düştüğü bu darboğazdan kurtarabilme potansiyel olan bir kavram olarak düşünülmektedir (Lawrence vd., 2011: 52).

Kurumlar ve iş (çalışma- work) konusu örgüt kuramları alanında yoğun bir şekilde fakat farklı açılardan ele alınmaktadır (Lawrence vd., 2013: 1023). Kurumsal iş kavramını tam olarak anlayabilmek için kavramın bileşenlerine odaklanmak yerinde olacaktır. Kurum kavramına ilişkin çeşitli tanımlar mevcuttur. Kurumsal iş yaklaşımında kurumları bireysel ve kolektif aktörlerin davranış ve inanışlarını eylemsel, bilişsel ve duygusal açıdan çeşitli şablonlar sunarak şekillendiren (DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2008) ve bu

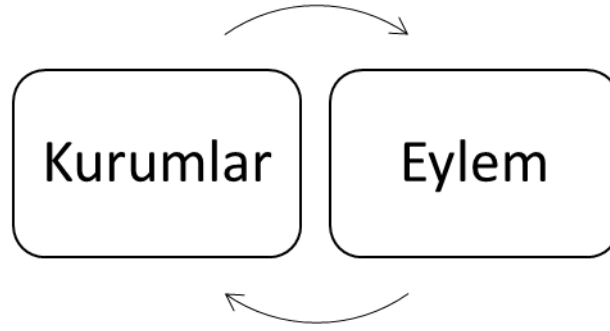
şablonlara uyulmadığı durumlarda aktörün bazı maliyetlere katlanmak zorunda kaldığı (DiMaggio ve Powell, 1983; Jepperson, 1991) sosyal yaşamın süreklilik arz eden (Hughes, 1936'dan aktaran Lawrence ve Suddaby, 2006) bileşenleri şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal iş kavramına ilişkin çalışmalarda çıkış noktası işin kendisidir. İş kavramı bireysel veya kolektif aktörlerin sahip oldukları rolleri, ilişki kalıplarını, kaynakları ve rutinleri kendilerine sunan içinde yaşadıkları, çalıştıkları, eylemde buldukları kurumsal yapılarla baş etmeleri, uyum sağlamaları; bu yapıları desteklemeleri, yıkmaları, düzeltmeye çalışmaları, dönüştürmeleri veya yeni kurumsal yapıların yaratılması yönündeki çabaları şeklinde düşünülmelidir (Lawrence vd., 2011: 53).

İş kavramına ilişkin örgüt kuramları alanındaki yaklaşım oldukça karmaşıktır. Philips ve Lawrence (2012: 223) iş kavramına olan ilgiyi araştırma konusu yapmış ve örgüt kuramları alanında 15 farklı iş türünün varlığına değinmiştir. Erişilen tüm bu iş kavramlarının ortak noktası ise aktörün içinde bulunduğu bağlamı sosyal veya sembolik açıdan manipüle etme çabasını bünyelerinde barındırmalarıdır (Philips ve Lawrence, 2012: 224).

Kurumsal iş kavramı *bireysel veya örgütsel aktörlerin kurumları yaratmak, sürdürmek ve yıkmak adına giriştikleri amaçlı eylemler* şeklinde tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215). Kavramın üç temel ayırt edici özelliği olduğu belirtilmektedir. Öncelikle kurumsal işi yapan aktör eylemlerinde düşünümsel, hedef odaklı ve yetkin bir şekilde hareket etmektedir, ikinci olarak kurumsal iş alanında aktörün eylemleri kurumsal dinamiğin odağında yer almaktadır ve son olarak kurumsal iş yapı, eyleyen ve bunlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılmasına aracılık etmektedir (Battilana vd, 2009). Kurumsal iş kavramı araştırmacıların araştırma nesnelarini değiştirmeleri konusunda cesaretlendirmektedir. Araştırmacıları örgütsel alanda yaşanan büyük çaplı sosyal dönüşümler yerine kurumlar ve kurumların içini dolduran aktörler arasındaki ilişkiyi daha yakından incelemeye odaklanmaktadır (Lawrence vd., 2011: 57). Kurumsal iş kavramına ilişkin orijinal tanımında yer alan *amaçlı eylemler* sözü kurumsal işin yüksek düzeyde bilinçli bir niyetle girişilen iş olduğunu göstermek için kullanılmaktadır. Amaçsız bir şekilde girişilen işlerin de kurumsal düzeyde önemli etkileri olabilir fakat bu eylemleri kurumsal iş olarak değerlendiremeyiz (Lawrence vd., 2009: 11-13).

Kurumsal iş kavramını tam olarak anlayabilmek için kavramın doğrultusunu, bir başka ifadeyle yönünü doğru bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir. Kurumlarla eylem arasında süreklilik arz eden karşılıklı bir ilişki vardır (Şekil 1.). Bu ilişkide kurumlar eylemi biçimlendiren belli şablonlar ve söz konusu bu şablonlara uyulmasını zorunlu kılan düzenleyici mekanizmalar sunmaktadır. Eylem ise sunulan şablon ve düzenleyici mekanizmalar üzerinde etkili olmaktadır. Bu tür bir etkileşimsel yapı içinde kurumsal iş daha çok eylemin kurumlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumsal iş alanında araştırma odağı aktörün ve aktörün eylemlerinin kurumlar üzerindeki etkisidir (Lawrence vd., 2009: 7).

Şekil 1. Kurumlar ve Eylem Arasındaki Sürekli İlişki



Kaynak: Lawrence vd., 2009: 7.

Kurumsal iş kavramı gelişmekte olan bir kavramdır (Zilber, 2013). Kavramın alt yapısı Lawrence ve Suddaby (2006) ile betimlenmiş, görgül çalışmalar aracılığıyla örneklendirilmesi ve güçlendirilmesi süreci devam etmektedir (Lawrence ve Philips, 2013: 1024). Yeni kurumsalcılık bağlamında aktöre ve eyleme olan ilgi, aktörün (kurumsal) eylemlerini anlama ve sınıflandırma çabalarının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu tür çabaların en somut çıktısı Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından ortaya atılan *kurumsal iş* kavramıdır. Kurumsal iş kavramını ortaya atan Lawrence ve Suddaby (2006), aynı eserde 1990 – 2006 yılları arasında *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* ve *Organization Studies* dergilerini tarayarak kurumsal iş kavramının izini sürmüşlerdir. Yürüttükleri analiz çerçevesinde kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve yıkılmasına ilişkin kurumsal işleri tanılamaya ve ortak özelliklerini betimlemeye çalışmışlardır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 220).

Kurumların Yaratılması

Kurumların yaratılması konusunda yapılan değerlendirmede, bu işin üç farklı kategoride sınıflandırılabilen dokuz farklı yolla gerçekleştirildiği belirtilmektedir. İlk kategori (Tablo 1a) de aktörün açık bir şekilde ve politik olarak kuralları, mülkiyet haklarını ve sınırları yeniden yapılandırarak maddesel kaynaklara erişim yollarını yeniden betimlemesi söz konusudur. Genel olarak değerlendirildiğinde müdafaa, tanımlama ve yetkilendirme gibi kurumsal işlerde üç ortak özelliğin varlığı göze çarpmaktadır. Bu işler arasında karşılıklı destekleyici bir döngünün oluşacağı göz ardı edilmemelidir. İkinci olarak bu tür kurumsal işler sonucunda meydana gelen kurumsal değişimin evrimsel değil devrimsel bir değişim olacağı düşünülmektedir. Üçüncü olarak da her ne kadar devlet zorlayıcı veya düzenleyici güç olarak ortaya çıkıyor olsa da devlet dışı kurumlarda bu tür güçlere sahip olabilecekleri göz ardı edilmemelidir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 223).

Tablo 1a. Kurumların Yaratılmasında Politik İşler.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdöt
Müdafaa (advocacy)	Doğrudan ve önceden planlanmış sosyal ikna teknikleri aracılığıyla siyasal ve düzenleyici desteğin harekete geçirilmesidir.	ABD sağlık sektöründe faaliyet gösteren çıkar gruplarının kaynaklara erişim amacıyla lobicilik, gündem değiştirme, yeni yasal düzenleme önerileri getirme veya var olan yasal düzenlemelere karşı çıkma gibi faaliyetlere girişmeleri örnek olarak gösterilebilir (Galvin, 2002: 73-74).
Tanımlama (defining)	Tanımlama faaliyetlerinde kurumsal alanda belli bir statü veya kimlik kazandıran kural sistemlerinin tanımlanması, üyeliğe ilişkin sınırların veya üyelik hiyerarşisinin belirlenmesi söz konusudur.	ISO uygulamalarının ortaya çıkışı ve küresel yayılımında sertifikalandırmanın tanımlayıcı biçimde kullanılması örnek olarak gösterilebilir (Güler vd., 2002).
Yetkilendirme (vesting)	Yetkilendirme mülkiyet hakların çerçevesini belirleyen kuralların ortaya konulması olarak düşünülmektedir. Yetkilendirme işi devletin yetkisini kullanarak mülkiyet haklarını yeniden dağıttığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.	Kanada, British Columbia'daki aktörlerin "Sürdürülebilir Ormancılık Yönetimi" sisteminin bir kurum olarak yaratılması amacıyla erken-kurumlar arasındaki rekabet ve ortaklaşa yaratım süreçleri kapsamındaki çabalar örnek olarak gösterilebilir (Zietsma ve McKnight, 2009).

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 220-223.

Kurumların yaratılmasına ilişkin diğer bir kategoride (Tablo 1b.) aktörün inanç sisteminin yeniden yapılandırılması söz konusu olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde kimlik yapılandırma, normatif bağlantıları değiştirme ve normatif ağların kurulması gibi kurumların kurulmasına odaklanan kurumsal işlerin ortak yanı yapılan işin kurumun normatif yapısına odaklanmasıdır. Bir başka deyişle bu işler kurumların karakterinde yatan rollere, değerlere ve normlara odaklanmaktadır. Bu ortak yönlerine rağmen yapılan işler arasındaki fark kurumların normatif yapısını betimleyen bağlamsal ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin kimlik yapılandırma aktörle alan arasında bir ilişkiye odaklanırken, normatif bağlantıların değişimi normlarla bu normların ürettiği kurumsal alan arasındaki ilişkiye, normatif ağların yapılandırılması ise kurumsal alan içindeki aktörleri ilişkilendiren normatif kalıplara odaklanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, aktör-alan, norm-alan ve aktör-aktör şeklinde bir etkileşimin varlığından söz edildiğini belirtebiliriz (Lawrence ve Suddaby, 2006: 225).

Tablo 1b. Kurumların Yararılmasında Yapılandırıcı İşler.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdot
Kimlik yapılandırma	Aktörle aktörün faaliyet gösterdiği alan arasındaki ilişkinin tanımlanmasıdır. Kimlik aktörün içinde yer aldığı kurumsal alanla olan ilişkisini betimlemektedir.	Alandaki aktörlerin geri-dönüşüm işini yeni ve bağımsız bir mesleki kimlik olarak tanımlaması ve bu kimliği makro çevrecilik hareketiyle ilişkilendirmesi çabalarının örgütsel düzeydeki kadrolama uygulamaları üzerinde etkili olması örnek olarak gösterilebilir (Lounsbury, 2001: 50).
Normatif çağrışımın değiştirilmesi	Uygulamaların altında yatan ahlaki ve kültürel temellerin yeniden formüle edilmesidir. Genelde var olan kuruma paralel veya tamamlayıcı bir başka kurumun ortaya çıkması ve var olan kurumun varlığının sorgulanması sonucunu doğurur.	İsrail’de yer alan, tecavüz kurbanlarına hizmet vermek amacıyla feminist paradigmaya dayalı olarak kurulan kriz merkezinin, zaman içinde tedavi edici paradigmayı ve ilişkili uygulamaları bünyesine katması ve merkezin politik bir kurum olarak değil de, tıbbi bir kurum olarak yeniden yaratılması örnek olarak gösterilebilir (Zilber, 2002).
Normatif ağların kurulması	Normatif ağlar örgütler arası bağlantılar aracılığıyla kurallar oluşturan ve bu kurallara uyumun, gözetimin ve değerlendirmenin akran denetimi şeklinde yürütüldüğü yapılardır.	Filistin’de, çocukların beslenme sorunlarıyla ilgili faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen bir kuruluşun Medecins san Frontiers, CARE, Oslo Üniversitesi Beslenme Okulu, Peace on Earth, UNICEF, WFP, Oxfam, Pharmaciens san Frontiers gibi aktörlerle kurduğu bağlantıların tüm bu aktörlerin çıkarlarını eş zamanlı olarak tatmin eden bir kurumun ortaya çıkmasına öncülük etmesi örnek olarak gösterilebilir (Lawrence vd., 2002).

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 223-225.

Kurumların yaratılmasında son kategori (Tablo 1c.) de anlam sistemlerinin sınırlarının değiştirilmesi amacıyla soyut anlam kalıplarının yeniden tasarlanması söz konusudur. Oluşturulan bilişsel altyapı sayesinde alan içinde anlamlı ve anlaşılabilir etkileşim kalıpları ortaya konmuş olmaktadır. Tabii ki bilişsel yönü ağır basan bu tür işlerin aktörün yeni kurumları oluşturma konusundaki çabalarına destek olmakta ve yenilikçi uygulamaların getirdiği riskleri azalma yönünde etki yaptığı da altı çizilmesi gereken bir durumdur (Lawrence ve Suddaby, 2006: 228).

Tablo 1c. Kurumların Yaratılmasında Bilişsel İşler.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdot
Benzeşim (Mimicry)	Aktörün yeni kurumsal kural, teknoloji ve uygulamalara uyumu kolaylaştırmak amacıyla daha önceden var olan, yoğun bir şekilde kabul görmüş kural teknoloji ve uygulamalarla bağdaştırma yoluna gitmesidir.	Thomas Edison'un elektrik ışığını kurumsallaştırmak amacıyla, herhangi bir işlevsel gereksinim olmamasına rağmen, toplumun daha önceden alışkın olduğu gaz sistemiyle benzer bir tasarımı tercih etmesi örnek olarak gösterilebilir (Hargadon ve Douglas, 2001).
Kuramlaştırma (Theorizing)	Soyut kategorilerin geliştirilmesi, özelliklerinin betimlenmesi ve kategoriler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Kuramlaştırma çabalarının en somut uygulaması isimlendirilmedir.	Alman Otomobil Birliği (VDA – Verein der Automobilindustrie)'nin hurdaya çıkacak araçların geri dönüşümünde paydaşlarını ve otoriteleri ikna etmesinde, kolektif çabaların “VDA concept” şeklinde isimlendirilmesi örnek olarak gösterilebilir (Orsato vd, 2002: 645-647).
Eğitme (Educating)	Aktörlerin yeni kurumu bilişsel olarak desteklemeleri amacıyla gerekli bilgi ve yetenekle donatılmasına ilişkin çabalarla.	Thomas Edison'un binalara elektrik kablosu döşenebilmesi amacıyla okulların elektrik mühendisliği alanında eğitim programları açmaları konusunda lobicilik faaliyetleri yürütmesi ve bu faaliyetler başarısızlıkla sonuçlandığında kendi eğitim programını geliştirerek uygulaması örnek olarak gösterilebilir (Hargadon ve Douglas, 2001).

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 225-229.

Kurumların Sürdürülmesi

Birçok araştırma (Hirsch ve Bermiss, 2009; Trank ve Washington, 2009; Zilber, 2009) güçlü olduğu kabul edilen kurumların bile etkili ve geçerli olarak kalabilmesi için çaba gösterilmesi gerektiğini göstermektedir (Lawrence vd., 2009: 8). Lawrence ve Suddaby (2006: 230) kurumların sürdürülmesine ilişkin üçerli gruplar (Tablo 2a ve Tablo 2b) halinde altı farklı kurumsal iş tanımlamaktadır. İlk grupta kurallar aracılığıyla kurumların sürdürülmesi, ikinci grupta ise normlar aracılığıyla kurumların sürdürülmesi söz konusudur. Kurumların sürdürülmesinde kurallara dayalı olarak yürütülen işleri genel olarak değerlendirdiğimizde bu tür işlerin kurumsal aktörlerin uyum durumlarıyla ödül ve yaptırım mekanizmalarını ilişkilendirmek aracılığıyla çalıştıklarını görmekteyiz. Bu tür işler kurumları eşbiçimli kılan zorlayıcı etkinin altında yatan nedenler şeklinde düşünülebilir. Bu işlerden yoksun bir kurumsal alandaki zorlayıcı etki boş vaatlerden öteye geçemeyerek kurumsal kontrol işlevini etkili bir şekilde yerine getiremeyecektir. Normlara dayalı olarak kurumların sürdürülmesinde var olan norm ve düşünce sisteminin yeniden yaratılmasına odaklı olarak girilen kurumsal işlerden söz edilmektedir. Kurumların sürdürülmesinde ilk grup iş kavranabilirlikleri açısından yüksek, diğer grup ise kavranabilirliği daha düşük olarak nitelendirilmektedir. Kurumların sürdürülmesi konusu basit bir eylemsizlik durumu veya değişim yokluğu şeklinde düşünülmemeli, oldukça önemli çaba gerektiren bir iş olduğu unutulmamalıdır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 230-234).

Tablo 2a. Kurallar Aracılığıyla Kurumların Sürdürülmesi.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdöt
Etkinleştirme (Enabling work)	Kurumların devamlılığını sağlamak amacıyla kolaylaştırıcı, tamamlayıcı ve destekleyici kuralların oluşturulmasıdır.	ABD’de radyo sektöründe düzenleyici kuruluşların kamu yararı, erişim kolaylığı ve ihtiyaçlarla ilişkili olarak frekans tahsisi konusunda sahip oldukları düzenleyici gücün var olan yapıyı koruyucu bir etki yaratması örnek olarak gösterilebilir (Leblebici vd., 1991: 341).
Gözetim (Policing)	Zorlama, denetim ve gözlem yoluyla alana uyum sağlanmasına ilişkin faaliyetlerdir. Yaptırım ve teşvik mekanizmalarını eş zamanlı olarak içerebilir.	Kömür madeninde koşulların güvenli olmaması nedeniyle çalışmaktan çekinen çalışanların daha kötü işlere atanması yoluyla kurumsallaşmış uygulamalara uyumun sağlanması örnek olarak gösterilebilir (Wicks, 2001).
Caydırma (Deterrence)	Kurumsal alanda bilinçli bir itaat yaratmak amacıyla zorlayıcı ve tehditkâr sınırlamalar getirmektir.	Alanın baskın aktörü olan gaz şirketlerine altyapı ve vergi konusunda herhangi bir maliyet yüklenmezken, elektrik sistemi için işletme lisansı başvurusu yapan Thomas Edison’dan ücret ve kâr payı talep edilmesi örnek olarak gösterilebilir (Hargadon ve Douglas, 2001: 485).

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 230-232.

Tablo 2b. Normlar Aracılığıyla Kurumların Sürdürülmesi.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdöt
Olumlama/Kötüleme (Valourizing/Demonizing)	Oldukça olumlu veya oldukça olumsuz örnekler aracılığıyla kurumun dayandığı normatif dayanağın kamuya anlatılması şeklinde yürütülen işlerdir.	Avustralya’daki Hristiyan Kardeşler isimli kolejde, “abilerin” rekabet, maçoluk ve şiddet gibi kilit kurumların devamlılığının sağlanması amacıyla uyum gösteremeyen öğrencilerin cinsel içerikli aşağılayıcı hakaretlere maruz bırakılması örnek olarak gösterilebilir (Angus, 1993).
Mitleştirme (Mythologizing)	Aktörler tarafından kurumun normatif temellerini korumak amacıyla geçmişin mitler aracılığıyla korunması ve sürdürülmesidir.	Avustralya’daki Hristiyan Kardeşler isimli kolejde, okul müdürlerinin korkusuz, adanmış, esinlendiren “büyük adam” şeklinde efsaneleştirilmesi örnek olarak gösterilebilir (Angus, 1993).
Katıştırma ve rutinleştirme (embedding ve routinizing)	Kurumun normatif dayanaklarının günlük faaliyetlere ve örgütsel uygulamalara nüfuz ettirilmesidir.	Tecavüz mağdurlarına destek olan kriz merkezinde işe alınacak çalışanların feminist ideolojiyi benimsemiş kapalı bir sosyal ağ içişişinden seçilerek çalışanlar arası benzeşimin sürdürülmesi çabaları örnek olarak gösterilebilir (Zilber, 2002)

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 232-234.

Kurumların Yıkılması

Kurumların yıkılmasına ilişkin kurumsal çalışmaları Selznick (1957)’ye kadar götürebilmek mümkündür. Kurumların yıkılması Oliver (1992)’in çözülme kavramıyla yeniden önem kazanmasına rağmen alanda yürütülen görgül çalışmalar açısından oldukça bakir bir görünüm arz etmektedir (Lawrence vd., 2009: 10). Kurumsal alanda çıkarları tatmin edilmeyen aktörlerin mümkün olan zamanlarda harekete geçerek var olan kurumsal düzenlemeleri yıkmak adına faaliyet göstermeleri yadırganacak bir durum değildir. Kurumların ortadan

kaldırılmasına odaklanan kurumsal işler (Tablo 3) üyeleri kurumlara uymaya yönelten mekanizmalara saldırılması veya zarar verilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir Kurumsal değişime ilişkin araştırmalarda odak noktası genelde yeni kurumların ortaya çıkışı veya yaratılmasıdır. Tabii ki yeni kurumların ortaya çıkışı bir bakıma eski kurumların ortadan kaldırılması olarak yorumlanabilir, fakat bu durum kurumların ortadan kaldırılmasında tek ve baskın yol olarak düşünülmemelidir (Lawrence ve Suddaby, 2006: 235).

Tablo 3. Kurumların Yıkılmasına Yönelik Kurumsal İşler.

Kurumsal İş Türü	Tanım	Görgül Anekdöt
Ödüllerin/Cezaların ilişkisizleştirilmesi (disconnecting sanctions)	Devlet veya devlet benzeri örgütler aracılığıyla çeşitli kuralların, uygulamaların ve teknolojilerin ödülleri ve cezalarla ilişkilerinin sonlandırılmasıdır.	ABD sinema endüstrisinin erken dönemlerinde Edison Trust'ın kendisine rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla yarattığı ve devamı için çabaladığı teknolojik kurumların, mahkeme kararıyla geçersiz kılınması örnek olarak gösterilebilir (Jones, 2001).
Ahlaki dayanakların ortadan kaldırılması (disassociating moral foundations)	Uygulama, kural veya teknolojinin kültürel bağlam içindeki ahlaki bağını kopartmak yoluyla kurumların ortadan kaldırılmasıdır.	Japonya'daki küçülme uygulamalarında sürecin hızını ve yayılım sürecini belirlemede normatif etkenlerin belirleyiciliği örnek olarak gösterilebilir (Ahmadjian ve Robinson, 2001).
Varsayımların ve İnançların Unutturulması (Undermining assumptions and beliefs)	Kabul edilmiş uygulama, kural ve teknolojilerden vazgeçmenin getirdiği maliyetlerin temel varsayım ve inançların unutturulması yoluyla göz zardı edilmesidir.	Kömür madeninde sağlık ve güvenlik gerekçeleriyle uygulanan kömür tozu yoğunluk seviyesine ilişkin kuralların göz ardı edilmesi ve bu durumun zamanla normalleşmesi örnek olarak gösterilebilir (Wicks, 2001).

Kaynak: Lawrence ve Suddaby, 2006: 234-238.

YÖNTEM

Kurumsal iş kavramı araştırmacıların araştırma nesnelereğini değiştirmeleri konusunda cesaretlendirmektedir. Araştırmacıları örgütsel alanda yaşanan büyük çaplı sosyal dönüşümler yerine kurumlar ve kurumların içini dolduran aktörler arasındaki ilişkiyi daha yakından incelemeye odaklanmaktadır. Kurumsal iş kavramı bireyi kurumsallaşma sürecine uyum sağlayan bir aktör olarak nitelendirmek yerine motivasyonu, ilişkileri ve davranışları aracılığıyla kurumlar üzerinde doğrudan etkiye sahip bir eyleyen olarak nitelendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada *kurumsal biyografi* olarak adlandırılan kavram işe yarayabilir. Kurumsal biyografi de kendisini biçimlendiren kurumları yaratmak, sürdürmek veya yok etmek için aktörün giriştiği işler keşfedilmeye çalışılmaktadır. (Lawrence, vd. 2011: 54-57).

Çalışmanın keşifsel yapısıyla uyumlu olması açısından çalışma kapsamında Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen *kuram oluşturma* yaklaşımı benimsenmiştir. Kuram oluşturma nitel araştırma yaklaşımları arasında en çok tercih edileni olmakla, beraber belki de en çok sömürülenidir (Suddaby, 2006). Kuram oluşturma yaklaşımı Glaser ve Strauss tarafından ortaya atıldığı şekilde kalmamış ve zaman içinde yaklaşımı ortaya atan iki yazarın yaklaşıma ilişkin "Strauss'un Yolu" ve "Glaser'in Yolu" şeklinde farklılaşan görüşler ileri sürdükleri görülmüştür (Myers, 2009: 109). Strauss ve Corbin (1990)'da öne sürülen görüşler yaklaşımın keşifsel yönünü törpülediği ve sınırlayıcılığı dolayısıyla eleştirilmektedir (Glaser, 1992). Bu çalışmanın yöntemsel duruş itibarıyla Glaser (1992)'ye daha yakın olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Daha önce belirtildiği gibi araştırmanın temel amacı kurumsal biyografiler aracılığıyla işadami kavramını betimlemektir. Bu amaçtan hareket ederek araştırmanın görgül materyalini oluşturacak kurumsal biyografi arayışını girilmiş (Patton, 2002: 230) ve bu arayış sonucunda Vehbi Koç tercih edilerek analiz sürecinde kullanılmıştır. Vehbi Koç tercihinin amaçlı olarak yapıldığı açıktır. Bu tercihin temelinde Vehbi Koç'un kendisi tarafından kaleme alınan biyografilerin yayınlanmış olması (Koç, 1973; 1987), ayrıca bu eserlerin Can Dündar tarafından yeniden gözden geçirilerek (Dündar, 2006; 2008) tekrar yayınlanmış olmasıdır. Görgül metaryele erişim kolaylığının yanında, Koç Grubu'nun çeşitlenmiş sektörel dağılımı, Vehbi Koç'un Müslüman ve Türk kökenli bir işadami olarak 1901-1996 yılları arasında yaşamış olması da çalışma kapsamında tercih edilmesini destekleyen faktörler arasında sayılabilir.

ANALİZ

Çalışmanın görgül materyalinin omurgasını Vehbi Koç tarafından kaleme alınan Hayat Hikâyem başlıklı eser teşkil etmektedir. Bu eseri genel olarak, Emirbayer ve Mische (1998)'nin deyimiyle izdüşümsel eyleyen olarak nitelendirilebilir. Diğer kaynaklar (Koç, 1987; Dündar, 2006; Dündar, 2008) Koç (1973)'de değinilen kurumsal işlere ilişkin bilgilerin nirengilenmesi açısından kullanılmıştır.

Hayat Hikâyem başlıklı eserde yer alan kurumsal işler tanımlanmıştır. Eser kapsamında toplam 452 adet kurumsal iş olarak nitelendirilebilecek eylem, söylem ve ima bulunmuştur (Tablo 4). Daha sonra kuram oluşturma yaklaşımının temel çıkış noktası olan açık kodlama sürecine geçilmiş ve 452 eylemin içeriği analiz edilerek 82 koda ulaşılmıştır. 82 kod aracılığıyla kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve yıkılmasına ilişkin eylemler betimlenerek, işadami kavramının keşifsel çerçevesinin çizilmesi sağlanacaktır (Länsisalmi vd, 2004: 246).

Tablo 4. Kurumsal İş Göstergeleri.

Kurumsal Eylem	1966 yılı Otosan'ın fiberglass bir binek araba yapmak için yoğun çalışma devresi oldu...
Kurumsal Söylem	Otomobil işinin başına iyi bir müdür bulmak şarttı...
Kurumsal İma	Çocukluğumun geçtiği Ankara'da otomobil yoktu....

İşadami Kavramının Yapılandırılmasında Kurumsal İşler

İşadami Algısında Gayrimüslim Tekelinin Yıkılması

İşadami kavramının yapılandırılmasında Koç'un giriştiği kurumsal işleri analiz ettiğimizde, bu sürecin öncelikle bir yıkım süreciyle başladığı açık bir şekilde görülmektedir. Koç erken gençlik dönemlerinde Ankara'nın bütün ticaretinin Ermeni, Rum ve Musevilerin elinde olduğunu belirtmekte ve Müslüman Türklerin, ülkenin sahibi olmalarına rağmen çoğunlukla bu üç zümrenin emrinde çalışan, basit hayat süren kimseler olarak betimlemektedir. Müslümanlar ve gayrimüslimlerin servetlerine ilişkin karşılaştırmalar yapmakta ve aradaki farka vurgu yapmaktadır. Yapılan işler açısından da Türkler'in özel bir uzmanlık bilgisinden yoksun olduklarını, yaptıkları tek işin bakkalıktan ibaret olduğunu belirtmektedir. Esnaflık döneminde iş bilmezlikten dolayı çoğu kez gülünç duruma düştüklerine, bu durumun işleri büyüdüğünde de devam ettiğini belirtmektedir. Koç'a göre yapılması gereken ilk iş, işadamlığına ilişkin temel varsayımların ve inançların unutturulmasıdır.

Eşek kötü olduğu için bütün Hristiyan çocukları yolda kendi eşekleriyle beni geçerlerdi. Eşeğe babamın atının arpasından çalar yedirirdim. Kulaklarını dikmez, canlılık göstermezdi. Kısaca, tam o sıralarda esnaf olmayı kararlaştırdım. Eğer Allah bana 50.000 liralık bir servet verirse, Ankara'da beş katlı güzel bir mağaza açacağım diye kendime söz verdim. Okumamayı kararlaştırdım (Koç, 1973: 15).

İşadamı Kavramının Yaratılması

Gayrimüslimlerle Benzeşim

Koç anılarının birçok yerinde babasını risk almaktan kaçınan ve genellikle kira gelirleriyle geçinme hevesinde olan birisi olarak tanımlanmaktadır. Babasının güvenini kazandıktan sonra gelişme, çeşitlenme ve intikam arzusuyla çevresindeki iş fırsatlarını gözlemlemeye başladığını belirtmektedir.

Ankara'daki işlerimiz zamanla bakkaliyeden hırdavata, hırdavattan köseleciliğe, köselecilikten yapı malzemesine çevrilince, bizim işlerin de bir kısmı Galata'ya aktarma olmaya başladı (Koç, 1973, 25).

Her ne kadar işadamlığı kavramının inşası süreci gayrimüslimlerden bir intikam alma çabası olarak ortaya çıksa da uygulama da, hemen hemen tüm, işlerinde işi bilen bir gayrimüslimle ortaklığa gittiği görülmektedir. Bu durum aktörün yeni kurumsal kural, teknoloji ve uygulamalara uyumu kolaylaştırmak amacıyla daha önceden var olan, yoğun bir şekilde kabul görmüş kural teknoloji ve uygulamalarla bağdaştırma yoluna gitmesi şeklinde yorumlanabilir. Koç iş kurarken ve çeşitlendirirken sürekli olarak gayrimüslimlerle bir benzeşim çabası işine girmektedir.

Çarşıda Rum, Ermeni, Musevi komşularımız vardı. Bu komşuların ne gibi işler tuttıklarını inceledim (Koç, 1973: 26).

Ebeoğullarının yanında Kosti adında iyi bir satıcı vardı. Bu satıcıyı almayı kafaya koydum, uğraştım, fazla para teklif ettim ve almayı başardım...Kosti bana bu meslekte çok şey öğretti, bu işte benim hocam oldu. İlk satıcım Bay Kosti'nin benim iş hayatımda büyük yeri vardır (Koç, 1973: 26).

Alanında uzman ve teknik bilgisi kuvvetli kişilerden yararlanma daha sonraki dönemlerde girilen işlerde önemli bir ilke olarak kabul edilmekte, esnafıktan tüccarlığa, tüccarlıktan sanayiciliğe geçişte uzmanlık bilgisi bireylerden değil de ortaklık kurulan yabancı işletmelerden elde edilmektedir.

Siemens acentalığı, Siemens ile ortak olarak 1959 yılında ortak olarak kurduğumuz Simko şirketine devredildi...Bütün istek ve hedefim, Siemens'in Türkiye'ye yatırım yapmasıydı. Yatırım yaparlarsa, Türkiye ile ve bizlerle ilişkilerinin kolay kolay kesilmeyeceğine inanıyordum (Koç, 1973: 94).

İşadamı: Hizmet Adamı

İşadamı kavramına ilişkin tanımların farklılığı ve tanımların içinde yer alan kavramların çokluğu kavramın tam olarak anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Fakat tanımlarda hiçbir zaman işadamlığının vatana hizmet etmek şeklinde tarif edildiği görülmemektedir. Koç'da bu durumun farkındadır. Genişleyen ve gelişen işlerini sekteye uğratmamak ve işadamlığını daha sempatik bir kavram olarak yeniden konumlandırmak istemektedir. Bu nedenle işadamı kavramına ilişkin normatif çağrışımları yeniden tanımlama gayretine girmiştir. Bu iş uygulamaların altında yatan ahlaki ve kültürel temellerin yeniden formüle edilmesidir. Genelde var olan kuruma paralel veya tamamlayıcı bir başka kurumun ortaya çıkması ve var olan kurumun varlığının sorgulanması sonucunu doğurur.

İşte bu koşullar altında, bu yollardan mal getirir, hem ordunun hem halkın ihtiyacını karşıladık (Koç, 1973: 32).

Koç Topluluğu şirketlerinin çoğu yurt ekonomisine katkısı olan, ülke yönünden verimli ve yararlı şirketlerdi. Bunların yaşaması ve gelişmesi gerekiyordu (Koç, 1973: 100).

İşadamın Yol Haritası

Koç'un anılarını bir bütün olarak ele aldığımızda işadamına ilişkin belli bir gelişim rotası çizdiğini görmekteyiz. Bu rota sosyal ve kültürel temeller dolayısıyla öncelikle bakkallıktan başlamaktadır. Bakkallıktan sonraki aşama komisyonculuktur. Komisyonculukta daha az risk fakat kitlesel satış söz konusu olmaktadır. Komisyonculuğun sağladığı getiriler işadamını "eksiltmeciliğe" doğru yöneltmektedir. Eksiltmecilik aslında işadamının rotasının devlet kurumuyla kesiştiği nokta olarak düşünülmelidir. Eksiltmecilikte hem komisyonculuk gibi belli ürünlerin ihale karşılığında kamu kurumlarına satışı söz konusu olmaktadır hem de inşaat-taahhüt işlerine girilmektedir. Ancak eksiltmecilik sürecini başarıyla tamamlayan işadamını üretime geçiş yönünde girişimlerde bulunabilecektir. Koç'a göre üretim işi daha çok müşterisi hazır olan ve hammadde temininde sorun yaşanma riski düşük alanlarda yürütülmelidir. İşadamının mal üretiminin yanında hizmet üretimini de değerlendirmesi gerektiğine inanan Koç'a göre, ilk açılım yapılması gereken hizmet işi turizm işidir. İşadamı bu işlerin tümünü sürdürebilir veya geliştikçe ana faaliyet konusu dışında kalan işleri tasfiye edebilir, fakat Koç'a göre bırakmaması gereken yegâne iş, mağazacılıktır. Bu tutum belki de işe bakkal olarak başlamanın önemli bir tarihsel sonucudur. Koç'a göre bir şeyi satmak en az yapmak kadar önemlidir. Ayrıca işadamının çıkış noktası neresi olursa olsun hedefi İstanbul olmalıdır.

Ankara bana ufak gelmeğe başladı, bütünü hevesim İstanbul'da bir mağaza açmaktı (Koç, 1973: 40).

Üç ay daha Çankırı'da kaldık. Bu sürede boş durmadım. Çankırı piyasasını inceledim. Çankırı'da hırdavat işiyle uğraşan Poşyan'lardan kâğıt, zarf ve diğer hırdavat eşyası alarak Ankara'ya göndermeğe başladım (Koç, 1973: 29).

Geseryanlar bu büyük binada Sahibinin Ses gramafon plaklarını, Philco radyolarını, Kelvinatör buz dolaplarını satıyorlardı...Birkaç konuşmadan sonra biz bu firmanın Ankara satıcısı olduk (Koç, 1973: 35).

Tecrübelerden Öğrenme

Koç'a göre işadamının en ayırt edici özelliği sürekli öğrenme isteğidir. İşadamlarının en önemli öğrenme kaynakları başkalarının tecrübeleri ve iş gezileridir. Tecrübelerden öğrenme konusunda öncelikle alanında uzman bireyleri işe alma veya ortak etme iyi bir alternatif olabilir. Bunun dışında işadamının iyi bir gözlem yeteneği de olmalıdır. Biçimsel eğitim, yabancı dil bilgisi de Koç'un üzerinde yoğun bir şekilde durduğu eğitimle ilgili konulardır.

Hayatta başarılı olmanın sırları arasında belki de en önemlisinin başkalarının tecrübelerinden yararlanmak, verilen öğütleri can kulağı ile dinlemek, ilgili yayınları dikkatle okumak ve kazanılan bilgileri değerlendirmek olduğuna inanıyorum (Koç, 1973 Önsöz).

Biraz tanındıktan, biraz para kazandıktan sonra daha ilerleyebilmek için Avrupa'ya gitmek hevesine düştüm (Koç, 1973: 59).

İsimlendirme

Kurumsal işler arasında kuramlaştırma da Koç tarafından işadamı kimliğinin ortaya çıkarılmasında girilen önemli bir iştir. Soyut kategorilerin geliştirilmesi, özelliklerinin betimlenmesi ve kategoriler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması şeklinde tanımladığımız kuramlaştırma çabalarının en somut uygulaması isimlendirmedir.

Sıkışık duruma düşmüşler, bana ortaklık teklif ettiler...Şirketin adı "Koç – Boru" olması şartıyla ortaklığı kabul ettim (Koç, 1973: 36).

Böylece Koçzade Ahmet Vehbi Firması kurulmuş oldu (Koç, 1973: 40).

1937 yılında İstanbul şubemizi “Vehbi Koç ve Ortakları Kollektif Şirketi” adıyla Fermenciler’de kurduk...%15 hissesi İsrail Efendinin, %15 Hissesi Emin Bey’in ve %70 Hissesi de benimdi (Koç, 1973 41).

Galata Grubumuz Koç Ticaret A.Ş. ’nin Galata şubesi oldu (Koç, 1973: 44).

Bu tür “Koç” bağlantılı isimlendirme örneklerini çoğaltmak mümkündür. Vehbi Koç’un bu davranışı isimlendirme aracılığıyla işadami olarak varlığını duyurmak ve aslında güçlü bir markalama çabasıdır

İşadamlığının Sürdürülmesi

Çeşitlenme

İşadamlığının sürdürülmesi aslında işlerin sürdürülmesidir. Bu noktada Koç’un başlangıç noktasından itibaren bir işleri büyütürken çeşitlendirme isteğinin olduğu görülmektedir. İşlerin çeşitlenmesinde herhangi bir kalıbın varlığına rastlanmamıştır. Çeşitlenme işadamlığının iş yaptığı sektörel çevrenin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. İşadami sektörel çevredeki değişimleri yakından takip ederek, fırsatları değerlendiren bir kişi olarak tanımlanmaktadır.

Atatürk’ün Ankara’yı başkan yapması şehre büyük bir canlılık getirdi. Bayındırlık ve yapı işleri başladı. Ben de bakkaliye, köselecilik ve hırdavat işlerini bıraktım, yapı malzemesi işine girdim (Koç, 1973: 48).

Çeşitlenme konusunda herhangi bir kalıp önerilmese de, işler genişletilirken genelde geriye doğru dikey bütünleşme çabasının varlığı göze çarpmaktadır. Hammaddeye yaklaştıkça riskin azalacağı, gelirin artacağı şeklinde bir görüş hâkimdir. Bu durum belki ilk başlarda doğru gibi kabul edilse de, günümüzde işlerin böyle yürümediği açıktır. Koç’ta önceleri hammaddeye yaklaşarak karlılık düzeyini artırmak hevesindeyken, daha sonraki dönemde hammadde tedarikini garanti altına alarak üretim işini daha karlı kılmak amacıyla bu tür bir bütünleşik yapıyı tercih ettiği açıkça görülmektedir.

Kösele işinde en kuvvetli iki rakip bunlardı. Bu meslekte eski ve tecrübeli insanlardı. Kösele işi bakkaliyeden çok daha iyi bir işti. Bozulması, modasının geçmesi yoktu. Kösele ve deri altınsa, ayakkabı olduktan sonra gümüş, belki de bakır kadar değeri kalıyordu (Koç, 1973: 26).

Memleket çok güzel bir fabrika kazandı, iş gücü yarattı, büyük döviz tasarrufu sağlandı. Bugün buzdolabı ve ocaklar, tüpler bu fabrikanın mamulleri ile yapılmaktadır (Koç, 1973: 111).

Siyasetle Gevşek-Sıkı İlişkiler

İşadamlığının ortaya çıkışında siyasetle en önemli kesişim noktası, daha önce sözü edilen, eksiltmeler hususundadır. Bu seviyeden sonra işadamlığının siyasetle oldukça sıkı fakat aynı zamanda da bir o kadar gevşek ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Siyasetle ilişkilerin sıkı olmasının devletin en büyük müşteri olmasından kaynaklanmaktadır. Devlet yetiştirdiği insan kaynakları özel sektörün ilk uzman işgücünü oluşturmuştur. Ayrıca devlet çeşitli ihaleler aracılığıyla bazı işadamlarını geliştirme bazılarını ise zorlama konusunda oldukça aktif rol oynamaktadır. Koç’un anılarında siyasetle olan ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Düzenleyicileri/düzenlemeleri düzenlemek işadami olmanın temel bir gerekliliğidir. Koç siyaset kurumuyla tanışmasını tarihsel gelişimin doğal bir sonucu olarak nitelendirmekte, bunun reissen bir seçim olduğunu sürekli vurgulamaktadır.

29 Ekim 1919 günü Reis Müftü Rifat Efendi’nin Başkanlığı’nda Ankara’da kurulan Müdafaa-i Hukuk-u Milliye Cemiyetine babam da girmişti. O günkü koşullarda duruma göre 3000 kuruş maddi yardım da yapmış. Büyüklerimin isteği ile ben de 19 yaşında bu Cemiyete girdim. Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti sonradan Cumhuriyet Halk Partisi oldu. Ben de bu yoldan CHP’li oldum (Koç, 1973: 133).

Bu tür bir vurgunun sebebi, anıların ilerleyen bölümlerinde ortaya konan çeşitli olaylar aracılığıyla açıklanmaktadır. Demokrat Parti dönemi aslında işadama için siyasetle olması gereken ilişkinin betimlendiği ve günümüzde de yansımalarını gördüğümüz bir ikna sürecidir. Koç CHP’de çeşitli görevler aldığını yadsımamakta fakat bu işlerin aktif politikayla ilgisi olmadığını, sadece kendi alanında danışmanlık hizmetleri verdiğini belirtmektedir. Çok partili dönemin her iki partisine de maddi yardım yaptığını gizlememekte, hatta gerekirse yine yapacağını belirtmektedir. Aktif politikada işadamının yerinin olmadığını, politikaya girmesi durumunda Koç Grubu’nun dolayısıyla işadamlığının sürdürülemeyeceğini sürekli vurgulamaktadır.

O zaman politikaya atılsaydım, bugünkü Koç Müessesesi kurulamayacaktı (Koç, 1973: 135).

Gelişen şartlar Koç’un aktif olmasa da CHP içinde kalmasını zorlaştırmış ve baskılar artmıştır. Anıların belki de en kasvetli satırları bu bölümde yer almaktadır. Sonuçta işlerinin devamlılığını sağlamak adına herhangi mantıklı bir neden görmemesine rağmen, CHP’den istifa ederek tarafsız kalmak konusunda baskılara dayanamamıştır. Bu durum işadamının siyaset kurumuyla bağlarının hem sıkı em de zayıf olması gerektiğini göstermesi açısından oldukça önemlidir. Gelecekte kuruluşuna öncülük edeceği TÜSİAD gibi kurumların, kurulma gayesi, kanımca, işadamının siyasetle ilgili ilişkilerde savunmasız bırakmamak ve sürekliliğinin sağlanmasına katkı göstermek adınadır.

Tarafsız vatandaşlar da önceleri CHP’den büyük çıkarlar elde ettiğimi, doymadığımı, bu defa da daha çok çıkar sağlamak, vurgun yapmak için DP’ye girdiğimi sanacaklar ve benim karakersiz bir adam olduğuma hükmedeceklerdir (Koç, 1973: 143).

Holdingleşme

Koç için en önemli amaç sahip olduğu, kurduğu ve geliştirdiği işletmelerin sürekliliklerinin sağlanmasıdır. Bu konuda oldukça yoğun çaba göstermiştir. Süreklilik konusunda endişelenme sebeplerinin başında aile işletmelerinin kısa ömürlü olduğuna ilişkin inancı gelmektedir. Bu inancın en önemli destekleyicisi olarak yıllar içinde aile bağlarının zayıflaması ve işe gereken önemim verilmemesidir. Kurduğu işletmelerin devamlılığını öncelikle vatanseverlik ve memlekete hizmet gibi daha üst normatif bağlantılar kurarak meşrulaştırmaktadır. Kültürel yapının kişisel çıkar çatışmaları doğurmaya oldukça yatkın olduğu ve bu nedenle işletmelerin yetkin olmayan kişilerin yönetiminde yok olup gideceğini düşünmektedir. Tüm bu sorunları çözebilmek için iş arkadaşları, alan uzmanları, iş yaptığı yabancı işletmelerin temsilcileriyle görüş alış verişinde bulunmaktadır. Bu görüşmelerden çıkan sonuç “holding” adında yeni bir örgütsel formun uyarlanarak, işletmelerin holdingin katılımıyla yönetilmesinin sağlanmasıdır. Holding formunun tasarımı ve gelişiminde Vehbi Koç’un giriştiği kurumsal işlerin önemli bir yeri vardır.

Bu düşünce ile ilk aşamada topluluğun, yurda mal olmuş büyük şirketlerinin sürekliliklerini sağlamak için bunları gerçek anonim şirketler halinde geliştirmekle beraber, bir Holding şirketi çevresinde toplamak ve Holding’in bir kısım hisselerini, ailenin şahsi tesirinde kalmayacak bir Vakfa mal etmek bana en çıkar yol gözüküyordu... (Koç, 1973: 101).

Vakıflaşma

Vatanseverliğin ve dışsal kendilik kontrolünün doğal bir sonucu olarak işadama gelirin belli bir kısmını hayır işlerinde kullanmalıdır şeklinde bir görüş Koç’un vakıflaşma serüveninin de temel çıkış noktasıdır. Vakıf ayrıca kurulan holdingin önemli bir hissedarı olarak, holdingin yönetiminde aile etkisini azaltabilecek bir güç olarak nitelendirilmektedir.

Hayatımda elde edebildiğim başarıyı Allaha, yurduma, değerli çalışma arkadaşlarımla işbirliğine ve çalışma sevgime borçluydum...sosyal hizmet ve bağışlarımızı kurumlaştırmak ve

böylece bunların benden sonra da sürekliliğini sağlamaktı. Bu ikinci amacım Vehbi Koç Vakfı'nı kurduğum zaman gerçekleşti (Koç,1973: 127).

İşadami toplumun gözünde olumlu bir yer edinmelidir. Bunun yolu da hayır işlerine vakit ve sermaye ayırmaktan geçmektedir. Vakıf ve holding arasında kurulacak karşılıklı etkileşim hem kurumsal sosyal sorumluluk çabalarını rasyonelleştirecek hem de holding yönetiminde aile etkisini azaltabilecektir. Bu şekilde işlerin ve işadaminin varlığı daha güçlü bir şekilde sürekli kılınacaktır.

Mitleştirme

Koç'un süreklilik adına başvurduğu bir diğer kurumsal iş türü mitleştirmedi. Koç anılarının çeşitli bölümlerinde Ankaralı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Ankaralıyım. Aile seçeremden anlaşıldığına göre ana tarafından 600, baba tarafından da 250 yıllık Ankaralı bir aileden geliyorum (Koç, 1973: 8).

Koç'un soyunu araştırması ve sonuç olarak kendinin ve eşinin Hacı Bayram-ı Veli Hazretleri'nin 19'uncu kuşak torunu olduğunu kanıtlama çabası, süreklilik adına mitleştirmenin çarpıcı bir örneği olarak yorumlanabilir.

SONUÇ

Aktör ve kurumlar konusu oldukça verimli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu alanda son yıllarda daha çok aktörün eylemlerinin kurumlar üzerindeki etkisinin araştırılması yönündedir. Aktör artık kurumsal çevresine uyum sağlayan tepkisiz bir varlık olarak düşünülmemekte, kurumsal süreçlerde aktöründe söyleyecek sözü olduğunun altı çizilmektedir.

Bu çalışma kapsamında Türkiye özelinde işadami kavramının kurumsal işler aracılığıyla betimlenmesine çalışılmıştır. İşadami kavramının betimlenmesi için amaçlı olarak seçim yapılmış ve Vehbi Koç'un anıları analiz edilmiştir.

İşadami kavramını yapılandıran bir aktör olarak Koç, öncelikle alanda geçerli olan işadami kavramını yıkmaya gayret etmiş, daha sonra bağlama özel bir işadami kavramı oluşturmaya girişmiş ve devam eden süreçte bu kavramın sürdürülmesi yönünde çaba göstermiştir.

Çalışma kapsamında yürütülen analiz sürecinde kodlamanın yalnızca yazar tarafında yapılması ve sadece Vehbi Koç tarafından kaleme anıların analiz edilmesi eleştiri konusu olabilir. Kodlama sürecinin başka bir alan uzmanıyla tekrar edilmesi çalışmanın inandırıcılığına olumlu katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ahmadjian, C. L., ve Robinson, P. (2001). Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46, 622–654.

Angus, L. (1993). Masculinity and women teachers at Christian Brothers College. *Organization Studies*, 14(2), 235–260.

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of social position. *Organization*, 13, 653-676.

Battilana, J., ve D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency,

- T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*. Cambridge, UK: University of Cambridge Press, ss. 31-58.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Hammondsworth: Penguin Books.
- Buğra, A. (2006). *Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory, L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.,ss. 3-22.
- Dündar, C. (2008). *Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç: 1961-1976*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Dündar, C. (2006). *Özel Arşivinden Belgeler ve Anılarıyla Vehbi Koç*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilisations, *American Journal of Sociology*, 85, 840-869.
- 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.
- Emirbayer, M., ve Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- Fox-wolfgramm, S. J., Boal, K. B., ve Hunt, J. G. (Jerry). (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87–126.
- Galvin, T. L. (2002). Examining institutional change: evidence from the founding dynamics of U.S. health care associations. *Academy of Management Journal*, 45(4), 673–696.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*. *Academy of Management Review*, 21, 1022-154.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., ve Suddaby, R. (Eds). (2008). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207–232.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398–422.
- Hirsch, P. M. ve Bermiss, Y. S. (2009). Institutional “dirty” work: preserving institutions through strategic decoupling, Lawrence, T. Suddaby, R. Leca, B. (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, New York: Cambridge University Press, ss. 262-283.
- Hughes, E. C. (1936). The ecological aspect of institutions, *American Sociological Review*, 1,

180-189.

Jepperson, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism Powell and P. J. DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 143-163.

Koç, V. (1973). *Hayat Hikâyem*, İstanbul: APA Ofset Basımevi.

Koç, V. (1984). *Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim Vehbi Koç (1973-1987)*, İstanbul: Vehbi Koç Vakfı.

Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: a bridge to the other side, Lawrence, T. Suddaby, R. Leca, B. (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, New York: Cambridge University Press, ss. 59-91.

Lämsälmä, H., Peiró, J. ve Kivimäki, M. (2004). Grounded Theory in Organizational Research. Gillian Symon ve Catherine Cassell (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organization Research*, London: Sage.

Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. (2006). "Institutions and Institutional Work", S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence ve W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage, ss. 215-254.

Lawrence, T. B., Leca, B., ve Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033.

Lawrence, T., Suddaby, R., ve Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. (T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca, Eds.). New York: Cambridge University Press.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2010). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58.

Lawrence, TB, Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281–290.

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. ve King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333–363.

Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 29-

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*, London: Sage.

Oakes, L., Townley, B., ve Cooper, D. (1998). Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 43.

Oliver, C. (1992). The antecedents of the institutionalisation. *Organization Studies*, 13, 563-588.

Orsato, R. J., den Hond, F., & Clegg, S. R. (2002). The Political Ecology of Automobile Recycling in Europe. *Organization Studies*, 23(4), 639–665.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd. Edition), Thousand Oaks, CA: Sage.

- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223–230.
- Russo, M. V. (2001). Institutions, Exchange Relations, and the Emergence of New Fields: Regulatory Policies and Independent Power Production in America, 1978-1992. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 57.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim (Genişletilmiş 2. Baskı)*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Trank, C. Q. ve Washington, M. (2009). Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituents. T. B. Lawrence, R. Suddaby, ve B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, ss. 236-261.
- Wicks, D. (2001). Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis. *Organization Studies*, 22(4), 659–692.
- Zilber, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.
- Zilber, T. B. (2009). Institutional maintenance as narrative acts. T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, ss. 205-235.

TÜRK YÖNETİM/ÖRGÜT YAZININDA ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMA ALANI: 2002-2013 YILLARI ARASI LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Akansel YALÇINKAYA, Anadolu Üniversitesi
Yücel TÜRKER, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

GİRİŞ

İnsanoğlunun yaşamı örgütlerle çevrelenmiştir ve bilinçli veya bilinçsiz olarak örgütler tarafından şekillendirilmektedir. Örgüt araştırmaları alanının çıkış noktasını temsil eden Kuzey Amerika kaynaklı kapsamlı bir çalışmada bu husus, Baum ve Rowley (2002) tarafından “örgütleri anlamak, dünyayı anlamaktır” cümlesi ile de ifade edilmektedir. Örgüt kuramları alanında çalışan araştırmacılar, örgütlerin davranışlarını örgüt, örgütler arası ve örgüt-üstü analiz düzeylerinde araştırmalar yaparak; hayatımızın her alanında yer alan örgütleri anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgüt araştırmalarının tarihsel gelişimi belirli aralıklar dâhilinde, bugüne değin çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (March, 2007; Üsdiken ve Leblebici, 2001). Bu çalışmalardan birinde Üsdiken ve Leblebici (2001), örgüt kuramının doğuşu ve gelişimini dört evrede incelemişlerdir. İlk evre 1800’lerin sonlarından 1950’lerin başlarına kadar olan dönem kapsamaktadır ve içeriği kuram öncesi dönemde örgütler ve yönetim üzerine yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. 1950’lerin başından 1970’lerin sonuna kadar olan evre ise yazarlar tarafından ikinci evre olarak tanımlanmakta ve kuramın sınırlarının belirlenmesine ve koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkışı ve gelişimine odaklanmaktadır. Üçüncü evre (1970’lerin sonundan 1990’ların sonuna kadar) kuramlardaki çeşitlenmeyi, son evre (1990’ların sonundan günümüze kadar) ise çeşitlenmeyle birlikte kuramların bütünleştirilmesi çabasını kapsamına almaktadır.

İşte bu çalışmada, örgüt kuramı alanının ülkemizdeki gelişim seyri 2002-2013 yılları ara kesitindeki lisansüstü çalışmalar bağlamında ele alınmıştır. Bu bağlamda, söz konusu zaman aralığında örgüt kuramı alanında üretilmiş olan lisansüstü çalışmalar belirli boyutlara göre içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu bu analiz çerçevesinde lisansüstü tezlerin yılı, türü, hangi örgüt kuramını incelediği, bu kuramları incelerken spesifik olarak belirli bir konuya odaklanıp odaklanmadığı ve yönetsel olarak nasıl bir seyir izlediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, lisansüstü düzeyde örgüt kuramları alanında üniversitelerin üretkenlik durumları da incelenmiş ve sonuçlar rapor edilmiştir.

İLGİLİ YAZIN: TÜRK YÖNETİM/ÖRGÜT YAZININDA ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMA ALANI

Üsdiken ve Pasadeos (1993), gerek evrensel düzeyde gerekse bir ülkede bir bilim dalıyla ilgili belirli zaman aralıklarıyla yapılacak bir durum tespitinin yararlı olabileceğini belirterek; bu yolla sağlanacak bilginin, o bilim dalının zaman içinde gösterdiği gelişmeyi ve egemen olan eğilimleri anlamak, var olan sorunları ortaya çıkarmak ve bunları gidermek için yapılabileceklerin tartışıldığı bir ortam sağlayacağını ifade etmektedirler (Üsdiken ve Pasadeos, 1993: 73). Yine benzer şekilde, Erdemir (2009) de, birçok alanda olduğu gibi

Türkiye’de yönetim/örgüt alanının gelişiminde de alanın kendisine yönelik bir içebakışın gerekliliğinin yadsınamayacağını; bu içebakışın belli aralıklarla yerine getirilmesinin, alana yönelik beklentileri ve katkıları gündemde tutacak, nitelikli ve yerel bağlamla barışık çalışmalara ışık tutacağını ifade etmektedir (Erdemir, 2009: 7). Peki, bugüne değin Türkiye’de bu alanda ne tür çalışmalar yapılmıştır? Kuzey Amerika ve Avrupa’da üretilen yönetim uygulamalarını (Özen, 2002a; Özen, 2002b; Özen, 2009; Özen, 2010; Erçek, 2004; Erçek, 2006; Erçek ve Say, 2008) ve örgüt kuramlarını ithal edici (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken ve Wasti, 2009) konumda ve gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de, bu alanlarda nelerin yapıldığı çoğunlukla araştırmaya değer bir konu olmuş ve yukarıdaki soruya cevap aranmaya çalışılmıştır (Özcan, 2012; Alakavuklar, 2010; Alakavuklar ve Parker, 2011; Özen, 2004; Tayşir, 2013; Duygulu ve Bağcı, 2008; Yozgat ve Kartaltepe, 2009; Gürol vd. 2004). Bu çalışmalardan birinde Duygulu ve Bağcı (2008), ülkemizdeki fakülte dergilerinde örgüt kuramları ile ilgili yayınlanmış makaleleri incelemişler; sonuç olarak sadece 7 çalışmaya ulaşabilmişlerdir. Diğer yandan, Gürol vd. 2004 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, 50 kişilik bir örneklem üzerinden yaptıkları araştırmalarının sonucuna göre, kurumsal kuram Türkiye’de 2004 yılı itibariyle açık sistem yaklaşımı ile birlikte en çok çalışılan makro örgüt kuramı durumundadır (Gürol vd., 2004).

Dikkate değer bir şekilde, söz konusu bu çalışmalar içinde Üsdiken vd.’nin yapmış oldukları çalışmalar (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Erden, 2001; Üsdiken ve Erden, 2002; Üsdiken ve Wasti, 2009; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken vd., 1998) 1950’li yıllardan 2000’lerin başına değin Türkiye’de örgüt çalışmalarının nasıl bir seyir izlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Buna karşın, son on yılda, bu doğrultuda bir çalışma yapılmadığı yazından anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, son on yıllık dönemde Türkiye kaynaklı örgüt kuramları yazının araştırılması kanımızca önem arz etmektedir.

Son on yıllık dönemde Türkiye kaynaklı örgüt kuramı alanında, önemli gelişme ve katkılar göze çarpmaktadır. Bu on yıllık döneme özgü gelişmeler, örgüt kuramları alanında derleme 2 kitabın (Sargut ve Özen, 2007; Sözen ve Basım, 2012) yayınlanması, bu alanda kurumsallaşan bir etkinlik olan Örgüt Kuramı Çalıştayları, bu süre zarfında belirli aralıklarla yapılan Yönetim Organizasyon Yaz Seminerlerinde örgüt kuramlarının bir oturum olarak belirlenmesi ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde bu alanda sunulan bildirimlerdeki artış (Sargut ve Özen, 2007: 11) şeklinde ifade edilebilir. Çalışma, sözü edilen gelişmeler doğrultusunda, Türkiye kaynaklı örgüt kuramları çalışmalarının son 10 yılda ne doğrultuda ilerlediğini göstermesi açısından alana katkı yapmayı hedeflemektedir.

Çalışmada, örgüt çalışmaları alanındaki başat konuma sahip yeni kurumsal, örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve vekalet ile koşul bağımlılığı kuramları ile ilgili Türkiye kaynaklı lisansüstü tezlerde konu ile ilgili olarak nelerin araştırıldığı yapılacak olan içerik analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yöntemle birlikte bu alanda yapılan çalışmaların hangi kuramlara ve kuramların alt konularına göre dağıldığı ve çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemi (veri toplama yöntemi, kavramsal-görgül, nicel-nitel-karma, boylamsal-kesitsel) belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede ülkemizde örgüt kuramı alanının yöntemsel açıdan da ne durum olduğunu yabancı yazınla karşılaştırmalı olarak ortaya koymak hedeflenmiş ve bu doğrultuda yazına katkı yapılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, 2002-2013 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki lisansüstü tezler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir.

AMAÇ VE KAPSAM

Çalışmanın amacı, örgüt kuramları alanının ülkemizde gelişim çizgisini 2002-2013 yıllarını temel alarak ortaya koymaktır. Çalışmanın yıl aralığının belirlenmesinde, ulaşılabilen Ulusal Yönetim Organizasyon Kongrelerinde örgüt kuramı değerlendirme kurulunun 2002 yılında oluşturulması (Özen ve Kalemci, 2009:98; Sarvan, 2002; Gölbaşı, 2010:463) ve yazın incelemesi sonucu Üsdiken ve arkadaşları tarafından yapılan son çalışmanın 2002 tarihli olması göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda, bu seçimde, konu ile ilgili en önemli ve odak akademik etkinlik olan Örgüt Kuramı Çalıştayı ve benzer açıdan önemli bir etkinlik olan Yönetim Organizasyon Yaz Seminerleri'nin (YOYSEM) bu yıllar arasında başlamış olması da etkili olmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırmacılar tarafından belirlenen anahtar sözcükler yardımıyla YÖK Tez Veritabanı'nda belirtilen yıllar arasında örgüt kuramı ile ilgili tam metin tezler taranarak, çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Tezlerin belirlenmesi esnasında kullanılan anahtar sözcükler; koşul-bağımlılık kuramı/yaklaşımı/teorisi, durumsallık kuramı/teorisi/yaklaşımı, kaynak bağımlılığı kuramı/yaklaşımı/teorisi, örgütsel ekoloji kuramı/yaklaşımı/teorisi, popülasyon ekolojisi kuramı/yaklaşımı/teorisi, (yeni) kurumsal kuram/yaklaşım/teori, işlem maliyeti kuramı/yaklaşımı/teorisi ve vekalet kuramı/yaklaşımı/teorisi şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda, içerik analizi için öncelikle YÖK Tez Veri Tabanında tam metin ulaşım izni verilen tezlere ulaşılmıştır. Tam metnine ulaşılamayan tezlerin yazarlarıyla iletişime geçilip tam metin ya da içerik analizinde cevaplanmaya çalışılan boyutlara ilişkin bilgiler istenmiştir. Yazarlarına ulaşılamayan tezler için ise, ilgili tezlerin danışmanlarıyla irtibata geçilmiş ya da bu tezlerden üretilen bildiri ve makale olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak, ulaşılamayan 5 lisansüstü tez çalışması bulunmakta olup; sonuç olarak 83 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Bu noktada son olarak araştırmanın varsayımından bahsetmekte yarar vardır. Öncelikle, araştırmanın veri setinde yer alan lisansüstü çalışmaların veri tabanında tam, eksiksiz ve doğru olarak kayıtlı olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda, lisansüstü çalışmaların, yıl, tür, üniversite, enstitü ve anabilim dalı gibi bilgilerinin doğru olarak girilmiş olduğu araştırmanın varsayımıdır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için söz konusu 83 lisansüstü teze içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizinde kullanılan boyutlar; tezin yılı, türü, incelediği örgüt kuramı, kuramın alt boyutu, çalışmanın görgül mü yoksa kavramsal mı olduğu, çalışmada izlenen yöntem, veri toplama yöntemi, araştırmanın zaman aralığı (kesitsel-boylamsal) ve tezin üretildiği üniversite şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan boyutların belirlenmesinde Özen (2000), Üsdiken ve Wasti (2002), Şahin ve Koç (2009) ve Sayılar (2005)'dan yararlanılmıştır. İçerik analizinde, söz konusu tezler araştırmacılar tarafından bağımsız şekilde kodlanmış ve daha sonra bir araya gelinerek uyuşma oranlarına bakılmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirliği hesaplamak amacıyla daha önce Üsdiken ve Pasadeos (1992:113)'un yaptığı gibi Scoot Pi değeri hesaplanmıştır. İncelenen 9 boyut üzerinden şansa dayalı uyuşma yüzdesi %83,14 olarak elde edilmiştir. Bu değer yazında kabul edilen %75'in üzerindedir (Wimmer ve Dominick, 1991'den aktaran Üsdiken ve Pasadeos, 1992:113).

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın bulguları içerik analizi kapsamında incelenen boyutlar bağlamında sırasıyla ifade edilecektir.

1) Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

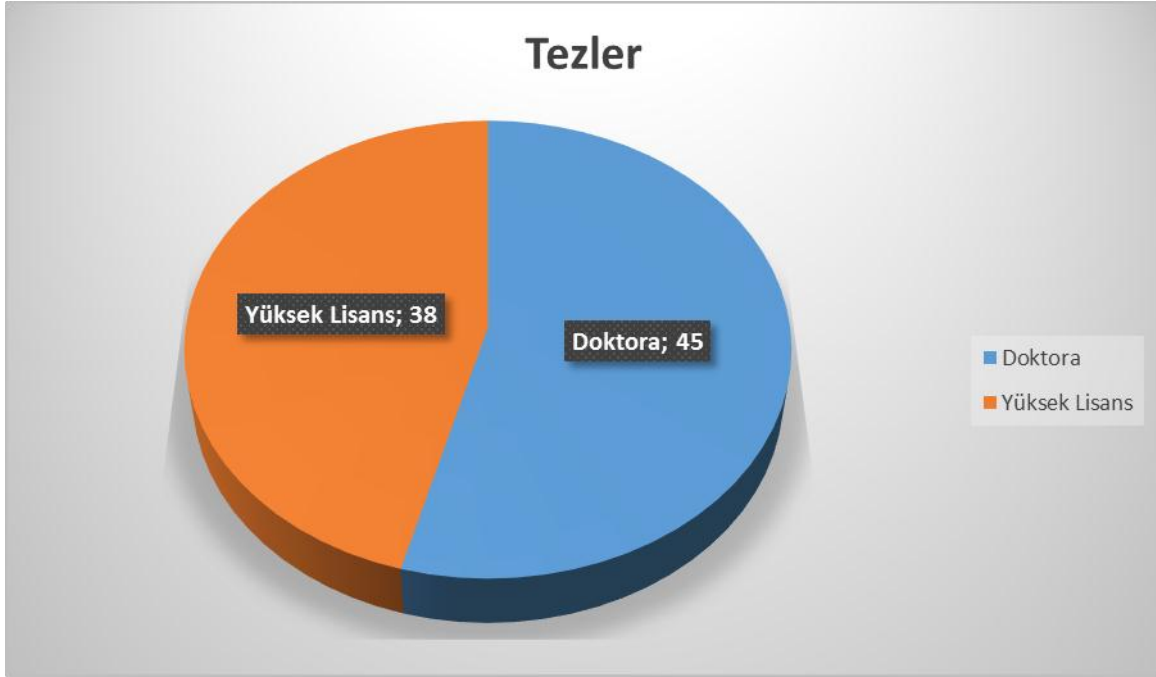
Tablo 1: Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı



Tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde, 2007 yılında önceki yıllara nazaran bir sıçrama olduğu gözlenmektedir. Bu artışta ilk kez 2005 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde düzenlenen Yönetim Organizasyon Yaz Seminerinin payı olduğu düşünülebilir. Tablonun geneline bakıldığında, 2003 ve 2008 yılı hariç diğer tüm yıllarda yazılan doktora tezleri sayısının yüksek lisans tez sayısından fazla ya da yüksek lisans tez sayısına eşit olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 2007 yılından itibaren bu alanda yazılan tezlerde önceki yıllara nazaran gözle görülür bir artış olması, örgüt kuramları alanındaki ilk Türkçe kitabın 2007 yılında basılması (Sargut ve Özen, 2007), artık beşincisi düzenlenecek olan Örgüt Kuramı Çalıştayı'nın adım adım kurumsallaşması ve daha önce de vurgu yapılan Yönetim Organizasyon Yaz Seminerleri'nin iki kez düzenlenmesi gibi faktörlere ve bu faktörlerin alanda yaratmış olduğu kümülatif etkiye bağlanabilir. Son olarak, 2013 yılında yalnızca bir teze ulaşılması 2013 yılında yazılan tezlerin henüz YÖK Tez Veritabanı'na yüklenmemiş ve iletişime geçilen araştırmacılardan tezlerin temin edilememiş olmasıyla açıklanabilir.

2) Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Şekil 1: Lisansüstü Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı



İlgili şekil incelendiğinde, beklendiği gibi doktora tezlerinin yüksek lisans tezlerinden sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, örgüt kuramı derslerinin daha çok doktora programlarında ve daha yoğun şekilde verilmesine ve örgüt kuramlarının daha çok doktora düzeyinde çalışılabileceğine ilişkin zımnî kabule bağlanabilir.

3) Tezlerdeki Örgüt Kuramlarının Yıllara Göre Dağılımı

Tablo 2: Tezlerdeki Örgüt Kuramlarının Yıllara Göre Dağılımı

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOPLAM
Koşul-Bağımlılık Kuramı	1			1	1	1			1	5	1		11
Kaynak Bağımlılığı Kuramı				1		1		2	2	4	1		11
Örgütsel Ekoloji Kuramı				1	1	2			2	1		1	8
Yeni Kurumsal Kuram	2		4	1	2	6	5	6	3	4	6		39
Örgütsel İktisat Kuramı	2	1		2		2	6		2	4	2		21
TOPLAM	5	1	4	6	4	12	11	8	10	18	10	1	90³⁷

Tablo 2 incelendiğinde yeni kurumsal kuram alanında yazılan tezlerin diğer örgüt kuramlarında yazılan tezlere nazaran sayıca fazla olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu, hem yerli (Tayşir, 2013) hem de yabancı yazında yapılmış çalışmalar ile de paralellik arz etmektedir. Davis, 2005 yılında Academy of Management Kongresi'nin Organization and Management Theory (OMT) adlı alt bölümüne bildiri gönderen yazarlardan bildirilerini belirlenen 39 anahtar kelimedenden 3'ünü seçerek sınıflandırmasını istemiştir. Sonuç olarak, gönderilen 429 bildirinin dörtte birinin yeni kurumsal kuram altında toplandığı belirlenmiştir (Davis, 2006;

³⁷ Aynı tez içinde, birden çok örgüt kuramı kullanıldığında araştırmacılar tarafından her kuram ayrı şekilde ele alınıp; sayısal olarak toplam değere ulaşılmıştır.

Davis, 2010; Walsh vd., 2006; Haveman ve David, 2008). Yine benzer şekilde, Michael Hendron, 2004 yılında Yönetim Akademisi'nin yıllık toplantısında, Örgüt/Yönetim Kuramı alt gurubuna önerilen bildiriler üzerine yaptığı analizde, 40 farklı konuda gönderilen 1075 bildiri içinde 92 (%8.5) bildiri ile kurumsal kuramın en çok çalışılan kuram olduğunu göstermektedir (Özen, 2010:238). Daha güncel bir çalışmada, 1980-2007 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki 6 akademik dergide (AMR, AMJ, ASQ, JMS, Org. Sci ve Org. Std.) ile 3 uygulamacı dergide (HBR, CMR ve SMR) yer alan yeni kurumsal kuram ile ilgili makaleleri incelenmişler; özellikle 1990 yılından sonra önemli bir artış olduğunu ve 2007 yılına gelindiğinde kurumsal kuram ile ilgili makalelerin toplam içinde %14'lük bir paya sahip olduğunu bulgulamışlardır (David ve Bitektine, 2008:161). Bu doğrultudaki görüşler kurumsal kuram ile ilgili değerlendirmelerde de kendine sıkça yer bulmakta (Lounsbury, 2013; Suddaby, 2010; Greenwood vd., 2008:2) ve hatta kurumsalcı yaklaşımın da kurumsallaştığı dile getirilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1999:169). Öte yandan, diğer örgüt kuramları için değerlendirme yapmak gerekirse, Türkiye'de örgütler ve yönetim yazınının, örgüt kuramı alanında 1980'li yıllardan sonra yaşanan kuramsal çeşitlenmeyi izlemediği söylenmektedir (Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Özen, 2010:319). Kaynak bağımlılığı kuramı özelinde, kuramın Türkiye'deki ve Türkiye'den kaynaklanan yönetim yazınında gördüğü ilginin çok sınırlı olduğu ifade edilmiştir (Üsdiken, 2010:124). Bugün ki durum ile karşılaştırıldığında, kurama olan ilginin yeterince olmasa bile görece arttığı söylenebilir. Bu artış sevindiricidir, zira Üsdiken (2010:132), Türkiye'deki şirketlerin yaptıklarının incelenmesinin kaynak bağımlılığı yaklaşımına katkı yapabileceğini ifade etmektedir.

Çalışmada, yıllar itibariyle her örgüt kuramının ve bu kuramların altındaki spesifik konuların çalışıldığı da incelenmiştir.

Şekil 2: Koşul-bağımlılık Kuramı



Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, koşul-bağımlılık kuramı alanında yazılan lisansüstü tezler ağırlıklı olarak çevre ve örgütsel yapı alt konuları etrafında şekillendirilmiştir. Büyüklük ve teknoloji odaklı çalışmalar ise, diğer konulara göre daha az çalışıldığı görülmektedir.

Şekil 3: Kaynak Bağımlılığı Kuramı



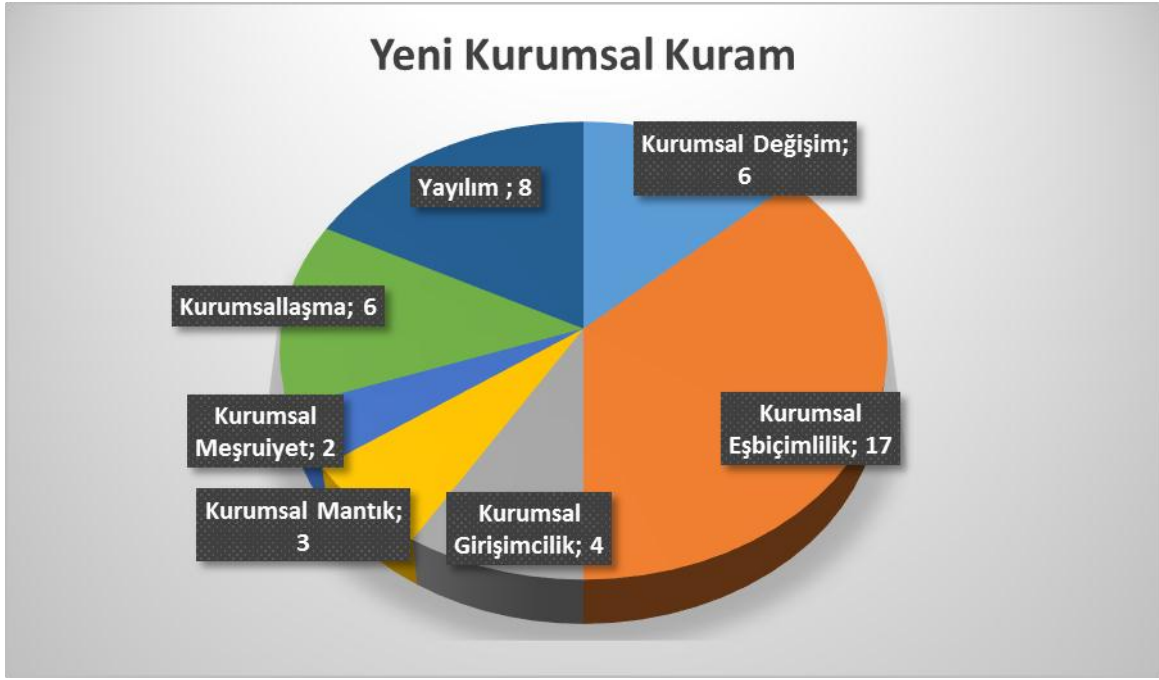
Kaynak bağımlılığı ile ilgili çalışmaların tamamına yakınının bağımlılık ilişkilerinin yönetimi ile ilgili olduğu; geriye kalan 2 tezin ise güç konusuna odaklandığı söylenebilir.

Şekil 4: Örgütsel Ekoloji Kuramı



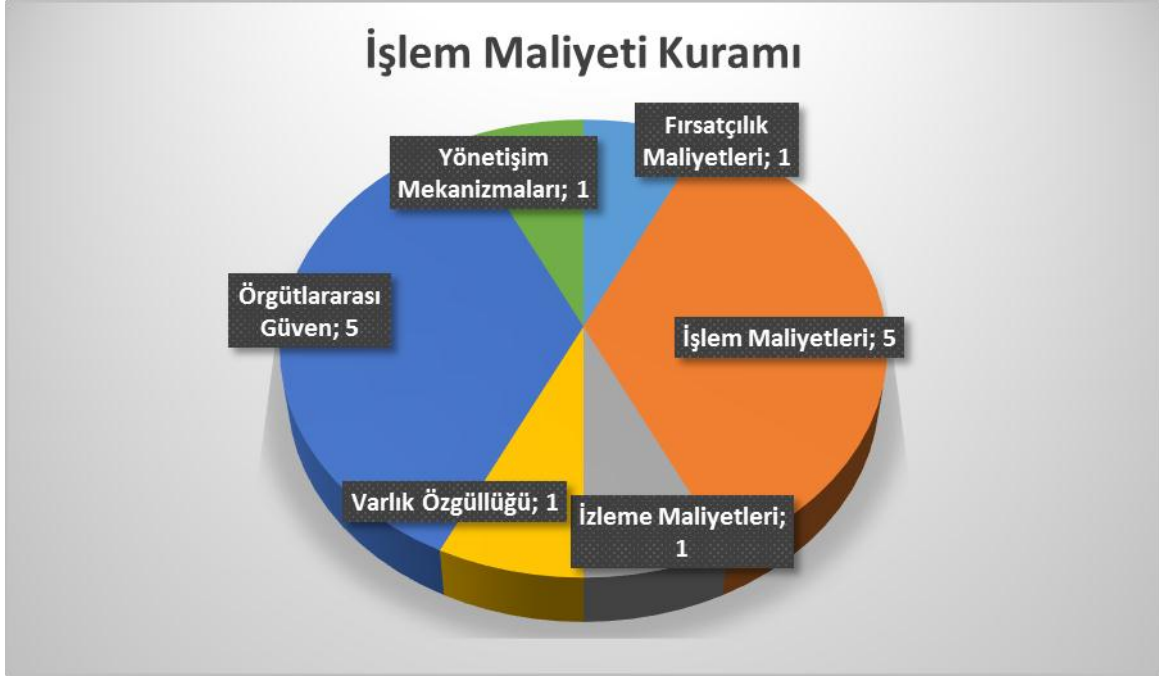
Örgütsel ekoloji tezlerinde, yoğunluk bağımlılığı konusunun ağırlıklı olarak çalışıldığı ve neredeyse yazılan tezlerin yarısından fazlasının bu konu ile ilgili olduğu görülmektedir.

Şekil 5: Yeni Kurumsal Kuram

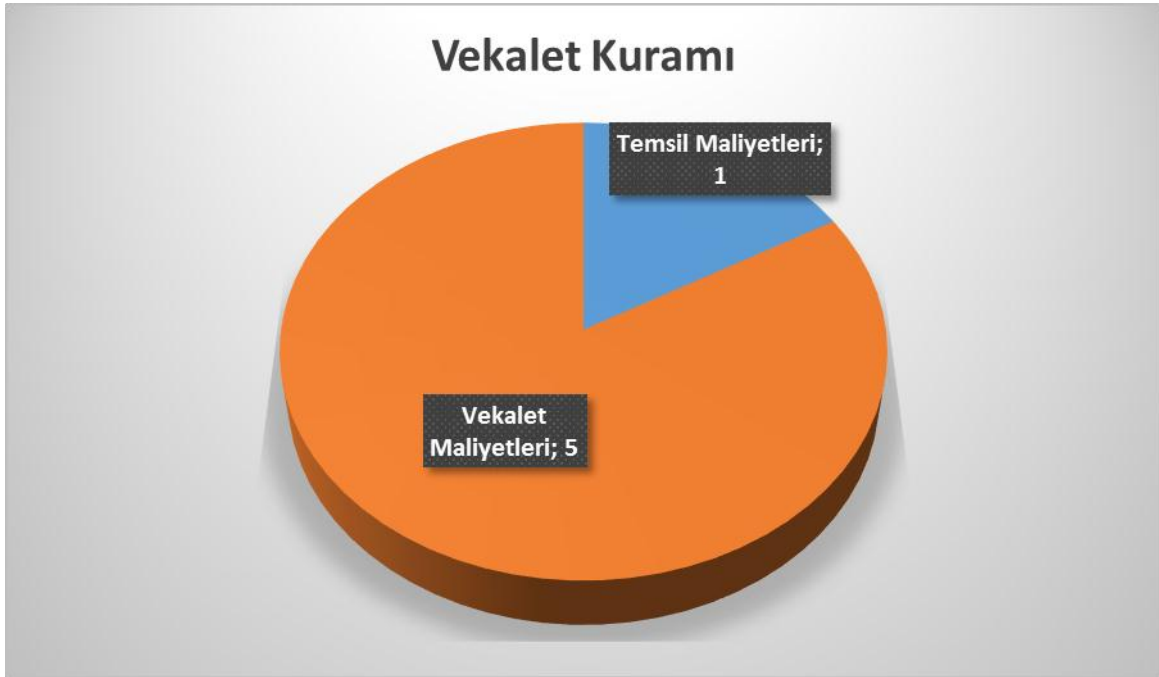


Lisansüstü tezler içinde en çok çalışılan kuram olan, yeni kurumsal kuram bağlamında en çok çalışılan konunun 17 lisansüstü çalışma ile kurumsal eşbiçimlilik olduğu; bunu yayılım, kurumsal değişim ve kurumsallaşma konularının takip ettiği görülmektedir. Bununla birlikte, kurumsal girişimcilik ve kurumsal mantık gibi yeni kurumsal kuramın son dönemdeki ilgi çekici konularının belli ölçüde geç de olsa yerli yazında takip edildiği söylenebilir. Zira, söz konusu iki konuyla ilgili lisansüstü çalışmaların ilk kez 2007 yılından itibaren çalışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu bulgular, yerel yazına ilişkin yapılmış olan çalışmalarla da paralellik arz etmektedir. Zira, Tayşir (2013:382), Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan ve yazar tarafından incelenen 66 bildirinin 27'sinde temel meselenin eşbiçimlilik, 17'sinde kurumsal dinamiklerin yayılımı olduğu, son yıllarda kurumsal kuram araştırmalarında öne çıkan kurumsal mantık gibi konuların henüz en çok çalışılan konular olmamakla birlikte hızla arttığını bulgulamıştır.

Şekil 6a: Örgütsel İktisat Kuramları



Şekil 6b: Örgütsel İktisat Kuramları



Örgütsel iktisat kuramlarından işlem maliyeti kuramında örgütlerarası güven ve işlem maliyetleri konularının ağırlıklı olarak çalışıldığı göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, vekalet kuramında ise, vekalet maliyetleri ve bu maliyetlerin minimize edilmesi konusunun tezlerin tamamına yakınına oluşturduğu görülmektedir.

4) Araştırmanın Türüne Göre Dağılım

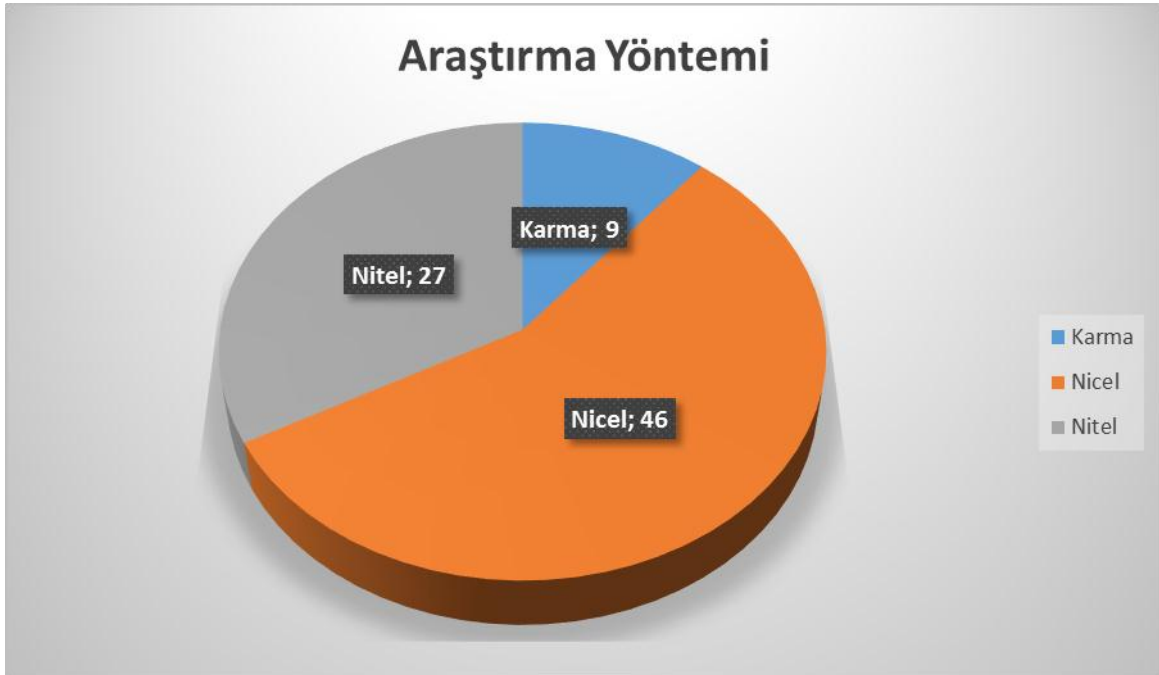
Şekil 7: Lisansüstü Tezlerin Araştırmanın Türüne Göre Dağılım



Şekilden de görüldüğü üzere, lisansüstü örgüt kuramları çalışmalarının çok büyük bir bölümü görgül çalışmalardan oluşmaktadır. Toplam 83 lisansüstü tezin 82'si görgül bir araştırma içeriyorken; yalnızca işlem maliyetleri ile ilgili 2011 yılında yazılmış olan bir doktora tezi kavramsal bir çalışmadır.

5) Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı³⁸

Şekil 8: Lisansüstü Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

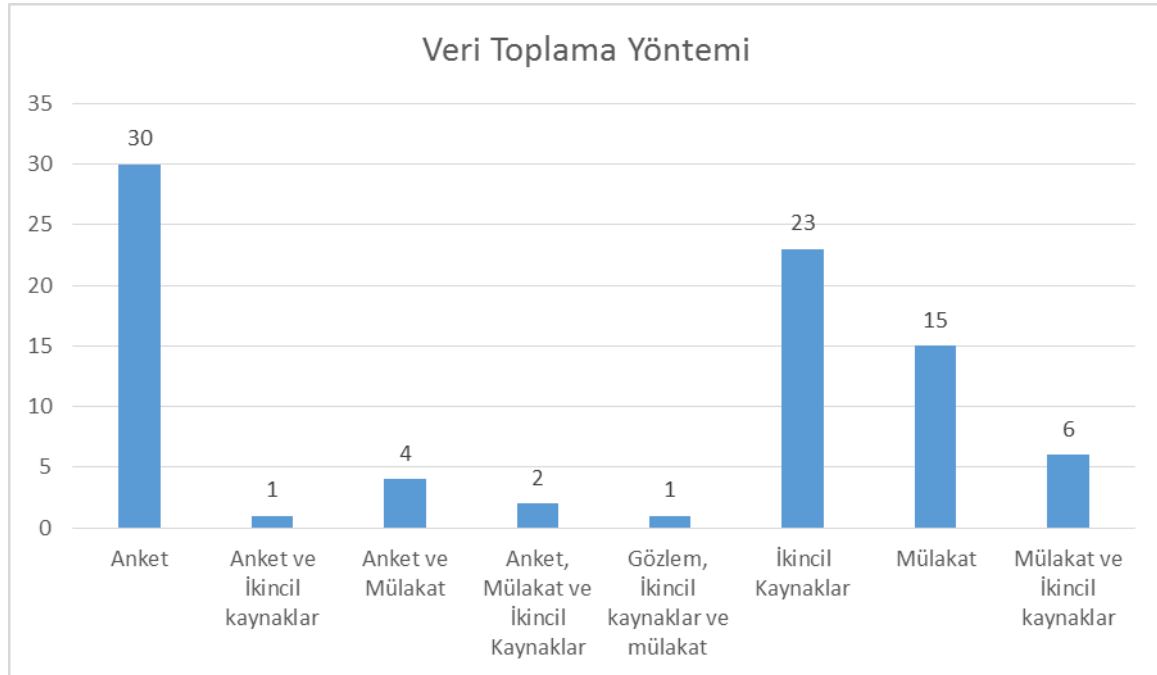


³⁸ Araştırmanın türü bölümünde ifade edilen kavramsal çalışma bu kapsama dâhil edilmemiş olup ve ilgili bulgular bu gözle değerlendirilmelidir.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ülkemizdeki genel yönetim organizasyon yazınında varlığını sürdüren ve daha önceki çalışmalarda (Kutunis vd., 2007; Özen, 2000; Semerciöz ve Dikmenli, 2005) görgül olarak da ortaya konmuş olan nicel araştırma yöntemi hakimiyetinin örgüt kuramı alanında da var olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, özellikle dikkat çekici nokta, 27 nitel çalışmadan 16 tanesinin yeni kurumsal kuramı incelediği ve karma 10 çalışmanın da benzer şekilde 4 tanesinin yeni kurumsal kuramı incelediği görülmektedir. Bu bağlamda, bu durumun hem yerel yazından Tayşir (2013) hem de yabancı yazından David ve Bitektine (2009)'in çalışmaları ile de aynı doğrultuda olduğu söylenebilir. David ve Bitektine (2009:168), yeni kurumsal kuram ile ilgili seçili dergilerde yayınlanmış makalelerin özellikle 2004 yılından itibaren büyük oranda nitel araştırma yöntemini kullandığını bulgulamışlardır. Yerel yazın için ise, Tayşir (2013:382), incelediği 66 kongre bildirisinde görgül olanların %40.98'inin nicel, %52.46'sının nitel ve %4.92'si karma yöntemli olduğunu ifade etmiştir. Aynı doğrultuda, Suddaby ve Lefsrud (2010), nitel araştırmaların özellikle de örnek olay yönteminin kurumsal kuram açısından çok önemli bir yöntemsel açılım sağladığını ifade etmektedir. Buna karşın, örgütsel ekoloji ve örgütsel iktisat kuramlarının daha ziyade nicel araştırma yöntemini kullandığı söylenebilir. Özellikle, örgütsel ekoloji kuramının nicel araştırma geleneğine daha sadık (David ve Bitektine, 2009:168) ve yöntemsel açıdan kurumsal kurama nazaran daha az çeşitlilik arz ettiği (Haveman ve David, 2008:585) ifade edilmektedir.

6) Tezlerin Veri Toplama Yöntemlerine Göre Dağılımı

Tablo 3: Lisansüstü Tezlerin Veri Toplama Yöntemlerine Göre Dağılımı

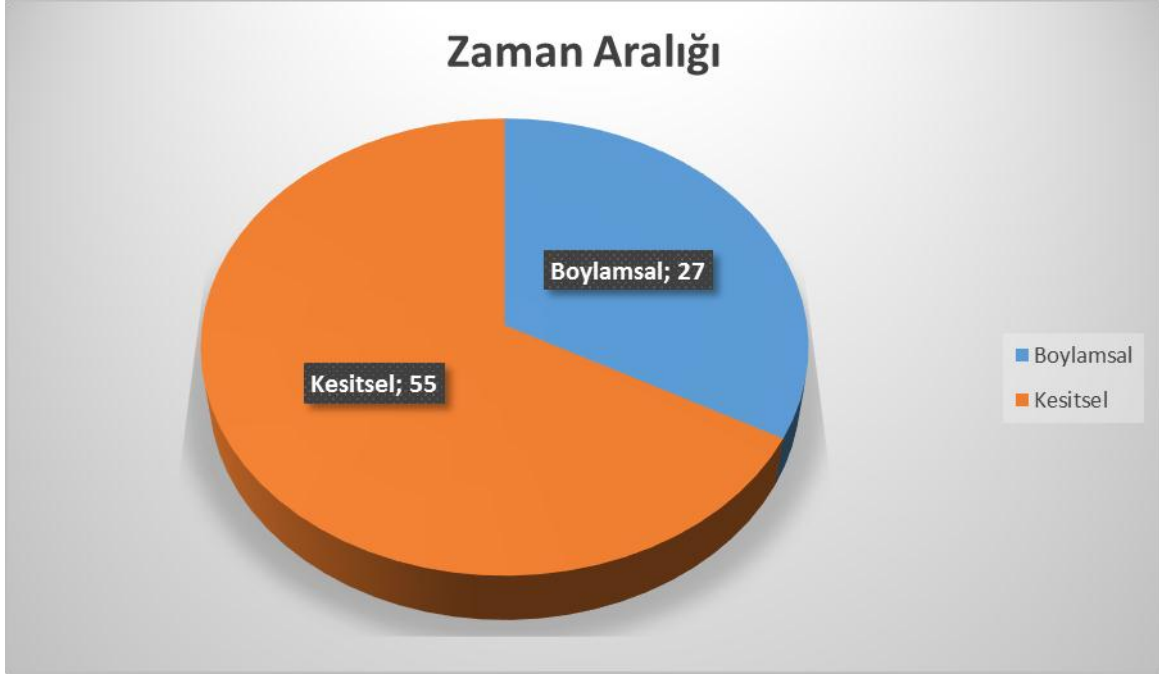


Yukarıdaki grafikten de görülebileceği üzere, örgüt kuramı ile ilgili lisansüstü tezlerde en çok kullanılan veri toplama yöntemi ankettir. Bu durum, daha önce ülkemizdeki yönetim organizasyon yazınına ilişkin çalışmalarla (Özen, 2000; Erdemir, 2008; Üsdiken ve Pasadeos, 1992) da paralellik arz etmektedir. Bunun yanında, ikincil kaynak kullanımının da oldukça yüksek olduğu ve 15 çalışmada da yalnızca mülakat ile çalışma verilerinin elde edildiği görülmektedir. Çalışmasında veri toplama yöntemi yalnızca ikincil kaynaklar olan ya da diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte ikincil kaynakları kullanan 33 araştırmanın 23'ünün

boylamsal olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, arşiv ve veri tabanı gibi ikincil kaynakların boylamsal araştırmalar için zengin veri malzemeleri olduğu ifade edilebilir.

7) Tezlerin İncelenen Zaman Aralıklarına Göre Dağılımı

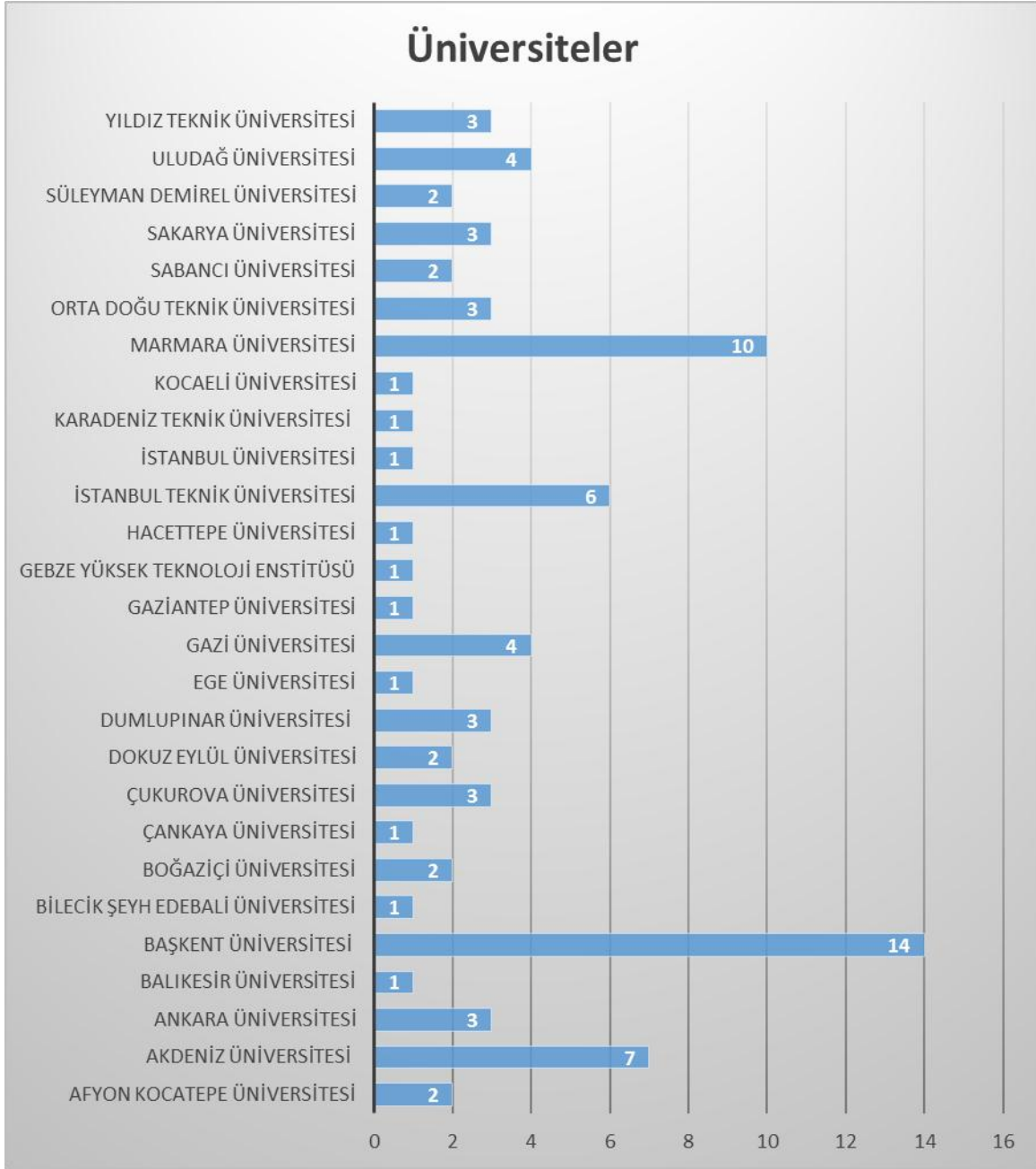
Şekil 9: Lisansüstü Tezlerin İncelenen Zaman Aralıklarına Göre Dağılımı



Şekilden görülebildiği gibi, örgüt kuramı alanındaki görgül çalışmaların önemli bir bölümünün kesitsel çalışmalardan oluştuğu görölmektedir. Bunun dışında kalan 27 çalışmanın boylamsal olduğu görülebilir. Bununla birlikte, söz konusu 27 boylamsal çalışmanın 6 tanesinin örgütsel ekoloji; 17 tanesinin ise yeni kurumsal kuram gibi örgütsel alan ve örgütsel topluluk bazındaki değişimleri örgütler üstü düzeyde inceleyen kuramlar olduğu söylenebilir. Bu durum özellikle, kurumsallaşma, yayılım ve örgütsel değişim araştırmalarında boylamsal araştırmaların yoğun şekilde kullanıldığının en önemli göstergesidir.

8) Tezlerin Yapıldıkları Üniversitelere Göre Dağılımı

Tablo 4: Lisansüstü Tezlerin Yapıldıkları Üniversitelere Göre Dağılımı



Tablo 4 incelendiğinde, örgüt kuramları alanında en fazla tez üreten üniversitenin Başkent Üniversitesi olduğu görülmektedir. Bu üniversiteyi 10 lisansüstü çalışmayla Marmara Üniversitesi ve 7 lisansüstü çalışmayla Akdeniz Üniversitesi takip etmektedir. 14 lisansüstü çalışmayla ilk sırada yer alan Başkent Üniversitesi'ndeki tezlerin 9 tanesinin yeni kurumsal kuram üzerine olması dikkat çekici bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu, Başkent Üniversitesi'nin yeni kurumsal kuram açısından önemli bir araştırma merkezi olduğu tespitini ortaya koyan Tayşir (2013:382)'le de örtüşmektedir. Bununla birlikte, bu alanda yazılan 83 lisansüstü tezin 27 farklı üniversitede yazılmış olması da örgüt kuramlarının ülkemizde bilinirliği ve yaygınlığının önemli bir göstergesi olarak düşünülebilir. Yine benzer şekilde, çalışma kapsamına alınan 83 tezin 50 tanesinin Ankara ve İstanbul gibi büyük şehirlerdeki üniversitelerden çıkması bu iki ili örgüt kuramı alanı için merkezi bir konuma sokabilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt kuramları alanının ülkemizdeki yüksek lisans ve doktora tezlerindeki son on yıllık gelişimini incelediğimiz bu çalışmada, en çok çalışılan kuramdan en az çalışılan kurama doğru sıralandığında kuramların; yeni kurumsal kuram, örgütsel iktisat kuramları, koşul-bağımlılık kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı ile örgütsel ekoloji kuramı şeklinde sıralandığı gözlenmiştir. Bu doğrultuda, özellikle 2007 yılından itibaren örgüt kuramı alanında yazılan tezlerde gözle görülür bir artış olduğu saptanmıştır. Bu artışı, Yönetim Organizasyon Yaz Seminerleri'ne, örgüt kuramı alanında yazılan yerli kitap sayısındaki artışa, bu yıl beşincisi düzenlenecek olan Örgüt Kuramı Çalıştayı'na ve tüm bunların kümülatif etkisine bağlamak mümkündür. Bu bağlamda, özellikle örgüt kuramları alanında ülkemizdeki ilk yerli kitap olan Sargut ve Özen (2010)'in katkısı yadsınamazdır. Zira, yazarlar çalışmalarının önsözünde kitaplarının temel amacının, örgüt kuramlarını tanıtarak; bu alanlarda yapılacak kavramsal ve görgül çalışmaları özendirmek olduğunu ifade etmişlerdir (Sargut ve Özen, 2010:8). Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar, söz konusu bu amaca bir önemli ölçüde ulaşıldığını göstermektedir. Yine, çalışma kapsamında incelenen tezlerin en fazla yeni kurumsal kuram alanında yazıldığı onu ikinci sırada da örgütsel iktisat kuramlarının izlendiği belirlenmiştir. Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerde nicel yöntemlerin nitel yöntemlere nazaran daha fazla tercih edildiği gözlenmiştir. Yüksek lisans ve doktora tezleri ayrı olarak ele alındığında da nicel yöntemlerin nitel yöntemlere sayısal olarak baskın olduğu görülmüştür.

Yeni kurumsal kuram örgüt kuramları ve çalışmaları alanında hâlihazırda hâkim örgüt kuramı gibi gözükmektedir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular, bu tespiti yerel yazınımızda lisansüstü çalışmalar bağlamında doğrular niteliktedir. Çalışmanın bu bulgusu, Erel (2001)'in, yeni kurumsal kuramın sahip olduğu sorunların üstesinden gelemeyerek marjinalleşeceği ve örgüt kuramı alanında bir paradigma değişimine neden olabileceği değerlendirmesiyle örtüşmemektedir.

Çalışmada tahmin edilebileceği üzere çeşitli kısıtlılıklar mevcuttur. İlk olarak çalışmaya 2002-2013 yılları arasında yazılan yüksek lisans ve doktora tezleri dâhil edilmiş ve 2002 öncesinde yazılan tezler kapsam dışı bırakılmıştır. Buna gerekçe olarak, Örgüt Kuramı Çalıştayı, Yönetim Organizasyon Yaz Seminerleri ve Türkçe basımı yapılan örgüt kuramları kitapları gibi faktörler ifade edilse de, önceki yılları da içine alan bir araştırmanın genel seyri daha kapsamlı bir şekilde ortaya koyması açısından faydalı olacağı düşünülebilir ve bu durum çalışmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilir. Buna ek olarak, tezlerin sadece YÖK Tez Veri Tabanı'ndan elde edilmiş olması 2013 yılında çalışmaya bir tek tezin eklenmesi sonucunu doğurmuştur. 2013 yılı içinde tamamlandığı halde, henüz veri tabanına eklenmemiş tezler bu nedenden dolayı çalışmanın kapsamına dâhil edilememiştir; bu da çalışmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Buna ek olarak üçüncü bir kısıtı, paradigmat bütünlüğü sağlamak amacıyla çalışmaya sadece beş örgüt kuramının dâhil edilmesi ve diğer kuramların kapsam dışında bırakılması oluşturmaktadır. Son olarak, çalışmada bu alanda yazılan tezlerin yerel bağlamla ne oranda ilişkili olduğunun belirlenmesi, tezlerin tamamının ayrıntılı bir şekilde okunmasını gerektirdiğinden dolayı, zaman kısıtı sebebiyle mümkün olamamış ve çalışmanın içeriğinde bu konuya yer verilememiştir.

KAYNAKÇA

- Alakavuklar, O. N. (2010). Eleştirel Bakış Açısı: Türkiye İçin Bir Lüks mü Yoksa Gereklik mi?. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 290-299.
- Alakavuklar, O. N. ve Parker, M. (2011). Responsibility and the local: the prospects for critical management in Turkey. *critical perspectives on international business*, 7(4), 326-342.
- Baum, J. A., ve Rowley, T. J. (2002). Companion to organizations: An introduction. *The Blackwell Companion to Organizations*, 1-34.
- David, R. J., ve Bitektine, A. B. (2009). The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, 160-175.
- Davis, G. F. (2006). Mechanisms and the theory of organizations. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 114-118.
- Davis, G. F. (2010). Do theories of organizations progress?. *Organizational Research Methods*, 13(4), 690-709.
- Duygulu, E. ve Bağcı, Z. (2008), Örgüt ve Yönetim Yazınında Dört Kuram ve Türk Yönetim Yazınına Yansımaları, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 866-869.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, aktör ağları ve eksik/öncül kurumsallaşma: Türkiye'deki mesleki personel/insan kaynakları söyleminin yeniden kurgulanması, 1960- 1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.
- Erçek, M. (2006). HRMization in Turkey: expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 648-672.
- Erçek, M., ve Say, A. İ. (2008). Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991-2002. *International Studies of Management and Organization*, 38(4), 78-99.
- Erdemir, E. (2008). Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 397-403.
- Erdemir, E. (2009). Türkiye'de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 7-12.
- Erel, D. (2002). Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerinin Analizinde bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12).
- Gölbaşı, Ş. (2010). 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin ardından değerlendirme ve öneriler. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 461-467.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., ve Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. SAGE Publications Limited.

Gürol, Y., Doğrusoy G. ve Özen A. 2004. Yönetim alanında çalışan Türk akademisyenlerin çalışmalarında kullandıkları modern sonrası teoriler üzerine bir inceleme. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 2004, Bursa, Türkiye.

Haveman, H. A., ve David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalist: friends or foes? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, ve R. Suddaby (Eds.). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 573-595). Los Angeles: Sage.

Kutanis, R. Ö., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Lounsbury, M. (2013). In Defense of Organization and Management Theory (OMT): Challenges and Opportunities for Organization Studies. IOA Conversation Series. Copenhagen Business School. http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/lounsbury_cbs_2013_conversation_piece_final.pdf.

March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9-19.

Özcan, K. (2012). From the Frankfurt School to business schools: critical management studies in Turkey. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), 107-123.

Özen, Ş. (2002a). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 47-90.

Özen, Ş. (2002b). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 105-142.

Özen, Ş. (2004). Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 89-100.

Özen, Ş. (2009). “Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi,” *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 4 (2): 261-269.

Özen, Ş. ve Kalemci, A. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin doğuşu, kurumsallaşması ve alana etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 79-112.

Özen, Ş. (2010). “Rhetorical Strategies of indigenous and Foreign Management Practices: A Center-Periphery Comparison” 26th EGOS Colloquium, July 1-3, 2010, Lisbon.

Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Der) *Örgüt Kuramları* (237-331). Ankara: İmge.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2010). *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.

Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010). Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. *İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi, 11-34.

Sarvan, F. (2002). 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 199-204.

Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı'nın Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 2, 147-174.

Semerciöz, F. ve Dikmenli, O. (2005). Yönetim Alanında Yapılan Doktora Tezleri Üzerine Bir Araştırma: 1995-2004 Arasındaki Durum. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Sözen, C. ve Basım, N. (2012). Örgüt Kuramları, İstanbul:Beta Basım Yayım.

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.

Suddaby, R. ve Lefsrud, L. (2010). Institutional theory, old and new. In A. Mills, G. Durepos, ve E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*. (pp. 465-474). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Şahin, M. ve Koç, U. (2009). Türkiye'deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. Cilt: IV, Sayı:1.

Tayşir, E. A. (2013), Türkiye'deki Üniversitelerde Görev Yapan Akademisyenlerin Kurumsal Kuram Konulu Çalışmalarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 380-384.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.

Üsdiken, B. (1996). Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia. *International Studies of Management and Organization*, 26 (3), 33-46.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1992). Türkiye'de yayınlanan yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(2), 107-134.

Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1993). Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.

Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. (1998). Türkiye'de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-88.

Üsdiken, B. ve Çetin, D. (1999). "Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950'li Yıllarla Birlikte Ne Değişti?" *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (4), 47-65.

Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001). Organization Theory. Der. N. Anderson, D. Ones, HK Sinangil and C. Viswesvaran (2001), *International Handbook of Work and Organizational Psychology*, Newbury Park, CA: Sage, 2, 377-397.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001). Örnek alma, mecbur tutulma ve geçmişe bağımlılık: Türkiye'deki yönetim yazınında değişim. *Amme İdaresi Dergisi*,34(4), 1-31.

Üsdiken, B., ve Erden, Z. (2002). 1990'lı yıllarda Türkiye'de yönetim alanı: disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-112.

Üsdiken B., ve Wasti S.A. (2009). Preaching, Teaching and Researching at the Periphery: Academic Management Literature in Turkey, 1970-1999. *Organization Studies*, 30 (10), 1063-1082.

Üsdiken, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Sargut A.S. ve Özen Ş. (Der.) Örgüt Kuramları. Ankara: İmge, 77-132.

Walsh, J. P., Meyer, A. D., ve Schoonhoven, C. B. (2006). A future for organization theory: Living in and living with changing organizations. *Organization Science*, 17(5), 657-671.

Yozgat, U. ve Kartaltepe, N. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında Yer Alan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (1), 149-166.

Örgüt Kuramı Çalıştayı

Çalıştayın temel amacı, Türkiye'deki yönetsel ve örgütsel sorunları, farklı kuramsal ve yöntemsel bakış açıları ile inceleyen araştırmaların gelişmesine katkıda bulunmaktır. Çalıştay ayrıca, örgüt kuramı alanında uzmanlaşmış akademisyenler ve bu alanda uzmanlaşmak isteyen öğrencileri bir araya getirerek kavramsal, yöntemsel ve görgül meseleler hakkında bilgi paylaşımı ve tartışma ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Sunulan bildirilerin ulusal ve uluslararası nitelikli dergilerde yayımlanacak düzeye çıkarılabilmesi amacına yönelik olarak araştırmacılara daha yoğun bir geribildirim sağlanması da çalıştayın hedefleri arasındadır.

Çalıştay Danışma Kurulu

Nihat Erdoğan, *İstanbul Şehir Üniversitesi (Çalıştay Dönem Başkanı)*

Ali Danışman, *Çukurova Üniversitesi*

Hüseyin Leblebici, *Illinois Üniversitesi*

Şükrü Özen, *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*

A. Selami Sargut, *Başkent Üniversitesi*

Fulya Sarvan, *Akdeniz Üniversitesi*

Behlül Üsdiken, *Sabancı Üniversitesi*

Nazlı Wasti, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*

5. Örgüt Kuramı Çalıştayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve İstanbul Şehir Üniversitesi desteğiyle gerçekleştirilmiştir.



www.sehir.edu.tr

info@sehir.edu.tr

[facebook.com/IstanbulSehirUniversitesi](https://www.facebook.com/IstanbulSehirUniversitesi)

twitter.com/SehirUniversite

Kuşbakışı Caddesi No: 27

Altunizade Üsküdar İstanbul TURKEY

T 44 44 0 34 F 216 474 53 53