



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

VI. ÖRGÜT KURAMI **ÇALIŞTAYI**



6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM

BİLDİRİLER KİTABI



VI. ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

**6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM**

BİLDİRİLER KİTABI

DERLEYENLER:

SERKAN DİRLİK
SONER TASLAK

DÜZENLEYEN:

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Bodrum Ticaret Odası, Muğla Büyükşehir Belediyesi, Bodrum Kaymakamlığı ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

VI. ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

**6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM**

DESTEK SAĞLAYAN KURUMLAR

Muğla Büyükşehir Belediyesi
Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
Bodrum Ticaret Odası
Bodrum Kaymakamlığı
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

VI. ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

**6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM**

DANIŞMA KURULU

Tuncer ASUNAKUTLU, Muğla Sıtkı Koçman 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

VI. ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

**6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM**

DÜZENLEME KURULU

Tuncer ASUNAKUTLU (Çalıştay Dönem Başkanı)

Turgay UZUN

Famil ŞAMILOĞLU

Soner TASLAK

Ali BAYRAKDAROĞLU

Umut AVCI

Hüseyin ÇEKEN

Serkan DİRLİK (Çalıştay Dönem Sekreteri)

Alper ASLAN

Işıl Arıkan SALTİK

Tezcan Kaşmer ŞAHİN

Murat SAKAL

Serhat TÜRKEN

VI. ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞTAYI

**6-7 ŞUBAT 2015
BODRUM**

BİLİM KURULU

Ali DANIŞMAN, Çukurova Üniversitesi
Erkan ERDEMİR, İstanbul Şehir Üniversitesi
Umut KOÇ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Çetin ÖNDER, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Janset ÖZEN-AYTEMUR, Akdeniz Üniversitesi
Şükrü ÖZEN, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
A. Selami SARGUT, Başkent Üniversitesi
Kadire Zeynep SAYIM, Hotelschool the Hague
Nisan SELEKLER-GÖKŞEN, Boğaziçi Üniversitesi
Behlül ÜSDİKEN, Sabancı Üniversitesi
Eyüp Aygün TAYŞİR, Marmara Üniversitesi
Nazlı WASTI, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

The Interplay Between Institutional Logics And Networks: Academic Staffing in Newly-Founded Management Departments	1
<i>Deniz ÖZTÜRK (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)</i>	
Faillik-Yapı Tartışması Ekseninde Örgütsel Unutma Kavramını Yeniden Düşünmek: Bir Eğitim Örgütünden İki Vaka.....	17
<i>Mehmet Eymen ERYILMAZ (Uludağ Üniversitesi)</i>	
Bağlamı Dikkate Almak: Türkiye Kaynaklı Örgüt Kuramı Çalışmaları Üzerine Bir İnceleme.....	36
<i>Akansel YALÇINKAYA (Anadolu Üniversitesi) ve Yücel TÜRKER (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)</i>	
Örgütsel Belleklerin Öz Oluşumu: Karmaşıklık Yaklaşımı Altında Bir Kamu Kurumu Görev Ağları Analizi	62
<i>Bora AKSU (TODAE)</i>	
Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Bileşiminin Örgüt Performansına Etkisi.....	89
<i>Hava YAŞBAY ve Göksel ATAMAN (Marmara Üniversitesi)</i>	
Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemleri Arasındaki İlişki: Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi	121
<i>Tarhan OKAN (Gümüşhane Üniversitesi), Emrah KOPARAN (Amasya Üniversitesi) ve Tülay İlhan NAS (Karadeniz Teknik Üniversitesi)</i>	
Retro-Örgüt Kuramı Çerçevesinde Türkiye'deki Örgüt Yapılarının ve Örgütsel İlişkilerin Tarihsel Analizi.....	157
<i>Hakan ERKAL, Burcu ŞENTÜRK, Rana Kesken NAZLI (Ege Üniversitesi)</i>	
Biyo-Örgütlerde Yönetim: Örgütlenmenin İçgüdüsel Doğası Üzerine	171
<i>Özge KOCAKULA (Adnan Menderes Üniversitesi)</i>	

THE INTERPLAY BETWEEN INSTITUTIONAL LOGICS AND NETWORKS: ACADEMIC STAFFING IN NEWLY-FOUNDED MANAGEMENT DEPARTMENTS

Deniz ÖZTÜRK, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

INTRODUCTION

Institutionally oriented researchers are interested in explaining how institutional logics-material practices, assumptions, values and beliefs by which individuals provide meaning to their social reality- shape cognition and direct action in organizational fields (Friedland and Alford, 1991; Thornton and Ocasio, 1999, Thornton et al., 2012). The extant research is more directed to provide explanations on how these logics impact macro-level outcomes; but recent scholarly work has elucidated how competing or co-existing logics in a field influence organizational behavior (Seo and Creed, 2002; Glynn and Lounsbury, 2005; Purdy and Gray, 2009; Reay and Hinings, 2009; Battilana and Dorado, 2010; Dunn and Jones, 2010; Pache and Santos, 2010; Greenwood et al., 2011; Goodrick and Reay, 2011). Explanations about the mechanisms by which institutional logics influence individual action (Powell and Colyvas, 2008) remained scant in spite of the calls that ‘there has been little effort to make neo-institutionalism’s micro foundations explicit’ (DiMaggio and Powell, 1991; p.16). Institutional logics ‘underpin actors’ frameworks for reason and belief’ (Suddaby and Greenwood, 2005; p. 35) and serve as organizing principles for individual action. Undoubtedly, institutional theory has mainly emphasized macro level aspects and paid limited attention to how institutions are transmitted and played out at the individual level. Individual level construction and transmission of logics deserves further consideration because it is at the individual level that logics are translated into action, action that either reinforces or reconstitutes the logics (McPherson and Sauder, 2013). Thus, how institutional logics shape individual attitudes and preferences, and whether diverse institutional logics produce variation in individual orientations is of theoretical concern. The process by which individual actors embedded in multiple logics select actions in ambiguous situations is significant since individuals draw on different logics in different contexts (Greenwood et al., 2011).

Although the literature on institutional logics has begun to examine micro level processes and how different logics are played out at the individual level; the main trend is to justify that individual level action is often the result of institutional logics that the actor is embedded in. Thus, attempts are made to examine the uni-directional impact of institutional logics on individual actor decision-making (Thornton et al., 2012; Pache and Santos, 2013). Yet, understanding how the enactment of institutional logics by individuals influence the organizational level decision-making necessitates taking social network structure of these actors into theoretical consideration. The embodiment of field level institutional logics by individual actors makes networks more than mere affiliations. Institutional logics and networks are interwoven, without institutional logics

“it will be impossible to explain what kinds of social relationships have what kind of effect on the behavior of organizations and individuals” (Friedland and Alford, 1991; p. 225). Owen-Smith and Powell (2008) have also argued that logics make networks meaningful features of social and economic worlds by disciplining the formation of relationships. Thus the extent of connections between various actors and level of resources that flow through those connections depend on the institutional logics that individuals are embedded in. Accordingly, we posit a theoretical model that draws from both institutional logics and networks at the individual level to describe how organizational level decisions are formed. We attempt to develop a conceptual framework to explain academic staffing decisions in newly founded management departments of the universities in Turkish context. The outcome of the staffing decisions by decision-makers is expected to further our understanding on how cadres with different levels of homogeneity are formed with regard to different institutional logics and networks that actors are embedded in. Our model suggests that decision-makers may be embedded in pure or hybrid institutional logics that coordinate their actions and in open or closed network structures that may create diverse opportunities and constraints. Thus, our main contribution with this study is to show how the decision-making at the organizational level is mainly affected by the interplay between institutional logics that the actors are embedded in and the constraints or opportunities generated by the actor’s network structure. Varying degrees of embeddedness of decision-makers in institutional logics and networks will consequently shape the degree of similarity between decision-makers and hired staff with respect to their mental schemas, and in turn, the degree of homogeneity of academic cadre at the departmental level.

CASE STUDY: HISTORICAL DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL LOGICS IN TURKISH BUSINESS EDUCATION FIELD

Turkish higher education field has been characterized with the blending of various logics from the Early Republican era until the present day. The field has had multiple sources of influence; first the French (until early 1930s), then the German (between 1930 and 1950s) and lastly the American (1950s to present day) (Üsdiken, 2004). It is also argued that adoption and diffusion of these models in any novel context has depended on national level institutional frameworks on education, field-level institutional processes reflecting historical influences and inter-organizational effects and resources and finally proponents that different models were able to generate (Üsdiken, 2004; Kipping et al., 2004). The Turkish higher education field reflected the hybridization of institutional models as a result of varying institutional effects. When the strong coercive mechanisms lack and legal framework has multiplicity; historical roots of organizations become more influential in determining their activities and structure thereby leading to higher level of divergence. Contrarily, strong institutional regime tends to homogenize the field in accordance with what the coercive pressure features (Erden, 2006). Despite the foreign influences, the development of business education in Turkey was of state-driven process with limited engagement by business interests. The process has been characterized with relatively delayed managerial capitalism along the lines of US that dictates large-scale enterprises that are managed by salaried professional managers rather than their owners. On the contrary, Turkish

business context is more attuned to family-owned businesses (Buğra, 1994), which would imply less of a need for professionally trained managers.

Although our study encapsulates management departments established from 2009 to 2014; still the logics enacted by actors at high level positions concurrently reflect the premises of different historical traditions. Üsdiken (2003a), in his study on the content of business education and its shaping forces in Turkey showed that together with convergent pressures, present day business curricula of universities vary in line with the institutional models influential in early stages. Formerly Turkish higher education is characterized by plurality of institutional forms that stems from historical roots in both European and American traditions. The presence of multiple logics in the institutional environment suggests that new entrants into the field have variety of models to select but still this choice would be moderated by the nature of ties they have with the present organizations at the time of their founding. Thus, newly founded universities with organizational links to pre-existing ones are more likely to continue with the institutionalized practices of the latter (Üsdiken, 2003a).

We argue that the current business education field in Turkey embodies three co-existing institutional logics namely, *vocational*, *scientization* and *entrepreneurial*. Early academic activity on business traces back to 1930s through the importation of German *Betriebswirtschaftslehre* (business economics) implying that business enterprise could be made to produce better results with the knowledge provided by business economics (Üsdiken, 2003b). It reflected “research-teaching unity” of the German model and realized in classical universities of the period which were to be imbued with vocational logic. While concentrating on a discipline or a profession; the logic emphasizes academic instruction, specialized training for the learned professions. It stipulates the development of business and practical skills that would target the preparation of students in vocational terms and achieving fit between student capabilities and industrial interests. This logic has encountered demise in post-1950 period, however revived and went along with the subsequent scientization logic in the following decades. From 1950s onwards, management ideas have been increasingly scientized and management is seen as a profession of which could be based on knowledge derived from scientifically based research (Üsdiken, 2007, 2004). This was in line with emulation of American policies in post World War II period. US at the time allocated extensive financial resources in reforming business school and underlined scientific rigor and preferred hiring academics that have potential to publish in indexed journals (Kaplan, 2014). As the logic implied research-based business education, academic staff that embrace scientization logic is expected to be more research-oriented and inclined to make publications in internationally indexed journals. Along the same time span, the managerialist logic in the US that envisages helping managers to solve problems that best benefit organizational interests (Üsdiken, 2007) has led to the revival of vocational logic in Turkish context. This logic is conceptualized within the Turkish context as of involving short-term education or longer highly specialized applied training and raising of intermediate staff to service sector. It was further supported by Council of Higher Education’s (YÖK) policies from 1990s onwards, yet American and European modeled universities had the lowest level of vocational education displaying that this historical feature was resilient against the coercive pressure of YÖK (Erden, 2006).

1980s is marked with institutional change in higher education system through establishment of YÖK, which implied strong coercive pressure towards uniformity with regard to university structures and educational procedures geared more towards the American model. Üsdiken and Wasti (2009) rationalized top-down institutional intervention by two interrelated features. First, there appeared to be greater pressure on universities to make publication in high rank journals that becomes important in recruitment and promotion decisions. Second, the pressure on faculty members to become internationally oriented has increased. Erden (2006) argued that higher education field has experienced inter-organizational mimetic behavior thereby resulting in additional homogenization. But still, in line with Stinchcombe's (1965) imprinting effect argument, organizational roots of these universities are expected to have some impact on the re-organized form (Üsdiken, 2003a). Our study brings a novel aspect to this argument by involving the newly founded universities from 2008 onwards. It might be expected that the normative ties to the other higher education institutions, which could have impact on these, would not be as influential as historical roots of older universities. However, as newly founded organizations, what they will model themselves upon is to be determined by how the prevailing institutional logics at the field are played-out at the individual level.

This unifying stance has been alleviated by the mid-1990s onwards with more emphasis on market mechanisms and opening up of private universities and thereby allowing more room for diversity in organizational structures. The former one in fact is associated with the new wave of liberalism and the market power replacing the state from the 1980s onwards. These had repercussions on the Americanization of higher education, prevalence of English as medium of instruction, hence resulted with pressure towards turning to the US for emulation of many organizational forms and administrative practices (Gürüz et al., 1994). The founding of private universities from mid-1980s has gone hand in hand with Americanization prospect. These universities were depicted as drivers of competition in higher education field by letting market forces in provision of services. They diverge from the existing ones in two respects; as they enjoy higher level of autonomy, compared with the historical roots of older universities they would be expected to form weak normative ties to other higher education organizations. Secondly, they finance themselves and have limited support from the central body (Önder et al., 2008).

The entrepreneurial logic from 1990s onwards guiding the higher education field has its roots in neoliberalism discourse, market rationality. In this regard, general trend has been evolved around expecting research universities to contribute to innovation and economic development. Universities are no longer seen as producers of human capital or isolated islands of knowledge but also, devoted to position themselves as significant players in achieving technology development and economic growth thus improving cultural life. (Klofsten and Jones-Evans, 2000). In Clark's (1998) definition of entrepreneurial university; strengthened steering core signifying that traditional academic values are expected to be fused with stronger managerial perspectives are aforementioned. Cooperation with the external world, industrial linkages, and continuous education are important drivers in that respect. Besides, universities should expand their funding base by finding alternative income sources yet finally entrepreneurship should be internalized by all units while preserving academic stimulus.

The study by Yildirim and Askun (2012) has displayed that most of the public universities in Turkey does not include entrepreneurship in their strategic statements. However entrepreneurship education has received wider attention with respect to teaching entrepreneurship rather than acting as entrepreneurs reflected in number of ventures, patents, licenses and publications. In Turkish case, the prospect of regional development and bolstering local economic performance has become important functions of newly founded universities in the developing regions.

On the other side, the entrepreneurial intentions of the private universities may show variations with regard to their roots. Mızıkacı (2010) has categorized private universities in three groups of serious demand absorbers, dubious demand absorbers and distinctive semi-elite serious institutions. The universities under the first category; function as training institutions, offer a wide range of study programs answering the demands of the job market. They are mostly owned by medium-sized foundations and more concerned with maintain good reputation among employers. They aim to gather mid-performing students, hire reputable professionals as part time teachers and opt for using full time public university professors. Universities classified as dubious demand absorbers are mostly owned by small-sized foundations and families. They mainly offer job-oriented programs; have local orientation in terms of emulating curriculum of public universities, hire part time and under-qualified instructors. Finally, distinctive semi elite serious category refers to those universities that have strong entrepreneurship, strong funding base from large business associations and have the ultimate claim to be superior to leading public universities. They adopt western orientation in their curriculum and profile of hired staff. Therefore in line with Mızıkacı's categorization, different private universities may be embedded in diverse institutional logics and materialize diverse research and teaching templates.

The shift in the perception of the university from "a community producing knowledge as a public good for community uses" to "a market-led business producing knowledge as a private good for individual consumption" (Berg & Roche, 1997, p. 154) is one of the premises of neoliberal agenda. The initiation of corporate values in higher education has turned the academic staff into producers of knowledge products that realize the market demand (Uzuner and Englander, 2014). In line with the neoliberal policies, the public resources allocated to higher education have begun to shrink from mid-1990s onwards. According to Turkish Ministry of Education's data, the rate of the higher education budget in the total education budget was 39.5% in 1997, it lowered down to 32.5% in 2012. Given this context, universities and their staff are urged to commercialize the services they provide and to turn to market in order to create new resources. This has also been the case with the Draft Law and policy papers having emphasis on how universities diversify their income and become entrepreneur (YÖK, 2007; TÜSİAD, 1994, 2003). Diversification has meant the decrease of share from central budget, increase in income produced by services provided by the university and increase in the student shares (Aslan, 2012). Thus the operationalization of entrepreneurial university from this viewpoint refers to the extent to which the university can finance itself and can generate resources to enhance its survival.

As the scientization logic has become confronted with entrepreneurial one, it alleviated the power of research-oriented faculty in business schools. Teaching has become be more responsive to student demands that also triggered tailoring of educational content

primarily to students' career aspirations (Üsdiken, 2007). Instead of emphasis on vocationalizing of management programs to make them more relevant; entrepreneurial logic privileges the weakening of thought processes and stimulating entrepreneurial orientation (Chia, 1996). We argue that in the current state of business education entails hybridity and does not necessarily cease as one logic gains prominence over the other. Rather either departments may enact blending of activities imbued with diverse logics or different logics may independently co-exist in the hybrid organization. Hence, hybrid organizations may not always hybridize logics in their actual practice but rather they may adopt practices embedded in various logics independently by different actors. The following table classifies the co-existing institutional logics in the business education field in Turkey with regard to their main premises, outputs, curriculum structure and functional emphasis. The different cohorts of departments imbued with different logics reflect different embodiments.

Table 1. Prevailing Logics in Business Education Field in Turkey

Prevailing Logics	<i>Scientization</i>	<i>Vocational</i>	<i>Entrepreneurial</i>
Main Premise	Scientific research	Professional training	Market-driven, action research
Output	Generalists	Practitioners with managerial skills	Entrepreneurs, Managers, Start-up owners
Curriculum structure	Lower course load Greater discretion in program construction Universalistic	Higher course load Rigid programs Contextualized courses	Practice-oriented Project-based Courses on Entrepreneurship, Innovation, Technology
Functional emphasis	Research and publication	Teaching	Regional/national development

PROPOSED MODEL OF THE STUDY

This study takes the interplay between institutional logics that decision makers embedded in and their network ties in explaining the level of homogeneity of the newly formed faculty cadre. We argue that institutional logics that individuals are embedded in and their network ties are interwoven; thus individuals are exposed to multiple logics through different means that also reflect their network structure. At the individual level;

education and work experience are primary channels that individuals are exposed to different logics. They may also be subjected to various logics in the context of organizations. For instance, logic-reinforcing activities such as conferences or memberships may define the normative rules of professional behavior. Finally at the societal level, individuals are exposed to family, religion, state, market, and community (Thornton et al., 2012). Individuals get embedded in multiple logics thereby shape their material practices through these different personal network encounters.

The scope of interpersonal network ties of the decision makers is to be elaborated with respect to openness or closeness. The open network entails connections with diverse actors and may include individuals in the brokering position to connect two or more otherwise disconnected individuals who previously had a structural hole between them (Adler and Kwon, 2002). On the contrary, closed network structure highlights the collective identity by developing internal relations only with those people whom are in the closed network. The actors in such network map tend to favor each other relatively more, densely knitted connection between the ones whom already knew each other directly is the usual case. In Turkish context, use of religion and political ideology as a network resource is of importance in understanding the formation of new faculty cadre and it implies exclusion of others whom are not within these networks (Buğra and Savaşkan, 2010, 2014). The mechanisms of how open or closed network influences the academic staffing decisions are merely based on external pressures and obligations. In closed networks, the network implicitly dictates the importance of solidarity, compliance to norms and favoring the individuals from the same network. Hence, the actor feels the obligation and the responsibility to meet the expectations of the network members. In open network case, the decision makers may enjoy greater agency and lower level of pressure in determining whom to recruit from members of different network encounters.

In the formal hiring procedure of academic staff in Turkish universities, after taking all applications for a vacant academic position, the Dean forms a jury consisting of three professors or associate professors from the related field. After the jury reports written opinions about the applicants, the Dean raises the issue in the Board Meeting in order to get diverse views. The Dean offers the name of the eligible candidate to the Rector whereby he makes the final appointment. However in actual practice, the individual who is to be hired is determined in very advance by the decision maker(s), in which the formal procedure is carried out ceremonially. Who actually makes a final decision also depends on the relative power of actors involved such as rector, dean or department head. The dependent variable of this study is the hiring decision of each academic staff in the newly founded management departments. It is operationalized as the level of similarity between the logical embeddedness of decision maker and the hired individual. On the same token, the outcome of these hiring decisions is expected to display different levels of homogeneity of the faculty cadre in terms three logics. The level of similarity at the individual actor level is expected have reflection on the homogeneity of the cadre at the faculty level in the same direction. On the one hand the enactment of institutional logic at the individual decision-maker level (i.e. rector, founding dean, department head) may correspond to either pure or hybrid logics and on the other hand the network structure may signify openness or closeness. The interaction between these two factors affecting both 1) the level of similarity between the logic embeddedness of

the hired individual and the decision maker and 2) the level of homogeneity of the formed faculty cadre yield variations and lead to four propositions in our model (Figure 1)

		Network Structure	
		Open	Close
Institutional Logic	Pure	(1) Similarity-Homogeneity: Moderately High	(2) Similarity-Homogeneity: High
	Hybrid	(3) Similarity-Homogeneity: Low	(4) Similarity-Homogeneity: Moderately Low

Figure 1. Proposed Model of the Study

The level of similarity in terms of logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be lowest when the decision-maker is embedded in an open network and hybrid institutional logic. Since his/her network is open, s/he can attract individuals having mixed profiles and diverse mental schemas. When this is coupled with the hybrid logic that includes elements from scientization, vocational and entrepreneurial logics, each new member of the academic staff is more welcomed to reflect the premises of different institutional logics that s/he is embedded in to the forefront and results with a more mixed structure.

Proposition 1a: The level of similarity between the institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be lowest when the decision maker is embedded in an open network and hybrid institutional logic.

Proposition 1b: The level of homogeneity among the new faculty cadre is expected to be lowest when the decision-maker is embedded in an open network and hybrid institutional logic.

On the other extreme side of the continuum, we propose that the level of similarity between the logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be highest when the decision-maker is embedded in a closed network and pure institutional logic. Here, we refer to a case where the decision-maker's mental map is imbued with pure institutional logic and connects only with those actors in his closed network. The network that he is embedded in may have roots in institutional logics, political ties, religious ideology, previous workplace or alumni. When this person is embedded in a pure institutional logic and only interacts with limited number of actors belonging to the same network; the academic staff that is to be formed emerges as of including people similar to one another and share common values. The academic staff

composition therefore reflects the highest level of uniformity.

Proposition 2a: The level of similarity between the institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be highest when the decision maker is embedded in a closed network and pure institutional logic.

Proposition 2b: The level of homogeneity among the new faculty cadre is expected to be highest when the decision-maker is embedded in a closed network and pure institutional logic.

The remaining two possibilities; pure institutional logic with open network and hybrid institutional logic with closed network reveal results in between the continuum. However we propose that the level of homogeneity among the newly formed academic staff is expected to moderately low when the decision-maker is embedded in a closed network and hybrid institutional logic. The institutional logic enacted at this level may include diverse components from diverse logics such as emphasizing scientific research and carrying out projects for the regional development, yet still s/he may insist on incorporating people from a closed network (high school or university affiliations, or belonging to religious communities). The resulting level of homogeneity is expected to be moderately low because the closed network is tended to suppress the relative effect hybrid logics. The effect of network structure on staffing is associated with the impact of external pressure and obligation on the decision maker's staffing decision. Hence this pressure is more viable in the case of closed network. When the hybrid logic is coupled with closed network, we argue that the external pressure on the decision makers is relatively higher. As the network is closed, those actors within the network may demand to be recruited in the newly formed academic staff; and in such a case the decision maker may also feel responsibility to these actors stemming from the past professional, educational, ideological or religious ties.

Proposition 3a: The level of similarity between the institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be moderately low when the decision maker is embedded in a closed network and hybrid institutional logic.

Proposition 3b: The level of homogeneity among the new faculty cadre is expected to be moderately low when the decision-maker is embedded in a closed network and hybrid institutional logic.

On the contrary, in pure institutional logic and open network scenario, the relative effect of the former is more inclined to suppress the effect of the latter. Accordingly, we propose that the level of homogeneity among the newly formed academic staff is expected to moderately high when the decision maker is embedded in an open network with pure institutional logic. In this scenario, s/he is expected to recruit those individuals that fit with his/her pure logic. Although the network embodies various actors from different institutional logics, the pure logic of the decision maker represses the alternative staffing of actors residing in the open network. The open network structure also triggers external demands on the decision maker from different actors. But still the openness in network structure makes the composition of the academic staff less homogeneous.

Proposition 4a: The level of similarity between the institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to be moderately high when the decision maker is embedded in an open network and pure institutional logic.

Proposition 4b: The level of homogeneity among the new faculty cadre is expected to be moderately high when the decision-maker is embedded in an open network and pure institutional logic.

Our conceptual framework is one of the initial attempts for theorizing how the level of similarity between institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker is expected to further impact the level of homogeneity of the newly formed faculty cadre. We believe that how the co-existing institutional logics in business education field in Turkey are played out at the individual level will provide in-depth understanding on organizational level decision making while shedding light on the *hidden drivers* of academic staffing process in Turkey.

METHODOLOGY

This study aims to test the model that reveals the interplay between the institutional logics that the actors are embedded in and their networks. For this purpose, academic staffing processes in Management departments of both public and private universities established in Turkey from 2009 onwards are going to be analyzed through comparative case study. The question of why Management departments are taken as a case study rather than the academe in general; we provide several accounts. Firstly, if it is significant to study other organizations then why not one's own (Davies and Thomas, 2002). Secondly, in line with Clarke et al.'s (2012) justification; we thought that subject matter of Management departments in terms of teaching and research represent a more extreme case or one of the suitable locations for advocating our expectation that accountability, efficiency, control and performativity associated with entrepreneurial logics of the time would be accepted uncritically. The sample of the study includes all Management departments (İşletme) in the respective faculties of universities founded in 2009 onwards. The total number of universities founded between 2009 and 2014 (included) is 46 in which 31 of them includes Management departments. Among the 31 universities included in the sample, ten of them are public (Abdullah Gül Üniversitesi, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, Hacı Bektaş-i Veli Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türk-Alman Üniversitesi) and the rest 21 are private (Avrasya Üniversitesi, Bursa Orhangazi Üniversitesi, Canik Başarı Üniversitesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İpek Üniversitesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Kanuni Üniversitesi, KTO Karatay Üniversitesi, Mevlana Üniversitesi, Nişantaşı Üniversitesi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Selahaddin Eyyubi Üniversitesi, Süleyman Şah Üniversitesi, TED Üniversitesi, Toros Üniversitesi, Turgut Özal Üniversitesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Uluslararası Antalya Üniversitesi, and Zirve Üniversitesi). The possibility of non-response by some of these universities may lead to missing data which is planned to be compensated by including those Management Departments that have been founded before 2009 but either listed in ÖSYS (Student Selection and Placement) guide or have begun to launch graduate programs from 2009 onwards.

The unit of analysis of this study is the hiring decision of each academic staff in Management departments. Approximately 200 academics (professors, associate professors and assistant professors) hold positions in our sample universities. For this aim, qualitative and quantitative data are going to be collected. Semi-structured in-depth interviews are to be conducted with the decision makers mainly with founding deans, vice deans and department heads. Thereby if the founding dean no longer works in the respective faculty or no dean is currently present; the possible loss of information is planned to be compensated by interviews with vice deans, department heads and academic personnel. As the Board of Trustees may occupy decisive position in the founding stage of the private universities, they may also be interviewed. Up until now, pilot study has been conducted in the three universities via one-hour in-depth interviews with the founding deans. Questions that aim to reveal the embeddedness of founding deans in different prevailing institutional logics with respect to research, teaching, publication and community development subthemes are posed. Furthermore, several questions are asked in order to understand how academics are recruited through networks of important actors. The information on to whom they have known before and influential people in their hiring process are intended to be drawn. But still as several academics may refrain from providing information, their CVs are going to be content analyzed with respect to their undergraduate, graduate degrees, previous work experience, publications (type, quantity, national/international), projects, rewards and co-authorships in order to get clues about the similarities between hired staff and decision makers.

The insights drawn from pilot studies are going to be reflected in the scale that we are currently designing. Our scale includes Likert-type items reflecting different dimensions of three institutional logics in terms of to what extent each hired individual is embedded in and the openness or closeness of hired individual's network map. Besides, individual level items, those that gather information about the contextual dynamics of the department are also prepared (i.e. People working in this department have previously known each other. I have previously known the people in this department). Hence, information on the practices that each hired individual have encountered and the contextual dynamics of the department with respect to hiring procedure are going to be combined.

The independent variables of this study namely the institutional logic embeddedness and the network structure of the hired individuals and the decision makers are going to be measured both by interviews and quantitative data generated by questionnaires. In order to see the overlap between the hired individual and decision maker; common subthemes are going to be labeled. For the measurement of openness or closeness of networks, this study looks at the relational networks that may stem from past personal connections, political ideologies, worldviews, academic backgrounds. We aim to reveal the actors' centrality. In order to grasp the centrality in a network, this study elaborates the centrality in terms of closeness and betweenness; the former refers to the distance of an actor from all actors in a network whereas the latter emphasizes the extent that the actor is positioned on the shortest path between other pairs of actors in the network (Hanneman and Riddle, 2005). Closeness is the indicator of the strength of ties between actors in the network (Coleman, 1990) whereas betweenness looks at the ties between structural holes.

In the network literature, scholars diverge on to which form of social structure is likely to be more conducive. Burt (1992) argues that competitive advantage is derived from sparsely connected network thus prioritizes the additive information benefits generated by the structure hole that the tie spans. Conversely Coleman (1990) opts for a cohesive network arguing that greatest value is gained from densely connected networks where members are tied by a level of trust. In line with cohesive network argument (Coleman, 1990; Siebert et al., 2001; Nicolau and Birley, 2003), this study emphasizes the role of strong ties as it carries information and resources. However, unlike the previous scholarly work that have taken endoinstitutional (Mizruchi and Stearns, 2001) and exoinstitutional networks (Higgins and Kram, 2001) separately, this study takes both endoinstitutionality (inside the institution) and exoinstitutionality (outside the institution) of the network structure. The decision makers are expected to draw information and resources generated by networks outside their institutions at the founding stage whereas networks developed within the institution may provide additional benefits and may aid in bringing other academics to the faculty in the later stages.

The two dependent variables of this study are the level of similarity between institutional logic embeddedness of the hired individual and the decision maker, and the level of homogeneity among the new faculty cadre. The typology on the level of homogeneity in the newly formed cadre among different universities will be revealed by cluster analysis. By this way, the universities in each cluster will share traits in terms of type of institutional logics and the network structure that decision makers are embedded in. A distance measure will be selected which determines the level of similarity of two elements. In order to estimate the relationship between independent and dependent variables, we will run regression analyses. These analyses will be log-linear or logit modeling because our dependent variable is categorical (Christensen, 1997). As our dependent variable is an ordered categorical variable (the extent of homogeneity), where the higher value on the dependent variable implies higher outcome, then an ordered logit regression will be appropriate. It is a regression model for ordinal dependent variables being an extension of the logistic regression model for dichotomous dependent variables. Since our model includes a small number of ordered categories, this model will be of a significant analysis technique.

REFERENCES

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Aslan, G. (2014). Neo-liberal transformation in Turkish higher education system: a new story of a turning point: draft proposition on the higher education law. *Journal for Critical Education Policy Studies (JCEPS)*, 12(2).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing– insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441
- Berg, L. D., & Roche, M. M. (1997). Market metaphors, neo- liberalism and the construction of academic landscapes in Aotearoa/New Zealand. *Journal of Geography in Higher Education*, 21(2), 147-161.
- Buğra, A. (1994). *State and business in modern Turkey: A comparative study*. SUNY Press.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2010). Yerel Sanayi ve Bugünün Türkiye'sinde İş Dünyası. *Toplum ve Bilim*, 118, 92-123.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2014). *New Capitalism in Turkey: The Relationship between Politics, Religion and Business*. Edward Elgar Publishing.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes. The Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chia, R. (1996). Teaching paradigm shifting in management education: university business schools and the entrepreneurial imagination. *Journal of Management Studies*, 33(4), 409-428.
- Christensen, R. (1997). *Log-linear models and logistic regression*. NY: Springer-Verlag.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York.
- Clarke, C., Knights, D., Jarvis, C. (2012). A labour for love? Academics in business schools. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 5-15.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Davies, A., & Thomas, R. (2002). The costs to academic service: Managerialism, accountability and women academics. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(2), 179-203.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2013). Inhabiting institutions: critical realist refinements to understanding institutional complexity and change. *Organization Studies*, 34(7), 927-947.
- DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1991). Introduction. W. W. Powell, P. J. DiMaggio, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, IL, 1-38.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: the

contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149.

Erden, Z. (2006). *Histories, Institutional Regimes and Educational Organizations: The Case of Turkish Higher Education*. (Unpublished doctoral dissertation). Sabanci University, Istanbul, Turkey.

Friedland, R., & Alford., R.R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, in Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.

Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055

Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

Gürüz, K., Erdoğan Şuhub., Şengör, C., Türker, K., & Yurtsever, E. (1994). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji* (Higher Education, Science Technology in Turkey and in the World), İstanbul: TÜSİAD.

Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods.

Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.

Kipping, M., Üsdiken, B., & Puig, N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: multiple "Americanizations" of management education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 98-108.

Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14(4), 299-309.

McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in action managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.

Mızıkcı, F. (2010). Isomorphic and diverse institutions among Turkish foundation universities. *Education and Science*, 35(157), 140-151.

Mizruchi, M. S., & Stearns, L. B. (2001). Getting deals done: The use of social networks in bank decision-making. *American Sociological Review*, 647-671.

Nicolaou, N., & Birley, S. (2003). Social networks in organizational emergence: The university spinout phenomenon. *Management Science*, 49(12), 1702-1725.

Önder, Ç., Sevkli, M., Altinok, T., & Tavukçuoğlu, C. (2008). Institutional change and scientific research: A preliminary bibliometric analysis of institutional influences on Turkey's recent social science publications. *Scientometrics*, 76(3), 543-560.

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.

Pache, A., & Santos, F., (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional logics in action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, pp.3-35). Bingley, UK: Emerald.

Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. R. Greenwood, C., & Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson, eds. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 276-298.

Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.

Seo, M. G., & Creed, W. E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222 – 247.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

Skelcher, C., & Smith, S.R. (2013). Hybridity and Institutional Logics: Framing a Comparative Study of UK and US Nonprofits. Paper presented in Public Management Research Association. Public Management Research Conference 2013, Madison, WI, United States, 20-22 June.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. J. G. March. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Co, 142–193.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.

Thornton, Patricia, H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education

Publishing Industry, 1958-1990. *The American Journal of Sociology*, 105 (3): 801-843.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.

Turkish Ministry of Education, Formal Education Statistics, 2013.

Uzuner-Smith, S., & Englander, K. (2014). Exposing ideology within university policies: a critical discourse analysis of faculty hiring, promotion and remuneration practices. *Journal of Education Policy*, (forthcoming), 1-24.

Üsdiken, B. (2003a). Plurality in institutional environments and educational content: the undergraduate business degree in Turkey. R.P. Amdam, R.Kvalshaugen, E.Larsen, eds. *Inside the Business Schools*. Copenhagen Business School Press, 87-109.

Üsdiken, B. (2003b). Türkiye'de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930-1950. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(1), 119-147.

Üsdiken, B. (2004). The French, the German and the American: higher education for business in Turkey, 1883-2003. *New Perspectives on Turkey*, 5-38.

Üsdiken, B. (2007). Commentary: management education between logics and locations. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 84-94.

Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2009). Preaching, teaching and researching at the periphery: academic Management literature in Turkey, 1970—1999. *Organization Studies*, 30(10), 1063-1082.

Yıldırım, N., & Aşkun, O. B. (2012). Entrepreneurship intentions of public universities in Turkey: going beyond education and research?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 953-963.

FAİLLİK-YAPI TARTIŞMASI EKSENİNDE ÖRGÜTSEL UNUTMA KAVRAMINI YENİDEN DÜŞÜNMEK: BİR EĞİTİM ÖRGÜTÜNDEN İKİ VAKA

Mehmet Eymen ERYILMAZ, Uludağ Üniversitesi

ÖZET

Örgütsel unutma yazını incelendiğinde, bahsi geçen yazının neredeyse, yapıyı faile indirgeyecek düzeyde bir iradeci duruş sergilediğini gözlemlemek güç değildir. Oysa, örgütlerin zaman zaman ve muhtelif nedenlerle davranış setlerinden uzaklaştırmak, bir diğer ifadeyle “unutmak” arzu içerisinde oldukları davranışları yapının etkisiyle sürdürmek zorunda kalmaları da pek ala da mümkündür. Nitekim bu çalışmada, bir devlet üniversitesindeki bir fakültenin, kimi pratikleri çeşitli sebeplerle sonlandırma arzusu içerisinde olmasına rağmen, yapının etkisiyle devam ettirmek zorunda kalışı iki vakayla somutlaştırılmaya gayret edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Faillik-yapı tartışması, örgütsel unutma, vaka çalışması, devlet üniversitesi.

Faillik-Yapı Tartışması

Sosyal bilimlerdeki, ikiliklere yönelik birçok tartışmanın “Yönetim ve Örgütler (YÖ)” çalışma alanına da sirayet ettiği aşikârdır (Sargut, 2012). Bunlardan bir tanesi olan, faillik ve yapı tartışması genelde sosyal bilimlerde (Child, 1997), özelde ise YÖ çalışma disiplininde kadim ve sorunlu tartışma mecralarından bir tanesine işaret etmektedir. Nitekim Reed (2009) alanı “kaşındığımız takdirde kanayıp, yara olacağını bildiğimiz ancak bir yandan da kaşımadan da edemediğimiz bir sivilce” eğretilmesi ile tasvir etmektedir. Her ne kadar sosyal bilimler sahasında bahsi geçen tartışma bağlamında oldukça geniş bir külliyyatın mevcudiyetini iddia etmek mümkünse de, hala temel kavramlarda belli ölçülerde bir muğlâklığın yaşandığını ileri sürmek pek de abes olmayacaktır. Üstelik son zamanlarda esnek uzmanlaşmanın baskın hale gelmesi, değer zincirlerinin uluslararasılaşması, sermaye ve emek piyasalarının parçalanması ve deregülasyonu, endüstriyel ve bölgesel ağ düzeneklerinin ortaya çıkışı, yeni enformasyon teknolojilerinin doğuşu gibi gelişmeler de ortodoks fail-yapı tartışmasını daha karmaşık hale getirmiştir (Bunzel, 2008). Örneğin, 1970’lerde örgüt çevresi ifadesi kullanıldığında zihinlere gelen kavram “görev çevresi (task environment)”dir. Görev çevresi göreceli olarak, örgütün kendisinden net olarak ayrılabilen bir çevre kavramsallaştırmasına işaret etmektedir. Oysa bugün örgütlerarası ağ düzeneklerinin bir virüsmüşçesine örgütler arasında yaygınlık kazanmasıyla birlikte, örgüt ve çevresi arasındaki sınırlar daha muğlâk bir hal almıştır (Child, 1997). Elbette bu durum fail ve yapı tartışmasını daha meşakkatli bir forma sokmaktadır. Bu bağlamda yine de, bahsi

geçen tartışmanın temel kavramlarına imkânlar dâhilinde netlik kazandırmaya gayret etmek münasip olacaktır.

Bu tartışmanın ana kolonlarından bir tanesi olarak kabul edilen “*faillik (agency)*”, karar verme ve alternatifler arasından seçim yapma süreçleri esnasında, bireyin sosyal yapılardan bağımsız hareket edebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Giddens, 1979 ve 1984’den aktaran Kipo, 2014). Bir diğer önemli kavram olan “*fail (agent)*” ise, Giddensyen bakış açısı ile gücünün bilincinde olan, düşünceyi eyleme döken, bilgili bireyler olarak kavramsallaştırılmaktadır. Faillerin eylemlerinin kimi sonuçları önceden tahmin edilebilir. Eylemlerin kimi sonuçlarını ise önceden kestirmek pek mümkün olmaz. Öte yandan ortaya çıkan bu tahmin edilebilir ve edilemez sonuçlar bazen yalnızca faili, bazense diğer aktörleri veya daha geniş anlamda toplumu derinden etkileyebilir (Kipo, 2014).

Failler süreklilik arz eden bir eylem akışı içerisinde yer alan aktif ve yaratıcı bireylerdir. Esasen, dünya üzerindeki tüm beşer günlük olağan yaşamlarının idamesi esnasında çeşitli miktarlarda fail rolüne bürünürler. Ancak failler yine kültürel şemalar ve içerisinde yer aldıkları sosyal çevre için mümkün kaynaklarca da muhtelif ölçülerde kısıtlanırlar. Ayrıca Sewell’a göre, eğitim düzeyi, geline sosyal sınıf ve etnisite, cinsiyet, alınan eğitim gibi faktörlere bağlı olarak beliren bireyin toplumdaki statüsü de bireyin erişebileceği kaynak yelpazesini ve buna bağlı olarak diğerleri üzerinde sergileyebileceği güç miktarını derinden etkileyecektir. Haliyle, bu faktörler sergilenebilecek faillik miktarının da belirleyicilerinden olacaktır (Kipo, 2014).

Faillik ifadesi zikredildiğinde belki de hemen akabinde zihinlere düşebilecek bir diğer kavram da “*güç (power)*”tür. Güç de tıpkı tartışmanın diğer kavramları gibi, çetrefilli bir tartışma sahası manasına gelmektedir. Gücün bir gruba yahut bir camiaya ortak menfaatler doğrultusunda verildiği fikrine yakın bir duruş sergileyen Michel Foucault ve Talcott Parsons’ın aksine Lukes için güç, bireylerin arzu ettikleri neticelere ulaşabilme kapasiteleridir. Düşünür için güç aynı zamanda, arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla diğer bir fail/aktör üzerinde güç sergileyen bir failin sahip olduğu bir varlıktır. Lukes bir misal ile düşüncesini kristalize etmeyi tercih eder: “Güç A’nın B’ye, B’nin çıkarlarına aykırı istikamette hareket etmesi yönünde tesir ettiğinde yaşanan bir durumdur” (Lukes, 1974: 34’den aktaran Kipo, 2014: 20). Bu bağlamda güç failin ilişkisinin önceki durumuna kıyasla fark yarattığı, dolayısıyla failin bir dönüştürme kapasitesine haiz olduğu bir durumdur. Nitekim Giddens aktörün fark yaratma ya da dönüştürme kapasitesini kaybettiğinde faillik vasfını da kaybedeceğini ileri sürer. Bu anlamda Giddens’yen pozisyon, her halükarda bireylerin muhtelif miktarlarda faillik sergilediğini düşünen Sewell’dan bir parça farklılık arz eder hissiyatını yaratmaktadır. Güç faillik ile yakından alakalı bir kavram olmakla beraber, gücün her zaman failler arasında eşit dağılmayabileceğine de dikkat çekmek bu noktada faydalı olacaktır.

Yapı (structure) ise, kimi zaman faili eylemlerinde sınırlayan kimi zaman ise failin eylemlerini kolaylaştıran şartlar, kurallar, kaynaklar, sosyal ilişkiler ve aktörler bütünüdür. Bu düşünceye koşut nitelikte Beckert (1999) kurumların kolaylaştırıcı ve sınırlayıcı özelliklerine dikkat çeker. Kurallar eylemi sınırlandırırken, öte yandan, kaynaklar eylemleri imkânlı kılarlar. Bu anlamda bazı düşünürlerin kaynakları yapının kolaylaştırıcı yakası olarak kavramsallaştırdıkları görülmektedir. Bu noktada yapı

faillikten bağımsız olarak kavramsallaştırılabilir mi yoksa yapı ancak failler ve eylemleri sayesinde mi var olmaktadır sorusu akıllara gelmektedir. Bu sorunun cevabına yönelik tartışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Reed (2009) faillik-yapı tartışmasına yönelik çalışmaları dört ana akım altında toplamaktadır. Bunlardan ilki “İndirgemecilik (*Reductionism*)”tir. İndirgemecilik kimi zaman faili yapıya ama sıklıkla da yapıyı faile indirger. İndirgemecilikte kolektif unsurlar, teşekkül ettikleri bireylerin atomize ve izole eylemleri sonucunda yarattıkları sonuçların bir toplamı olarak kavramsallaştırılarak, yapı faile indirgenir ve fail-yapı tartışması kökten çözümlenmeye çalışılır. Evrenin temel unsuru diğerleriyle kıyasıya rekabet eden ve bireysel fayda fonksiyonunu azamileştirme saikıyla hareket eden bireylerdir. Öte yandan bu bireylerin davranışlarını da fizyolojik ve/veya biyolojik unsurlar şartlandırır. Bu nedenle Reed’in satır aralarında bu akımı “psikolojik indirgemecilik” olarak adlandırdığı da gözlemlenmektedir. İndirgemeciliğin en net örneklerini ise bilhassa etnometodoloji, kamu tercihi, karar alma, neo-klasik iktisat, rasyonel tercih ve sosyal fenomenoloji kuramlarında yakalamak mümkündür (Bunzel, 2008; Reed, 2009).

Faillik-yapı tartışmasına ikinci yaklaşım ise “Belirlenimcilik (*Determinism*)”tir. Belirlenimcilik, failin sosyal yaşamın yapılanmasına yönelik tekrarlı ve mühim katkılarını hemen hemen mutlak anlamda göz ardı eden bir pozisyona işaret eder. Yapı, aktörlerin özlem ve hesaplarını dikkate almadan, belirli davranışları onlara empoze eder. Yapısal formlar, bir yandan aktörler için mümkün eylem aralığını, bir yandan da bu son derece kısıtlanmış çevrelerde ilerlemenin makul yolunun ne olduğuna dair bilinçlere tesir etmek suretiyle sosyal hayatı düzenler ve idare eder. Sosyal bilimler içerisinde belki de en sert belirlenimci pozisyona sahip kuramlar evrimcilik, işlevselcilik, yapısalcılık ve yapısal Marksizm’dir (Bunzel, 2008; Reed, 2009). Althusser ve Balibar yapısalcılığın baştan çıkarıcı bir entelektüel cazibesi olduğuna işaret ederler. Çünkü bu tarz bir duruş özneleri, yapıları ve yapılara temel oluşturan gelişim mantıklarını etkileme, engelleme ve kontrol etme konusunda cılız çabaları sonrasında yüzleşmeleri olası hayal kırıklıklarından azade kılar. Son olarak, belirlenimcilik ontolojik bir gerçek olarak failliği ortadan kaldırır. Bu anlamda yapısal belirlenimcilik davranışsal indirgemeciliğin ontolojik ve metodolojik manada taban tabana zıddıdır (Reed, 2009).

Üçüncü yaklaşım “Bütünleştirici Yorumsama (*Conflantist Interpretation*)”dır. Doğrudan indirgemeciliğe ve belirlenimciliğe muhalif olarak geliştirilen bu yaklaşım yapıyı failliğin içine dâhil eder. Giddens ve Bourdieu’nün temel savunuculuğunu üstlendiği bütünleştiricilik, failliğin ve yapının ontolojik olarak birbirinden ayrılmaz oldukları ve birbirlerini inşa ettikleri hususunda ısrarcıdır. Bu düşünürlere göre yapılar failliği muhtelif yollarla sınırlayan, dışsal, nesnel ve faile önsel (pre-existent) biçimde var olan şartlar ve varlıklar değildir. Bütünleştiriciler, faillik ve yapıyı ontolojik ve analitik olarak tek bir sosyal gerçeklik oluşturacak şekilde bir potada eritirler (Reed, 2009).

Son olarak Reed, sıkıntılı olarak gördüğü bu üç yaklaşıma ilaveten, kendisini özdeşleştirdiği bir dördüncü akım olarak “İlişkiselcilik (*Relationism*)”i önermiştir. İlişkiselcilik/gerçekçilik sosyal bilimlerde ve örgüt bilimlerinde yapısal belirlenimci/pozitivist ya da sosyal yapılandırmacı/yorumsamacı mantıklar arasında bir tercih yapmak zorunda olduğumuz iddiasına bir başkaldırı olarak doğmuştur.

İlişkiliselcilere göre; yapı veya failden bir tanesi diğerine indirgendiğinde veya bu ikisi sosyal pratik gibi orta yol bir kavram altında bütünleştirilmeye çalışılırlarsa, bu yapının ayrı bir ontolojik kimlik olmak özelliğinin yadsınması anlamına gelecektir. İlişkiliselciler/gerçekçiler yaratıcılığın (faillik) ve kısıtların (yapı) sosyal ve örgütsel yapıların inşa edici öğeleri olarak eşit biçimde ele alınması konusunda ısrarcıdır. Özetle, yapı ve faillik ilişkiliselciler/gerçekçiler için ayrılabilir ve otonom varlıklardır ve sosyal pratiklerin düzenlenmesi, modifikasyonu ve dönüşümü bu iki güç ve kabiliyet seti arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (Reed, 2009). Öte yandan Reed çalışmasında, bu akımları “entelektüel bir konsensusa ulaştırmak” gibi bir gayesinin olmadığını, zaten bunun da ne arzu edilir ne de ulaşılabilir bir nokta olmadığını altını kuvvetlice çizmektedir.

Öte yandan genel olarak sosyal bilimlerdeki faillik-yapı tartışması YÖ çalışmalarında büyük ölçüde örgüt ve çevresi arasındaki ayrıma tekabül etmektedir. En radikal uçta, faillik neredeyse mutlak iradecidir. Bir diğer ifade ile örgütler niyet ettikleri davranışları bağımsızca ve serbestçe seçen ve hayata geçiren aktörler topluluğudur. Özellikle erken dönem stratejik seçim kuramını bu kapsamda ele almak mümkündür. Çünkü Child (1997) stratejik seçim kuramını revize ettiği çalışmasının sonuç kısmında, stratejik seçimin örgütsel analizde seçim ve belirlenimciliğin bir dikotomi olarak sunulmasını tasvip etmediğinin altını çizer. Diğer yakada ise belirlenimciler örgütleri değiştirilemez zorunluluklara yanıt veren varlıklar olarak tasavvur ederler. Her ne kadar muhtelif noktalarda birbirlerinden ıraksasalar da, belirlenimci çizgide olan ve haliyle ontolojik ve metodolojik bir zemini paylaşan örgüt kuramlarının durumu “*yapısalcılık kardeşliği (structural fraternity)*” ifadesiyle adlandırılabilir. Bu kuramlar arasında evrimselcilik, post-yapısalcılık, radikal yapısalcılık, yapısal işlevselcilik, yapısal koşul bağımlılık kuramı sayılabilir (Reed, 2009). Bourgeois (1984), Lawless ve Finch (1989) ve Child (1997) bunlara endüstriyel örgüt iktisadını, kaynak bağımlılığı kuramını, kurumsal kuramı ve popülasyon ekolojisini de ekler. Bu noktada belirlenimciğin “çevresel belirlenimcilik” ve “eylem belirlenimciliği” gibi iki alt damara ayrıldığını vurgulamak yerinde olacaktır. Bunlardan ilki ekzojen yani dışsal nedenlere (örneğin pazar kompozisyonu gibi), ikincisi ise faillerin seçim sergileme becerilerini biçimlendiren endojen yani içsel güçlere (örneğin faillerin yaş ve eğitim gibi demografik nitelikleri ve faillerin enformasyon işleme süreçleri) odaklanır (Whittington, 1988; Bunzel, 2008).

YÖ yazınında bu iki yaka arasında bir uzlaşma yaratma çabasında olan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Bourgeois (1984), stratejik yönetimin yaratıcı bir faaliyet olduğunu iddia etmekte ve özgür irade ve belirlenimcilik arasında bir diyalektik önermektedir. Hrebiniak ve Joyce (1985)’e göre ise, örgütler ne tamamen çevresel güçlere mekanik tepkiler verirler ne de mutlak anlamda özgür iradeye sahiptirler. Örgütler ve çevreleri arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Örgütler yalnızca çevrelerine tepki vermezler, aynı zamanda onları yaratırlar. Yeni çevre de bir sonraki çevrimde tekrar örgüte tesir eder. Dolayısıyla örgütler çevrelerinin hem üreticisi hem de mahsulüdürler. Modelin belki de yazına olan en mühim katkısı, stratejik tercih ve çevresel belirlenimi bir dikotomi gibi kavramsallaştırmak yerine, bu ikisinin birbirinden bağımsız boyutlar olduğuna dikkat çekmeleridir. Bu anlamda sanki çalışma Reed (2009)’ın tipolojisinde ilişkiliselcilik kategorisine tekabül ediyor gibi görünmektedir. Öte yandan Bedeian (1990), Hrebiniak ve Joyce’un stratejik seçim ve çevre arasındaki etkileşim düşüncesine bir de davranışı ilave ederek, modeli geliştirmiştir. Stratejik seçim yazınının başucu

çalışmalarından bir tanesinde Child (1997), stratejik seçim kuramının faillik ve yapıyı bir araya getiren politik bir sürece vurgu yaptığını ve bu ikisini önemli bir bağlama yerleştirdiğini vurgular. Son olarak Beckert (1999), kurumsalcı kuramın çıkar ve failliğin önemini oldukça hafife aldığını ileri sürer ve stratejik faillik ve kurum kavramlarını bütünleştiren bir çerçeve sunar. Beckert stratejik faillik kavramına kurumsalcı kuramın merkezinde bir pozisyon vermenin kurumsalcı kuramın zafiyeti olmayacağını, aksine kurumsalcı kuramın mevcut gücüne güç atacağını iddia etmektedir. Düşünür çalışmasında stratejik seçimin yollar ve sonuçlar arasındaki illiyet rabitasının aşikâr olduğu, görelî olarak durağan çevrelere gereksinim duyduğuna işaret eder. Yazara göre stratejik faillik ancak içerisinde bulunan ortamın koşul bağımlılıklarını hafifleten kurumsal yapılar mevcut olduğunda mümkündür (Beckert, 1999: 782-783).

Son olarak örgüt kuramları alanında paradigmatik bolluğun mu yoksa çeşitliliğin mi daha makbul olduğu hususundaki tartışmalar olanca hızıyla devam etmektedir. Bir yanda paradigmatik çoğulculuğun alanın toyluğuna atfedilebileceğine ve bu durumun alanın meşruiyetinin sorgulanmasına sebebiyet verebileceğini iddia edenler vardır (Sargut, 2012). Örneğin Child (1997), stratejik seçim kuramının Burrell ve Morgan'ın 2x2 paradigma matrisinde herhangi bir kadrana yerleştirilemediğine, bu durumun da bahsi geçen kuramın birleştirici potansiyeline atfedilebileceğine vurgu yaparak, paradigmatik bütünleşmenin şahsı tarafından olumlandığına dair sinyaller verir. Düşünür paradigmaların uyumsuzluğuna ilişkin bir inancın işlevselci paradigmanın “*paradigma emperyalizm*”ini perçinleyeceğine dair kuvvetli bir inanç beslemektedir. Diğer yakada ise çeşitliliğin zenginlik olduğunu düşünen ve paradigmatik çeşitliliğe müspet yaklaşanlar saf tutmaktadır. Örneğin Hatch (1997) örgüt kuramları alanındaki çeşitliliğin hem alana katkı veren akademisyenlerin eğitim geçmişlerinin çeşitliliği nedeniyle önlenemez, hem de bu örgüt kuramları konunun farklı noktalarına odaklandıkları için aslında bu tür bir tek kuram altında birleştirme çabasının arzu edilmez olduğuna vurgu yapar. Hatch bu noktada düşüncesini somutlaştırmak için, ormanda yürürken bir fülle karşılaşan ve filin farklı organlarını tutarak, fili o organla özdeşleştiren 7 kör adamı konu alan bir Hint meselinden destek almaktadır. Hatch, bu yedi adamın ancak file ilişkin izlenimlerini birleştirdiklerinde hayvana ilişkin bütüncül ve anlamlı bir bakış açısı kazanabileceklerini hatırlatır. Nitekim düşünür, “örgüt kuramı” yerine “örgüt kuramları” ifadesinin kendisine bu bağlamda daha munasip geldiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde Reed (2009) de çalışmasının faillik-yapı tartışmasına ilişkin perspektifleri tek çatı altında toplamak gibi bir gayesinin olmadığını vurgular. Bu çalışmanın da faillik-yapı tartışmasına dair bir konsensus sağlamak gibi bir iddiası yoktur. Çalışmanın amacı, neredeyse yapıyı faile indirgeyecek derecede yapıyı göz ardı eden örgütsel unutma çalışmalarında, denkleme tekrar yapıyı dâhil etmektir. Bu gayret sanki önem arz eder gibi görünmektedir çünkü Bourgeois (1984)’in de değindiği gibi, bir alandaki indirgemeci yaklaşımlar o alanın akademik bir disipline evrilmesinin önünde büyük bir engel haline dönüşebilmektedir.

ÖRGÜTSEL UNUTMA KAVRAMI

Örgütlerin bilgiyi nasıl yarattıkları, transfer ettikleri ve bu bilgiyi hangi yöntemlerle muhafaza ettikleri geçmişte çok sayıda araştırmacının çalışma sahasını oluşturmuştur (Martin de Holan ve Phillips, 2004a) ve gelecekte de hiç şüphesiz oluşturacaktır. Ancak

bilgi dinamiklerinin bir ayağını oluşturan örgütsel unutmanın örgütsel öğrenmeye nispeten oldukça az iltifat edilmiş bir alan olduğu ve neredeyse bahsi geçen alan içerisinde bir nevi üvey evlat muamelesi gördüğü aşıkârdır. Bir başka ifadeyle, örgütsel unutma kavramı kuramsal olarak büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Besanko vd., 2010; Fernandez ve Sune, 2009b; Fernandez vd., 2012). Ancak bu durum, unutma ve örgütsel unutma kavramının da mutlak anlamda “unutulduğu” manasına gelmemektedir.

Unutma kavramıyla ilgili olarak genel manada yazın incelendiğinde Platon ve Nietzsche gibi düşünürlerin çalışmalarında unutma kavramına ilişkin sık sık felsefi tartışmalar başlattıkları görülmektedir. Örneğin Nietzsche’ye göre mutluluk birkaç dakikada olsa insanın yaşadığı dünyayı untabilmesine, kendisini dünyadan soyutlayabilmesine bağlıdır (Martin de Holan, 2011b). Nitekim Nietzsche (2014: 57) sık sık unutmaya değindiği ifadelerinin bir tanesinde şöyle buyurmaktadır:

Tragik bir çağ muştuluyorum: İnsanlık en amansız, ama en zorunlu savaşıları bir kez ardında bırakıp, acı çekmeksizin unuttuğu an, yaşama evet deyişin en yüksek sanatı, tragedya yeni baştan doğacaktır.

YÖ yazınında ise, örgütlerde unutma konusuna değinen makalelerin tarihçesinin 1970’li yılların ikinci yarısının başlarına kadar uzandığı dile getirilmektedir. Gerçekten de alanda bilinen ilk çalışmalar Carlson ve Rowe’un; Hedberg ve arkadaşlarının ve Wickelgren’in 1976 senesinde yayınladıkları makalelerdir (Easterby-Smith ve Lyles, 2011; Fernandez ve Sune, 2009a; Martin de Holan, 2011a, 2011b). Bu noktada hemen vurgulamak gerekir ki örgütsel unutmayı ele alan bu ilk çalışmalar daha ziyade üretim yönetimi alanına odaklanmışlardır. Öte yandan örgütsel unutma kavramının belirgin bir biçimde örgüt kuramı alanına, “İskandinav kurumsalcı kuramı” (Czarniawska ve Sevón, 1996) jargonuyla ifade etmek gerekirse, “çevrilişine (translation)” ise Hedberg’in 1981 ve Nystrom ve Starbuck’ın 1984 yılındaki çalışmaları vesile olmuştur (Fernandez ve Sune, 2009b). Ancak günümüze gelinceye kadar bu minvalde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun örgütsel unutmayı ya bir alt başlık olarak ele aldıkları ya da derhal tedavi edilmesi gereken patolojik bir durum olarak kavramsallaştırdıkları gözlemlenmektedir (Martin de Holan ve Phillips, 2004a).

Örgütsel unutmayı tanımlayabilmek için öncelikle öğrenmenin tanımlanması yerinde olacaktır. Bilgi yönetimi yazını içerisinde öğrenmenin kavramsallaştırılmasına dair iki köklü gelenek olduğunu söylemek mümkündür. Birincisi, öğrenmeyi varlıklarda, görevlerde, standart operasyon prosedürlerinde, örgütün kurallarında, rutinlerinde ve huylarında sistematik bir değişim olarak gören “davranışsal görüş (behavioral view)”tür. İkincisi ise öğrenmeyi örgüt üyelerinin bilişlerinde ve paylaşılan zihinsel modellerinde bir değişim olarak gören “bilişsel görüş (cognitive view)”dir (Easterby-Smith ve Lyles, 2011; Martin de Holan ve Phillips, 2004a). Bu çalışmanın ise ağırlıklı olarak davranışsal öğrenme yaklaşımını esas aldığını bu nokta belirtmek munasip olacaktır. Örgütsel öğrenme (organizational learning) ise örgütün bilgi stoklarına yenilerini ilave ettiği ve örgütsel kabiliyet repertuarını genişlettiği süreçlere (Martin de Holan ve Phillips, 2004b; Martin de Holan vd., 2004) ve belki de sonuçlara işaret etmektedir.

Bu çalışmanın ana eksenlerinden bir tanesini oluşturan *örgütsel unutma (organizational forgetting)* ise “örgütsel bilginin iradi veya gayr-i iradi kaybı” (Martin de Holan ve Phillips, 2004a; Martin de Holan vd., 2004) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel unutmanın iki ekseninde, dolayısıyla 2x2 bir matrisle ele alınması mümkündür. Eksenlerden bir tanesi örgütün tesadüfi veya bilinçli unutmasıyla alakalıdır. Örgütler sık sık değerli bilgilerini tesadüfen unuturlar. Bilinçli unutma ise sıklıkla örgütün istenmeyen bilgileri bünyesinden çıkarması, ıskartaya ayırması ile ilgilidir. Örgütsel unutmanın diğer boyutu ise unutilan bilginin yeni mi yoksa yerleşik, bir diğer ifadeyle uzun süredir örgütte var olan bir bilgi ile mi alakalı olduğudur. Örgütün unutması özellikle yerleşik davranışsal örüntülerin örgütün davranış setinden çıkarılmasıyla ilgili ise bu failliği gerektirecektir (Martin de Holan, 2011a). Bu bağlamda ilk alternatif, yerleşik bilginin tesadüfi olarak unutulduğu “*hafıza aşınması (memory decay)*”dır. Örgütler bu unutma seçeneği ile mühim dokümanlarını kaybettiklerinde, emeklilik ve ölçek küçültme gibi nedenlerle anahtar personelin örgütten ayrılması durumunda ve bahsi geçen bilgiden düzenli olarak faydalanılmaması durumunda karşılaşabilirler. İkinci kadran, örgütün yenice edindiği bilgiyi, tesadüfen kaybettiği “*zapt etme başarısızlığı (failure to capture)*”dır. Bu yenice edinilen bilginin hafızaya kaydedilememesi ile ilgilidir. Bu sorunu aşabilmek için öncelikle bilginin artikülasyonu, sonra da bilginin kurumsallaştırılması gerekir. Üçüncü alternatif “*öğrenmeme (unlearning)*”dır. Bu örgütsel unutma türü, örgüte yerleşik bilginin, bilinçli olarak örgütün hafızasından def edilmesi ile alakalıdır. Örgütler bilgiyi rutinlerine yerleştirirler. Dolayısıyla bilginin mucidi ayrılrsa dahi, bilgi örgütte kullanılmaya devam eder. Bu anlamda örgüt yerleşik bilgiyi unutmak istiyorsa, belki de en münasip çözümlerden bir tanesi rutinleri ve pratikleri kırmak olacaktır. Son olarak, örgütler “*kötü huylardan kaçınma (avoiding bad habits)*” yoluna da gidebilirler. Kötü huylardan kaçınma örgütün görece olarak yeni edindiği bilgiyi, bilinçli olarak hafızasından uzaklaştırması ile ilgilidir. Örgütler kendilerine zarar verebilecek rutinleri, fikirleri ve değerleri öğrenebilirler. Başarılı örgütler bu tür bilgileri örgütsel hafızaya kazanmadan önce unutabilenlerdir (Martin de Holan vd., 2004). Bu noktada aslında bir temel atıf hatası tehlikesi yaşandığını iddia etmek yersiz olmayacaktır. Sosyal psikolojide “bireyin, bir başkasının davranışını açıklama çabasında, durum ne olursa olsun, dış etkenlerin aleyhine iç etkenlerin rolüne ağırlık verme eğilimi, temel atıf hatası olarak tanımlanmıştır” (Bilgin, 2003: 383). Örgütsel unutma yazını unutabilen örgütlere başarılı, unutmayanlara da başarısız sıfatını yakıştırarak temel atıf hatası yapabilme tehlikesinin eşğine gelmektedir. Acaba örgüt iradesi altında olduğu halde mi unutamamaktadır yoksa unutmaya niyetlenmekte ancak yapının getirdiği kısıtlar nedeniyle mi unutamamakta mıdır? Öte yandan atıf hatasını yapıp, telafi etmek her zaman çok kolay olmayabilmektedir. Araştırmalar bir kere atıf hatası yapanların bu hatanın pençesinden çok rahat kurtulamadıklarını bulgulamaktadır. Yazın bu durumu “*atıf metastazi*” olarak adlandırmaktadır. Yazının kendisini bu tür, temel atıf hatası içermeye tehlikesi içeren mecralardan uzak tutacak arayışlarda olması bu manada mühimdir.

Örgütsel unutmanın öncüllerine bakıldığında yazında birçok çalışmanın bu noktaya önemli katkılar yaptıkları gözlemlenmektedir. Örneğin yazındaki muhtelif çalışmalar yüksek işgören devir hızının istenmeyen ve tesadüfi örgütsel unutmanın kritik öncüllerinden bir tanesi olduğunu vurgulamaktadırlar (Fernandez ve Sune, 2009b). Fernandez ve Sune (2009b) de yaptıkları çalışmalarında iş gören devri ile örgütsel

unutmanın maliyetleri arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak yazarlara göre uzmanlaşma düzeyi de bahsedilen bu iki değişken arasındaki ilişkiyi biçimlendiren (moderator) bir değişkendir. Uzmanlaşma arttıkça işgören devir hızının örgütsel maliyetleri daha fazla arttırdığını tespit etmişlerdir. Yazarlara göre süreçlerin standardizasyon derecesi de bir diğer biçimlendirici değişkendir. Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen çalışmada süreç standardizasyonu verilen kursların standardize olmasını ifade ediyordu. Bu tür bir standardizasyon da örneğin kurs materyallerinin (kitaplar, slaytlar, notlar vb.) ve süreçlerinin önceden tanımlandığı bir duruma işaret ediyordu. Araştırmacılar süreçler ne kadar yüksek düzeyde standart olursa, iş gören devrinin örgütsel unutmaya maliyetlerini o kadar az etkileyeceğini bulguladılar.

Örgütsel unutmamanın ardıllarına gelindiğinde ise, örgütsel unutmamanın bağlam bağımlı olduğunu iddia etmek mümkündür. Ortodoks örgütsel unutmaya yazınının ileri sürdüğü gibi örgütsel unutmamanın sonuçları menfi de olabilir veya heterodoksinin vurguladığı örgütsel unutmaya örgüte faydalı olarak muhtelif müspet sonuçlar da doğurabilir. Menfi yakadan bakıldığında, örneğin, örgüt unuttuğunda rekabet gücünü kaybediyor olabilir. Ayrıca örgütün unutmaması geçmiş başarısızlıklardan ders çıkarılmasını engelleyebilir veya yöneticilerin kimi başarısızlıklarını sumen altı etmesine vesile olabilir (Easterby-Smith ve Lyles, 2011). Öte yandan, kavrama müspet yakadan bakan kimi çalışmalarda (örneğin Fernandez ve Sune, 2009b; Lei vd., 1999; Nystrom ve Starbuck, 1984) örgütlerin zaman zaman, yeni bilgileri öğrenebilmeleri için unutmaları gerektiğinin altı çizilmektedir. Yine herhangi bir işlevi olmadığı halde örgütte tutulan bilgi stokları örgüt yöneticilerinin dikkatini dağıtarak, örgütün sahip olduğu rekabet avantajını kaybetmesine sebebiyet verebilir. Ayrıca işlevini yitirmiş örgütsel bilgiyi tutmanın örgütlere bir maliyeti de vardır. Bu bağlamda örgütsel unutmamanın bir olumlu neticesi de ekonomiklik olabilir (Martin de Holan ve Phillips, 2004b). Zahra vd. (2011) çok uluslu şirketlerin yeni pazarlara açılırken, kendilerine önceki pazarlarda başarıyı getiren kabiliyet ve stratejilerini unutmaya ihtiyacı duyduklarından bahsederek örgütsel unutmamanın olumlu yanına dikkat çekerler. Bu çalışmada ise örgütsel unutmaya müspet ve iradi manada ele alınmakta ve örgütün, unutmamasının faydalı olacağına kanaat getirdiği ve artık işlevsel olmadığına inandığı bazı prosedürleri, kuralları ve/veya rutinleri günlük işleyişinden çıkarması olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütler kendilerine maliyetleri olan, değişmek için gerekli olan vb. bilgiyi iradi olarak unutmak isterler. Örgütsel unutmaya yazını örgütün iradi unutmaya çabalarında dışsal kısıtlara fazlaca vurgu yapmaz. Dolayısıyla örgüt unutmak istediğinde dışsal kısıtlara takılmadan unutabilme kapasitesine sahip bir aktördür. Kısıtlar tartışmaya açıldığında ve yönetsel faillikten söz açıldığında ise, bu kısıtlar yalnızca örgüt içindekilerle sınırlı tutulurlar. Örneğin Martin de Holan (2011a), örgütsel unutmamanın sağlanabilmesi için yönetsel faillerin varlıklarda, rutinlerde, örgütsel yapı ve anlayışlarda değişiklikler yapabileceğini iddia eder ancak faillerin örgütsel unutmaya için uğraşırken dışsal yapı karşısında ne yapacağı hakkında her hangi bir beyanatta bulunmaz. Oysa örgütsel bilginin örgütün yönetici ve alt kademe çalışanlarınca işlevsiz olarak algılandığı ve ıskartaya ayrılmasının münasip olacağını düşünülüyor ancak örgüte dışsal bazı aktörler ve getirilmiş bazı kurallar (yapı) nedeniyle devam ettirmek zorunda kaldığı kimi davranışlar olabilir. Bu çalışmada bir devlet üniversitesindeki bir fakültenin bu minvalde tecrübe ettiği iki vaka ele alınmaktadır. İki vakada da örgütün idari ve çalışan kadrolarının büyük kısmının artık

işlevsiz olduğuna kanaat getirdikleri davranışlar yapının etkisiyle hatırlanmak zorunda kalmış ve unutulamamıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmanın alan araştırması Türkiye’de bir devlet üniversitesinin bir fakültesinde yapılan çalışmayı baz almaktadır. Bahsi geçen devlet üniversitesi 40 senelik geçmişi, 13 fakültesi, 15 meslek yüksek okulu, 3 yüksek okulu, 1 konservatuvarı ve bu birimlerde okuyan yaklaşık 50.000 öğrencisi ile Türkiye’nin güzide üniversitelerinden bir tanesidir. Çalışmada bu tür bir bağlam seçilmesinin bir mantığıdır vardır. Birden fazla baskın aktörün ve bunların da kendilerine has kurallarının olduğu çevrelerde, çatışan kural ve kurumlar faillere özgür irade sergileyebilecek çokça boşluklar bırakır (Beckert, 1999). Öte yandan Türkiye’de yüksek öğretim gibi çok baskın ve neredeyse yalnız bir aktörün (Yükseköğretim Kurulu) egemen olduğu bir bağlaman yapının kudretini tekrar zihinlere getirebilmek açısından münasip bir bağlam olduğu düşünülmüştür.

Araştırma tasarımının amacı, pozitivist araştırma geleneğinde olduğu gibi hipotez test etmek değildir. Eisenhardt (1989), her ne kadar satır arasında çalışmasının pozitivist bir duruşu olduğunu vurgulasa da, vaka çalışmasını “tekil ortamlardaki mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisi” olarak tanımlamaktadır (s.534) (İtalikler bana ait). Pozitivist araştırma geleneği bugün sosyal bilimlerde egemenliğini açık ara sürdürse de, kuantum fiziği ve kaos çalışmaları sonrasında paradigmatik bir çeşitlenme yaşanmış ve yorumsamacı, eleştirel ve post-modern/post-yapısalcı gibi post-pozitivist araştırma paradigmatları belirmiştir (Collins, 1992; Fien, 2002). Caputo’nun “*post-paradigmatik diaspora*” olarak adlandırdığı bu bağlamda (Lather, 1992), yorumsamacı araştırma akımının amacı bir fenomeni daha kuvvetli idrak edebilmektir. Araştırma yorumsamacı araştırma geleneğine ve gayesine koşut olarak, örgütsel unutmaya konusuna ilişkin idrakimizi geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda vaka çalışmasının, her ne kadar genel olarak, “*bağlam bağımlı*” olsa da, bu amaca uygun bir araştırma tekniği olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Çalışma “örgütler nasıl olur da bilinçli olarak unutmak istedikleri uygulamaları çevresel aktörlerin ve onların koyduğu kuralların tesiriyle unutamazlar?” sualine yanıt aramaktadır.

Vaka çalışmaları daha ziyade nasıl ve neden suallerinin yanıtlarını verirler (Burnes, 2004; Eisenhardt ve Graebner, 2007). Bu anlamda vaka çalışmasının bu çalışmanın araştırma kısmı için münasip olacağına hükmedilmiştir. Vaka çalışması genelde YÖ disiplininde (örneğin Özen ve Özen, 2009; Zbaracki, 1998), özelde ise örgütsel unutmaya alanında (örneğin Fernandez ve Sune, 2009a; Martin de Holan ve Phillips, 2004a) çokça kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu noktada çalışmanın vaka çalışması tasarımının Yin (1994)’in tipolojisinde “çok üniteli çoklu vaka çalışması”na tekabül ettiğini söylemek mümkündür. Çok ünitelidir çünkü vakalarda Yükseköğretim Kurulu, üniversite, fakülte, öğrenciler ve velileri vb. farklı aktörler ve katmanlar mevcuttur. Çoklu vaka çalışmasıdır çünkü “öğrenci not kütükleri” ve “dikey geçişle üniversiteye gelen öğrencilerin muafiyeti” olmak üzere iki vakayı esas alır. Bu noktada ki tartışmalardan bir tanesi de bir çalışmanın çoklu vaka kabul edilmesi için farklı örgütsel ortamlarda cereyan eden bir çalışma olmasının gerekip gerekmediğidir. Eisenhardt (1991: 624), aynı örgütsel ortamda cereyan edip, birden fazla fenomeni inceleyen çalışmaların da çoklu vaka çalışması olarak kabul edilebileceğini şu sözlerle vurgular:

Gouldner (1954)'ın "Patterns of Industrial Bureaucracy" çalışması orta batıda bir fabrikada bürokrasinin evrimini ele alır. Her ne kadar Gouldner sadece bir üretim tesisini çalışmışsa da, kuramsal bakışı çoklu vakaya dayanıyordu. Örneğin bürokrasi örüntüsünü üç vakanın (sigara yasağı, güvenlik, davet kuralları) kıyaslamasını yaparak geliştirmişti.

Genelde yazında çoklu vaka çalışmalarının dışsal geçerlilik ve replikasyon arzusuyla gerçekleştirildiği vurgulanmaktadır (Grünbaum, 2007). Ancak bu çalışmada araştırmacının çoklu vaka çalışmasını tercih etmesinin birincil sebebi, bir fenomeni daha sağlıklı idrak edebilme arzusudur. Tek vakalı-çok vakalı çalışma hususunda ki tartışmalardan bir tanesi de hangisinin kurama daha fazla katkı sağlayacağına ilişkindir. *Academy of Management Review*'in 1991 yılında yayınlanan bir sayısında bir tarafta Dyer ve Wilkins, diğer tarafta ise Eisenhardt bu sorunsalı tartışılar. Çoklu vaka çalışmasını savunan ve büyük ölçüde karşı tarafın eleştirilerini çürüten Eisenhardt (1991) tartışmanın galibi gibi görünmektedir. Nitekim bu çalışmada da Eisenhardt'a koştur olarak kurama daha fazla katkı sağlanabileceği ümidiyle çoklu vaka çalışması yaklaşımı tercih edilmiştir. Öte yandan, araştırma örgütsel unutmaya ilişkin bakış açımızı ve idrakimizi geliştirmek maksadı güttüğü için "araçsal örnek olay" (Stake, 2000'den aktaran Özen ve Özen, 2009) anlayışını benimsemiştir.

Öte yandan vaka çalışmasında vakaların örneklemesinin nasıl yapıldığı da bir diğer önemli husustur (Eisenhardt, 1989). Çalışmanın hipotez testi gibi bir gayesi olmadığı için ve nitel araştırma geleneğine daha uygun olduğu için bu çalışmada daha ziyade tesadüfi olmayan örnekleme yöntemiyle vakalar seçilmiştir. Vakaların seçiminde de kurama getirilmeye çalışılan farklı bakış açısını mümkün olduğu ölçüde destekleyen vakalar olmasına özen gösterilmiştir. Öte yandan çalışma tek vaka ile başlamış (öğrenci not kütükleri), ardından çalışmanın araştırma alt yapısını güçlendireceği düşüncesiyle ikinci bir vaka (dikey geçişle üniversiteye gelen öğrencilerin muafiyeti) araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu durum nitel araştırma geleneğinin kendisinden beklenen faydayı yaratacak kadar esnek olması ancak kaliteyi arttıracak ve araştırmacıyı bazı noktaları dikkate almaya zorlayacak kadar katı olması anlayışıyla, bir diğer ifadeyle "*disiplinli esneklik*" (Coffey ve Atkinson, 1996'dan aktaran Lee, 1999) duruşuyla tutarlıdır.

Veri Toplama ve Örnekleme Yöntemleri

İki vakaya ilişkin veriler büyük ölçüde "yarı-yapılandırılmış ve kısmi-retrospektif görüşme" yöntemiyle toplanmıştır. Görüşmenin kısmen "retrospektif" olması (Green vd., 2008) vakaların mazisine ilişkin bazı sorular içermesindendir. Araştırmacı öncelikle sürece katılımcıların demografik verilerini (yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi vb.) ve iki vakaya ilişkin görüşlerini ortaya koyacak sorulardan oluşan bir görüşme formu tasarlayarak başlamıştır. Görüşme formunun pilot uygulaması yapıldıktan sonra yarı-yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasına noktasına geçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, üniversitenin özellikle bir fakültesinin ve diğer fakültelerinin dekan yardımcılarını, öğrenci ve not işleri şef ve çalışanları oluşturmaktadır (birinci vaka için n = 13; ikinci vaka için n = 14). Katılımcıların seçiminde nitel araştırmanın ruhuna uygun olarak "kolayda örnekleme" ve "kartopu örnekleme" yöntemleri kullanılmıştır (Patton, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşmeler iş saatleri içerisinde, kimi zaman araştırmacının zaman zaman da katılımcıların ofislerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sırasında veri kaybını engellemek maksadıyla, katılımcıların onayları alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelerin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için çeşitli taktikler izlenmiştir. Birincisi, her görüşme öncesinde araştırmacı ve katılımcı arasındaki sosyal bariyerleri ortadan kaldırmak düşüncesiyle görüşmeye bir sohbet tarzı yapılandırılmamış bir görüşme ile başlanmış, bu sayede araştırmacı ve katılımcılar arasında güven tesis edilmeye gayret edilmiştir (King, 1994). İkincisi, çalışma verileri kullanılırken katılımcıların adlarının çalışmada gizli tutulacağını ve beyan edilmeyeceğinin garantisi verilmiştir. Üçüncüsü, görüşme formunda kimi soruların anlaşılabilmesi riskine karşı alternatif sorular, yanıtı sığ kalan sorulara verilecek yanıtları derinleştirmek içinse sondalar hazırlanmıştır (Boddy, 2005). Dördüncüsü, görüşmelerden elde edilen veriler transkribe edilirken anlaşılabilen veriler için tekrar katılımcılara dönülmüş ve ifadeler netlik kazandırılmış, bir başka ifadeyle “katılımcı teyidi” (Boulton vd., 1996) stratejisi kullanılmıştır. Son olarak, vakalarla ilgili dokümanlar toplanmış ve analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmacının vakalarla ilgili kişisel gözlemleri de bir diğer veri toplama aracıdır. Bu bağlamda çalışmada araştırmacının yaptığı gözlemleri “*yapılandırılmamış alan çalışması*” (Yıldırım ve Şimşek, 2005) olarak adlandırmak mümkündür. Bu anlamda yarı-yapılandırılmış görüşmelere ilaveten mevcut dokümanların analizi ve katılımlı gözlem araçlarından da yararlanabilmek araştırmacıya çeşitlendirme (triangulation) imkanı sağlamıştır (Ambert vd., 1995; Bloor ve Wood, 2006; Eisenhardt, 1989).

BULGULAR

Birinci ve ikinci vakaya ilişkin bulgular aşağıda paylaşılmaktadır.

Vaka 1: Dikey Geçişle Gelen Öğrencilerin Notlarının Hesaplanması

Bilindiği gibi öğrenciler gerekli şartları sağladıkları takdirde, yatay veya dikey geçiş ile başka bir üniversiteye kontenjan dahilinde geçebilmektedirler. Doküman analizleri göstermektedir ki, 2011 yılında üniversitede düzenlenen bir toplantıda, Yükseköğretim Kurulunun aldığı kararlara paralel olarak, yatay ve dikey geçiş öğrencilerinin önceki üniversitelerinde aldıkları derslerden, geçiş yaptıkları programdaki derslerle uyumlu olanlarından muaf tutulmalarına (bu noktada içeriğin %70 oranında uyumlu olması kıstası esas alınmakta ve uyumu değerlendirilmesi esnasında da alanın uzmanlarının fikri alınmaktadır) ve bu derslere “Muaf (M)” notunun verilmesine karar verilmiştir. Öğrencilerin diploma notları geçiş yaptıkları, yeni üniversitelerindeki notlar üzerinden hesaplanacaktır. Bu uygulamanın 2014 yılının ortalarına kadar devam ettiği görülmektedir. Ancak 02.05.2014 tarihinde yükseköğretim kurumlarında önlisans ve lisans düzeyindeki programlar arasında geçiş, çift anadal, yandal ile kurumlararası kredi transferi yapılması esaslarına ilişkin yönetmeliğin 25. maddesinin dördüncü fıkrasında yapılan değişiklik sonucunda, dikey geçiş ile lisans programlarına yerleşen öğrencilerin diploma programından mezuniyet koşullarını sağlamaları halinde (programın her döneminde belirtilen zorunlu dersleri ve belirtilen sayıda seçimlik dersi alıp başarıyla geçmiş olmak ve programdan mezun olmak için gereken miktarda kredi ders almış ve başarıyla geçmiş olmak), lisans not ortalamalarının önlisans programında alarak lisans programında intibakı yapılan dersler ile lisans eğitimi sırasında aldıkları dersler

üzerinden hesaplanmasına karar verilmiştir. Bu uygulama yatay geçişle gelen öğrenciler için muaf tutuldukları derslerin notlarının derhal transkriptlerine işlenmesi şeklinde karara bağlanmıştır. Oysa dikey geçişle gelen öğrencilerin muaf tutuldukları dersin notu öncelikle “(M)” olarak transkriptte gösterilecek, öğrenci mezuniyet noktasına geldiği düşünüldüğünde ise harf notuna dönüştürülecektir. Bunun üzerine bir diğer üniversitenin rektörlüğünden Yükseköğretim Yürütme Kuruluna bir yazı yazılarak, bu değişikliğin kimlere uygulanacağına dair bir görüş istenmiştir. Konuyu 11.06.2014 tarihindeki toplantısında inceleyen Yükseköğretim Yürütme Kurulu da söz konusu yönetmelik değişikliğinin tüm öğrencilere uygulanmasına karar vermiştir.

Öte yandan yarı-yapılandırılmış görüşme katılımcılarının ekseriyetle büyük çoğunluğu bu tür bir kararın bazı sıkıntılar yaratabileceği konusunda hem fikirdirler:

...Ama burada bir haksız uygulama var diye düşünüyorum kendi açımdan. Neden? Yatay geçişleri bu uygulamada devre dışı bıraktığınız zaman, o zaman bu uygulamayı sadece dikey geçişlere uygulamış oluyoruz....Yatay geçişlerle gelenlerin muaf oldukları derslerin harf notları (*hemen sisteme*) giriliyor. Fakat dikey geçişli öğrencilerin muafiyetleri yapıldığında (M) harfleri söz konusu. Fakat bunların GANO'su (*genel akademik not ortalaması*) oluşmuyor. Burada 1 sene geçirdikten sonra GANO'ları oluşacak. Bu nedenle de bunların burada bir mağduriyetleri söz konusudur....bu öğrenciler zaten bir okul bitiriyorlar. Sınava da girerek ve kazanarak, başarı gösterdikleri için geliyorlar. Burada onlar için bir haksız uygulama olduğu kanaatindeydim. Uygulamanın yatay geçişlere olduğu gibi dikey geçişlere de tatbiki taraftarıyım. Burada dikey geçişlere bir haksızlık yapıldığını düşünüyorum....Onlar (*yatay geçiş öğrencileri*) da muaf tutulan derslerin harf notları (*derhal*) girildiği halde, öğrenci dolayısıyla burada eğitimine 33 veya 36 AKTS ile başlayabiliyor, dikey geçiş öğrencileri de dışarıdan geldikleri halde yatay ve dikey geçiş öğrencileri arasında bir eşitsizlik var gibi geliyor. Yatay geçişle gelen 3,5 senede *okulu* bitirme şansını yakalayacak belki, diğeri (*dikey geçiş öğrencisi*) belki bunu yakalayamayacak bile. [İtalikler bana ait].

Katılımcılar ayrıca ifadelerinde bu tür bir uygulamanın başka sakıncalarının da olabileceğini/olabildiğini vurgulamaktadırlar.

.... (*muaf olduğu dersler son dakikada nota çevrilen*) bir öğrencinin GANO'su 2'nin altında kaldı. Ender de olsa böyle bir durum da çıkabiliyor. Dikey geçişlerin muafiyeti (*muaf tutulan derslerin*) son dakika da (*nota*) çevrildiği için, çok nadir de olsa, GANO'su barajın (*4 üzerinden 2'nin*) altında kalması nedeniyle sıkıntı yaşayan bir öğrencimiz çıktı. [İtalikler bana ait].

Dolayısıyla katılımcıların hemen hepsi, bu tür bir uygulamanın önemli sıkıntıları olduğu konusunda hem fikirdiler. Bu anlamda normal şartlar altında, yeni bir uygulama getirecekleri ve eskisini unutacakları bir durumda, Yükseköğretim Kurulu'nun talebini uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Bu örnekte de görüldüğü gibi, örgütlerin çeşitli

nedenlerle unutmak istedikleri pratikleri yapının etkisiyle her zaman unutmaları mümkün olmayabilir.

Vaka 2: Öğrenci Not Kütükleri

Aslında öğrenci kütüğü denildiğinde eskiden üç kütüğün akla geldiği anlaşılmaktadır: Not kütükleri, sicil kütükleri ve mezuniyet kütükleri. Sicil kütükleri ve mezuniyet kütükleri aşağı yukarı yakın işlevleri yerine getirir ve benzer içerikleri taşıırken, üniversitede günümüze kadar varlığını somut ortamda sürdüren not kütüklerinin daha farklı bir durumu söz konusudur. Öğrencilerin sicil bilgileri ise bugün artık otomasyon ortamında tutulmaktadır. Bu çalışmada da ikinci vaka daha ziyade öğrenci not kütükleri üzerine kurgulanmıştır.

Öğrenci not kütüklerini tutma faaliyetinin Türk eğitim sisteminde hem ilk ve orta hem de yüksek öğretim örgütlerinde yaygın bir uygulama olduğu bilinmektedir. Öte yandan yüksek öğretim örgütlerinde, öğrenci not kütüklerinin ne zaman ve hangi olayla tutulmaya başlandığı konusunda tam bir bilgi sahipliği yoktur. Deneyimli iki katılımcının beyanı bu uygulamanın Yükseköğretim Kurulunun talebi üzerine, yine Yükseköğretim Kurulunun kuruluş yıllarında başlatıldığı yönündedir. Nitekim katılımcılardan ikisinin paylaştığı bilgiler bu düşünceyle paralellik arz etmekte ve kütük tutma faaliyetinin çok eskilere kadar uzandığını vurgulamaktadır:

...şu iki yıldan gözlemlediğim kadarıyla kütüklerden ve defterlerden geçmiş yılları taradığımda defterlerin 87'lere hatta 83'lere kadar geri gittiğini gördüm. 83'den başlayan kütükler mevcut. Dolayısıyla en azından 83'den itibaren bir kütük tutma durumu söz konusu.

Çok yazışma filan hatırlamıyorum açıkçası ama bilgisayarın bile olmadığı dönemlerdi. Daktilo ile işlerin yapıldığı bir dönemdi. O yüzden öğrenci bilgilerinin en sağlıklı biçimde tutulabileceği sistem bu sistem olacağı için, hep yıllık olarak gelen öğrencileri kaydederdik. Ama yazılı bir şey hatırlamıyorum. Yalnız YÖK'ün de kuruluşunu 82-83 olarak düşünürsek, belki o zamanlar da bize bir yazı yazılmış olabilir.

Yapılan görüşmelerde katılımcılar not kütüklerini tutmanın çeşitli maliyetlerini dile getirmişlerdir. İfadelerin kategorizasyonu sonrasında maliyetlerin üç ana grupta toplandığını söylemek mümkündür: Zaman maliyeti, ekonomik anlamda maliyeti (kütüklerin bastırılma maliyeti, çalışanların verimsiz çalıştırılma maliyeti vb.) ve özellikle notların otomasyondan kütüklere geçirilmesi esnasında yapılan hataların yaratabileceği (problemler) maliyetler:

Zaman kaybı, iş kaybı. Gerçekten bu çok yoruyor hocam, *kütükler* beyaz kağıt olduğu için. Sürekli bakmak gözü çok yoruyor beyaz kağıda. Bileği de yoruyor aynı zamanda. [İtalikler bana ait].

Fakültemiz bütçesinden aktarılan bir gider. Bizim fakültede 7 bölümümüz var, bu 7 bölümün gece ve gündüzü (*birinci ve ikinci eğitim*) düşünülerek 14 kütüğe ihtiyacımız var. Biz bu yıl 14 adet kütük bastırdık basımevimize.

Bununla ilgili olarak *maliyet 2000 TL* civarındaydı. Bunu yıllara koyarak gidersek de bir fakültenin maliyeti bu. Üniversitemizin de fakültesi çok.... Yani 9-10 blok deniyor. Biz kütüğün içerisine 9-10 ara blok koydurduk. Ancak bu bir dönem için geçerli oradaki sayı. Gece-gündüz (*birinci ve ikinci eğitim*) işliyoruz. Yani hemen hemen her dönem bunu bastırmak gerekiyor. Her dönem derken eğitim-öğretim yılı bazında alacağız. Güz ve bahar dönemi de içerisinde. 2000 TL sadece bu fakülte için düşünelim....Hepsini bir araya toplarsak sanki iş yükünü de başka bir yere harcamış gibi olacaksın.

Biz onu (*öğrencinin notlarını*) ekrana bakıp, ardından kütüğe geçiriyoruz. Şimdi tam ekrana bakıp kütüğe geçirirken öğrenci geliyor. Öğrenciye bir cevap verirken bir göz kayması oluyor....Doğrusu sistemdekidir, yoksa elbette kütüğe geçirirken mutlaka hata oluyor. [İtalikler bana ait].

Öte yandan bazı katılımcıları kütük tutmanın kimi faydalarının olduğuna da inandıkları görülmektedir:

Artısı, bir sayfayı açtığınızda öğrencinin her şeyini o sayfada görebiliyorsunuz. Hangi dersleri almış? hangi derslerden başarılı, hangilerinden başarısız olmuş? kaydı silinmişse, neden kaydı silinmiş? ya da mezun olmuşsa, hangi tarihte mezun olmuş? ortalaması nedir? Hepsini bir kağıt (*not kütüğü*) üzerinde görebiliyorsunuz. [İtalikler bana ait].

Ancak son tahlilde katılımcıların hemen hepsinin görüşü artık yeni gelen öğrenciler için kütüklere ihtiyaç kalmadığı yönündedir.

Tabii ki eski dönemlerde tutulan kütüklerin kurum için artısı var. Ama şu an için bir ihtiyaç var mı diye sorarsanız, bence gerek yok....Bazı fakültelerde kütük tutmayı devam ettirmekte ısrar edenler var. Onlar da belki kendileri otomasyona güvenemiyor olabilirler, yedeklemesi ile ilgili sıkıntılar olabileceğini mi düşünüyor olabilirler. Ama kendi adıma ben fakültemde tutulmasından yana değilim. Çünkü o aradaki süre ve zamanı biz iş gücü anlamında enerjimizi başka bir noktaya vereceğiz başka bir zamana harcayacağız....ben kaldırılması yönünde hem fikirim.

Fakat fakültede, anlaşıldığı kadarıyla çalışanlar uygulamayı son vermek istemelerine rağmen yönetmelikte olduğu için halen uygulamayı devam ettirmektedirler.

Yönetmelikte var. Şu anda son çıkan yönetmeliği bilemiyorum ancak sondan bir önceki yönetmelik de dâhil, “notlar kütüklere işlenir” diye bir madde vardı....Birkaç fakülte tutuyor bizim haricimizde hepsi tutmuyor. Ben de dedim ki “bu zaten yönetmelikte var, notlar kütüklere işlenir diye”.

İkinci vakayı bulguları da göstermektedir ki, genel olarak katılımcılar öğrenci not kütüklerini tutmanın faydalarına kıyasla maliyetlerinin daha yüksek olduğuna inanmaktadırlar. Ancak yönetmelikte olması nedeniyle fakülte çalışanlarının not kütüklerini tutmaya devam ettikleri görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren bir devlet üniversitesinin, bir fakültesinde yaşanan iki vaka doğrultusunda, örgütlerin (faillerin) kimi zaman bazı uygulamaları “unutmayı” arzu etmelerine rağmen, çevrenin (yapının) beklentilerine paralel olarak uygulamayı devam ettirmek zorunda kalabilecekleri anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çaba, büyük ölçüde faile vurgu yapıp, yapıyı muğlâk geçen ve neredeyse indirgemeci bir duruş sergileyerek örgütleri unutmak istediğini yapının kısıtlarına takılmadan unutabilme potansiyeline sahip aktörler olarak kavramsallaştıran örgütsel unutma yazınında, denkleme yapıyı da dâhil edebilmek açısından önem arz eder gibi görünmektedir. Vaka çalışmasına yönelik araştırmaların niyetlerinden bir tanesi de, okuyucuya fenomene ilişkin farklı bir bakış açısı kazandırmaktır (Eisenhardt, 1989). Bu bağlamda, çalışmanın kısmen de olsa bu misyonu yerine getirdiğini söylemek mümkündür.

Öte yandan, hiç şüphesiz bu çalışmanın da diğer tüm çalışmalar gibi bazı zaafı vardı. Örneğin zaman yetersizliği nedeniyle çalışmanın örneklemini küçük tutulabilmiştir. Çalışmanın bir diğer kısıdı da şu noktadadır: Yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminde güvenilirliği sağlamak adına görüşmelerin birden fazla araştırmacının katılımıyla icra edilmesinin daha sağlıklı olabileceği hususunda yazında bazı öneriler vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Ancak, araştırmacı bu çalışmanın görüşmelerini tek başına yürütmek mecburiyetinde kalmıştır. İlaveten, görüşmelerde ses kayıt cihazının kullanılmasının bir yandan veri kaybını sınırlaması, ancak diğer yandan da katılımcıların düşüncelerini ve bağlı olarak sözcüklerini filtrelerden geçirmelerine sebebiyet vermiş olması mümkündür. Bir diğer olası sıkıntı da, araştırmacının kendi biriminde yaptığı görüşmelerdir. Fielding (1993), araştırmacı ve katılımcı arasında katılımcının aleyhine sosyal statü veya hiyerarşi bağlamında dengesizlikler olduğunda, katılımcının sosyal anlamda beğenilen cevapları verme eğilimine girdiğinden bahsetmektedir. Bu anlamda, araştırmacının biriminde gerçekleştirdiği görüşmelerde katılımcıların istenir olabileceğini tahmin ettikleri yanıtları vermeleri, bir diğer ifadeyle “sosyal beğenilirlik etkisi” problemini yaşamış olması ihtimaller dâhilindedir. Son olarak, vaka çalışmasında araştırmaya dâhil edilecek vaka sayısının belirlenmesinde “*kuramsal doyum noktası*” kıstasından yararlanılır. Kuramsal doyum noktası, yeni eklenen vakanın geliştirilmeye veya idrak edilmeye çalışılan kurama dair yeni pek az şey söylediği noktadır (Ambert vd., 1995; Eisenhardt, 1989, 1991). Öte yandan bu çalışmada araştırmacı üçüncü bir vaka bulamadığı için, araştırma vaka sayısı bağlamında bir doyuma ulaşmış mıdır hususunu değerlendirme şansına sahip olamamıştır.

Çalışmaların araştırmacılara gelecek çalışmalar için önerilerde bulunması adettendir. Bu bağlamda, gelecek çalışmalarda, örgütlerin yapının sınırlamalarıyla karşılaştıklarında ve unutmayı arzu ettiklerini unutmadıklarında hangi eylemlere yöneldiklerini bizlere somutlaştıracak vaka çalışmaları alana katkı yapabilecektir.

KAYNAKÇA

Ambert, A.M., Adler, P.A., Adler, P. ve Detzner, D.F. 1995. Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 57(4): 879-893.

Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5): 777-799.

Bedeian, A.G. 1990. Choice and determinism: a comment. *Strategic Management Journal*, 11(7): 571-573.

Besanko, D., Dorazelski, U., Kryukov, Y. ve Sattertwate, M. 2010. Learning by doing, organizational forgetting, and industrial dynamics. *Econometrica*, 78(2): 453-508.

Bilgin, N. 2003. *Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar*. Birinci Basım. İstanbul: Bağlam Yayınları.

Bloor, M. ve Wood, F. 2006. *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. Sage Publications, London.

Boddy, C. 2005. A rose by any other name may smell as sweet but group discussion is not another name for a focus group nor should it be. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3): 248-255.

Boulton, M., Fitzpatrick, R. ve Swinburn, C. 1996. Qualitative research in health care: II. A structured review and evaluation of studies. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 2(3): 171-179.

Bourgeois III, L.J. 1984. Strategic management and determinism. *The Academy of Management Review*, 9(4): 586-596.

Bunzel, D. 2008. Agency-structure debate. S.R. Clegg ve J.R. Bailey (Ed.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publications.

Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change-competitors or allies?: the case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9): 886-902.

Child, J. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1): 43-76.

Collins, E.C. 1992. Qualitative research as art: toward a holistic process. *Theory into Practice*, 31(2): 181-186.

Easterby-Smith, M. ve Lyles, M.A. 2011. In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3): 311-316.

- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K.M. 1991. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3): 620-627.
- Eisenhardt, K.M. ve Graebner, M.E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.
- Fernandez, V. ve Sune, A. 2009a. Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6): 620-634.
- Fernandez, V. ve Sune, A. 2009b. Organizational forgetting in higher education. *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Barcelona, September 2-4: 619-626.
- Fernandez, V., Sallan, J.M., Simo, P. ve Enache, M. 2012. Organizational forgetting/unlearning: the dark side of the absorptive capacity. H.T. Hou (Ed.), *New Research on Knowledge Management Applications and Lessons Learned*. Intech Europe.
- Fielding, N. 1993. Qualitative interviewing. N. Gilbert (Der.), *Researching Social Life*. s.135-153. London: Sage Publication.
- Fien, J. 2002. Advancing sustainability in higher education: issues and opportunities for research. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3): 243-253.
- Green, S.E., Babb, M. ve Alpaslan, C.M. 2008. Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: The role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*, Vol.22, No.40: 40-73.
- Grünbaum, N.N. 2007. Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(1): 78-97.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford Press.
- Hrebiniak, L.G. ve Joyce, W.F. 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3): 336-349.
- King, N. 1994. The qualitative research interview. C. Cassell ve G. Symon (Ed). *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications, 14-37.
- Kipo, D.D. 2014. Agency-structure relation in social sciences: reflections on policy implementation. *Asian Social Sciences*, Vol.10, No. 2: 18-26.

Lather, P. 1992. Critical frames in educational research: feminist and post-structural perspectives. *Theory into Practice*, 31(2): 87-99.

Lawless, M.W. ve Finch, L.K. 1989. Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit. *Strategic Management Journal*, 10(4): 351-365.

Lee, T.W. 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Lei, D., Slocum, J.W. ve Pitts, R.A. 1999. Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, Vol.27: 24-38.

Martin de Holan, P. 2011a. Agency in voluntary organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3): 317-322.

Martin de Holan, P. 2011b. Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3): 302-304.

Martin de Holan, P. ve Phillips, N. 2004a. Remembrance of things past: the dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, Vol. 50, No.11: 1603-1613.

Martin de Holan, P. ve Phillips, N. 2004b. Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization*, Vol. 2(4): 423-433.

Martin de Holan, P., Phillips, N. ve Lawrence, T.B. 2004. Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, No.2: 45-51.

Nietzsche, F. 2014. *Ecce Homo: Kişi Nasıl Kendisi Olur*. V. Basım. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Nystrom, P.C. ve Starbuck, W.H. 1984. To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, Vol.12: 53-65.

Reed, M. 2009. The agency/structure dilemma in organization theory: open doors and brick walls. C. Kunudsen ve H. Tosukas (Ed.). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford Handbooks Online.

Özen, Ş. ve Özen, H. 2009. Peasants against MNCs and the state: the role of the Bergama struggle in the institutional construction of the gold-mining field in Turkey. *Organization*, 16(4): 547-573.

Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. 2002. Introduction. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (der). *The Expansion of Management Knowledge: Carries, Flows and Sources*. s.3-32. California: Stanford University Press.

Sargut, A.S. 2012. Sosyal bilimler olarak örgüt ve yönetim araştırma alanları: bilimsel meşruiyet sorunları nasıl aşılr?. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 1-16.

Whittington, R. 1988. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25: 521-536.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2005. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zahra, S.A., Abdelgawad, S.G. ve Tsang, E.W.K. 2011. Emerging multinationals venturing into developed economies: implications for learning, unlearning and entrepreneurial capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3): 323-330.

Zbaracki, M.J. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 602-636.

BAĞLAMI DİKKATE ALMAK: TÜRKİYE KAYNAKLI ÖRGÜT KURAMI ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Akansel YALÇINKAYA, Anadolu Üniversitesi

Yücel TÜRKER, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

GİRİŞ

Özel olarak örgüt kuramları alanında genel olarak da yönetim ve örgütler çalışma alanında, çalışılan örgütsel olgunun yerleşik olduğu sosyal, kültürel, ekonomik, kurumsal ve toplumsal bağlamla ilişkilendirilerek ele alınmasının hem kuramsal hem de pratik yararının olduğu söylenebilir. Zira bu durum, hem yerli yazında (Özen, 2002; Özen, 2013b) hem de yabancı yazında (Tsui, 2004; Meyer, 2007) bağlamı göz önünde bulundurup analize dâhil eden çalışmaların özendirilmesini ve bağlama özgü çalışmayı teşvik edici çağrılarının yapılmasını gündeme getirmiştir. Söz konusu bu cesaretlendirme ve çağrılar hem yerli hem de yabancı yazında çok eski olmamakla beraber hala güncelliğini korumaktadır. Bağlamı dikkate alan yerli yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmakla beraber; görgül olarak Türkiye kaynaklı çalışmalardaki bağlam vurgusunu inceleyen çalışmalarda bağlamsal vurgunun azlığı dile getirilmektedir (Özen, 2013b). Hâlihazırdaki bu durum da bağlama vurgu yapan özgün çalışmaların henüz yeterli seviyeye ulaşmadığı ve bağlama yeterli düzeyde dikkat edilmediği gibi sorunlar çıkarmaktadır. İşte bu çalışma, söz konusu bu soru işaretlerini son 34 yıllık süreç dâhilinde, yönetim ve örgüt çalışma alanının bir alt alanı olan örgüt kuramı alanında ve Türkiye kaynaklı çalışmalar özelinde gidermeye yönelik bir çabanın ürünüdür. Çalışmada bundan sonra, yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki bağlama vurgunun önemi ve yararına ilişkin yerli ve yabancı yazında yer alan çalışmalardan bahsedilecektir. Daha sonra, yazında yer alan ve bağlamı dikkate alan çalışmaların özellikleri göz önünde bulundurularak geliştirilen, çalışma kapsamında derlenen veri seti üzerinden sıranabilecek önerilerin geliştirildiği bölüm yer almaktadır. Çalışmanın yöntemsel özelliklerinin yer alacağı ilk bölüm olan amaç ve kapsam bölümünde çalışmamızın amacı, önemi ve kapsamından söz edilecek; daha sonra çalışmada kullanılacak yöntem ve veri kaynakları ele alınacaktır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına bulgular bölümünde yer verilerek; çalışma değerlendirme ve sonuç adlı bölüm ile son bulacaktır.

İLGİLİ YAZIN: YÖNETİM VE ÖRGÜT ÇALIŞMALARINDA BAĞLAM

Her bilimsel disiplinde olduğu gibi, örgüt kuramı alanında da kuramların üretilip kendi bağlamları dışına transfer edildiği bir merkez ile söz konusu bu kuramları transfer eden çevreler bulunmaktadır (Özen, 2013a). Örgüt kuramı çalışmaları alanı, genelde 1970'lerden sonra koşul-bağımlılık kuramına karşı olarak ortaya çıkan ve genellikle Kuzey Amerika kökenli kuramların etkisi ile şekillenmiştir. Örgüt kuramları alanına ilişkin, söz konusu bu coğrafik ayrımın pek geçerli olmadığı ifade edilse de (Baum,

2011); görgül çalışmalar Atlantik'in iki yakasının araştırma gelenekleri açısından belirgin farklılıklar içerdiğini ortaya koymaktadır (Üsdiken ve Pasadeos, 1995; March, 2005; Üsdiken, 2010). Gerçekten de, yönetim ve örgüt yazınına egemen anlayış daha çok Avrupa ve Amerika kökenli olmak üzere; özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan etkisi ve egemenliğinin tüm dünyada daha da ön plana çıktığı söylenebilir (Üsdiken, 1996). Söz konusu bu egemenliği vurgulayan March (2005), bir ayrıma işaret ederek 4 önemli Kuzey Amerikalı ve Avrupalı dergiyi karşılatırmıştır. Buna göre, yazar Kuzey Amerikalı dergilerdeki Kuzey Amerikalı olmayan yazar, hakem ve atıf oranlarının yalnızca %11,5 olduğunu; buna karşılık Kuzey Amerikalı yazar, hakem ve atıf oranlarının Avrupalı dergilerde %37,4'e değin ulaştığını ifade etmektedir. March (2007) ve Augier vd. (2005), Kuzey Amerika ve Avrupa'daki örgüt çalışmalarına ilişkin bu ayrımın tarihsel kökenlerine ilişkin öncüllerine yönelik olarak Max Weber gibi ortak paydalarına rağmen iki yazın arasında ilginç bir izolasyonun varlığından söz etmektedirler.

Çoğu Avrupa kökenli bir grup örgüt kuramcısı ise, Avrupa ve Kuzey Amerika arasındaki söz konusu bu ayrılığın epistemolojik, metodolojik, kuramsal ve kavramsal izlerini ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmacılardan biri olan Kassem (1977; 1994) çalışmalarında Avrupa ve Kuzey Amerika kökenli örgüt araştırmalarının yaklaşım, çalışma alanı, odak, ilgi, yöntem, ideoloji ve araştırmacıları etkileyen yazarların merkezi teorik yönelimleri olmak üzere temelde 7 boyutta farklılaştığını belirtmektedir. Kassem (1977: 17)'e göre, yaklaşım açısından Amerikalı örgüt kuramcıları ve kuramları mikroskobik iken; Avrupalılar makroskobik; çalışma alanı açısından Amerikalılar örgütsel psikolojiye yakın iken; Avrupalılar örgüt sosyolojiye yakın ve ideolojik açıdan Amerikalılar uyum temelli statükoyu öne çıkaran anti-Marksist bir yaklaşıma sahipken; Avrupalılar sorun temelli Marksist bir yaklaşıma sahiplerdir (detaylar için bakınız Tablo 1). Bazı yazarlar ise, atıflar ve yararlanılan kaynaklar üzerinden bu ayrımı ele almışlardır. Örneğin Hickson (1996), Amerika ve Avrupalıların atıflarından yola çıkarak; Amerikan makalelerinin daha çok dergilerden ve daha az kitaplardan oluşan daha uzun kaynakçalara; Avrupalı makalelerin ise daha çok kitaplardan ve daha az dergilerden oluşan daha kısa kaynakçalara sahip olduğunu belirtmiştir. Yazar, Amerikalıların hala Amerikalılara atıf verdiğini belirterek; örgüt kuramları alanının ve örgüt kuramcılarının rahatsız edici şekilde etnosentrik olmaya devam ettiğini vurgulamaktadır. Üsdiken ve Pasadeos (1995) ise Kuzey Amerikalı araştırmacıların 1990 ile 1992 yılları arasındaki ana yaklaşımlarının popülasyon ekolojisi, yeni kurumsal kuram ve işlem maliyetleri ekonomisi iken; Avrupa'da o dönemde bu konuların sınırlı bir etkisinin olduğunu belirterek; transatlantik ayrımını vurgulamaktadırlar. Kuramsal açıdan ayrıma ilişkin değerlendirme yapan Koza ve Thoeing (1995) ise, Amerikalıların sıklıkla nedensel çıkarıma dayalı kuram geliştirme ve test etmeye yoğunlaştığını; Avrupalıların ise, özellikle nitel çalışmalar ve yorumsamacı tartışmalara yöneldiğini belirtmiştir. Kavramsal ayrıma ilişkin Avrupalıların kendi içlerinde de bir çeşitlilik barındırdığını ortaya koyar şekilde Hofstede (1996: 534), Amerikalıların piyasalara ilişkin bir paradigmanın etkisi altındayken; Fransızların güç, Almanların düzen, Doğu Avrupalıların etkililik ve İskandinavların ise eşitlik temelli paradigmaların hâkimiyetinde olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 1. Amerikan ve Avrupalı Örgüt Kuramı Karşılaştırması

	Amerikan	Avrupalı
Yaklaşım	Mikroskopik (Davranışsal)	Makroskopik (Yapısal)
Çalışma Alanı	Örgütsel Psikoloji İnsanlar: İhtiyaçları ve tutumları, Örgütün içinde ne olup bittiği	Örgütsel Sosyoloji Bir bütün olarak örgüt, Sistem ve çevre arasında ne olup bittiği
Dikkat		
İlgi	İşlevsel	Yapısal
Metodoloji	Laboratuar deneyleri, gözlemler, boylamsal, tekil vaka çalışmaları	Karşılaştırmalı vaka çalışmaları
İdeoloji	Uyum temelli, statükocu (korumacı); Anti-Marksist	Sorun temelli; Marksist
Etkileyen Yazarların Merkez Yönelimleri	Uygulamacı kuramcılar; Daha çok işletme okulları ile bağlantılı	Soyut kuramcılar; Sosyoloji bölümleri ile bağlantılı

Kaynak: (Kassem, 1977: 17).

Atiyyah (1992: 105), yönetim-örgüt kuram ve uygulamalarının uluslararası uygulanabilirliğine kanıt olarak bu konuda yazılan kitap ve makaleler ile düzenlenen sayısız seminer ve konferansın gösterilebileceğini belirtse de; Kuzey Amerika kökenli yönetim ve örgüt kuram ve uygulamalarının Batılı olmayan bağlamlardaki uygunluğu ve etkililiği uzun süredir sorgulanmaktadır (Adler ve Boyacıgiller, 1991; Tung ve Aycan, 2008). Tsui (2007: 1354) de örgüt çalışmaları alanının bir coğrafyası olduğunu vurgulayarak; Kuzey Amerika modelinin ve bu modele bağlı görüşler ile kuramların farklı ulusal ve yükselen ekonomik bağlamlarda kullanımının bir hayli arttığını belirtmektedir. Örgüt kuramları alanındaki merkez-çevre ayırımına dayanan ve merkezin kendi bağlamsal koşullarında gerçekleştirdiği kuram üretimi ile farklı bağlamlarda bulunan çevrenin bunu transfer etmesi arasında gidip gelen alış veriş süreci, örgüt çalışmaları alanındaki özgün araştırmalara (indigenous research) dayalı bilimsel bilgi üretimini zayıflatılabilmektedir (Tsui, 2004; Holtbrügge, 2013). Bu tarz bir bilimsel bilgi üretimini zayıflatılabilecek bir diğer etken ise, Adler ve Boyacıgiller (1991:263) tarafından dar görüşlülük (parochialism) olarak adlandırılan ve özellikle Kuzey Amerikalı örgüt kuramcılarına atfedilen Amerikan kökenli kuramların diğer kuramlara nazaran üstün olduğunu kabul eden anlayıştır. Esasında, anlamlı ve kuramsal katkı potansiyeli taşıyan çalışmaların kuramların üstünlüğünden çok bağlamsal koşulları dikkate alarak gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Zira sosyal bilimlerdeki diğer kuramlar gibi örgüt kuramlarının da bağlam-bağımlı olduğu (Whetten, 2009) ve

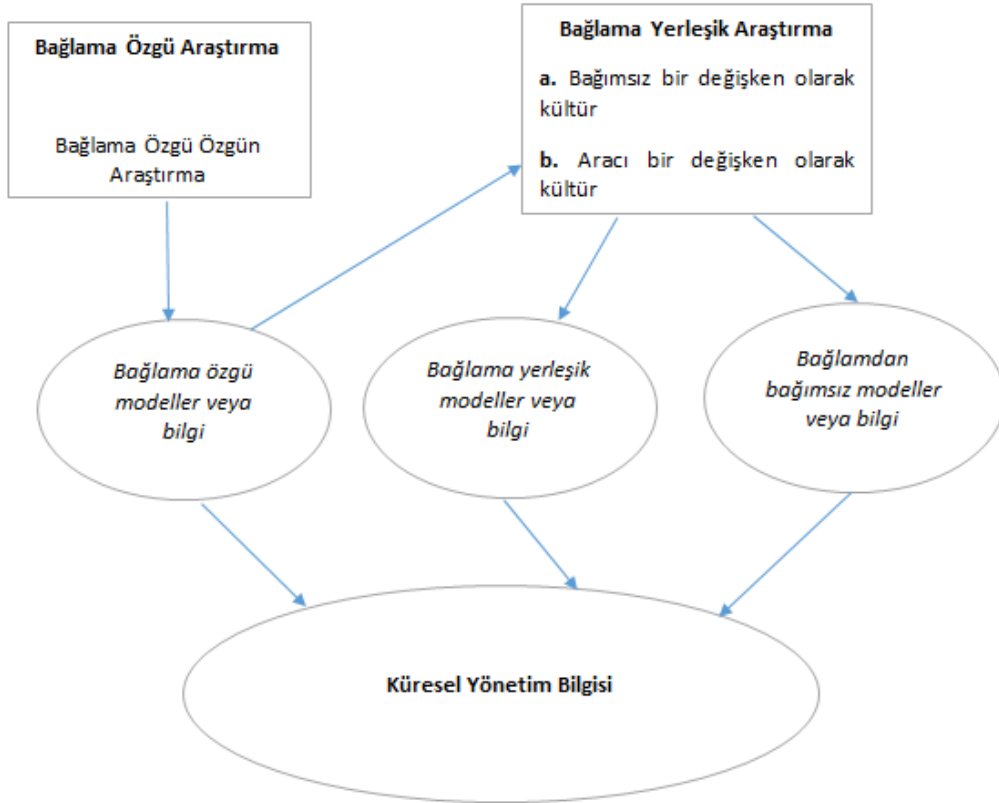
üretildiği bağlamdan çok farklı özelliklere sahip yeni bir bağlamda çalışılan örgüt kuramlarının yeniden bağlamsallaştırılmaması durumunda, kuramsal katkı kaygısı taşıyan nitelikli bilimsel bilgi üretiminin zorlaşacağı söylenebilir (Özen, 2011; Özen, 2014). Hinings ve Greenwood (2002: 417) da bağlamın önemine vurgu yaparak, örgüt araştırmalarının tarihsiz, bağlamsız ve zamansız olamayacağını belirtmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kuramlarına ilişkin üretilen bilginin bağlamı dikkate alınmasının kaçınılmaz ve zaruri olması gerekliliği açıktır. Zira çoğu örgüt kuramının ABD yapımı olduğu düşünüldüğünde, söz konusu bu kuramların ve üretilen yönetim bilgisinin ABD'nin politik, ekonomik ve kültürel koşullarından bağımsız olamayacağı söylenebilir (Barley ve Kunda, 1992: 386-387; Hofstede, 1980: 54; Adler ve Boyacıgiller, 1991: 272; Özen, 2002: 19).

Yönetim ve örgüt bilgisinin evrenselliği algısını ve bağlamdan kopuk çalışmalar yapma geleneğini sosyolojik açıdan akademik bağımlılık, sosyal bilimlerdeki küresel iş bölümü ve bütün bunların sonucu oluşan tutsak zihin (captive mind) kavramı ile açıklamak da mümkündür. Alatas (2003: 603), akademik bağımlılık kavramını, entelektüel olarak bağımlı toplumların batılı bilim kurumları ve düşünceleri, araştırma programları ve araştırma yöntemleri gibi alanlarda gerçekleşen bağımlılık olarak ifade etmektedir. Ona göre, söz konusu bu bağımlılık ilişkisi sosyal bilimlerin üretiminde kuramsal ve görgül çalışmaları kimin yapacağı, başka ülkeleri ve kendi ülkelerini kimin çalışacağı ile karşılaştırmalı ve tekil örnek olay çalışmalarını kimin yapacağı gibi sorulara verilen cevapları içeren küresel bir işbölümünü de beraberinde getirmektedir (Alatas, 2003:603). Alatas (1993: 307), Üçüncü Dünya ülkesi bilim insanlarının Batılı sosyal bilimlere yönelik kurumsal ve kuramsal bağımlılığının en önemli sonucunun tutsak zihinler olduğunu belirtmektedir. Ona göre, tutsak zihin kavramı, Batılı kavram ve düşüncelere ilişkin eleştirel olmayan ve taklitçi bir yaklaşımı ifade etmektedir. O halde, bu durumun birçok olumsuz ve ilgisiz (bağlamdan kopuk) bilgi birikimine yol açabileceği söylenebilir. Alatas (1993:307), bunun üstesinden gelmenin Üçüncü Dünya bilim insanlarının kendi bağamlarına ilişkin akademik söylem ve eylemlerini özgünleştirmelerinden (indigenization) geçtiğini belirtmektedir.

Örgüt kuramlarının da bir alt alanı olduğu yönetim ve örgüt çalışmaları alanında, bağlama vurgu ve araştırılan olgunun bağlamsal koşulları içinde ele alınması gerekliliği uzun zamandır yönetim ve örgüt alanının farklı alt disiplinlerindeki araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir husustur (Blair ve Hunt, 1986; Cappelli ve Sherer, 1991; Tsui, 2004; Tsui, 2007; Meyer, 2007; Bamberger, 2008). Örneğin, örgütsel davranış alanında bağlamın önemi, araştırma tasarımını araştırma sorusundan yonteme ve hatta raporlamaya değin nasıl etkilediği ve bu sebeple bağlamın dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (Cappelli ve Sherer, 1991; Johns, 2001; Rousseau ve Fried, 2001; Johns, 2006). Bunun yanında, özellikle Tsui (2004; 2007)'nin başını çektiği bir grup, özelde uluslararası yönetim ve kültürlerarası yönetim genelde ise yönetim ve örgüt yazınına anlamlı ve önemli katkının bağlamı ciddiye alan özgün araştırmalarla olabileceğini vurgulamaktadırlar (Meyer, 2007; Holtbrügge, 2013).

Örgüt ve yönetim çalışmalarında bağlam, bugüne değin genellikle örgütsel davranışçılar tarafından ele alınmış ve örgütsel olguları çevreleyen ve herhangi bir analiz düzeyindeki faktörler olarak tanımlanmıştır (Johns, 2006: 386; Mowday ve Sutton, 1993: 198; Cappelli ve Sherer, 1991: 56). Örgüt kuramları alanında da benzer şekilde bağlam,

araştırılan örgütsel olguya ilişkin politik, sosyal, kültürel, kurumsal ve ekonomik faktörlerin göz önünde bulundurulması şeklinde ifade edilebilir. Yazında, yönetim ve örgüt alanındaki çalışmaların ve bu çalışmalar sonucu elde edilen bilgilerin bağlamla ilişkisi ve bağlamı dikkate alma durumlarına göre bağlama yerleşik (context-embedded/bound), bağlama özgü (context-specific) ve bağlamdan bağımsız (context-free) (Tsui, 2004; Meyer; 2006; Li, 2011: 851) gibi belirli sınıflamalara tabi tutulabileceği belirtilmektedir. Meyer (2007: 30), bağlamdan bağımsız çalışma ve araştırmayı, evrensel bilgi olarak da bilinen ve ülkeler ile kültürler arası olarak uygulanabilir olan araştırmalar ve bunların sonucunda elde edilen bilgiler olarak tanımlarken; bağlama yerleşik çalışma ve bilgiyi ise bir bağlama uygulanabildiğini ama diğer veya bir başka bağlama uygulanamayacağını bildiğimiz araştırma ve bilgi olarak tanımlamaktadır. Tsui (2004: 497-498) ise, bağlama yerleşik araştırma ve bilgiyi, bağlamın asli keşfedici değişken olarak kullanıldığı ve mevcut kuramın bağlama özgü biricik özelliklerle kavramsal açıdan zenginleştirildiği ve basit replikasyon çalışmalarından farklı bir çalışma olduğunu ifade etmektedir. Son olarak, yazında bazı kaynaklarda özgün veya yerele özgün (indigenous research) araştırma olarak da adlandırılan bağlama özgü çalışma ise, belirli bir bağlamda uygulanabilir olduğunu bildiğimiz ama başka bağlamlara transfer edilip uygulanabilirliği ile ilgili henüz bilimizin olmadığı bilgiyi ve araştırmayı ifade etmektedir (Meyer, 2007: 30). Tsui (2004) de bu tarz bağlama özgü çalışmaları özgün çalışmalar olarak ele almaktadır. Özgün araştırmalar, biricik bir yerel olguya veya yerel bir olgunun biricik bir parçasına; yerel bir bakış açısıyla (emik) onun yerel uygulamalarını ve mümkünse evrensel değerini keşfetmeyi amaçlayan araştırmalar olarak tanımlanmakta (Li, 2011: 851) ve genellikle bu tarz araştırmaların yerel bilgi ve örgütsel yöntemlere yoğunlaştığı belirtilmektedir (Marsden, 1991: 36). Li (2011: 851), bağlama özgü çalışma olarak ele alınan özgün araştırmaların temelde ne (araştırmanın hedefi), neden (araştırmanın altında yatan mantık), nasıl (araştırmanın yaklaşımı) ve kimin için (araştırma sonuçlarının hitap ettiği hedef kitle) olmak üzere dört temel boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bağlama yerleşik (context-embedded/bound), bağlama özgü (context-specific) ve bağlamdan bağımsız (context-free) çalışmaların birbirleriyle olan ilişkileri ve küresel yönetim bilgisine katkıları Şekil 1’de görülebilmektedir.

Şekil 1. Küresel Yönetim Bilgisinin Gelişimi

Kaynak: (Tsui, 2004: 502).

Tsui (2004: 502-503), özgün araştırmaların, batılı modellerin uygulanabilirliğinin test edildiği, Amerikalı veya Avrupalı olmayan örneklem kullanımının gerekçelendirildiği, var olan ölçeklerin tercüme edildiği ve son olarak karşılaştırmalı veya kültürlerarası araştırmalar olmadığını ifade etmektedir. Johns (2001: 34) ise, örgüt çalışmaları alanında bağlamı dikkate almak gerektiğini, zira bunun çalışmalarımızı daha ilginç yapabileceğini, araştırdığımız kuraldışı veya anormal (anomalous) örgütsel olguları açıklayabilme kapasitemizi genişletebileceğini ve bağlama vurgunun metodolojik açıdan bizi geliştirebileceğini vurgulamaktadır.

Yazında bağlamın bu denli önemli ve yararlı olduğunun belirtilmesine karşın; bağlamı dikkate alan özgün araştırma yapmanın önünde birçok engel ve zorluk bulunduğu da belirtilmektedir. Bamberger (2008:842-843), söz konusu bu engellerden ilkinin bağlama yoğunlaşmış nitel araştırma eksiliğine dayalı yöntemsel engeller olarak sıralarken; ikincisini Cappelli ve Sherer (1991:80)'in de daha önce açıkladığı şekilde yönetim ve örgüt çalışmaları alanındaki genel kabullere dayalı epistemolojik ve kurumsal engeller olarak ifade etmektedir. Bunun yanında, Holtbrügge (2013:6-7) ise, bu zorlukları özgün araştırmaların gelişmiş araştırma yöntemleri yoksunluğu, özgün araştırmalar için geçerli genel kabul görmüş değerlendirme ölçütleri yoksunluğu ve alandaki hâkim yayın mantığının özgün araştırmaların yayını zorlaştırması olarak belirtmektedir. Bu zorluklarına karşın, yazında bağlamın örgüt araştırmaları alanında nasıl dikkate alınabileceğine ilişkin öneriler de bulunmaktadır. Örneğin, Adler ve Boyacıgiller (1991:279) Amerikalı olmayan yönetim sistemlerinin kendi kavramları ile çalışarak

idiyografik araştırmalar yapılmasını, örgütsel olgulara yönelik gömülü oldukları bağlamı da içeren derinlemesine ve yoğun betimlemeler geliştirilmesini önermektedir. Tsui (2004: 508) ise, derinlemesine bağlam bilgisi ve bağlamı kuram ve araştırma yöntemleri ile birlikte ele almayı gerektiren birkaç öneri getirmektedir. Bunlardan ilki, araştırma konusu ve araştırma sorusu seçiminin bağlamı da dikkate alacak şekilde gerçekleştirilmesi iken; ikincisi geçerliliğin yapıya yoğunlaşarak ele alınması ve dışsal geçerlilikten ziyade içsel geçerliliğe odaklanılmasıdır. Üçüncü olarak, yazar bağlamı ve bağlamsal kuramları dikkate alan daha fazla tümevarımsal çalışma yapılması gerekliliğini vurgularken; son olarak bağlamı dikkate alan araştırmalarda hâkim paradigmadaki farklı gözlem ve veri toplama yöntemlerinin daha dikkatli seçilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bütün bunlara ek olarak, Rosseau ve Fried (2001: 5-11) ise, araştırılan örgütsel olguya ve bağlamın bu olguda oynadığı rolü ortaya koyabilecek detaylı ve zengin betimlemeler, direk gözlem ve bağlamsal etkilerin analizinin ve karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasını önermektedir. Peterson (1998) da, bağlama daha hâkim araştırmalar yapabilmek için, yerli veya yerel araştırmacılarla işbirliği yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Söz konusu bu zorlukları aşarak kendi bağamlarına ilişkin açıklamalardan ve sınırlılıklardan kurtularak yapılan çalışmaların, yeni evrensel kuramların doğuşunun başlangıç noktası olabileceği ve hatta evrensel veya bağlamdan bağımsız kuramların bağlama özgü çalışmaların birer sonucu veya yan ürünü olabileceği ifade edilmektedir (Tsui, 2007: 1359).

Bamberger (2008: 841), ABD'deki örgüt ve yönetim çalışmaları alanındaki yayın trendleri incelendiğinde, bağlamı dikkate almayan çalışmalardan bağlama özgü çalışmalara doğru bir eğilim olduğu ve araştırmacıların kullandıkları kuramları bağlamsal açıdan yeniden ele alarak geliştirdikleri konusunda çok az şüphe olduğunu ifade etmektedir. Rousseau ve Fried (2001), bağlamın önemini yeni ve daha güçlü kuramların ortaya çıkışı üzerinden ele alarak; bağlamın önemli olduğunu zira bir araştırmacının bağlamının bir diğerinin kariyerine karşılık geldiğini yani bağlamı dikkate alarak yapılan çalışmaların kuramları güçlendirdiğini, söz konusu bu daha da güçlenen kuramlar aracılığıyla bir başka araştırmacıya araştırmak ve sınamak için daha geniş alanlar açıldığını ve o araştırmacının kariyer gelişiminin de bu durumdan olumlu anlamda etkilendiğini ifade etmektedir. Yazında, bağlamın önemine ilişkin bu denli önemli bir mutabakat olmasına karşın; bağlamsal yaklaşım açısından belirgin farklılıklar da bulunmaktadır. Şöyle ki, bazı araştırmacılar bağlamı araştırma yapılan bağlam yani örgüt, endüstri veya örgütün faaliyet gösterdiği alan gibi mikro açıdan ele alırken (Blair ve Hunt, 1986); bazıları da ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklarına vurgu yaparak (Tsui, 2007: 1357) daha makro açıdan ele almaktadır.

Örgütler ve yönetim alanındaki bağlama vurgu ve bağlamı dikkate alma çabalarının araştırma geleneği içinde ne kadar dikkate alındığı soru işareti taşısa da, aslında ülkemizde de yeni sayılmayacak bir geçmişe sahip bir durumdur. Örneğin Özen (2002: 6), Türkiye'deki yönetsel ve örgütsel olguları ele alırken sıklıkla karşılaşılan bir davranış biçimi olarak ifade ettiği törensel görgülcülüğün nedenlerinden birinin toplumsal bağlamı bilmemek olduğunu ifade ederken; farklı bir bağlamda üretilen yönetim bilgisinin başka bir toplumsal bağlamdaki sorgusuz-sualsiz kullanımının o bağlamda olanı nadiren ortaya koyabilen, çarpık ve eksik bilgi üretimine neden olduğunu belirtmektedir. Özen (2002: 21) daha da ileri giderek toplumsal bağlamı bilmemenin anlamlı araştırma soruları soramamak ve anlamlı bilgi üretememek ile

kuramların ithali gibi araştırma sorularının ithalini de beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Buna ek olarak, bu bağlamda yerli yazında Türkiye’deki örgütler ve yönetim yazınındaki durumun ithalci ve aktarmaya dayalı bilim anlayışı (Üsdiken, 1996; Üsdiken ve Çetin, 1999; Üsdiken ve Wasti, 2009) olduğu da belirtilmektedir. Örneğin, Erdoğan (2003) ülkemizdeki yönetim ve organizasyon alanının bilgi üretmek yerine başka kültürlerde üretilmiş bilginin kullanıldığı bir alan olma görünümünde olduğunu ifade etmektedir. Erdoğan (2003), Türkiye’de yönetsel ve örgütsel bir olgu incelenirken genellikle batılı toplumlarda elde edilen bilgileri içeren yazına atıf yapıldığını; Türkiye’nin sosyal, kültürel ve ekonomik koşullarını dikkate alan çalışmaların azlığının dikkat çektiğini belirtmektedir. Eroğlu ve Akça (2005), yönetim bilgisinin bağlam bağımlı olduğunu vurgulayarak aktarmacılığa dayalı bilim anlayışının Türkiye’deki örgütler ve yönetim araştırmalarında egemen olan öykünmeciliğe dayandığını ifade ederek aktarmacılığın yanında tercümcü bir yaklaşımın varlığına da işaret etmektedir. Oysa yazarlar bilimsel araştırma faaliyetinin gözlem, varsayım ve sınamadan bağlama bağlı olarak yapıldığını; bundan dolayı araştırmanın da söz konusu bu bağlamdan bağımsız olarak yapılamayacağını vurgulamaktadırlar (Eroğlu ve Akça, 2005: 27).

Türkiye’deki yönetsel ve örgütsel olguları anlamaya ve açıklamaya çalışırken sıklıkla karşılaşılan bağlamı dikkate almama davranışı, yazınıımızda farklı isimlendirmelere de konu olmaktadır. Örneğin, Özen (2002), söz konusu davranışı, içerisinde toplumsal bağlamı bilmemenin de yer aldığı bir törensel görgücülük davranışı olarak ele alırken; Eroğlu ve arkadaşları ise (Eroğlu ve Akça, 2005; Eroğlu ve İrmiş, 2005) aktarmacılığa ve tercümciliğe dayalı öykünmecü bir davranış olarak ele almaktadır. Benzer şekilde Sargut (1994: 328) Saeed (1986: 24-29)’e atıfla yönetim kuram ve uygulamalarının kültüre özgü evrensel olmayan bir olgu olduğunu kavrayamama ve Üçüncü Dünya ülkelerindeki bu sorgulamasız kabullenmeyi maymun sendromu olarak adlandırırken, Üsdiken ise Türkiye’yi anlamaya çalışarak “zaman kaybetmek” yerine; gelişmiş ve başarılı olmuş ülkelerde doğmuş düşünce ve teknikleri taklit etme davranışı (Erdoğan, 2003) olarak tarif etmektedir.

Bağlamı dikkate almaya ilişkin yazında yer alan söz konusu bu eleştirilerin yanında, Türkiye’deki söz konusu bu durumun ne denli geniş yer kapladığı da incelemeye konu olmuştur. Bu incelemelerden ilkinde, yönetim ve örgüt alanına yakın bir alan olan kamu yönetimi yazınındaki bağlamı dikkate alma olgusu açısından Heper ve Berkman (1979a; 1979b) Türkiye’de üretilen çalışmaların genellikle evrenselci bir bakış açısını yansıttığını belirtmişlerdir. Bunun dışında, Üsdiken ve arkadaşları da Türkiye’deki yönetim ve örgüt olgularının bağlama ne denli ilgi duyduğunu araştırmışlardır. Örneğin, Üsdiken vd. (1998: 73) Sevk ve İdare dergisi üzerine yaptıkları incelemede, analiz edilen çalışmaların büyük ölçüde Türkiye ortamından kaynaklanmadığını, Türkiye ortamına ilgisi olmayan çalışmaların tüm çalışmaların %80’ini oluşturduğunu ve çalışmaların sadece %7,6’sında makalenin odak konusunun Türkiye ortamı olduğunu bulgulamışlardır. Türkiye’deki insan kaynakları/personel yönetimi yazınıını inceleyen Üsdiken ve Wasti (2002: 21) ise, yerel ortama yaklaşım açısından bakıldığında, Türkiye’deki personel/İK yazınının yönetim bilgisinin kültürler veya ülkelerarası aktarımını mesele etmeyen bir anlayışın hâkim olduğunu belirtmektedirler. Özen (2013b) de “management” ve “organization” sözcüklerini kullanarak 2003-2014 arasında ISI tarafından taranan (SSCI) dergilerde yayımlanmış Türkiye kaynaklı 24

çalışmayı incelemiştir. Söz konusu bu 24 çalışmanın 19'u Türkiye kaynaklı iken, diğerlerinin verileri Kanada, ABD ve İngiltere kaynaklıdır. Özen (2013b), söz konusu bu 19 çalışmadan 5'inin bağlamdan bağımsız; 14'ünün ise bağlama yerleşik olduğunu belirtmektedir. Özen (2013b) bağlama yerleşik çalışmaların 3'ünün toplumsal kültürü; 11'inin ise ekonomik, politik ve kurumsal bağlamı vurguladığını ifade etmiştir.

Son olarak, yerli yazında bağlamı dikkate alan özgün araştırmaların yapılabilmesi için, Türkiye'deki örgütleri ve yönetim uygulamalarını daha iyi anlamaya çaba gösteren (Üsdiken ve Pasadeos, 1992: 262) ve içinde bulunduğu toplumsal bağlamı iyi bilen (Özen, 2002: 21) araştırmacıların sosyo-kültürel zemine ve mevcut kültürel özelliklere uygun araştırma modeli kullanıp (Eroğlu ve İrmiş, 2005: 925); Batılı yönetim ve örgütlenme kuramlarını yaşama geçirirken kuşkucu davranarak (Sargut, 1994: 328) araştırma yapması gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmada, var olan kuramların bağlamsallaştırılarak küresel yönetim bilgisinin geliştirilmesi için yapılması gereken bağlama özgü veya özgün araştırmaların gerekliliğinden (Tsui, 2004: 497) hareketle; Türkiye kaynaklı örgüt kuramı alanındaki araştırmaların bağlamı ne ölçüde ve nasıl dikkate aldıkları incelenmiştir.

ÖNERİ GELİŞTİRME

Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarının bağlamı ne ölçüde dikkate aldıklarının incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, söz konusu çalışmaların bağlamı ne denli dikkate aldıklarını belirlemek amacıyla özellikle bağlam konusunu ele alan çalışmaları içeren yazın göz önünde bulundurularak öneriler geliştirilmiştir. İlk olarak, herhangi bir bilimsel alanda veya yazında bağlamı dikkate alma davranışının zaman boyutu ile ilişkisi olabileceğinden hareketle bir öneri geliştirilmiştir. Şöyle ki, ilgili yazının veya alanın belirli bir döneminde bağlamı dikkate alma davranışı sıkça karşılaşılan bir durum iken, belirli bir dönemde bağlamı daha az dikkate alan çalışmaların sayıca arttığı ve çalışmalarda araştırılan olguya ilişkin bağlamın göz önünde bulundurulmadığı ifade edilebilir. Örneğin, Üsdiken ve Wasti (2002), Türkiye'de yönetim alanına ilişkin faaliyetler üzerine yapılan incelemelerde özellikle 1980'li yıllardan itibaren Türkiye ortamına olan ilginin artmakta olduğunu ifade etmektedirler. Üsdiken ve Pasadeos (1992b) ise, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından sonra Türkçe kitaplara yapılan atıfların sayıca arttığını belirtmektedirler. Bunun yanında, yine Üsdiken ve Wasti (2002) ise, bir akademik alanın oluşumunun ilk yıllarında alanda *bağlamı daha az dikkate alan*¹ evrensel anlayışın daha baskın olacağını; ilerleyen yıllarda ise gelişen sorgulayıcı nitelikteki bakış açılarıyla bağlamı daha fazla dikkate alan anlayışın ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler. O halde;

Öneri 1: *Türkiye'de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki ilk dönem çalışmalar bağlamı daha az dikkate alan nitelikte iken; daha geç dönemki çalışmalar bağlamı ilk dönemkilere göre daha fazla dikkate alacaktır.*

Makalenin yayınladığı derginin indekste taranıp taranmamasının bağlamı dikkate alma davranışı üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Bu doğrultuda indekste taranan dergilerin, mevcut kuramları test eden, bağlamdan tamamen kopuk çalışmalara (Özen,

¹ Vurgu bize aittir.

2013b) daha az yer verdiği söylenebilir. Böylece, bağlamdan bağımsız davranıştan bağlama yerleşik davranışa doğru gidildikçe çalışmanın indekste taranan bir dergide yayınlanma olasılığının daha yüksek olacağı söylenebilir. Buna ek olarak, ülkemiz akademik hayatındaki yükselme kriter ve koşullarının indeksli dergilerde yayın yapma konusunda araştırmacılar üzerinde baskı oluşturması var olan bir gerçektir. Diğer yandan daha önce değindiğimiz bağlamdan bağımsız davranıştan bağlama yerleşik davranışa doğru gidildikçe çalışmanın indekste taranan bir dergide yayınlanma olasılığının; bağlama yerleşik davranışından bağlama özgü çalışma yapmaya doğru gidildikçe benzer bir sonucu doğurmayabileceği söylenebilir. Bu durumun gerekçeleri olarak, ana akım değerlendirme kıstaslarının bağlama özgü çalışmalar için geçerli olmaması ve dergilerin sadece bir kültür için geçerli olan akademik çalışmaları yayınlamaktaki isteksiz tutumu (Özen, 2013b) gösterilebilir. O halde;

Öneri 2a: *Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanında uluslararası adresli olan SSCI’da taranan dergilerde yer alan çalışmalar bağlamı daha fazla dikkate alacak nitelikte iken; uluslararası olup SSCI’da taranmayan dergilerde yer alan çalışmalar Türkçe yazılan çalışmalar ise bağlamı daha az dikkate alacaktır.*

Bununla birlikte, Özen (2013b) de dil ile ilişkili bir konu olan yayın yapma ve bağlamı dikkate alan çalışmaların yayın mecrası bulma zorluklarını dile getirmektedir. Özen (2013b), temsiliyet ve geçerlilik gibi ana akım değerlendirme kıstaslarının bağlama özgü çalışmalar için geçerli olmadığını ve dergilerin sadece bir kültür için geçerli olan çalışmaları yayınlamakta isteksiz olduklarını da belirtmektedir. Bu doğrultuda, bağlamı dikkate alan çalışmaların daha çok yerel dil ile ve yerel dergilerde yayınlandığı söylenebilir. O halde;

Öneri 2b: *Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanında Türkiye adresli dergilerde yayınlanan çalışmalar bağlamı daha fazla; yurtdışı adresli dergilerde yayınlanan çalışmalar ise bağlamı daha az dikkate alacaktır.*

Örgüt kuramları alanında, bağlamı dikkate almayı etkileyebilecek faktörlerden bir diğerinin ise çalışmanın hangi örgüt kuramı ile ilgilendiğinin olacağı söylenebilir. Genelde yönetim ve örgütler özelde ise örgüt kuramı çalışma alanında geçmişten beri süregelen bir tartışma konusu (Üsdiken, 2002) olan yönetim bilgisinin kimler için ve nasıl üretileceği sorusu bağlama vurguyu da şekillendirebilmektedir. Zira, araştırmacının çalıştığı örgüt kuramının bilimcilik-yönetimcilik ikileminde durduğu bir pozisyon (Taşçı, 2013: 21) ve bu pozisyona bağlı olarak şekillenen araştırma tarzı ve üretilen bilginin sunumu usulleri bulunmaktadır. Yazında, örgütsel ekoloji, yeni kurumsal kuram ve eleştirel yönetim çalışmaları araştırma niyeti açısından bilimci olarak ifade edilirken; koşul-bağımlılık, kaynak bağımlılığı, iktisadi örgüt kuramları ve postmodern örgüt kuramları ise hem bilimci hem de yönetimci olarak belirtilmektedir (Sargut ve Özen, 2010: 22; Taşçı, 2013: 21). Bu doğrultuda, yönetimcilik vurgusu daha ağır basan veya araştırma yaparken yöneticilere çözümler sunmayı amaçlayan örgüt kuramlarının ve bu kuramları çalışan araştırmacıların bağlamı daha az dikkate alabilecekleri söylenebilir. Zira yönetimcilik ve bunun sonucunda ortaya çıkan yönetim sorunlarına çözüm bulma anlayışı, daha çok genel geçer ve evrensel bilgi üretimini ve bazen de bu bilginin üretimini gerektirmeyen bir transferi gerektirmekte (Özen, 1999); bu durum da bağlamı daha az dikkate almaya yol açabilmektedir. Buna karşın, bilimci

nosyonu daha ağır basan örgüt kuramları araştırmalarının da bağlamı daha fazla dikkate alabileceği söylenebilir. O halde;

Öneri 3: *Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanında araştırma niyeti açısından bilimci yönü daha ağır basan (yalnızca bilimci nitelikte olan) örgüt kuramlarını konu alan çalışmalar bağlamı daha fazla; yönetimci yönü ağır basan (hem bilimci hem de yönetimci nitelikte olan) örgüt kuramlarını konu alan çalışmalar ise bağlamı daha az dikkate alacaktır.*

Örgüt kuramı çalışma alanı kapsamında bağlamı dikkate alma davranışını etkileyebilecek bir diğer faktör ise, araştırmacının görev yaptığı üniversite/araştırma kuruluşudur. Örgüt kuramları alanında, çalışma alanını etkileyen değişkenlerden birinin kuramın üretildiği coğrafya olduğu bilinmektedir. Söz konusu bu durum, yerel bağlam için de geçerlilik arz etmektedir. Zira yapılan çalışmalar (Tayşir, 2014; Türker ve Yalçınkaya, 2014; Yalçınkaya ve Türker, 2014) Türkiye’de örgüt kuramları alanında merkez(ler) ve çevre(ler) bulunduğunu göstermektedir. Söz konusu merkezler olarak İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde kurulmuş ve tarihsel açıdan daha köklü eğitim kurumlarında görev yapan araştırmacıların örgüt kuramları alanında daha yoğun çalıştıkları söylenebilir.

Öneri 4: *Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki merkezdeki üniversite/araştırma kuruluşlarında görev yapan araştırmacıların çalışmalarında bağlamı daha fazla; çevredeki üniversite/araştırma kuruluşlarında görev yapan araştırmacıların çalışmalarında bağlamı daha az dikkate alacaklardır.*

Son olarak, örgüt kuramı çalışma alanı kapsamında bağlamı dikkate alıp almamayı etkilediğini söyleyebileceğimiz bir diğer etken ise araştırmanın türüdür. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgüt kuramı alanında yapılmış bir çalışmanın nitel veya nicel olup olmasının söz konusu çalışmanın bağlamı ne ölçüde dikkate alıp almadığını etkileyebileceği söylenmektedir. Örneğin, Holtbrügge (2013: 5-6), bağlama özgü araştırmaların genellikle nitel yöntem kullanan araştırmalar olduğunu ve bu tür araştırmalarda öykü analizi ile görsel etnografi gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılabileceğini belirtmektedir. Yine benzer şekilde, Özen (2002: 23-27) de, bağlamı dikkate almayan törenselleştirilmiş çalışmalardan kaçınabilmek için getirdiği önerilerde, hâkim niceliksel paradigmanın dışında Van Maanen (1979)’e atıfla bağlamla eylem arasındaki mesafeleri azaltabilecek niteliksel yöntemlerin kullanımını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, niteliksel araştırmaların bağlamı daha fazla dikkate alabileceği söylenebilir. O halde;

Öneri 5: *Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki nitel araştırmalar bağlamı daha fazla; nicel araştırmalar ise bağlamı daha az dikkate alacaklardır.*

AMAÇ VE KAPSAM

Yerli yazında, bugüne değin Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarının gelişimi ve hâlihazırdaki durumu ile ilgili hem bibliyometrik (Yozgat ve Kartaltepe, 2009; Kırkbeşoğlu, Sözen ve Kurt, 2014) hem de kategorik (Gürol, Doğrusoy ve Özen, 2004;

Duygulu ve Bağcı, 2008; Türker ve Yalçinkaya, 2014; Yalçinkaya ve Türker, 2014) çalışmalar yapılmış olmasına karşın, Özen (2013b)'in çalışması dışında Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarında bağlamın özel olarak ne derece dikkate alındığına odaklanılmamıştır. Söz konusu bu odaklanma eksikliği, Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarının Tsui (2004)'nin belirttiği küresel yönetim bilgisine katkısının bağlamsal olarak yeniden ele alınması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu çalışma, bu gerekliliğin bir sonucu olarak “Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmaları bağlamı ne ölçüde dikkate almaktadır?” sorusuna cevap aramak üzere tasarlanmıştır.

Türkiye kaynaklı örgüt kuramı alanındaki araştırmaların bağlamı ne ölçüde ve nasıl dikkate aldıklarının ortaya konulmasının amaçlandığı çalışmada, kapsam olarak ülkemizin özellikle ekonomik ve politik bağlamında köklü değişikliklerin olduğu 1980 yılı başlangıç olmak üzere 2014 yılına değin yerli ve yabancı yazında yer alan Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmaları incelenecektir. Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarından kasıt Sargut ve Özen (2010)'in çalışmasında ele alınan örgüt kuramlarına ilişkin Türkiye kaynaklı olarak gerçekleştirilmiş olan hakemli dergi makaleleridir. Söz konusu aralıktaki yerli örgüt kuramı çalışmaları için daha önceki çalışmalardakine benzer şekilde (Özel, 2012; Önder vd., 2008; Önder ve Kasapoğlu, 2011) TÜBİTAK Ulakbim, Milli Kütüphane Türkiye Makaleler Bibliyografyası ve Google Akademik veri tabanları; yabancı yazında yer alan çalışmalar için ise ISI Web of Science, EBSCO ve Google Scholar gibi veri tabanları kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamını genişletebilmek için, belirli anahtar sözcükler dâhilinde internet taramaları da gerçekleştirilmiştir. Veri tabanı taramaları sonucu elde edilen çalışmalar, çalışmanın bağlama yerleşikliği, bağlama özgürlüğü ve bağlamdan bağımsızlığı (Tsui, 2004; Meyer; 2006), verisinin bağlamdan olup olmadığı (Meyer; 2006; Özen, 2013b), çalışmada kullanılan yöntemin (Holtbrügge, 2013) çalışılan örgüt kuramının araştırma niyetinin, çalışmanın yapıldığı zamanın (Meyer, 2006), çalışma yazar(lar)ının çalıştığı üniversitenin, çalışmanın SSCI'da taranıp taranmamasının ve varsa çalışmanın yayınlandığı derginin etki faktörünün bağlama vurguyu etkileyip etkilemediği açısından içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu taramalarda Türkiye kaynaklı editöre not, kitap eleştirisi, giriş yazısı, meta-analiz, bibliyometrik analiz ve kategorik analiz türündeki çalışmalar bağlama ilişkin bulgu elde edilebilecek veri yoksunluğundan dolayı hariç tutulmuştur.

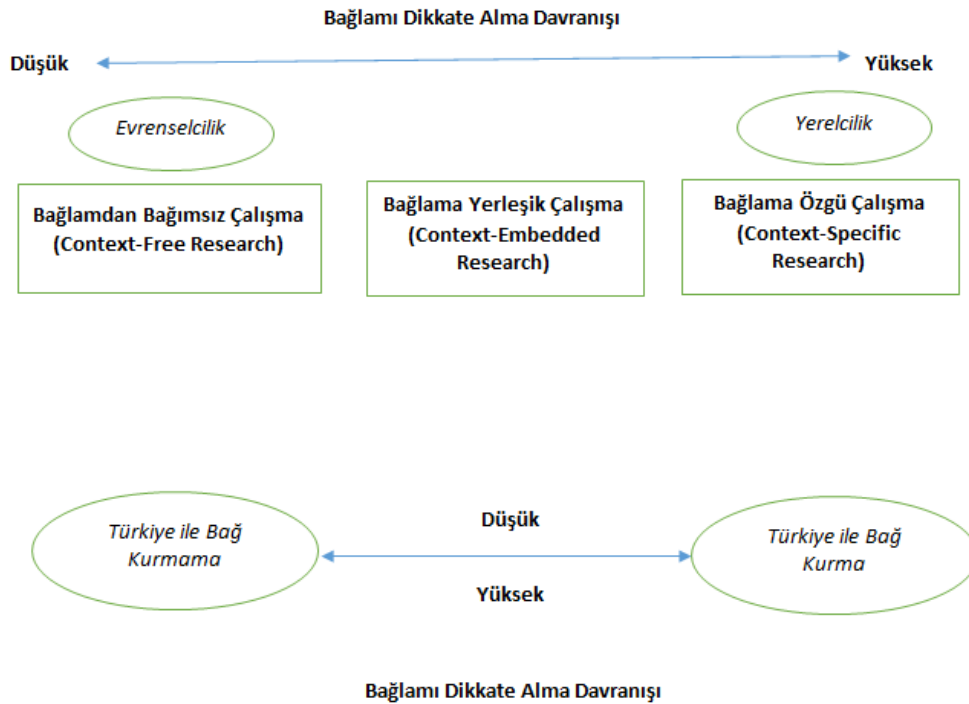
YÖNTEM

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılacaktır. İçerik analizi yapmak için kullanılacak analiz birimi ise daha önceki çalışmalarda da kullanılan (Üsdiken ve Wasti, 2002: 15) makaledir. Taramalar sonucu elde edilen makaleler boyutlar bağlamında kategorik içerik analize tabi tutulmuştur. Kodlayıcılar, doktora seviyesinde çalışan en az bir dönem örgüt kuramları dersi almış ve doktora çalışmalarında örgüt kuramlarından bir ve birkaçı üzerinde çalışan kişilerdir.

Araştırma kapsamında incelenecek makaleleri belirlemek amacıyla daha önce söz edilen veri tabanlarında ve internette anahtar kelimeler ile taramalar yapılmıştır. Söz konusu bu taramalar sonucunda içerik analizine uygun Türkiye adresli dergilerde yayınlanmış 140 ve yurtdışı adresli dergilerde yayınlanmış 80 makale elde edilmiştir. Makaleleri analiz edebilmek için bağlamı dikkate alma ile ilgili yazın taraması sonucu ortaya çıkan

bağlama yerleşik (context-embedded/bound), bağlama özgü (context-specific) ve bağlamdan bağımsız (context-free) (Tsui, 2004; Meyer; 2006; Li, 2011: 851) çalışma kategorileri kullanılmıştır. Söz konusu bu kategorilere girebilecek makaleleri tespit edebilmek amacıyla kategorilerin ölçümüne ilişkin kapsamlı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yazın taraması sonucu özelde örgüt kuramları genelde ise yönetim ve organizasyon alanında bağlamı dikkate alma davranışını direk olarak operasyonelleştirip ölçen bir çalışmaya ve/veya bir ölçüm aracına rastlanmamıştır. Bu doğrultuda, yerli yazın taramasında Üsdiken ve arkadaşları tarafından Türkiye’deki yönetim ve örgütler alanına ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda (Üsdiken ve Wasti, 2002:36; Üsdiken vd., 1998:86-87) “ortama yaklaşım veya ortama ilgi” olarak kavramsallaştırılan ve bu çalışmanın odağını oluşturan bağlamı dikkate alma davranışını en iyi karşıladığını düşündüğümüz ölçüm kategorileri kullanılarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Üsdiken ve Wasti (2002:36) ortama yaklaşım değişkenini İlkelerin, uygulamaların, kavramların ve kuramların ülkelerarası geçerliliğini mesele etme olarak ifade edilen evrenselcilik-yerelcilik boyutuyla ve ülkeye yaklaşımı ifade eden Türkiye ile bağ kurma derecesi ile analiz etmişlerdir. Sonuç olarak, yerli ve yabancı yazından elde edilen kategoriler ve ölçüm boyutlarını kavramsal açıdan bütünleştiren ve Şekil 2’de görülen bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Kavramsal modelin operasyonelleştirilmesi sonucu elde edilen ve araştırma kapsamındaki makalelerin analiz edilmesinde kullanılan inceleme modeli oluşturulmuş ve çalışma kapsamında geliştirilen öneriler sınanmıştır. Araştırma kapsamındaki makalelerin analizinde çalışmanın bağlama yerleşikliği, bağlama özgüllüğü ve bağlamdan bağımsızlığı (Tsui, 2004; Meyer; 2006), verisinin bağlamdan olup olmadığı

(Meyer; 2006; Özen, 2013b), çalışmada kullanılan yöntemin (Holtbrügge, 2013) çalışılan örgüt kuramının araştırma niyetinin, çalışmanın yapıldığı zamanın (Meyer, 2006), çalışma yazar(lar)ının çalıştığı üniversitenin, çalışmanın SSCİ'da taranıp taranmamasının ve varsa çalışmanın yayınlandığı derginin etki faktörünün bağlama vurguyu etkileyip etkilemediği gibi boyutlar kullanılmıştır. Söz konusu bu boyutlar üzerinden her bir kodlayıcı incelediği makaleyi bağlamı dikkate alma davranışının boyutlarını oluşturan örgüt kuramlarının ülkelerarası geçerliliğini mesele etme davranışı ve Türkiye ile bağ kurma derecesi analiz etmiştir.

Şekil 3. Araştırmanın İnceleme Modeli

Türkiye ile Bağ Kurma Boyutu	Yüksek	Bağlama Yerleşik Çalışma (Context-Embedded Reserach)	Bağlama Özgü Çalışma (Context-Specific Reserach)
	Düşük	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (Context-Free Research)	Bağlama Yerleşik Çalışma (Context-Embedded Reserach)
		Düşük	Yüksek
		Evrenselcilik-Yerelcilik Boyutu	

İçerik analizine ilişkin kodlamada iki kodlayıcı arasında bağımsız olarak kodlama gerçekleştirilen toplam 220 makaleden 32'sinde kodlayıcılar arasında uzlaşma gerçekleşmemiştir. Bu aşamada, iki kodlayıcı arasındaki uyum yüzdesi yaklaşık %85 olarak gerçekleşmiştir. İlk kodlama aşamasından sonra uzlaşma sağlanamayan 32 makale konusunda iki kodlayıcı bir araya gelerek kodlamalar üzerinde tartışmalar gerçekleştirmiş ve 8 makale dışında mutabakata varılmıştır. Üçüncü aşamada iki kodlayıcı söz konusu 8 makale için yaptıkları kodlamaların gözden geçirilmesine ve makalelerin tam metninin okunmasına karar vermişlerdir. Sonuç olarak, son aşamada söz konusu 8 makale konusunda da uzlaşma sağlanmıştır.

BULGULAR

Geliştirilen öneriler bağlamında bulguların ortaya konulacağı bu bölümde, ilk olarak birinci önerimizde ele alınan makalenin yazıldığı dönemin bağlamı dikkate alma davranışına etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, bu öneriye ilişkin 1980-2014 aralığı, dönemler arası tutarlılığın sağlanması da göz önünde bulundurularak 1980-2002, 2003-2010 ve 2011-2014 şeklinde üç dönem olarak ele alınmıştır. 1980-2002 arası için 1980'den başlayarak Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bilim kurullarının oluşturulduğu tarih olan 2002 yılına değin (Özen ve Kalemci, 2009: 98; Sarvan, 2002; Gölbaşı, 2010:463) ilk dönem olarak belirlenmiştir. 2003 yılından ilk Örgüt Kuramı Çalıştayı'nın düzenlendiği tarih olan 2010 yılına kadar olan dönem ise

dönemlendirmenin ikinci bölümünü teşkil etmektedir. Son olarak, 2011 yılından 2014 yılına kadar olan periyod ise üçüncü dönem olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Dönemlere Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
1980-2002 Yılları Arası	17 (%65)	9 (%35)	0	26
2003-2010 Yılları Arası	48 (%47)	55 (%53)	0	103
2011-2014 Yılları Arası	52 (%57)	39 (%43)	0	91
TOPLAM	117 (%53)	103 (%47)	0	220

Tablodan da görüldüğü üzere, *Öneri 1*'de dile getirilen Türkiye kaynaklı 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki ilk dönem çalışmaların bağlamı daha az; daha geç dönemki çalışmaların ise bağlamı ilk dönemkilere göre daha fazla dikkate alacağı düşüncemiz kısmen de olsa destek bulmuştur. Bu bağlamda, ilk dönem olan 1980-2002 yılları arasındaki çalışmaların %65'i bağlamdan bağımsız iken, bu oran izleyen dönem olan 2003-2010 yılları arası için %47'ye düşmekte ve bağlama yerleşik çalışmaların oranı ise %53 olmaktadır. Son dönem ise, birbirine çok yakın olmakla birlikte bağlamdan bağımsız çalışmaların bir nebze olsun önde olduğu bir dönemdir. Söz konusu bulgular, Türkiye'deki yönetim ve organizasyon tarihi ile yazınının gelişimi ile birlikte ele alınırsa, daha anlamlı hale gelebilecektir. Daha önce de bir bilimsel disipline ilişkin yazının ilk dönemlerinde kendi bağlamına ve ülkesine daha az ilgi göstereceğinin belirtildiği üzerinde durulmuştur. Bulgularımız bize bu durumun Türkiye'deki yönetim ve organizasyon yazını için olduğu kadar örgüt kuramı yazını için de muhtemel olabileceğini söylemektedir. Şöyle ki, incelememizin ilk dönemini teşkil eden yıllarda araştırmacıların özellikle ABD olmak üzere yurtdışında üretilen örgüt kuramlarını ithal etmeye yönelik girişimlerde olabilecekleri düşünüldüğünde; araştırmacıların kısmen de olsa ülkemizin bağlamsal koşullarını daha az göz önünde bulundurup dikkate almayan çalışmalar yaptıkları söylenebilir. Yine muhtemeldir ki, izleyen son iki dönemde örgüt kuramı yazınının belirli bir olgunluk düzeyine ulaşarak ülkemizde örgüt kuramlarına ilişkin bir farkındalık oluşması, salt görgül çalışmalar yapmanın yanında söz konusu bu çalışmalara ilişkin araştırma sorularının ve araştırma sonuçlarının ortaya konulmasında bağlamın daha fazla göz önünde bulundurulması çalışıldığı söylenebilir. Bununla birlikte, 2011-2014 yılları arası bağlamdan bağımsız çalışma sayısındaki bir dönem öncesine göre artışı, 1980-2002 dönemindeki ithal girişimlerine benzer şekilde örgüt kuramları alanındaki yeni kavramların ve araştırma programlarının ithal edilmesiyle ilişkilendirebiliriz. Bu doğrultuda, örneğin önümüzdeki 5 yıllık dönemde yapılacak çalışmalar incelendiğinde, şu an bağlamdan bağımsız şekilde çalışılan konuların tersine bağlamı daha fazla dikkate alacak şekilde çalışabileceği söylenebilir. Diğer yandan, söz konusu bu bağlamı dikkate almaya yönelik artan eğilimin muhtemel birkaç nedeninin

olduğu düşünülebilir. Bunlardan ilkinin, artık kurumsallaşan birer akademik etkinlik olarak kabul edebileceğimiz Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde ile Örgüt Kuramı çalıştaylarında gerçekleşen araştırmacılar arasındaki bağlamı dikkate almaya yönelik bilgi ve görüş alışverişi ile getirilen eleştiriler şeklinde ifade edebiliriz. Bunun yanında, Türkiye'deki yönetim ve organizasyon camiası içinde gerçekleşmiş olan ve bilim kişilerinin akademik çalışmalarını alanın uzmanı olan diğer akademiklerin eleştirisine ve incelemesine açmak şeklinde ifade edilen akran değerlendirmesi ve denetiminin de (Sargut, 2006:108). Akran değerlendirmesi ve denetimini bizim alanımız açısından değerli ve mümkün kılabilen bir etkinlik olan Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerlerinin de bağlamı dikkate alan araştırma anlayışının oluşumu ve gelişiminde bir payı olduğunu düşünmek de olasıdır.

Tablo 3'ten de görülebileceği üzere, çalışmada geliştirilen *Öneri 2a* bulgular neticesinde desteklenmiştir. Buna göre, çalışma kapsamında incelenen uluslararası dergilerde yayınlanan 80 makaleden 44'ünün SSCI'da taranan dergilerde yer aldığı görülmüştür. Söz konusu bu 44 makalenin 30'unun (%68'inin) bağlama yerleşik olduğu bulgulanmıştır. Diğer yandan, SSCI'da taranmayan dergilerde yayınlanan makaleler incelendiğinde ise yukarıdaki durumun tam tersi bir şekilde gerçekleştiği söylenebilir. SSCI'da taranan dergiler dışındaki dergilerde yayınlanan söz konusu 36 makalenin 13'ünün (%36'sının) bağlama yerleşik olduğu belirtilebilir. Bu bulgumuz, Türkiye'deki üniversiter sistem ve akademisyenlerin atama ve yükselme kriterleri bağlamında düşünüldüğünde, anlamlı çıkarımlar yapmamıza imkân sağlamaktadır. Şöyle ki, Önder ve Kasapoğlu-Önder (2011) ile Önder vd. (2008)'nin çalışmaları, Türkiye'deki düzenleyici ve yönetsel baskılardan dolayı Türk üniversitelerinde çalışan araştırmacıların SSCI'da taranan dergilerde yayın yapma motivasyonlarının ve performanslarının bir hayli arttığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda, özellikle akademik yükselmenin önemli bir aktörü olan Üniversiteler Arası Kurul (ÜAK), akademik gelişimin finansmanı ve ödüllendirmesinde rol oynayan TÜBİTAK ve akademik sistemin düzenleyicisi YÖK ile yurtdışındaki muadillerini örnek alan vakıf üniversitelerinin yayın politikalarının yeni kurumsalcı anlamda birer kurumsal baskı kaynağı haline gelerek araştırmacıların indeksli dergilerde yayın yapmalarını baskıladığı belirtilmektedir (Önder vd., 2008: 550-552). Her ne kadar öneri haline getirmemiş olmakla birlikte, bu öneri kapsamında dergi etki faktörünün bağlamı dikkate alma davranışına nasıl bir etki yaptığı da ayrı bir merak konusudur. Söz konusu bu etkiye ilişkin yaptığımız sorgulamada, etki faktörünün bağlamı dikkate alma davranışı açısından SSCI'da taranan dergiler gibi bir belirleyiciliğinin olmadığı görülmüştür. Bu durumda, Önder ve arkadaşlarının Türkiye üniversitelerinde çalışan araştırmacıların yayın yapmada dergi etki faktöründen ziyade derginin SSCI'da taranıp taranmamasının daha belirleyici bir etken olduğu vurgusunu (Önder vd., 2008: 557) destekler niteliktedir.

Tablo 3. SSCI’da Taranma Durumuna Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
SSCI’da Taranan Dergiler	14 (%32)	30 (%68)	0	44
SSCI’da Taranmayan Uluslararası Dergiler	23 (%64)	13 (%36)	0	36
TOPLAM	37 (%46)	43 (%54)	0	80

Bir önceki öneri ile ilişkili ve izleyen bir diğer önerimiz olan *Öneri 2b’de* ise, Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanında Türkiye adresli dergilerde yayınlanan çalışmaların bağlamı daha fazla; yurtdışı adresli dergilerde yayınlanan çalışmaların ise bağlamı daha az dikkate alacağı şeklindeki düşüncemiz destek bulmamıştır. Burada bir noktaya değinmekte fayda olacağını düşünüyoruz. Türkiye adresli dergi kavramı, Türkiye’de yayınlanan yani basım adresi Türkiye olan, yayın kurullarında ağırlıklı olarak Türkiye adresli bilim insanlarının bulunduğu, sahibi ve/veya yazı işleri müdürü/editörünün Türkiye adresli bilim insanları olduğu dergileri (Al ve Soydal, 2011) ifade etmektedir. Bu bağlamda, örneğin bu önerimize ilişkin olarak Social Sciences Citation Index (SSCI) tarafından taranan Amme İdaresi Dergisi Türkiye adresli bir dergi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Dergi Adreslerine Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
Türkiye Adresli Dergiler	80 (%57)	60 (%43)	0	140
Yurtdışı Adresli Dergiler	37 (%46)	43 (%54)	0	80
TOPLAM	117 (%53)	103 (%47)	0	220

Tablo 4’te görülebileceği gibi, Türkiye adresli dergilerde yayınlanan örgüt kuramı ile ilgili toplam 140 çalışmanın 60’ı yani %43’ü bağlama yerleşik iken; yurtdışı adresli dergilerde yayınlanan toplam 80 çalışmanın 43’ü yani %54’ü bağlama yerleşiktir. Bu durum, etki faktörü açısından bir diğer önerimizde ele aldığımız özellikle belirli

indekslerde taranan ve etki faktörü yüksek kaliteli ve daha saygın dergilerde bağlamı daha fazla dikkate alan çalışmaların yayınlandığı yorumunu yapmamıza zemin hazırlamaktadır. Söz konusu bu durumda, SSCI’da taranan dergiler ile ilgili ulaştığımız bulgu da olduğu gibi, burada da Önder vd. (2008)’in vurguladığı gibi kurumsal baskılar ve yükselme motivasyonlarının etkili olabileceği görüşünü akla getirmektedir.

Çalışma bulgularına göre, çalışılan örgüt kuramının araştırma niyetinin bağlamı dikkate alma davranışını etkileyebileceği düşüncesiyle geliştirilen önerimiz olan *Öneri 3* ise destek bulmuştur. Aşağıda yer alan tablodan da görülebileceği üzere, araştırma niyeti açısından bilimci olarak değerlendirilen örgüt kuramlarından en az birini konu edinen 150 çalışmanın 86’sı yani %57’si bağlama yerleşiktir. Buna karşın, araştırma niyeti açısından hem bilimci hem de yönetimci olarak değerlendirilen örgüt kuramlarından en az birini konu edinen 85 çalışmanın ise yalnızca 19’u bağlama yerleşik iken; %78’ine tekabül eden 66’sı bağlamdan bağımsızdır. Bu noktada, Tablo 5’den de görülebileceği üzere bu öneri için analiz eden sayının 235 olduğu görülmektedir. Bir çalışmada birden fazla kuramsal yaklaşım açısından inceleme yapılabileceğinden hareketle bu sayının 220’nin üzerinde olması beklenen bir durumdur.

Tablo 5. Örgüt Kuramlarının Araştırma Niyetine Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
Bilimci Örgüt Kuramları	64 (%43)	86 (%57)	0	150
Hem Bilimci Hem Yönetimci Örgüt Kuramları	66 (%78)	19 (%22)	0	85
TOPLAM	130 (%55)	105 (%45)	0	235

İçerik analiz sonucunda, Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki merkezdeki üniversite/araştırma kuruluşlarında görev yapan araştırmacıların çalışmalarında bağlamı daha fazla; çevredeki üniversite/araştırma kuruluşlarında görev yapan araştırmacıların çalışmalarında bağlamı daha az dikkate alacaklarına ilişkin önerimiz olan *Öneri 4* desteklenmiştir. Bu önerimiz bağlamında, merkez üniversitelerini daha önceki çalışmalara benzer şekilde (Yalçinkaya ve Türker, 2014) İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere 3 şehirde bulunan üniversiteler ve kurumlar (örn. TODAİE) olarak ele alırken; çevre üniversitelerini ise söz konusu bu 3 şehir dışındaki şehirlerde yer alan üniversiteler oluşturmaktadır. Buna göre, Tablo 6’dan da görülebileceği üzere, salt merkez üniversiteleri kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarında bağlama yerleşiklik oranı %53 iken; çevre üniversitelerde yapılan çalışmalarda bağlama yerleşiklik oranının %36 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Söz konusu bu bulgumuz daha önce ifade ettiğimiz kurumsal baskı unsurları ile birlikte düşünüldüğünde durum daha anlamlı hale gelmektedir. Zira merkez olarak kabul ettiğimiz 3 büyük şehirde birçok vakıf

üniversitesi bulunduğu göz önünde tutulursa; Önder vd. (2008)'nin bir kurumsal baskı kaynağı olarak ifade ettikleri bu vakıf üniversitelerinin araştırmacıları indeksli dergilerde yayın yapma konusunda zorladığını ve bunun da bu dergilerde yayın yapabilmek için bağlamı dikkate alan çalışma sayısını artırdığı düşünülebilir. Diğer yandan, bu 3 büyük şehirde çok fazla sayıda, köklü ve eski bu doğrultuda da akademik açısından hayli geniş bir kadroya sahip devlet üniversitelerinin bulunduğu da bir gerçektir. Bu noktada, akademik kariyerlerinde yükselmek isteyen bu geniş kadroların daha fazla ve indeksli yayın yapmak isteyip bunu gerçekleştirebilecekleri de söylenebilir.

Tablo 6. Üniversitelere Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
Merkez Üniversiteleri Kaynaklı	55 (%47)	63 (%53)	0	118
Merkez-Çevre İşbirliği Kaynaklı	1 (%20)	4 (%80)	0	5
Çevre Üniversiteleri Kaynaklı	61 (%64)	34 (%36)	0	95
Yurtdışı	0	2 (%100)	0	2
TOPLAM	117 (%53)	103 (%47)	0	220

Son olarak, *Öneri 5* kapsamında geliştirdiğimiz ve Türkiye’de 1980-2014 yılları arasında örgüt kuramı alanındaki nitel araştırmaların bağlamı daha fazla; nicel araştırmaların ise bağlamı daha az dikkate alacakları şeklinde düşündüğümüz önerimizin ise analiz bulgularına göre desteklendiği görülmüştür. Tablo 7’de görüldüğü üzere nitel yöntemin kullanıldığı örgüt kuramı çalışmalarının %69’u bağlama yerleşik iken; nicel yöntemin kullanıldığı örgüt kuramı çalışmalarının %37’sinin bağlama yerleşik olarak çalışıldığı söylenebilir. Söz konusu bu bulgu, Holtbrügge (2013: 5-6) tarafından vurgulanan bağlama daha fazla dikkate alan araştırmaların genellikle nitel yöntem kullanan araştırmalar olduğu savını doğrular niteliktedir.

Tablo 7. Kullanılan Yönteme Göre Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bağlamı Dikkate Alma Davranışı

	Bağlamdan Bağımsız Çalışma (%)	Bağlama Yerleşik Çalışma (%)	Bağlama Özgü Çalışma (%)	TOPLAM
Nitel Araştırmalar	21 (%31)	47 (%69)	0	68
Karma Araştırmalar	2 (%15)	11 (%85)	0	13
Nitel Araştırmalar	43 (%63)	25 (%37)	0	68
TOPLAM	66 (%44)	83 (%56)	0	149

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1980-2014 yılları arasındaki Türkiye kaynaklı örgüt kuramı çalışmalarının bağlamı dikkate alma durumunun ele alındığı bu çalışmada, yazında yer alan ve bağlamı dikkate alma davranışının özelliklerini teşkil eden 7 önerme geliştirilmiş ve örneklem dâhilinde ele alınan 220 makale içerik analizi yöntemiyle sınanmıştır. Analiz sonucunda, çalışma kapsamında geliştirilen 4 öneri destek bulurken; 3 öneri ise desteklenmemiştir.

Tablo 8. Önerilerin Desteklenme Durumu

Öneri 1	Dönem --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Kısmen Desteklendi
Öneri 2a	SSCI'da Taranma Durumu --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Desteklendi
Öneri 2b	Dergi Adresi --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Desteklenmedi
Öneri 3	Örgüt Kuramının Araştırma Niyeti --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Desteklendi
Öneri 4	Üniversite Merkez-Çevre Ayrımı --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Desteklendi
Öneri 5	Kullanılan Yöntem --- Bağlamı Dikkate Alma Davranışı	Desteklendi

Bu noktada son olarak, çalışmanın ilginç bir bulgusu, incelenen 220 makale içinde bağlamı dikkate alma davranışı açısından en nitelikli olarak ele alınabilecek bağlama özgü hiçbir çalışmanın olmayışdır. Bu durum Türkiye'deki örgütler ve yönetim yazını ile örgüt kuramı yazınına yakından takip edenler için şaşırtıcı olmasa gerekir. Zira, Özen (2013c: 21) Türkiye'nin yönetim yaklaşımlarını üreten değil, gelişmiş ülkelerden söz konusu bu yaklaşımları transfer eden bir ülke olageldiğini belirtmektedir. Söz konusu bu transfer veya ithal geleneğinin yıllar içinde Türkiye'deki yönetim ve örgüt yazınında kurumsallaşmasının bağlama özgü çalışma yapmayı engellediği ve hatta bağlama yerleşik çalışma sayısını da azaltabildiği söylenebilir. Bağlama özgü çalışma

olmayışının belki de bir diğer göstergesi ise henüz Türkiye’den doğmuş bir yönetim yaklaşımı veya kuramının bulunmamasıdır (Özen, 2013c: 3). Diğer yandan söz konusu bu transfer geleneği ile beraber ele alındığında bulgularımızı daha anlamlı kılan bir diğer gelenek ise Erçek ve Üsdiken (2011: 260)’in ifade ettiği ve alandaki akademik faaliyetin ana öğelerini teşkil eden tarif, tasnif ve teknik geleneğidir. Genel anlamda işletmecilik veya işletme bilimi diye tarif edilebilecek alanda bağlama özgü ve veriye dayalı bir araştırma geleneğinin uzun süre oluşmamış olmasında işletme iktisadından gelen tarif, tasnif ve teknik geleneğinin diğer başka etkiler yanında belirgin bir şekillendirme etkisinin olabileceği belirtilmektedir (Erçek ve Üsdiken, 2011: 260).

Çalışmanın da bir takım sınırlılıkları mevcuttur. Bunlardan ilk olarak, zaman kısıtı sebebiyle veri setinde yer alan makaleler kodlayıcılar tarafından ayrı ayrı kodlanmasına rağmen; kodlayıcı sayısı en az 3 olan yeterli sayıya ulaşamamıştır. İlerleyen dönemlerde, doktora seviyesinde çalışan en az bir dönem örgüt kuramları dersi almış ve doktora çalışmalarını örgüt kuramlarından herhangi biri çerçevesinde gerçekleştiren bir kodlayıcının da kodlama ekibine dâhil edilmesiyle bu kısıtın giderilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanında, çalışma kapsamında veri setinin oluşturulması için yapılan veri tabanı taramalarında 2014 takvim yılı sona ermediğinden 2014 tarihli bazı makalelerin veri setine dâhil edilememe kısıtı söz konusudur. İlerleyen dönemde yapılacak güncelleme çalışmalarıyla söz konusu bu makalelerin veri setine dâhil edilerek analiz edilmesi planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Al, U. ve Soydal, İ. (2011). Atıf dizinlerindeki Türkiye adresli dergiler üzerine bir değerlendirme. *Bilgi Dünyası*, 12(1), 13-29.

Alatas, S. F. (1993). On the indigenization of academic discourse. *Alternatives*, 307-338.

Alatas, S. F. (2003). Academic dependency and the global division of labour in the social sciences. *Current Sociology*, 51(6), 599-613.

Atiyyah, H. S. (1992). Research note: Research in Arab countries, published in Arabic. *Organization Studies*, 13(1), 105-110.

Augier, M., March, J. G., & Sullivan, B. N. (2005). Notes on the evolution of a research community: Organization studies in Anglophone North America, 1945–2000. *Organization Science*, 16(1), 85-95.

Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 363-399.

Baum, J. A. (2011). European and North American Approaches to Organizations and Strategy Research: An Atlantic Divide? *Not. Organization Science*, 22(6), 1663-1679.

Blair, J. D., ve Hunt, J. G. (1986). Getting inside the head of the management researcher one more time: Context-free and context-specific orientations in research. *Journal of Management*, 12(2), 147-166.

Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of management Review*, 16(2), 262-290.

Cappelli, P., ve Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB-the need for a meso-level approach. *Research in organizational behavior*, 13, 55-110.

Duygulu, E. ve Bağcı, Z. (2008), Örgüt ve Yönetim Yazınında Dört Kuram ve Türk Yönetim Yazınına Yansımaları, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi. Antalya.

Erdoğan, N. (2003). Dikiz aynasından bakarak araba kullanmak: Türkiye’de yönetim ve organizasyon. *Boğaziçi Bülteni*, 20, 13-20.

Erçek, M. ve Üsdiken, B. (2011). İşletme İktisadı: Türkiye’de Bir Akademik Disiplinin Oluşumu, Gelişimi ve Sönüşü. Prof. Dr. Haydar Kazgan’a Armağan: Yakın Tarihimizin İktisadi Panoraması. (Ed.) Ertuğrul Tokdemir, Öner Günçavdı ve Saime Suna Kayam. Türk Tarih Kurumu Yayınları. Ankara.

Eroğlu F. ve Akça B. , 2005, Kitle kültürü etkisi altında yönetim ve organizasyon araştırmaları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3-4, 18-33.

Eroğlu, F. ve İrmiş, A. (2005). Pragmatik Bilgi Teorisine Göre Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları. 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 913-928.

Gölbaşı, Ş. (2010). 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin ardından değerlendirme ve öneriler. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 461-467.

Gürol, Y., Doğrusoy, G. ve Özen, A. (2004). Yönetim Alanında Çalışan Türk Akademisyenlerin Çalışmalarında Kullandıkları Modern Sonrası Teoriler Üzerine Bir İnceleme. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi. Bursa.

Heper, M., & Berkman, U. (1979a). Administrative Studies in Turkey: A General Perspective. *International Social Science Journal*, 31(2), 305-27.

Heper, M., & Berkman, Ü. (1979b). Türkiye’de kamu yönetimi araştırma ve eğitiminde kavramsal kuram ve yöntem sorunları. *Amme İdaresi Dergisi*, 12(2), 3-18.

Hickson, D. J. (1996). The ASQ years then and now through the eyes of a Euro-Brit. *Administrative Science Quarterly*, 217-228.

Hinings, C. R., & Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in organization theory?. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.

Hofstede, G. (1996). An American in Paris: The influence of nationality on organization theories. *Organization Studies*, 17(3), 525-537.

Holtbrügge, D. (2013). Indigenous Management Research. *Management International Review*, 53(1), 1-11.

Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31-42.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.

Kassem, S. (1977). Organization Theory: American and European Styles: Why Are We Interested in European Contributions?. *Management International Review*, 11-18.

Kassem, S. (1994). Örgüt Teorisi: Amerikan ve Avrupa Stilleri - Neden Avrupa Katkılarıyla İlgileniyoruz?, *Yönetim - İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, 41-46.

Kırkbeşoğlu, E., Sözen, C., ve Kurt, E. (2014). Türkiye’de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Selçuk Üniversitesi. Konya.

Koza, M. P., & Thoenig, J. C. (1995). Organizational theory at the crossroads: some reflections on European and United States approaches to organizational research. *Organization Science*, 6(1), 1-8.

Li, P. P. (2012). Toward an integrative framework of indigenous research: The geocentric implications of Yin-Yang Balance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 849-872.

March, J. G. (2005). Parochialism in the evolution of a research community: The case of organization studies. *Management and Organization Review*, 1(1), 5-22.

March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9-19.

Marsden, D. (1991). Indigenous management. *Journal of the History of Economic Thought*, 2(1), 21-38.

Meyer, K. E. (2007). Contextualising organisational learning: Lyles and Salk in the context of their research. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 27-37.

Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual review of psychology*, 44(1), 195-229.

Ozel, B. (2012). Collaboration structure and knowledge diffusion in Turkish management academia. *Scientometrics*, 93(1), 183-206.

Önder, Ç., & Kasapoğlu-Önder, R. (2011). Resource endowments and responses to regulatory pressure: Publications of economics, management, and political science departments of Turkish universities in indexed journals, 2000–2008. *Higher Education*, 61(4), 463-481.

Önder, Ç., Sevkli, M., Altinok, T., & Tavukçuoğlu, C. (2008). Institutional change and scientific research: A preliminary bibliometric analysis of institutional influences on Turkey's recent social science publications. *Scientometrics*, 76(3), 543-560.

Özen, Ş. (1999). Türkiye'deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54(1), 97-121.

Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgüculük sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 187-213.

Özen, Ş. 2011. Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. Filiz Kartal (Der.) Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları. TODAİE Yayını.

Özen, Ş. (2013a). Rhetorical Variations in the Cross-national Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the U.S. G. Drori, P. Walgenbach, M. Höllerer (Eds) *Global Themes and Local Variations in Organization and Management*, Routledge, s.119-132.

Özen, Ş. (2013b). Örgüt Kuramlarını Bağlamla İlişkilendirmek. 5. Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.

Özen, Ş. (2013c). Yönetim Biliminin Gelişimi. *Yönetim ve Organizasyon*. Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları, Erzurum.

Özen, Ş. (2014). Recontextualizing the new Institutional Conception of the State to the Turkish Case. (Ed.). Robert Westwood, Gavin Jack, Farzad Khan ve Michal Frenkel. *Core-Periphery Relations and Organization Studies*. Palgrave Macmillan.

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.

Peterson, M. F. (1998). Embedded organizational events: the units of process in organization science. *Organization Science*, 9(1), 16-33.

Rousseau, D. M., ve Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research*. *Journal of organizational behavior*, 22(1), 1-13.

Saeed, S. M. (1986). Managerial challenge in the Third World. Praeger.

Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49(01).

Sargut, A. S. (2006). Buluşsal arayış ya da sav: Bilimsel makale niteliği üzerine düşünceler. Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık–I. Ulusal Kurultay Bildirileri. TÜBİTAK. Ankara. 101-112.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2010). Örgüt Kuramları, Ankara: İmge.

Sarvan, F. (2002). 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 4, 199-204.

Taşçı, D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş. Taşçı, D. ve Erdemir, E. (Der.) Örgüt Kuramı, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.

Tayşır, E. A. (2014). Kurumsal Kuramın Kurumsallaşması: Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmalarına İlişkin Genel Bir Değerlendirme. ODTÜ Gelişme Dergisi. 41 (Nisan), 53-74.

Tsui, A. S. (2004). Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. Asia Pacific Journal of Management, 21(4), 491-513.

Tsui, A. S. (2007). From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. Academy of management Journal, 50(6), 1353-1364.

Tung, R. L., & Aycan, Z. (2008). Key success factors and indigenous management practices in SMEs in emerging economies. Journal of World Business, 43(4), 381-384.

Türker, Y. ve Yalçınkaya, A. (2014). Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2002-2013 Yılları Arası Kongre ve Çalıştay Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Üsdiken, B. (1996). Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia. International Studies of Management & Organization, 33-46.

Üsdiken, B. (2002). Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği. Yönetim Araştırmaları Dergisi (Yönetim Alanında Bilimsel Yaklaşım ve Yöntem Sorunları Özel Sayısı), 2(2), 127-154.

Üsdiken, B. (2010). Between contending perspectives and logics: organizational studies in Europe. Organization Studies, 31(6), 715-735.

Üsdiken, B., & 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., & Pasadeos, Y. (1992a). Türkiye’de yayınlanan yönetimle ilgili veri temelli makalelerde yöntem. ODTÜ Gelişme Dergisi, 19(2), 249-266.

Üsdiken, B., & Pasadeos, Y. (1992b). Türkiye’de yayınlanan yönetimle ilgili makalelerdeki atıflar üzerine bir inceleme. Amme İdaresi Dergisi, 25(2), 107-134.

Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya "insan kaynakları" yönetimi, 1972-1999. Amme İdaresi Dergisi, 35(3), 1-37.

Üsdiken, B., & 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., ve Pasadeos, Y. (1995). Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks. Organization Studies, 16(3), 503-526.

Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. (1998), “Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine bir İnceleme”, Amme İdaresi Dergisi, 31 (1), 57-87.

Whetten, D. A. (2009). An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations. Management and Organization Review, 5(1), 29-55.

Yalçınkaya, A. ve Türker, Y. (2014). Türk Yönetim/Örgüt Yazınında Örgüt Kuramı Çalışma Alanı: 2002-2013 Yılları Arası Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Değerlendirme. 5. Örgüt Kuramı Çalıştayı, İstanbul Şehir Üniversitesi, İstanbul.

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.

ÖRGÜTSEL BELLEKLERİN ÖZ OLUŞUMU: KARMAŞIKLIK YAKLAŞIMI ALTINDA BİR KAMU KURUMU GÖREV AĞLARI ANALİZİ

Bora AKSU, TODAİE

ÖZET

Örgütsel bilginin öz oluşumu çerçevesinde örgütsel belleklerin çekerler yardımı ile öz örgütlenebildikleri varsayılabilir. Çeker (Attractor) kavramı fizikte bir sistemi başlangıç noktasından bağımsız olarak kendisine çekerek düzene ya da karmaşıklığa doğru evrilmesini sağlayan bir nokta şeklinde ifade edilir. Ağ düzeneklerinin değerlendirilmesinde kullanılan iki merkezlilik türü olan arasındalık ve dışarı merkezlilikleri birer çeker olan etkileşim yoğunluğu ve sıklığını ölçebilmektedir. Bu çalışmada bir örgütsel görevlere ait açık bilgileri içeren deklaratif örgütsel bellek türleri olan semantik belleklerin görevler arası ağ ilişkilerinin dışarılık merkezliliği arttıkça daha fazla depolanacağı ve benzer şekilde epizodik örgütsel belleklerinde görevler arası ağ ilişkilerinin arasındalık merkezliliği arttıkça daha fazla depolanacağı hipotezleri sınanacaktır. Örneklem olarak bir kamu kurumunun tüm iş akış şemalarının çıkarılması gerçekleştirilmiştir. Bu şemalardaki değişik görevlere ait depolanmış bilgilerin yazındaki tanımlarına uygun olarak semantik ve epizodik olarak ayrıştırılması ve görevler arası ağ-bağ merkezlilik analizinde yerlerinin saptanması ile örgütsel bellek türlerinin yazında yapılan tanımlamasının görgül anlamda desteklenmesi beklenmektedir. Ayrıca desteklenen hipotezlerin örgütsel bellek kullanımı gerektiren etkililik ve yaratıcılık gibi konularda görev düzenlemeleri ile avantaj elde edilebileceği gibi yönetimsel bir çıkarımı söz konusu olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Ağ ilişkileri, Örgütsel Bellekler, Öz Örgütlenme, Öz Oluşum

GİRİŞ

Genel bilimsel merakın toplulukların davranışlarını açıklama üzerine eğilmesi ile çok sayıda karmaşık ilişkileri içeren dinamik sistemlerin ağ bağ ilişkileri bağlamında sorgulanmasına yol açmış ve öneminin günümüzde giderek daha da çok artmasına sebep olmuştur (Barab'asi, 2003; Christakis and Fowler, 2009; Perony, 2012). Stephen Hawking'in 21. Yüzyıl üzerine yaptığı : "*Ben önümüzdeki yüzyılın karmaşıklığının yüzyılı olacağını düşünüyorum*"¹ tespiti bu bağlamda düşünüldüğünde internet üzerinde gelişen karmaşık sosyal ilişkilerin yaşamı daha yüzyılın ilk başlarında etkisi altına aldığı altı çizilerek tutarlı bir öngörü olarak nitelendirilmesi gerekmektedir. Nitekim bu sosyal ilişkileri düzenleyen bilgisayar yazılımları sayesinde milyarlarca insanı birbirlerine bağlayan şirketler de dünyanın en büyük şirketlerine son derece kısa bir süre içerisinde dönüşmüşlerdir (Örn: Google, Facebook, Apple).

¹ 23 Ocak 2000'de San Jose Mercury Haber Programında: "*I think the next century will be the century of complexity*" şeklinde ifade etmiştir.

Bilginin karmaşık yapısını anlayabilmek hem kar amaçlı örgütler için hem de devletler için büyük avantaj getirmekte, dolayısıyla teknolojinin hızla değiştirdiği bilgi paylaşım ortamlarının analize konu olması kaçınılmaz olmaktadır. Bilgisayar mühendisliğinin matematiksel Kargaşa (Chaos) kuramları ile ürettikleri sistemler yapay zekâ oluşturma üzerinde odaklanmış ve bilginin makine tarafından gerektiğinde nerede olduğunun bilinmesi ve de gerekli yerde kullanılmasına karar verebilmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda bilgisayar mühendisliğinin dikkat çeken büyük başarısı 1996'da ilk maçlarını kaybeden Deep Blue adlı bilgisayarın 1997 yılında dünya satranç şampiyonu Gary Kasparov'u mağlup edebilmesiyle olmuştur. 21. Yüzyılda günlük hayatımızın parçası olarak kullanılmaya başlayan zeki algoritmalar bankacılık işlemlerimizden telefon görüşmelerimize kadar kullandığımız tüm bilgi ağlarını analiz ederek pazarlama alanında firmalara rekabetçi avantaj sağlamaktadır².

Bilginin tıpkı bilgisayarlarda olduğu gibi bir örgüt tarafından da nereden elde edileceğinin ve gerektiğinde kullanılmak üzere nasıl saklanacağını bilmesi son derece önem arz etmektedir. Kargaşa kuramı ile ilgili çalışmaları ve yapay zekanın geliştirilmesinde öncü fikirleri ile Alan Turing ödülüne de Nobel iktisat ödülü ile beraber sahip olan Herbert Simon'ın James March ile birlikte yazdıkları "Örgütler" (1958) bilimsel örgüt kuramları çalışma alanının şekillenmesinde öncü kitaplar arasında gösterilmektedir. Daha sonraları örgütlerin yapısal koşul bağımlılığı³ adı altında tanımlanacak çevresel örgüt kuramı March ve Simon'un (1958) kavramsallaştırdığı karar alma yaklaşımından faydalanmış ve ana akım örgüt kuramı olarak örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi gibi alt alanların çalışmalarını uzun bir süre şekillendirmiştir. Koşul bağımlılık kuramının bilimci olduğu kadar yönetimci araştırma niyeti (Sargut ve Özen, 2007) örgütsel bilgi ve öğrenme konularının çözüm üretici bir şekilde performans ile ilişkili olarak ele alınmasına bilgi yönetiminin verimlilik üzerinden kavramsallaştırılmasına yol açmıştır (Alandaki önemli çalışmalar hakkında daha geniş tartışma için: Argote, 2013; Easterby –Smith, Lyles, 2011; Schütt, 2003). Sınırlı rasyonel kararlarla çevreye en iyi uyum sağlayan örgütü tasarlayabilecek bilginin elde edilebilme çabasını içeren koşul bağımlılık yaklaşımı güncel çevresel örgüt kuramları ile itirazlara maruz kalmıştır (Sargut ve Özen, 2007). Örneğin çevre ile örgüt arasında sürekli etkileşim ve sosyal inşa öngören yeni kurumsalcı yaklaşım (Dimaggio ve Powell 1991) ve çevrenin örgütlerin yaşamları üzerinde seçim yapabileceğini savunan örgütsel ekoloji (Hannan ve Freeman, 1977) yaklaşımının koşul bağımlılığı kuramına örgütlerin çevreye uyumlanmaları ile ilgili argümanları üzerinden eleştirileri bulunmaktadır⁴.

² Pazarlama, iletişim ve bankacılık gibi alanlarda kullanılan çeşitli yazılımlar ile müşterilerin ürün kullanımlarına ait bilgiler toplanıp analiz edilerek tüketici davranışlarının analiz edilmesi ve kişiye özel ürün reklamı yapabilmek mümkün olmaktadır. Benzer reklamcılık uygulamaları internet sayfalarında da karşımıza çıkmaktadır.

³ Contingency Theory. Sargut (2007) Eyleyen - yapı - çevre arası ilişkiler bağlamında koşul bağımlılık kuramını ele aldığı yazısında kuramın Türkçe çevrimini bu şekilde yapmaktadır. Oluşumsallık ya da durumsallık gibi çevirilerine de rastlamak mümkündür.

⁴ Hannan ve Freeman çalışmaları koşul bağımlılık kuramının örgütün çevreye içsel dinamiklerini kontrol ederek uyumlanmasına yaptığı vurgunun aslında örgüt popülasyonunun dinamiklerinin hesaba katılmaması ile sonuçlandığından bahsetmektedir. Örgüt popülasyonlarında örgütler arasından hangilerinin yaşayabileceği ve hangilerinin hayatlarının sonlanması gerektiğine ilişkin bir seçim mekanizması bulunmaktadır. Yazarlar bu seçim mekanizmasının da popülasyonun uyumlanma süreci olduğundan bahseder (1974, dipnotlar). Bu bağlamda bu çalışmanın da konusunu teşkil eden öz örgütlenme sonucu uyumlanan sistemler yaklaşımı ile örtüşmektedir.

Koşul bağımlılık kuramına yapılan bu eleştiriler ile özellikle de yeni kurumsal yaklaşımın elde ettiği başarının da sonucu olarak örgütsel fenomenlere dayalı bilimsel bilgi üretme çabaları daha makro bir tartışma ortamına taşınmış örgüt içine odaklı araştırmalar yönetim ve davranış alan yazınlarının konusu olarak kalmıştır.

Örgütsel fenomenlerin toplumsal bakış açısı ile ele alınması yukarıda sözü edilen makro alanın geliştirirken örgüt içine de odaklanabilen yeni bir sosyal kuramın da doğuşu gerçekleşmiştir. James March gibi örgüt çalışmalarına sosyal bilimsel katkıların yoğun olarak yapıldığı Stanford üniversitesinden Mark Granovetter (1973) sosyal ağlar üzerine yaptığı çalışması ile bilgi paylaşımı konusunda zayıf bağların gücü kavramını ortaya atmıştır. Granovetter iktisadi ilişkilerin sosyal ağlar içine Polanyi'nin (2009) tanımlaması ile gömülü (embedded) olduğundan bahsetmektedir. Granovetter'in çalışması ile örgüt içi bilgi transferinde bireyler yerine ilişkilere odaklanmak gerektiği iddiası ile kargaşa kuramı temel yaklaşımlarından karmaşıklık kuramı⁵ ile örtüşmüş ve geliştirdiği sosyal ağ analizi yöntemi ile günümüzde örgüt çalışmalarında en çok atıf alan yazarlar arasına girebilmiştir⁶.

Karmaşık sosyal yapılardaki söz konusu ilişkilere odaklanma fikri kavram olarak etkileşimcilik (Mead, 1934) tanımlamasıyla pek çok sosyal bilimci tarafından benimsenmiştir (Örn: Coleman, 1964). Örgüt çalışmalarında karmaşıklık kuramının benimsenerek güç kazanması ise son yıllarda giderek hız kazanmaktadır (Sawyer, 2005; Miller and Page, 2007). Cilliers'e (2005) göre pozitivistin fazla basitleştirici anlayışına karşı konumlanmalardaki reddediş bir takım önemli görüşlerin de reddini gerektirmekte, dolayısıyla karmaşıklığı benimseyen yeni bir pozitivist anlayışın "makul" açıklamalarının kabulünün öneminin yadsınmaması gerekmektedir. Karmaşıklık kuramının örgüt çalışmalarında dile getirilmesinde topluluk davranışlarının gözlemlendiği diğer alanlardaki gelişmelerin de etkisi olmaktadır. Gordon'un (2003) karıncalar üzerinde yaptığı araştırma⁷ ya da Perony'nin (2012) yarasalar üzerinde yaptığı araştırma gibi örnekler doğada canlıların karmaşıklık kuramı altında sosyal etkileşimlerinin örgütlenmesi ile ilgili biyologlara önemli çıkarımlar sağlamıştır. Her iki

⁵ Karmaşıklık kuramı üzerinde tam bir uzlaşi henüz oluşmamıştır. Hem Granovetter'in çalışması hem de ileriki bölümlerde değinilecek alanlarda karmaşıklık bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla karmaşıklık ile ilgili kavram ve araçlarda bir uzlaşmadan bahsederken tek bir kuramsal tanımlama üzerinde uzlaşi henüz gerçekleşmemiş (Mitchell, 11) her bakış açısı karmaşıklık kuramı ile ifade edilmemiştir. Genel anlamda karmaşıklık kuramını temel bilimsel tartışmalar içerisinde indirgemeciliğe ve doğrusal ilişkiler ile yapılan açıklamalara bir itiraz olarak tanımlamak mümkündür (Detaylı bir kavramsallaştırma için: Morçöl, 2014).

⁶ American Journal of Sociology dergisinin istatistiklerine göre 2014 sonu itibarıyla derginin en çok atıf alan ilk iki makalesi Mark Granowetter'in makaleleridir. Bunları Yeni kurumsal kuramın öncül makalesi olan Meyer ve Rowan'ın makaleleri ve örgütsel ekoloji kuramını ortaya süren Hannan ve Freeman'ın makaleleri izlemektedir.

⁷ Deborah Gordon'un hasatçı karınca kolonisinin yaklaşık 15 yıl sürebilen ömrünün tamamını kapsayan araştırmasının sonucunda karınca kolonilerinde hiyerarşik bir görevlendirme düzeni olmamasına karşın koloninin görev dağılımı yaparak çalıştığı gözlenmiştir. Bazı karıncaların yuvanın çöplerini belli bir bölgeye taşımakla, bazılarının yemek bulmakla, bazılarının ise ölüleri taşıyarak adeta bir mezarlık oluşturdukları gözlemleri sonucunda Gordon kraliçe karıncanın bu iş dağılımına müdahil olmadığını ancak birbirlerinin ne iş yaptığını haberdar olan tüm koloninin zamanla olgunlaştığı ve daha düzenli iş görür hale geldiği gözlemlenmiştir. Birkaç karıncanın etkileşimi ile böyle bir düzenin ortaya çıkması (öz oluşumu) mümkün olmamakla beraber yüksek sayıdaki karıncanın yıllar süren etkileşimi sonucu örgütsel anlamda bir düzen meydana getirdiklerinden ve örgütsel boyutta öğrendiklerinden bahsedebilmekteyiz.

araştırmada da karmaşıklık kuramının temel fenomeni olan öz oluşum⁸ (Emergence) gözlemlenmiş ve hiyerarşi içerisinde, yukarıdan aşağıya, liderden gelen bilgi akışı olmadan canlı topluluklarında karmaşık etkileşimler sonucu öz örgütlenme gözlemlenmektedir.

2000 yılının Ağustos ayında Toshiyuki Nagaki “Cıvık Mantar” adlı amip benzeri bir canlıyı eğitebildiğini açıklamıştır. Nagaki bu canlıyı bir labirentin içine 4 çıkıştan ikisine yiyecek koyarak yerleştirmiş ve zamanla labirentteki cıvık mantar hiçbir beyin benzeri bilişsel organa sahip olmadığı halde yiyeceğe giden en kısa labirent yolunu öğrenmiştir (Aktaran: Johnson 2001: 11). Cıvık mantarlar klasik anlamda bildiğimiz biyolojik canlılardan farklı bazı özelliklere sahiptirler. Öncelikle bir cıvık mantardan söz etmek çok mümkün değildir çünkü bazen bir bazen birçok olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu canlı çevre koşullarına göre birbirinden bağımsız pek çok parça halinde hareket edebildiği gibi parçalarını birleştirerek tek bir büyük mantar haline dönüşebilmektedir. Bu canlıyı inceleyen bilim insanları bu örgütlenmeyi sağlayan bir komut sistemi aramış ancak bulamamıştır. Merkezi bir komut sistemi yerine her hücre salgıladığı hormonlar sayesinde bir araya gelip gelmeyeceğine karar vermekte bu sayede çevreye uyum sağlamaktadır. Başka bir deyişle cıvık mantar hayatta kalması için gereken kararları üstten alta değil alttan üste bir hiyerarşi içinde almaktadır.

Öz örgütlenmenin önem kazandığı bir diğer alan ise sinirbilim ve bilişsel psikolojidir. İnsan beyninin işleyişi üzerinde yapılan araştırmalardaki bulgular sonucu bilginin teker teker nöronlar içerisinde saklanmadığı nöronlar arasındaki ilişkiler üzerinden belleğin oluştuğu üzerinde uzlaşılmaktadır⁹. Beyindeki her yeni öğrenme nöronlar arası ağda yeni bağlar yaratarak karmaşıklığı nedeniyle bilinçli olarak kuramayacağımız bağlantıları kurmakta ve bu öz örgütlenme sonucu bilgi öz oluşumu gerçekleşmektedir. Öz Örgütlenme sonucu öz oluşum karmaşık uyumlanıcı sistemler (Holland 2014) yazınının ana konusunu oluşturmaktadır. Mikro düzeyde bakış açısı sağlayan bu kurama göre çok sayıdaki yerel ajan (Molekül, hücre, birey ya da örgüt gibi) kendi yerel kurallarına göre ilişkiler kurarak önceden planlanmamış kendiliğinden özelliği gösteren bir makro düzen meydana getirebilirler (Öztaş 2014: 243).

Doğa bilimlerinde bu gelişmeler olurken sosyal bilimlerin ekonomi-politik alanlarındaki tartışmalarda da öz örgütlenme ve öz oluşum sıklıkla tartışılmaya devam etmiştir. Johnson (2001) Öz oluşum adlı kitabında şehirlerin tepeden inme yönetimlere bağlı olmadan zaman içerisinde planlı bir şekilde nasıl gelişebileceğinin örneğini Manchester şehri üzerinden anlatmaktadır. Öz örgütlenmenin ekonomik bir karşılığını kavramsallaştıran Nobel Ödüllü Elinor Ostrom (2010) ise ekonomik öz yönetim (self governance) kavramını geliştirmiştir. Bu kavram insan kümelerinin çeşitli etkinlik alanlarında kendilerini örgütlenme yeteneklerinden bahsetmektedir. Buradan hareketle merkezi örgütlenmenin her zaman gerekli olmadığını çıkarımını yapılmaktadır. Benzer

⁸ Emergence kelimesi için Doğuşum, Emergent için ise Doğuşumsal kelimeleri de önerilmektedir (Öztaş, 2014). Ayrıca meydana gelme ya da zuhurat şeklinde de ifade edilebilmektedir ancak kendiliğinden oluşma anlamı taşıdığından bu araştırmada öz oluşum şeklinde ifade edilmiştir.

⁹ Örneğin hafızamızda 3 siyah top ya da 5 kırmızı top gördüğümüze dair bir bilgi saklıyorsak topların geometrik şeklinin tanımlanmasına ait enformasyonu depolayan nöronlar, topları tanımlayan lisana ilişkin enformasyonu depolayan nöronlar ve topların niceliği ile ilgili enformasyonu içeren nöronlar arası kurulan ağ bağları (Network) kullanmakta bu şekilde hafızamızdakileri hatırlayabilmekteyiz.

şekilde McKelvey'in öncülüğünde stratejik yönetim alanında öz örgütlenme ile ilgili hem uygulamaya dönük (Ul-Bien vd. 2007) hem de metodolojik eleştiri bağlamında (McKelvey ve Andriani, 2005) pek çok çıkarım yapılmaktadır.

Yukarıda konu edilen bilimsel gelişmeler altında örgüt çalışmalarında öz oluşum konusunun örgütsel bilgi alanında önemli açıklamalar getirebildiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar Granovetter'in çalışmalarının sosyal ağ ilişkileri inceleme yöntemi ile bilginin kullanımı üzerine pek çok araştırmaya ilham verildiği yadsınamasa da bilginin örgütsel süreçlerde öz oluşumu ile ilgili kavramsallaştırma yapacak araştırma eksikliği devam etmektedir. Bilginin örgüt içerisinde üretilmesi ile ilgili Nonaka ve Konno'nun (1998) döngüsel modeli dışında önemli bir araştırma bulunmamaktadır. Bu model örgüt içi mekanlara vurgu yaparak sembolik ya da Schütt'ün (2003) deyiimiyle ezoterik olmaktan öteye gidememiş Snowden (2005) tarafından da sosyal anlamda yükümlülük ve aidiyet boyutlarını içermediği için eleştirilmiştir.

Bilgi yönetiminin güncel gelişmesi ise "Post-Nonaka Bilgi Yönetimi" olarak adlandırılmaktadır (Schütt2003: 455). Bu güncel anlayışta bilgi yönetiminde görevlere odaklanmak esası benimsemekte, bu sayede yeni görevler ortaya çıktığında farklı iş görenlerin farklı çözümleri ile inovasyon artırılabilen, sık tekrarlanan görevler için ise en makul yol çıkarımları yapılabilir (Schüt 2003: 458). Bu bağlamda görevlerin tekrarlanması görevlere ilişkin bilgilerin örgüt tarafından benimsenmesi ve yeniden kullanılarak kalıcı hale gelmesini sağlamaktadır. Bilginin kalıcılaşması ise yönetim organizasyon alanında örgütsel bellekler (Walsh ve Ungson, 1991) olarak tanımlanmaktadır. Elde edilen enformasyonun ya da bilginin örgütsel belleğe dönüştürülmesi topluluk olarak öğrenmenin son aşamasını oluşturmakta ve ancak bir ortak aklın öğrenme işlevini üstlenmesi ile mümkün olabilmektedir (Lam, 2001).

Görevlere odaklı bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için ise söz konusu makul yollar ve yenilikçiliğe dayalı çözümleri barındıran örgütsel belleklerin oluşumlarını incelemek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda karmaşıklık kuramından faydalanarak örgütlerde elde edilen bilginin saklanarak örgütsel belleklere dönüşümünün anlaşılabilmesi varsayılmaktadır. Karmaşık sistemlerde bilginin bağımsız depolarda saklandığı fikri yerine enformasyon depolarının birbirleri ile bağlantılarının bilgi haline dönüşmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla;

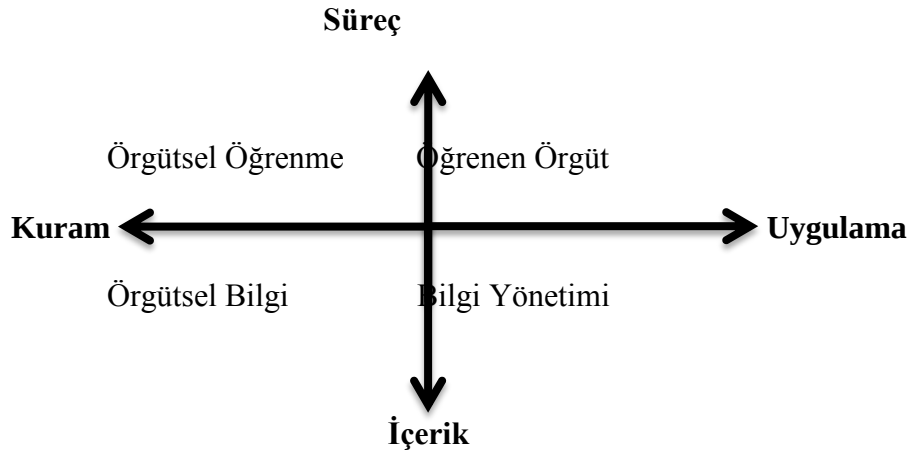
Önerme: *Örgüt içi enformasyon depoları arası ağ-bağların öz örgütlenmesi bilginin öz oluşumuna yol açacak, sıklığı ve gücünün değişimi ise örgütsel bellekte enformasyon çeşitliliğinde değişim ile sonuçlanacaktır.*

Argote (2013) örgütlerin içsel süreçlere ilişkin bilgi depolarının bulunduğu ağ ilişkilerinin sınıflandırmasını yapmaktadır. Bu ağ ilişkileri basit olarak örgüt içerisindeki bireyler, görevler ve bu görevlere ilişkin araçlar arasında teşkil edilmektedir. Bu çalışma Argote'nin tanımladığı ağ ilişkilerinden görev – görev ağlarına odaklanmaktadır. Görev-görev ağlarında örgütsel belleklerin öz oluşumu ile ilgili hipotezler ileriye bölümlerde kavramsal çerçevenin detaylı anlatılmasından sonra oluşturulacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim yazınında kaynaklara dayalı yaklaşım (Penrose 2009; Wernerfelt 1984; Barney 1991) örgüt içi yetkinliklerin kullanımını sorgulamaktadır. Bu yaklaşım örgütlerin ellerindeki kaynakların farklı olması ilkesine dayanmaktadır dolayısıyla bir örgütün diğerine benzemesi beklenmemelidir. Farklı kaynakları ellerinde tutan örgütleri faaliyetleri de birbirinden farklılaşır ve bu çeşitlilik çevreden gelecek ihtiyaca cevap verebilmeyi sağlar. Kaynaklara dayalı yaklaşım bağlamında bir temel etkinlik olarak değerlendirilebilecek öğrenme yeteneği diğer temel yetkinliklerden farklı olarak bir süreç şeklinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla epistemolojik olarak bilginin içerik olarak örgütün sahip olduğu bir yetkinlik, öğrenmenin de bu yetkinliğe sahip olma süreci olarak ayrılması gerekmektedir (Easterby-Smith & Lyles 2011). Cook ve Brown (1999) bilgi söz konusu olduğunda sahip olma ve kullanma kavramlarının epistemolojik olarak sorunsuz olmadıklarını vurgulamaktadır. Yazarlara göre bilgiye sahip olma tamamen bilginin içeriği (Enformasyon) ile alakalı iken bilginin kullanımı ya da bilme ile ilgili tanımlamalar içerikten çok süreç ile ilgilidir. Yönetim organizasyon alanında konuyla ilgili hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik araştırmalar yapılmakta ve bu araştırmaların hem içeriğe hem de sürece yönelik olanları bulunmaktadır. Bu bağlamda Easterby-Smith ve Lyles (2011), alanda konu ile ilgili 4 alt araştırma alanını aşağıdaki tabloda gösterdikleri şekilde sınıflandırmışlardır.

Şekil 1 Örgütlerde Bilgi ve Öğrenme Araştırma alanı



Kaynak: Easterby-Smith, Lyles (2011, 4)

Örgütsel öğrenme örgüt içi ve örgütler arası öğrenme süreçlerini araştırırken öğrenen örgüt yaklaşımı ise bu süreci en iyi şekilde yönetebilen ideal örgüt tipini belirlemeye çalışmaktadır. Örgütsel bilgi araştırmacıları bilginin epistemolojik kökenlerinden yararlanarak yapılan tanımlamalara göre bilgi türlerinin örgüt açısından değerlendirilmesi ve faydaları konuları ile ilgilenirken bilgi yöneticiler ise bu bağlamda bilginin üretim ve kullanımında izlenecek teknik ya da yöntemlerin hangilerinin örgütün performansını yükseltebileceğini sorgulamaktadır. Buradan

hareketle şeklin sol tarafında kalan kuramsal yaklaşımların şeklin sağ tarafında kalan uygulamaya dönük yaklaşımlar üzerinde etkisinden söz etmek mümkündür.

Bilgi tanımlamalarından çıkışla oluşturulan bilgi yönetim sistemleri önemli bilgilerin ne oldukları ve önemsizlerden ayrıştırılmalarıyla ilgilenirler. Bilginin kullanım süreçlerinden çıkışla oluşturulan bilgi yönetimi sistemleri ise bilginin yaratım, muhafaza, iletim ve uygulama süreçlerini düzenlemekle ilgilidirler. Aynı şekilde bilginin yaratım sürecini açıklamaya çalışan örgütsel öğrenme bu süreçleri en iyi kullanabilen örgütü anlatmaya çalışan öğrenen örgütün tanımının oluşturulmasını sağlar.

Bilgi

Kavramsal açıdan bilgi (Knowledge) sadece enformasyondan¹⁰ (Information) oluşmamaktadır. Başka bir deyişle bilgi ve enformasyon birbirlerinden farklı olarak tanımlanabilmektedir. Verilerden elde edilen enformasyona yorum getirilmesi ile işleyen süreç sonucunda bilgi oluşur (Dretske 1981). Tuomi (1999) ise bu sürecin aksi yönde işlediğinden bahseder. Yazara göre eğer bilgi önceden var olmaz ise verilerin ölçümü ve dolayısıyla elde edilen malumatın yorumu gerçekleşemez dolayısıyla, bilgi: atanmış ve standart olarak yorumlanmış veriler kelimelere nasıl döküleceği bilgiler tarafından belirlenen enformasyondan oluşmaktadır (Tuomi 1999).

Bilgi enformasyondan altı karakteristik özelliği ile ayrılmaktadır (McDermott 1999). Öncelikle bilgi bir insan eylemidir ve insan düşüncenin kalıntılarıdır. Bilgi şimdiki zamanda yaratılır, topluluklara aittir. Ayrıca yeni bilgi eski bilgiler sınırları içerisinde yaratılmaktadır. Mc. Dermott'un (1999) tanımlaması bilgiye sosyal inşacı (Berger & Luckmann 1991) bir bakış taşımaktadır (s:105).

Bilginin gerçekliğinin sosyal olarak inşa edilmesi¹¹ tahmin, beklenti ve deneyimler altında şekillenmesi anlamını da taşımaktadır (Lang 2001: 43). Bilgibilim (Epistemoloji) bilginin öznel ve nesnelliği tartışmalarının geçtiği alandır. Enformasyon ise malum olan yani var olan ile ilgilendiği için daha çok varlıkbilim (ontoloji) alanının konusudur. Varlık bilimsel olarak gerçek ya da sahte oluşu tartışılabilen malumatların ise gerçekliklerinin öznel ya da nesnel olarak kabul görmesi ile bilgi olarak değerlendirilmeleri mümkün olabilmektedir. Bilgi bilimsel düzeyde ise doğruluktan çok öznel ya da nesnel kabul üzerine bir ayrım söz konusu olmaktadır. Başka bir deyişle inanç ön plana çıkmaktadır. Bilgi doğru inanç değil kabul edilmiş inanç olarak değerlendirilmektedir (Lang, 2001: 43). Bu bağlamda bilgi kendini yenileyebilen, gelişebilen bir yapıya sahiptir ve bilginin gelişimi bir gerçeğe yakınlığı ile değil içsel tutarlılığı ile mümkün olmaktadır (Popper 1972). Dolayısıyla bilginin içerdiği enformasyona içsel tutarlılığını bozmayan yenilerinin eklenmesi ile kabul görme olanağı artabilmektedir (Campbell 1990). Tablo 1'de bu tanımlamalar altında

¹⁰ Enformasyon İngilizce "Information" kelimesinden karşılığı olarak kullanılmamaktadır. Türkçeye yerleşmiş malumat sözcüğünün bilgi yönetimi yazınındaki karşılığı olarak ifade edilmek istenmiştir.

¹¹ Sosyal İnşa Yaklaşımı: Bir durumu, içinde bulunan insanların bakış açılarıyla anlamak gerekliliği, temelli yaklaşımdır. İletişim, anlamlandırma ve yorumlama alt süreçleri ile bilginin oluşumundan bahseder.

enformasyon ile bilginin bilimsel incelemede altına düştükleri alanlar ve tutarlılıklarının belirlenmesi için yapılması gereken tartışma gösterilmektedir.

Tablo 1 Enformasyon ve bilginin ayrımı

FENOMEN	BİLİM	TARTIŞMA
Enformasyon	Ontoloji	Gerçek
Bilgi	Epistemoloji	Doğru

Bilişsel psikolojide insan beyni malumatları bilgi olarak organize edebilmek için şemalar (Schema) oluşturur. Böylece “Ne?” sorusunun cevabını veren enformasyon bilgi olarak değer kazanarak “Neden?” ve “Nasıl?” sorularının da cevaplarını verebilir. Şemalar bilgiyi sadece organize etmekle kalmaz ve insan beyninin algı ve yorumlamasını da etkiler (Ormrod, 2008). Şemalar bir düzen ve süreklilik içerisinde tekrarlandıklarında ise Betikler¹² (Script) olarak bütünlük teşkil ederler. Bauer ve Gruber, (2007: 17) bilişsel psikoloji çıkışlı tanımlarında betiklerin birey düzeyinde “epizodik olaylara” ilişkin bilgi temsilleri olarak anlaşılabileceğini belirtmektedir. Örneğin otomobil sürmek için şemalar ve bunların bir araya gelmesi ile meydana gelen bir betikten bahsedilebilir. Bir kişinin evinden gece vakti çıkıp arabasına binerek bir gezintiye çıktığı bilgisi alındığında anlatılmamış bile olsa kişinin arabaya bindikten sonra farlarını yaktığı düşünülür. Araba kullanmak ile ilgili bu tür genel bilgiler şema, bunların araba kullanma sürecindeki düzenli sıraları ise betik olarak tanımlanır (Ormrod 2008).

İnsanlar çevrelerinde bilgilerinden faydalanırken şemalardan oluşmuş betiklerini kullanmaktadırlar. Bilgi oluşumu sosyal bir fenomen olduğundan bireylerin sosyal çevrelerinde öğrenerek betiklere ilişkin bilgilerini geliştirmeleri mümkündür. Betik teorileri işyerinde öğrenme sonucu değişimin hem betikler hem de örgütsel rutinler olmak üzere iki düzeyde gerçekleşebileceğinden bahsetmektedir (Hoeve & Nieuwenhuis 2006). Zamanla betikler tarafından biçimlenen genellenebilir bilgi, tekrarlanabilir olaylar karşısında yapılacak eylemler için bir çerçeve oluştur (Held 2012: 48).

Rutinler birey düzeyindeki betiklerden farklı olarak topluluk düzeyinde geçerli yinelenen etkileşim örüntüleri olarak tanımlanabilir (Bauer & Gruber 2007) ve koordinasyon, uzlaşma, yerleşiklik, alışkanlık kazandırma ve bilgi pekiştirme gibi işlevleri yerine getirirler (Becker 2004). Bu bağlamda örgütlerde enformasyonun epizodik vakalar bağlamında anlamlandırılarak bilgilere, bilgilerin ise vakaların tekrarlanarak şemalar haline gelmesi ve şemaların belli bir süreç altında toplanarak bireysel betik ya da örgütsel anlamda rutinelere dönüşmesinden bahsedebiliriz. Bu anlayış, bilgiyi sosyal anlamda inşa eden bireylerin topluluk içerisi iletişim ağları ile örgütsel düzeye taşımalarına esas oluşturmaktadır.

¹² Betik kelimesi Türk dil Kurumu sözlüğüne göre yazılı olan şey anlamına gelmektedir. Script kelimesinin tercümesi için yaygın kullanılan senaryo çevirisi yerine bilgisayar bilimleri kullanımına yakın olan bu sözcük seçilmiştir.

Bilgi Yönetimi

Örgütlerde bilginin tanımlanmasının dışında bir diğer önemli konuda nasıl kullanıldığı ile ilgilidir. Bilgi zamanda örgütsel uygulamadaki farklılıkları ile ikiye ayrılarak sınıflandırılabilir. Bilginin bu iki farklı sınıflandırılması ile örgütlerde bilgi yönetimi yaklaşımları değişiklik göstermekte, dolayısıyla uygulamada tercih edilen bilgi sistemleri de farklılaşmaktadır. Tablo 1’de Alavi ve Leidner’in (2001) tanımlamaları ile bu durum açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2 Bilginin Sınıflandırılması

YAKLAŞIM	BİLGİ YÖNETİMİNİN AMACI	BİLGİ SİSTEMLERİNİN GÖREVİ
Veri bilgi hiyerarşisini ortaya koyan yaklaşım (Bilgiyi açığa çıkarma ve üretme)	Bilgi yönetimi önemli bilgilerin ayrıştırılmasında devreye girer. Anlamlı ve faydalı bilgi diğerlerinden ayrılır.	B. S. Uygulamaları kullanıcının bilginin sağlayacağı yararı anlamlandırmasını kolaylaştıracak şekilde düzenlenir.
Veri bilgi hiyerarşisinin uygulama farklılıklarına göre kavramsallaştırma (Bilgiyi Kullanma)	Bilgi Yönetimi bilginin örgüte sağlayacağı fayda açısından farklı anlamlandırılması ile farklı uygulamalar geliştirir.	Bilgi sistemleri bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilerek örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Kaynak: Alavi & Leidner (2001)

Uygulama farklılıklarına göre kavramsallaştırılan bilgi ruhsal (Ussal) durum, nesne, süreç, enformasyona erişim olanağı ya da bir yetenek olarak görülmektedir (Alavi & Leidner 2001). Ussal durum ve erişim olanağı birbirlerinin tamamlayıcısı görüşler olarak aynı başlık altında da değerlendirilebilir. Bilgi ussal olarak bilebilme ve anlama ile alakalıdır ve örgütün bilgi yönetimi bireylerin öğrenme yetilerini artırabilmek için gerekli malumata erişim imkânları ile ilgilenir. Bilgi sistemleri ise bu bilgiye erişim sağladığı gibi bilgiye ulaşabilme yöntemlerini de araştırarak günceller. Bilgiyi nesne olarak gören yaklaşımda bilgi yöneticileri bilgiyi elde etme ve muhafaza etme ile yükümlüdür ve bilgi sistemleri toplama, muhafaza ve transfer adımlarını düzenler. Bilgiyi süreç olarak gören yaklaşıma göre bilgi yönetimi uygulamaları bilgi akış, üretim, paylaşım ve dağıtım süreçleri ile ilgilenir ve bilgi sistemlerinin daha yoğun bilgi akışını sağlayacak şekilde düzenlenmesini öngörür. Bilgiyi yetenek olarak gören yaklaşımda ise bilgi eylemi etkileme potansiyeli ile tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi stratejik rekabet unsurlarına hâkimiyet kuracak bilgileri elde edebilme kapasitesini artırmaya uğraşır ve bilgi sistemleri örgütün entelektüel sermayesini artırabilmek ile uğraşır. Bunlardan stratejik olarak öğrenme okuluna benzeyen süreç yaklaşımıdır. Örgütsel bilgi yönetimi süreci Berger ve Luckman’ın (1967) örgütleri birer sosyal topluluk ve bilgi sistemi olarak gördüğü yaklaşım ile bağdaşmaktadır.

Bilgi enformasyondan farklı dolayısıyla bilgi yönetimi enformasyon yönetiminden farklıdır. Bu fark ortaya konulmadığı için hangi bilgilerin hangi bağlamlarda yaratıldığı ve kullanıldığı ile ilgili tartışmalar yeterli seviyede yapılamamaktadır (Lang 2001: 43). Schütt'e (2003) göre bilgi yönetimi yaklaşımı hala uygulamaya dönük doyurucu bilgi üretebilir konuma gelememiştir. Yazara göre 3 döneme bölerek yazının gelişimini anlatmak mümkündür:

“Bilgi yönetimi stratejisi oluşturmak bir moda haline gelmişti. Akademik araştırmaların sonucu olarak ilk ve belki de tek uygulamaya müdahale ise yeni bir yönetici rolü tanımlanması ile olmuştur: Bilgi Direktörü (Chief Knowledge Officer ya da CKO). Bunlar Anglo-Sakson ülkelerinde sıklıkla düzenlenmeye başlayan bilgi yönetimi kongrelerine büyük rakamlarda katılım sağladılar. Akıllarında tek bir soru vardı? Benim iş tanımım nedir?” (Schütt 2003: 452).

Yukarıdaki hikâyecik bilgi yönetiminin ilk yıllarına işaret etmektedir. Peter Drucker tarafından bilgi işçisi tanımının (Drucker 1959) yapıldığından itibaren bilgi yönetimi üzerine bir fikir olmasına karşın yönetim yazınında söz konusu ilk dönemin başlaması 1990'lı yılların başına rastlamıştır. 90'lı yılların başında Ikujiro Nonaka bilgi yaratımı kavramını ortaya atarak bilgi yönetimi kavramının hızla benimsenmesini sağlamıştır. Yazarın kuramı Örtük ve açık bilgi ayrımına (Polanyi 2009) dayalı bir model önerisi getirmektedir (Nonaka 1991).

Örtük bilgi kodlanamayan beyinde olan bisiklete binmeyi öğrenebilme gibi süreçlerde anlaşılabilen bir bilgi türü olarak tanımlanmakta, Nonaka'ya (1991) göre bir bilgi yaratım sürecinde kodlanarak açık bilgiye dönüşebilmekte ve tekrar örtük bilgi yaratımına imkan vermektedir. Bu modellemeye göre bilgi yaratımında iki bilgi türünün yaratım süreçlerine göre 4 farklı süreç işlemektedir. Bunlardan sosyalleştirme, örtük bilgiden yeni örtük bilgi, dışsallaştırma örtük bilgiden açık bilgi, içselleştirme açık bilgiden örtük bilgi ve birleşim ise açık bilgiden yeni açık bilgi üretme süreçleridir. Bu süreçler birbiri ile ilişkili ve birbirlerini izleyen süreçlerdir. Bu süreçlerin işlediği mekânsal ya da boyutsal yerler tanımlanmıştır (Nonaka & Konno 1998). Buna göre kaynaklaştırıcı mekânlar sosyalleştirme sürecinden, etkileşimsel mekânlar dışsallaştırma süreçlerinden siber mekânlar birleşim süreçlerinden, tecrübe kazandırıcı mekânlar ise içselleştirme süreçlerinden sorumludur. Önceki bölümde de tartışıldığı bağlamda bilgi veri tabanları oluşturma anlamında uygulamalar ile geçen bu ilk dönemde bilgi yönetimi yeterli etkiyi yapamamıştır (Schütt 2003).

Bilgi yönetimi yazınının gelişimi bu ilk dönemim ardından bir geçiş dönemine girmiş Nonaka ve Konno'nun (1998) “SECI¹³” modeli ve Nonaka ve arkadaşlarının (2001) “Ba¹⁴” kavramları uygulamada yeterli ilgiyi görememiş hevesli yöneticilerin bilgi veri tabanları inşalarının bekledikleri gibi bir geri dönüşü gözlenmemiştir. Schütt (2003: 452) veri tabanlarının çalışanlar tarafından yeterince kullanılmadığını, teşvik için

¹³ SECI modeli bilgi üretiminin sosyalleştirme, içselleştirme, dışsallaştırma ve birleştirme süreçlerinin bütünü için kullanılan kısaltmadır.

¹⁴ Ba mekan anlamına gelmekte ve Nonaka ve arkadaşları tarafından bilginin zamansal ve mekânsal konsantrasyonunun etkinlik ve etkililik sağlama açısından gerekliliğini kavramsallaştırmak için kullanılmıştır.

konulan ödüllerin çalışanlar üzerinde bir “Hawthorne etkisi” yarattığını ve danışmanların bu soruna çözüm bulamayarak örgüt kültürünün olumsuz yapısına vurgu yapmaya başladıklarından bahseder. Avrupa yazınında ise bilginin nesne ya da döngüsel bir biçimde üretilen bir sistem olduğu görüşlerine karşı bazı görüşler de gelişmiştir. Buna göre bilgi geçici ve aktif bir ilişki kurma sürecidir, depolanması da ölçülmesi de sorun teşkil etmektedir ve dolayısıyla da yönetimi söz konusu olamamaktadır (Stacey 2001).

Bilgi yönetiminin güncel gelişmesi ise “Post-Nonaka Bilgi Yönetimi” olarak adlandırılmakta (Schütt2003:455) ve Taylor’un bilimsel yönetim paradigmasına bir geri dönüş içermektedir. Bu geri dönüş görev tanımının yapılmasına verilen önemin vurgulanması olarak özetlenebilirse de bununla beraber öz örgütlenmenin görev süreçlerinde dikkate alınması gibi önemli bir çıkarıma da destek sağlamaktadır. Peter Drucker’ın verimliliği artırmak için sorduğu 6 sorudan “Görev nedir?” (Drucker 1999) sorusu Frederick Taylor’un iş gören için tanımladığı ünlü soru olan “Görev nasıl icra edilir?” sorusuna ek olarak sorulmakta ve bu yanılla öz örgütlenmeye vurgu yapılmaktadır (Schütt 2003: 455).

Post-Nonaka bilgi yönetiminde görevlere odaklanmak esas teşkil etmekte bu sayede yeni görevler ortaya çıktığında farklı iş görenlerin farklı çözümleri ile inovasyon artırılabilen sık tekrarlanan görevler için ise en makul yol çıkarımları yapılabilmektedir (Schüt 2003: 458). Bu çalışmada da bilginin öz örgütlenme ile oluşumu yaklaşımı benimsenmekte ve örgüt içi görev süreçlerine odaklanılmakta bu bağlamda örgütlerin öğrenebilmesi ve bilginin kalıcılığı konularına girilmektedir.

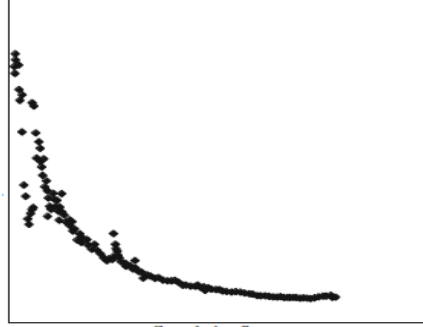
Örgütsel Öğrenme

Argyris ve Schön (1978) ve Cyert ve March (1963) gibi yazarların çalışmalarıyla kavramsallaşmaya başlayan Örgütsel öğrenme yazını 2000’li yıllarda Örgüt araştırmaları içerisinde (özellikle A.B.D. yazınında) çok ilgi çeken konulardan biri olmuş ve Organization Science, Journal of Management Studies, Strategic Management Journal, Management Science gibi pek çok dergide özel sayılarda işlenmiştir. Alanda yaptığı çalışmalar ile Linda Argote 2012 yılında Academy of Management tarafından ödüle layık görülmüş ve yazar sonraki yıl çalışmalarını bütünleştirerek kitap olarak yayınladığı 1999 tarihli çalışmasını yeniden düzenleyerek 2. Baskısını (2013) hazırlamıştır. Bu yeniden düzenleme içerisinde göze çarpan ise örgütsel unutma, örgütsel bellek ve bilgi transferi gibi akademik ilginin arttığı konuların eklenmesidir.

Öğrenme süreçlerinin bireysel olduğu kadar sosyal bir fenomen oluşu (Bauer & Gruber 2007); örgütlerin, bilgi dağıtımı sağlayan gevşek bağlı sosyal ağlar (Orton & Weick 1990; Brusoni vd. 2001) olarak algılanması kavramları ile birlikte değerlendirilmiştir. Tüm bu yaklaşımlar altında örgütsel öğrenmenin toplumsal bir fenomen olduğu ve yeni sosyal yapıların belirmesinde önem taşıdığı görüşü yazında hakimdir (Held 2012: 22). Öğrenmenin örgütlerde görgül anlamda temel kanıtı olarak öğrenme eğrileri gösterilmektedir. Öğrenme eğrilerine bakılarak öğrenme sonucu verimlilikte bir atışın gözlemlenmesi mümkün olmaktadır. Bu eğrilerde bir işin yapılış sürelerinin çıktı miktarı karşısında artan bir oran ile azaldığının gözlemlenmesi öğrenmenin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Aşağıdaki şekilde bir hava taşıtı montaj hattında bir hava

taşıtı montajı için gereken sürenin (Dikey eksen) toplam çıktıya oranı (Yatay eksen) gösterilmektedir.

Şekil 2 Öğrenme Eğrisi



Kaynak: Learning Curves in Manufacturing (Argote & Epple 1990)

Örgütsel Öğrenme fenomeninin tanımı üzerine daha önceleri süre gelen tartışma bilişsel ya da davranışsal bir farklılığın gözlemlenmesini şart koşulması gerektiği üzerineyken sonraları deneyim ile örgütsel bilginin değişmesi üzerinden tanımlanması gerektiği üzerinde bir uzlaşma olduğu görülmektedir (Easterby-Smith vd. 2000). Bu kazanılan bilgi durumsal ya da başka bir deyişle bildirimsel biçimde olabildiği gibi yetenek ve rutinler ile ifade edilebilecek işlemsel biçimde de olabilmektedir¹⁵ (Argote 2013: 31). Örgütler söz konusu bilgilere ulaşmaları bağlamsal olarak anlaşılması gereken bir süreçtir. Argote ve Miron-Spektor'un (2011) kavramsal çerçevesine göre örgütsel öğrenme görev icrası süreçlerinde deneyimlerin bilgiye dönüşmesi ile açıklanabilmektedir. Burada deneyimler bilgiye dönüşürken bağlamsal etkiler altında kalmaktadır. Bu bağlamlardan ilki olan örgütler arası çevrede rakipler, müşteriler, eğitim kurumları, devlet kurumları vb. gibi örgütlerle etkileşimler birliktelikler ve ortaklıklar gibi süreçler sonucu deneyim kazanma söz konusudur (Argote & Ella Miron-Spektor 2011). İkinci olarak ise örgütsel bağlamdan bahsedilmektedir. Argote ve Miron-Spektor'un (2011) tanımlamalarına göre örgütsel bağlam aktif öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda görevleri ifa eden üyeler ve kullandıkları araçlar bulunmaktadır. Örgütün çevresinden öğrenmesi kapalı bir süreç iken aktif öğrenme bağlamında bir görev icrası söz konusudur (Argote 2013).

Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Örgütsel Bellekler

Bu kavramsallaştırma bağlamında örgütsel öğrenmeyi örgütler arası ve örgüt içi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Çalışmanın kapsamında değerlendirilecek Örgüt içi öğrenmede Bilgiyi Yaratım, Saklama ve Transfer etme olarak üç ayrı araştırma alanı mevcuttur. Bilgi yaratımı süreçlerinde bireylerin birlikteliklerinden doğan tecrübeleri ile yeni bilgi üretebilmeleri ya da önceki bilgilerini kullanarak kolektif anlamda yeni yöntemler geliştirmeleri ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Bilgi saklama konusunda ise bilginin depolanarak zaman karşısında dayanıklı hale getirilmesi ile ilgilenilmekte,

¹⁵ Declarative Knowledge tanımı bildirimsel bilgi ve Procedural Knowledge tanımı ise işlemsel bilgi olarak tercüme edilmiştir. İlerleyen bölümlerde daha detaylı anlatımları yapılacaktır.

bilginin transferinde ise örgüt içi birimlerin birbirlerinin deneyimlerinden nasıl yararlandıkları üzerinde durulmaktadır (Argote & Ophir 2002).

Örgüt içi öğrenme süreçlerinden biri olan bilgiyi saklama süreci, örgütsel bellek çalışma alanı içine girmektedir. Öğrenen örgütlerin yönetim aracı olarak bilgiyi içselleştirip örgütsel düzeye taşıması, elde edilen bilginin gerektiğinde kullanılması amacıyla saklanması ile mümkündür. Çeşitli araştırmacılar, performans artırmaya yönelik zihinsel ve yapısal eserlerin depolanması ile örgütsel belleklerin oluşturulduğundan bahsetmektedir (March & Olsen 1975; Argyris & Schön 1978; Hall 1984). Öğrenme ile ilgili diğer bazı görgül araştırmalarda ise (Darr et al. 1995; Argote & Eppel 1990), öğrenen örgütlerin aynı zamanda untabildiklerinden bahsedilmektedir. Öğrendiklerini hatırlayamayan ya da topladıkları bilgileri kullanamayan örgütlerin deneyim kazanamayacağı düşünüldüğünde örgütlerin elde ettikleri bilgileri depolayabilme ve tekrar kullanabilme yeteneklerinin önemi anlaşılabilir. Bu yetenekler örgütsel bellek olarak nitelendirilmektedir (Stein & Zwass 1995). Başka bir deyişle örgütsel bellek bilginin kalıcılığıdır (Rowlinson vd. 2011).

Örgütsel bellekler 5 farklı depolama sepeti (çalışanlar, kültür, standart prosedürler, örgütsel yapı ve örgütün fiziksel yapısı) olarak kavramsallaştırılmıştır (Walsh & Ungson 1991). Ancak belleklerin örgütsel düzeyde nasıl oluştuğu konusunda yeterince açıklık getirememiştir. Yates (1990) ise bu konuda Amerikan demiryolları örneğinden hareketle bireylerin belleklerindeki bilgilerin örgüt düzeyine taşınması ile bir bireyüstü biçime dönüştüğünü söylemektedir. 1800'lü yılların başlarındaki iş tanımlarında örgütsel bellekler yalnızca bireylerde depolanmaktadır (Yates 1990). A.B.D. demiryolları çok geniş bir coğrafyada gelişirken uzak mesafeler arası koordinasyon çok güç bir hale gelmiştir. Koordinasyon eksikliğinde oluşabilecek hataların sonuçları felaketler düzeyinde olacağı için detaylı işlem tanımları (Procedure) ve çizelgeler demiryolu inşacılarının başlıca kaynakları konumuna gelmiştir. 1911 yılında Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetim adlı eseri ile gelişen akım 20. Yüzyılın başından itibaren bu standartlaştırma bireylerden bağımsız çalışma fikrinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Burada ana fikir çalışan işten ayrıldığı zaman yerine gelen çalışanın işi kaldığı yerden devralabilmesini sağlamaktır (Argote 2013: 90).

Örgütsel bellek yazınında bireysel bilginin örgütsel düzeye taşınarak kalıcılığı bağlamında rutinler üzerinde durulmaktadır. Rutinler konusunda yazında Cyert ve March'ın (1963) çalışmalarına kadar uzanan tartışmalar bulunmaktadır. Nelson & Winter (1982) bir örgütsel bellek deposu olarak rutinlere dikkat çekmiştir. Gersick & Hackman (1990) ise rutinlerin analiz düzeyini grup seviyesi olarak belirlemiştir. Carley (1992) rutinlerin karar alma süreçlerine olan olumlu etkilerini göstermiş, ise rutinlerin deneyimlerden sonuç çıkarma sonucu oluştuğunu savunmuştur. Örgütsel rutinler güncel olarak sıklıkla çalışılan bir konu olmaya devam etmektedir. Bazı önemli güncel örnekler için: Wright (2014), Dionysiou ve Tsoukas (2014), Marengo (2014).

Ağ İlişkilerinde Örgütsel Bellekler

Örgütsel belleklerin depolarının çeşit ve sayısı üzerine yukarıdaki gibi bir tartışma yürütülmekte olsa da tartışmalardan bir ortak çıkarım yapmak mümkündür. Örgütsel bellekler örgüt içinde yer alan bireyler (Yöneticiler, Teknik Sorumlular vb.), örgütün

teknolojik altyapısında (Donanımsal, Yazılımsal), Örgütün yapısında, rutinlerinde koordinasyon yöntemlerine ve örgüt kültüründe depolanmaktadır (Argote 2013). Argote & Ingram (2000) bilgi depolarını önceden yapılmış görgül araştırmalardan çıkarımlar ile derleyerek sınıflandırmayı basit bir şekilde ifade etmişlerdir. Argote & Ella Miron-Spektor'un (2011) örgütsel öğrenme yaklaşımı içinde yer alan aktif örgüt içi süreçlerde belleklerin üyeler, görevler ve araçlarda ve bunların arasında kurulan ağ düzeneklerinde depolandığından bahsedilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bellekler üye-üye, görev-görev, araç-arac, birey-görev, birey-arac, görev-arac ve birey-görev-arac ağ düzenekleri incelenerek anlaşılabilir.

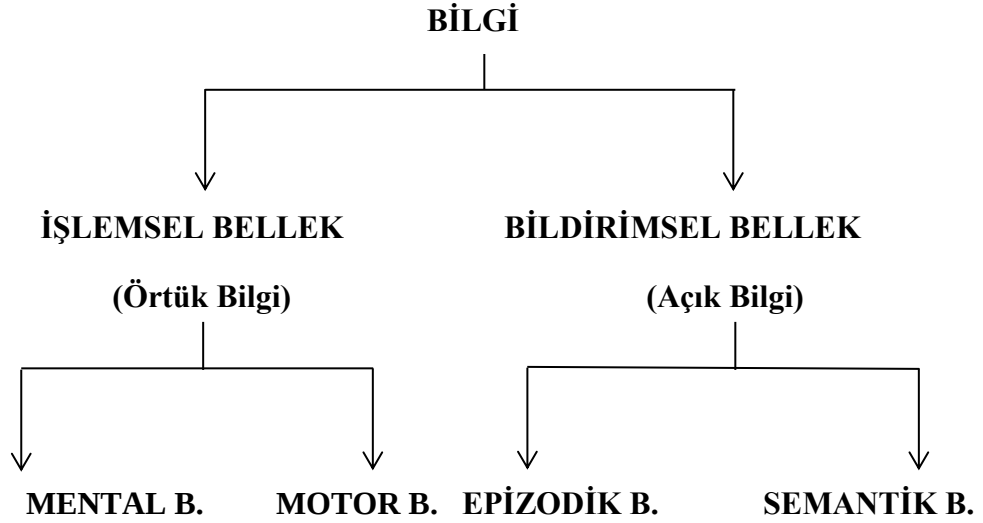
Üye-üye ağ ilişkileri örgütün sosyal ağları (Granovetter 1974) olarak tanımlanabilir ve örgüt içi olduğu gibi örgütler arası analize de konu teşkil eder. Görev-Görev ağları ise örgüt içi yapılan faaliyetler ve bunların birbirleri ile ilişkisine odaklanmaktadır. Benzer şekilde araç-arac ağları da örgütsel araçlar arası ilişkilere odaklanır. Üye-görev ağları bireyler arası görev dağıtım ilişkilerine üye-arac ağları ise araçlar ile üyeler arası etkileşimlere odaklanmaktadır. Son olarak üye-görev-arac ağlarında ise hangi üyenin hangi görev için hangi aracı kullandığı ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır¹⁶ (Argote 2013). Tüm bu ağlarda yapılan çalışmalar ile örgüt içi hem birey hem grup hem de örgüt düzeyinde belleklerin depolanması ile ilgili bilgi üretilebilmektedir. Bu çalışmada bireylerden bağımsız öz örgütlenme sonucu ortaya çıkan örgütsel belleklerin araştırılması konu edileceğinden görev-görev ağ düzenekleri araştırma düzeyi olarak benimsenmiştir.

Örgütsel Bellek Bellek Türleri

Moorman & Miner (1998) bilginin geribildirim sürecinde “işlemsel” ve “bildirimsel” olmak üzere iki tip örgütsel bellek tanımlamaktadır. İşlemsel bellek işlerin nasıl yapıldığı ya da usul ile ilgili kalıcılaştırmış bilgi kastedilmektedir (Cohen & Bacdayan 1994: 404). Örneğin Cohen ve Bacdayan (1994) Brezilya’da sokak satıcılarının $5 \times 35 = ?$ matematik problemini yazılı halde okuduklarında çözecek aritmetik bilgisine sahip olmadıkları halde tanesi 35 Cruzeiro’dan 5 limonun ne kadar tutacağını hatasız söyleyebilmektedirler (Kyriakopoulos & Ruyter 2004: 1473). Öte yandan bildirimsel bellek ise olgu, olay ve ifadeler olarak kavramsallaştırılmıştır; ne, neden ve ne zaman sorularının cevaplarına ilişkin bilgilerden oluşur (Kyriakopoulos ve De Ruyter, 2004: 1473). Bu kavramlardan yola çıkarak betiklere ilişkin bilginin işlemsel bilgi olduğu ve örgütsel bellekte depolandığı takdirde rutinelere dönüştüğü söylenebilir. Benzer şekilde bildirimsel bilginin şemaları içerdiği anlaşılabilir.

¹⁶ Bu alanlardaki araştırmaların bir derlendiği bir çalışma için Argote & Miron-Spektor'un (2011) çalışmasına bakılabilir.

Şekil 3 Bilginin Saklanması



Kaynak: <https://bspace.berkeley.edu> (Erişim: 15.05.2014)

Şekil 3’de örgütlerde saklanan bilgi türlerini göstermektedir. İşlemsel bellekler örgütlerde daha çok örtük bilgiyi içeren ve süreç içerisinde gömülü mental ve motor belleklerden oluşmaktadır. Bildirimsel bellekler ise açık bilgi türleri olan epizodik ve semantik bellek türlerine ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma örgütlere antropomorfik açıdan bakılarak yapılmakta ve psikolojik açıdan insan beyinde bilgi depolanma tanımlamaları ile anlamlandırılmaktadır.

İşlemsel ve Bildirimsel Bellekler

İşlemsel bellek 1980’li yıllarda psikoloji alanında yaşanan gelişmeler üzerine ortaya atılmış bir tanımlamadır. Bildirimsel belleklerin Sorduğu Ne? Ve Ne Zaman? Sorularından bağımsız olarak bir bilgi depolanmasının mümkün olduğuna işaret etmektedir. Amnezi hastaları üzerinde yapılan deneylerde Hanoi Kulesi olarak adlandırılan çok zor bir dama oyununun Ne yaptığını hatırlayamayanlar tarafından öğrenildiğinin gözlemlenmesi ile yazında yer edinmiştir (Cohen & Bacdayan 1994). Cohen ve Bacdayan (1994) işlemsel bilginin örgüt rutinlerinde depolanabildiğinden bahsetmektedir. Bireyler örgütsel rutinler içerisindeki görevlerinde deneyim kazandıkça işlemsel bellek depolanmaktadır (Cohen ve Bacdayan 1994: 557). İşlemsel bellekler ile ilgili yapılan çalışmalar örgüt üyelerinin doğaçlama ve yenilik gibi yetenekleri kazanabilmelerinde bildirimsel bellekler ile beraber değerlendirilerek ölçülmüştür (Moorman & Miner 1998; Moorman & Miner 1997; Kyriakopoulos & Ruyter 2004). Cohen ve Bacdayan (1994) örgütsel rutinleri standart operasyonel işlemlerden ayırarak bireylerin yetenekleri üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmanın konusu görev-görev ağ düzenekleri olduğundan bireysel örgütsel belleklerin etkileri kapsam dışı bırakılmakta ve örgütsel bellekler rutinler üzerinden değil görevler üzerinden anlaşılmalı çalışılmaktadır.

El Sawy vd. (1986), Gilson vd. (2008) ve Stein & Zwass (1995) gibi yazarların çalışmalarında Tulving’in (1984) ve Anderson’un (1976) tipolojisinden esinlenerek

bildirimsel örgütsel bellekleri ikiye ayırmaktadırlar. Anderson, insanlarda uzun süreli belleğin dışı dönük bölümünü belirli şartlar ve çevre ile ilgili bilgi içerip içermediğine göre ikiye ayırmaktadır. Bu bağlamda çeşitli şartlar ve çevresel koşullara bağımlı bilgilerin depolanmasıyla epizodik bellek, bağımsız olanların depolanmasıyla ise semantik bellek oluşmaktadır. Örgütsel anlamda semantik bilgi genel, mafsallı, açık bilgiler (Örneğin örgütsel dokümanlar ya da yıllık raporlar) olarak, epizodik bilgi ise bağlama özel yerleşik bilgiler (örneğin çeşitli örgütsel kararların sonuçları, zaman ve mekânsal bilgiler) olarak tanımlanmaktadır (Alavi & Leidner 2001). Semantik belleklerde daha çok nicel, epizodik belleklerde ise daha çok nitel bilgilerin depolandığı söylenebilir. El Sawy ve diğerlerinin (1986) kavramsallaştırdığı örgütsel bellek tanımına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: Bildirimsel Örgütsel Bellek Türleri

Örgütsel Bellek İçeriği	Genel Erişim	Sınırlı Erişim
Semantik Bellek (Daha çok nicel veriler)	Personel Kayıtları, Muhasebe Kayıtları,	Standart işlem prosedürleri
Epizodik Bellek (Daha çok verilerden türetilmiş nitel yorumlamalar)	Öyküler, Mitler, Yıllık Raporlar, Sembolik Eserler,	Önemli ya da kritik olaylar, Özgül stratejik kararlara ilişkin detaylar, Krizler, Sürprizler

Kaynak: El Sawy vd. 1996: 120

El Sawy vd. (1986) stratejik karar verme faaliyetinde üç ana bilgi kaynağı olduğundan bahseder. Bunlar geçmişe dair nereden geldik, şu ana dair neredeyiz ve geleceğe yönelik nereye gitmekteyiz sorularının cevaplarını içerir. Yazarlar örgütsel belleği sadece nereden geldik sorusunun cevaplanması için kullanıldığını bahsetmektedir. Bununla beraber bellek kullanımının fayda ve zararları konusunda açıklayıcı bilgi eksikliğine de dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda Stein ve Zwass'ın (1995) model geliştirmeye yönelik çalışmasında El Sawy ve diğerlerinin modeli diğer 3 soruya da cevap verebilecek şekilde genişletilmekte ve Walsh ve Ungson'un (1991) örgütsel bellek tanımlamasındaki yetersizliğe dikkat çekilmektedir. Yazarlara göre örgütsel bellekler kullandıkları sürece tanımlanabilirler ve kullandıklarını anlayabilmek için örgütsel etkinlik üzerinde değişim sağlamaları gerekir. Yazarlar Schatz'ın (1991 ve 1992) çalışmalarından yola çıkarak örgütsel belleklerin örgütün etkin bir biçimde işletilebilmesi için gerekli bilgiyi sağlar iddiasını desteklemektedir. Bu bağlamda etkinlikte artış örgütsel bellek kullanımı ile kaçınılmaz değildir ancak mümkündür demektirler (Stein ve Zwass, 1995: 89).

Bu noktada bellek türlerinin ayrışması önem kazanmaktadır. Çünkü etkinlikte artış sağlayacak bilginin hangi bilgi deposundan geldiğinin anlaşılması etkinliği artırıcı modeller geliştirmenin önünü açabilecektir. Stein ve Zwass (1995) El Sawy vd.'nin semantik epizodik örgütsel bellekler ayrıştırmasından yola çıkarak örgütlerin temel rekabetçi özelliklerinin anlamsal bilgi depolarından türetilen kesitsel örgütsel bellekler ile şekillendiğini iddia etmektedirler. Bahsedilen temel rekabetçi özellikler ile ilgili bilginin depolanması ve geribildirimi ise etkinlik ile ilişkilendirilebilir. Ancak daha önce de değinildiği üzere bellek kullanımının etkinliği her koşulda artıracağını da söylemek zordur. Dolayısıyla örgütlerin içlerinde bulundukları koşullara göre etkinliklerini artıracak örgütsek bellek kullanım modelleri içeren örgütsel tasarımlara ihtiyaçları bulunmaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 95). Bu görüş Galbraith'in (1974) dikey bilgi sistemleri inşasına yatırım görüşleri ile de uyumludur.

KARMAŞIKLIK KURAMI VE ÖRGÜTSEL BELLEKLERİN ÖZ OLUŞUMU

Kargaşa yaklaşımı doğrultusunda örgütler karmaşık sistemler olarak tıpkı insanlar gibi pek çok etken içerirler. Karmaşıklık örgüt çalışmalarında bir paradigmadır ve karmaşıklığa yaklaşım tekniklerini içerir (Carley 2005). Karmaşık sistemlerde içsel değişim, adaptasyon ya da evrimsel süreçler sonucu davranışlar ortaya çıkar ve bunlar rastgele oluşmuş gibi görünmelerine rağmen altında yatan bir düzene sahiptir (Holand 1995). Pek çok görgül çalışmada karmaşıklık görev ve prosedürler arası karar verme ya da kaynak ve eleman atama için kullanılan eşleşmeler olarak ölçülmeye çalışılmıştır (Carley 2005). Uzun bir süre görgül araştırmalar örgütlerde algılanan karmaşıklığı ölçmeye odaklanmış iken zamanla bağlam ve tarihsel sınırlanmalar altında işleyen aktör, görev ve bilginin karmaşık etkileşimleri olarak tanımlandıkları bir paradigma değişimi gerçekleşmeye başlamıştır (Carley 2005). Bu paradigma altında pek çok araştırmacı örgüt içi bağlamı aktör, kaynak, bilgi ve görevlerin bağlantılı ve gömülü olarak öğrenme sonucu uyumlanan ağ düzenekleri olarak tanımlamaktadır (Carley 1991; Carley & Svoboda 1996; Krackhardt & Carley 1998; Sastry 1997).

Tablo 4: Örgütsel Ağ Düzenekleri İnceleme Alanları

İlişkilendirme	İnsan	Bilgi	Kaynaklar	Görevler	Örgütler
İnsan	Sosyal Ağlar	Bilgi ağları	Yetkinlik Ağları	Görev Dağılım Ağları	Çalışma Ağları
Bilgi		Enformasyon Ağları	Yetenekler Ağları	İhtiyaçlar Ağları	Yeterlikler Ağları
Kaynaklar			İkame Ağları	Gereklilikler Ağları	Sermaye Ağları
Görevler				Öncelik Ağları	Pazar Ağları
Örgütler					Örgütler Arası Ağlar

Kaynak: (Carley 2005)

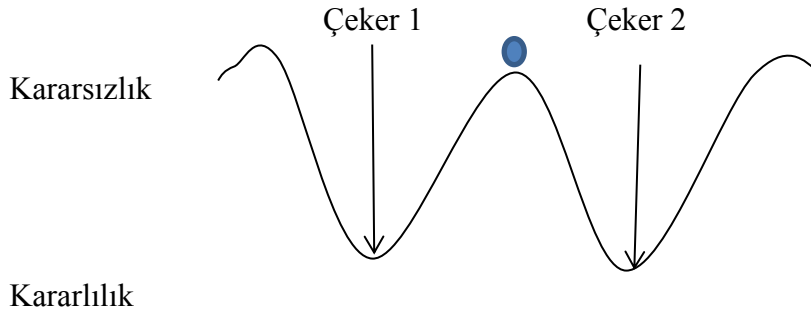
Tablo 4'de ağ düzenekleri ile incelenebilecek ilişkilendirmeler gösterilmektedir. Bu çalışma söz konusu ilişkilendirmeler içerisinde ihtiyaç ve öncelik ağları çalışmaları

kapsamına girmektedir. Ancak hem görevler arası bir ilişkilendirme kurmakta hem de hangi bilginin hangi görevlerde gerektiği ile ilgili olan ihtiyaç ağları ile bütünsel bir inceleme yapmayı amaçlamaktadır. Bu inceleme örgütsel belleklerin kullanıldığı süreçler üzerinden gideceği için öz örgütlenme yaklaşımı bağlamında sürdürülecektir.

Öz Örgütlenme

Öz örgütlenme kargaşa durumundan bir meydana gelme durumuna geçiş arasında geçen süreç olarak tanımlanabilir. Beyin içerisinde öğrenme ile ilişkisi ise Nobel ödüllü Hebb'in (2002) beyin hücrelerinde hücreler arası ahengin arttıkça aralarındaki bağın kuvvetlendiğini göstermesi ile bağdaştırılarak anlaşılmaktadır. Öz Örgütlenme süreci sonucunda bir denge durumuna ulaşılma eğilimi gözlemlenmekte ve süreç boyunca sistemi dengeye ulaştıran faktörlere çeker (Attractor) denmektedir. Sinirbilimde çekerler yaklaşımı Pavlov ve Skinner gibi yazarların davranışçı yaklaşımlarından ayrı konumlanmakta ve güncel olarak kullanılmaktadır (Örneğin: Huber vd. 2012; Demjaha vd. 2012; Rolls vd. 2012). Çekerler yaklaşımına göre davranışların dış uyarımlara karşı robotik tepkiler olarak tanımlanması yetersiz kalmaktadır. Şekil 4'de çekerler yuvarlanma eğilimindeki bir topun üzerinde durduğu çukur ve tümsekler benzetmesi ile açıklanmaktadır. Bu benzetmede insan algısı beyinin karmaşık düzeni içindeki bir kararsız ortamda bulunduğu bir tümseğin üzerinde duran nereye yuvarlanacağı belli olmayan bir top ile tasvir edilmiştir. Çekerler ise topun yuvarlanabileceği çukurlardır ve birden fazla çeker olması durumunda top farklı çukurlara yuvarlanabilecek yani algıda değişme yaşanabilecektir (Sinir bilimde çekerlerin detaylı açıklaması için: Stanet, 2014).

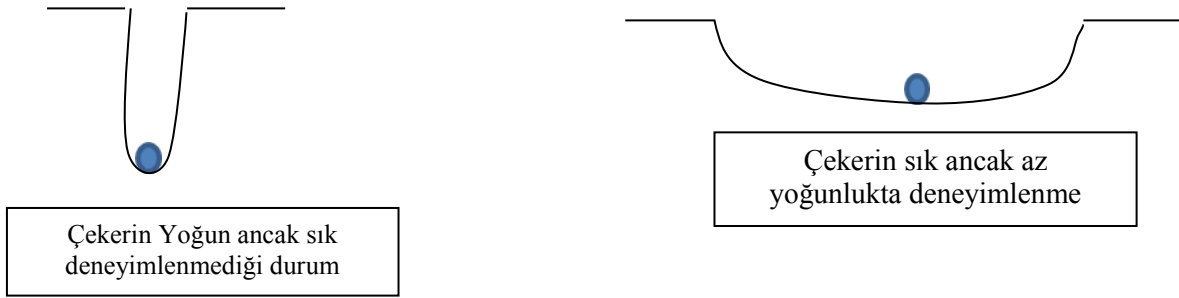
Şekil 4: Öz Örgütlenmede Çekerler



Bu yaklaşıma göre insan belleklerindeki bilgiler bir çeker görevi görerek beynin algıladığı karmaşıklıklardan düzenli bir anlam üretebilmektedir. Örneğin kağıt üzerindeki bir çizimdeki karmaşık çizgiler daha önceden belleğimizde bulunan bir cismin şekline benzetebildiğimiz zaman onu bir hatırladığımız nesnenin resmi olarak algılayabiliriz. Eğer çizgiler belleğimizdeki birden fazla cisim ile benzeşirse beynimiz çizgilerin düzenli algısını bozup tekrar öz örgütlenme sürecine girerek farklı bir resim şeklinde algılamamıza da olanak tanımaktadır.

Öz örgütlenme kuramına göre çekerlerin güçleri de farklılaşabilmektedir. Aynı Top ve yuvarlandığı çukur metaforundan örnek vermeye devam edersek topun yuvarlandığı çukurun genişliği ve derinliği çekerin gücünü ölçmekte kullanılabilir (Stanek, 2014). Eğer beynimizin anlamlandırdığı bir olayda faydalandığı çeker ne kadar yoğun bir uyarıma sebep olur ise topun yuvarlandığı çukur o kadar derinleşecektir. Benzer şekilde eğer çeker geçişten bu yana çok sık aralıklarla etki etmekte ise çukurun genişliği de aynı oranda fazla olacaktır. Şekil 5’de iki farklı çeker durumu gösterilmektedir.

Şekil 5: Çekerlerin güçleri



Sistem yaklaşımı ile örgütlere yaklaşılabileceği ve antropomorfik tanımlamaların geçerliliği varsayımları altında insan beyninde çekerler ile oluşabilen öz örgütlenmenin örgütlerde de bilginin işlendiği süreçlerde benzer şekilde gerçekleşebileceği fikri geliştirilebilir. Bu bağlamda bilginin örgütsel düzeyde öz oluşumu önermesi, karmaşıklık çalışmalarında kullanılan ağ-bağ analiz yöntemleri ile sınanabilir hipotezlere dönüşebilmektedir.

Araştırmada Örgütsel ağ düzeneklerini analizinde kullanılan ölçüm unsurlarından biri olan merkezlilik bağlamında yukarıdaki kavramlar tartışılmak istenmektedir. Nitekim karmaşıklık yaklaşımı altında bilginin örgütün görevleri arasındaki ağ ilişkileri bağlamında öz oluşumunun gözlemlenebilmesi görevler bağlamında bir ağ bağ analizinin açıklayıcı olabileceği düşünülmektedir. Ağ düzenekleri ölçüm unsurlarından bir olan arasındalık merkezliliği (Borgatti vd. 2013) karmaşık sistemlerin analizinde uzun süredir kullanılmaktadır (Brandes 2008) ve aktörün birbiriyle bağlantısı olmayan iki aktör arasında konumlanma durumlarının toplamı şeklinde ifade edilebilmektedir. Görev - görev ağ düzeneklerinde bir görevin birbirleri ile bağlantısı olmayan görevler arasındaki konum açısından merkezîyet teşkil etmesi, söz konusu görev içerisinde bulunan bilgi depolarının örgütün deneyimlerini anlamlandıran birer çeker olarak etki edebilmesini mümkün kılacaktır.

Çeker yoğunluğunun fazla olduğu arasındalık merkezliliği yüksek görevler birbirinden bağımsız görevler arası bilgi akışları sağlayacak bağlama göre ihtiyaç duyulacak bilgileri içermeleri daha olası olacaktır. Örneğin bir görev ne kadar birbirinden bağımsız görevler ile etkileşim içerisine girerse o kadar diğer görevler ile koordinasyonu sağlayacak karar süreçlerine ihtiyaç duyacaktır. Görevin zaman içerisinde gerçekleştirilme sayısı arttıkça örgütsel öğrenme sonucu bu karar süreçlerine ilişkin örgütsel bellek depolanması da artacaktır. Bağlamsal tecrübeler örgütün epizodik belleklerinde depolandığından dolayı aşağıdaki hipotez verilebilir:

Hipotez 1: Örgüt içi görev-görev ağ düzeneklerinde görevin arasındalık merkezliliği arttıkça epizodik örgütsel bellek depolanması artar.

Bir diğer ağ düzeneği ölçüm unsuru ise dışarı merkezliliğidir (Borgatti vd. 2013) ve diğer aktörlerden gelen toplam bağ sayısı ile ölçülmektedir. Görev-görev ağ düzeneklerinde fazla bağ sayısı ile iletişimi daha sık olan görev süreçlerinde çekerlerin daha sık tekrarlanacağı söylenebilir. Bu durumda diğer görevlere gelen bir bilgi transferinden söz edilmektedir. Farklı görevlere eş biçimli bilgi dağıtımı yapabilmek için bilginin sınıflandırma genelleştirilmesinin söz konusu olacağı düşünüldüğünde semantik bilgiye depolanmasına olan ihtiyacın artacağı söylenebilir. Dolayısıyla;

Hipotez 2: Örgüt içi görev-görev ağ düzeneklerinde görevin dışarı merkezliliği arttıkça semantik örgütsel bellek depolanması artar.

YÖNTEM VE TARTIŞMA

Araştırma yöntemi olarak görev ağlarının ağ-bağ analizi gerçekleştirilecektir. Bunu yapabilmek için öncelikle örneklem olarak seçilen bilgi yoğun bir kamu kuruluşunun tüm görevlerinin tanımlanması ve süreçlerinin ortaya çıkarılması gerçekleştirilecektir. Ardından bu süreçlerdeki tüm iş akışları çıkarılıp o işi yapan bireylere danışılarak kontrol edilerek çıkarılacaktır. İş akış şemalarında işlerin tanımlarına göre geometrik şekiller kullanılarak sınıflandırılması gerçekleştirilebilmektedir. İş akış şemaları Gilberth ve Gilberth'in (1921) modelledikleri sistem üzerinden öncelikle üretim ve mühendislik alanında kullanımı yaygınlaşmış daha sonraları stratejik bir planlama aracı olarak çeşit kamu ve özel kuruluşlar tarafından kullanılmaya yaygın olarak devam etmiştir¹⁷. Amerikan Makine Mühendisleri Birliğinin standartlarını belirlediği (ASME 1947) iş akış sembolleri evrensel olarak kabul görerek iş akış şemalarının standartlaşmasını sağlamıştır. Günümüzde pek çok kamu kuruluşu iş akış şemalarını kurumsal internet sayfalarından yayınlamaktadır.

Araştırma için seçilen kurumda ilk olarak iş akış şemalarının hem süreçlerin içeriği hem de ifade ediş biçimlerinin eş biçimliliğinin kontrolü ve tutarlılığı sağlandıktan sonra içerdikleri örgütsel belleklerin epizodik ve semantik kullanımına göre yazına uygun sınıflandırılması gerçekleştirilecektir. İkinci olarak ise iş akışları tanımlanmış görevlerin birbirleriyle bağlantılarının ağ analiz programında kodlanarak analize hazır hale gelmesi sağlanacaktır. Ağ bağ analizi programı yardımı ile hem arasındalık hem de dışarı Merkezliliğini ölçmek mümkün olmaktadır. Arasındalık ve dışarı merkezliliği kıyaslaması yapılan görevlerin içerdikleri örgütsel belleklerin türlerine göre ağırlıklandırılması sonrasında hipotezler sınanabilecektir.

Araştırmanın olası katkıları ve ileriye dönük araştırma olanakları için ise hem kavramsal hem de uygulamaya dönük çıkarımlarda bulunulabilir. Öncelikle kavramsal olarak yukarıda da bahsedildiği gibi yazında tanımlaması metaforlar üzerinden yapılan örgütsel bellek türlerinin ayrıştırılarak gözlemlenebilmesi gerçekleşecektir. Bu örgüt kuramlarının metafor kullanmada antropomorfizm sorunu ile ilgili önemli bir katkı

¹⁷ Günümüzde yapay zekanın kodlandığı bilgisayar algoritmalarının gösteriminde de halen iş akış şemalarından faydalanılmaktadır (Bohl, 2007).

sağlamaktadır. Uygulamaya yönelik ise güncel bilgi yönetimi yazını konularından görev odaklı çalışma anlayışında görevler ile ilgili açıklayıcı bilgi oluşturabilecektir.

Hipotezler bağlamında görevin merkezliliğinin verimlilik ve yaratıcılığa olan etkisinden bahsedilebilecektir. Eğer epizodik belleği düşük yoğunluklu bir görevde yaratıcılık artırılmak istenirse görevin yeniden tanımı yapılarak arasındalık merkezliliği artırılarak başarı sağlanabilir. Benzer şekilde semantik belleği düşük yoğunluklu bir görevde etkililik artırılmak istenirse görevin yeniden tanımı yapıp dışarı merkezliliği artırılma yoluna gidilebilecektir. Bu bağlamda verimlilik ve yaratıcılık gibi bellek kullanımı gerektiren bireysel aktivitelerde performans artırmaya yönelik olarak görevin ağlardaki konumunun yeniden düzenlenmesinin önemine vurgu yapılmaktadır. İleriye dönük araştırmalarda hem görevlerin yaratıcılık ve etkililik bağlamında merkezliliklerinin etkilerine bakılarak bu öneriler sınanabilecek hem de araştırmaya dahil olmayan diğer bellek türleri ve ağlarda benzer araştırmalar kurgulanabilecektir. Birey görev ve araçlar arası örgüt içi diğer ağların merkezliliklerinin benzer etkilerinin tartışılması yanı sıra diğer bellek türlerinin görevler içerisinde dağılımlarının incelenmesi de önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bazı ağların tanımlanıp analiz edilmesinde mevcut durum yerine ağ bağlarındaki değişimin analizi ya da ağların tanımlanabilmesi için simülasyon gibi araştırma tekniklerinin kullanılması da bu konuda öne çıkan araştırma önerileri içerisinde verilebilir. Söz konusu araştırmanın tamamlanması ile sonuçları çalıştay sunumunda paylaşılacaktır. Bu bağlamda araştırmanın yazına katkıları üzerine de detaylı bir tartışma yapılabilecektir.

KAYNAKÇA

Alavi, M. ve Leidner, D., 2001. Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25, sf.107–136.

Anderson, J.R., 1976. Language, Memory, and Thought, New Jersey: Psychology Press
Argote, L., 2013. Organizational learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge 2. Baskı. Pennsylvania: Springer.

Argote, L., Beckman, S. ve Epple, D., 1990. The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. Management Science. 36(2) sf.140–155.

Argote, L. ve Epple, D., 1990. Learning Curves in Manufacturing. Science, New York. 247, sf. 920–924.

Argote, L. ve Ingram, P., 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 82, sf.150–169.

Argote, L. ve Miron-Spektor, E., 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. Organization Science, 22(5), sf.1123–1137.

Argote, L. ve Ophir, R., 2002. Intraorganizational Learning. Companion to Organizations, 15213 (412).

Argyris, C. ve Schön, D., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

American Society of Mechanical Engineers, 1947. *ASME Standard; Operation And Flow Process Charts*. New York

Barab'asi. A.-L. 2003. *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What It Means for Business. Science and Everyday Life*. Cilt 1. Plume New York.

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), sf. 99–120.

Bauer, J. ve Gruber, H., 2007. Workplace Changes and Workplace Learning: Advantages of an Educational Micro Perspective. *International Journal of Lifelong Education*, 26, sf.675–688.

Becker, M.C., 2004. Organizational Routines: A Review of the Literature. *Industrial and Corporate Change*, 13, sf.643–678.

Berger, P. L. ve Luckmann, T., 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor.

Bohl, R. 2007. *Tools for Structured and Object-Oriented Design*", Prentice Hall.

Borgatti, S. P., Everett, M. G. ve Johnson, J. C., 2013. *Analyzing Social Networks*. Sage.

Brusoni, S., Prencipe, A. ve Pavitt, K., 2001. Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make? *Administrative Science Quarterly*, 46(4), sf.597–621.

Campbell, D.T. 1990. Levels Of Organization, Downward Causation, and The Selection-Theory Approach to Evolutionary Epistemology. In *Theories of The Evolution Of Knowing*. sf.1–17.

Carley, K., 1991. A Theory of Group Stability. *American Sociological Review*, 56, sf.331.

Carley, K., 1992. Organizational Learning and Personnel Turnover. *Organization Science*, 3(1), sf.20–46.

Carley, K.M., 2005. Interorganizational complexity and computation. Baum, J. A.C. (Der.) *Blackwell Companion to Organizations*. sf. 664–685.

Carley, K.M. ve Svoboda, D.M., 1996. Modeling Organizational Adaptation as a Simulated Annealing Process. *Sociological Methods & Research*. 25, sf.138–168.

Cilliers, P., 2005. Complexity, Deconstruction and Relativism. *Theory, Culture & Society*. 22, sf.255–267.

Christakis, N. A. ve Fowler, J. H., 2009. *Connected: The Surprising Power Of Our Social Networks And How They Shape Our Lives*. Little, Brown And Company.

Cohen, M.D. ve Bacdayan, P., 1994. Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), sf.554–568.

Coleman, J. S. 1964 *Introduction to Mathematical Sociology*. London Free Press Glencoe.

Cyert, R. ve March, J., 1963. *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs, NJ.

Darr, E. D., Argote, L. ve Epple, D., 1995. The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*. 41(11), sf.1750–1762.

Demjaha, A., Mac Cabe, J. H. ve Murray, R. M. 2012. How Genes and Environmental Factors Determine The Different Neurodevelopmental Trajectories of Schizophrenia and Bipolar Disorder. *Schizophrenia Bulletin* 38(2), sf.209-214.

Dretske, F. I., 1981. *Knowledge and the Flow of Information*. Center for the Study of Language and Informantion.

Drucker, P. F., 1959. *Landmarks of Tomorrow*. Harper & Row.

Drucker, P. F., 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.

Dimaggio, P. & Powell, W. 1991 *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.

Dionysiou D. D. ve Tsoukas, H. 2014. Understanding the (Re)Creation of Routines from Within: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*. 38(2) sf.181-205.

Easterby-Smith, M., Crossan, M. ve Nicolini, D., 2000. Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*, 37(6), sf.783–796.

Easterby-Smith, M.P. V. ve Lyles, M., 2011. The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. Easterby-Smith, M. P. V ve M. Lyles, (der.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. sf. 1 –22.

Gilbreth, Fb B. ve Gilbreth L. M. 1921 *Process Charts*. American Society of Mechanical Engineers.

Galbraith, J.R., 1974. Organization Design: An Information Processing View. *Interface* 4, sf.28–36.

- Gersick, C. J. ve Hackman, J. R., 1990. Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 47, sf.65–97.
- Gilson, C., Dunleavy, P. ve Tinkler, J., 2008. Organizational Learning in Government Sector Organizations : Literature Review. *Public Policy*, sf.1–43.
- Gordon, D. M., 2003. The Organization of Work in Social Insect Colonies. *Complexity*, 8(1), sf.43–46.
- Granovetter M. S. 1973. The Strength of Weak Ties *American Journal of Sociology*, 78(6) sf.1360-1380.
- Hall, R. I., 1984. The Natural Logic of Management Policy Making: Its Implications for the Survival of an Organization. *Management Science*. 30(8), sf.905–927.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J., 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 82(5), sf. 929–964.
- Hebb, D.O., 2002. *The Organization of Behaviour: A Neuropsychological Theory*. Taylor & Francis.
- von Held, F., 2012. *Collective Creativity, Exploring Creativity in Social Network Development as Part of Organizational Learning* 1st ed., Wiesbaden: Springer.
- Hoeve, A. ve Nieuwenhuis, L. F. M., 2006. Learning Routines in Innovation Processes. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), sf.171–185.
- Holand, J., 2014. *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Huber, D., Gutnisky, D. A., Peron, S., O'Connor, D.H., Wiegert, J.S., Tian, L., Oertner, T.G., Looger, L.L., ve Svoboda, K. 2012. Multiple Dynamic Representations in The Motor Cortex During Sensorimotor Learning. *Nature* 484:473-478.
- Johnson, S., 2001. *Emergence: The Connected Life of Ants, Brains and Cities*, Penguin.
- Krackhardt, D. ve Carley, K. M., 1998. A PCANS Model of Structure in Organizations. In *Proceedings of the 1998 International Symposium on Command and Control Research and Technology*. sf. 113–119.
- Kyriakopoulos, K. ve Ruyter, K. De, 2004. Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development. *Journal of Management Studies* 41(8), sf.1469-1498.
- Lam, S. Y. 2001. The Effects Of Store Environment on Shopping Behaviors: A Critical Review *Advances in Consumer Research* 28: 190-197.
- Lang, J.C., 2001. Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), sf.43–59.

March, J. ve Simon, H., 1958. Organizations. Wiley-Blackwell.

March, J. G. ve Olsen, J. P., 1975. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. European Journal of Political Research, 3, sf.147–171.

McDermott, R., 1999. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. California Management Review, 41, sf.103–117.

McKelvey, B. ve Andriani P. 2005. Why Gaussian Statistics Are Mostly Wrong for Strategic Organization Strategic Organization 3(2), sf.219–228.

Ul-Bien M., Marion R. ve McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era. The Leadership Quarterly. 18(4) sf. 298–318.

Mead, G. H. 1934. Mind, Self, and Society. Morris C. W. (Der.) The Standpoint of a Social Behaviorist. University Of Chicago Press.

Miller J. H. ve Page, S. E. 2007. Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life. Princeton University Press.

Mitchell, M. 2011. Complexity: A Guided Tour. Oxford University Press.

Marengo, L. 2014 Representation, Search and The Evolution of Routines in Problem Solving. Industrial and Corporate Change. (Baskı Öncesi Online Yayın 5 Eylül 2014)

Moorman, C. ve Miner, A. S., 1998. Organizational Improvisation and Organizational Memory. Academy of Management Review, 23(4), sf.698–723.

Moorman, C. ve Miner, A., 1997. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. Journal of Marketing Research, 34(1), sf.91–106.

Morçöl, G. 2014. A Complexity Theory for Public Policy.(Yenilenmiş Baskı) Routledge.

Nelson, R.R. ve Winter, S.G., 1982. An evolutionary theory of economic change. Belknap Press.

Nonaka, I., 1991. The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. 69, sf. 96–104.

Nonaka, I. ve Konno, N., 1998. The Concept of “Ba”: Building A Foundation For Knowledge Creation. California Management Review, 40, sf.40–54.

Ormrod, J. E., 2008. Human Learning. 6. Baskı. Pearson College Division.

Orton, J. D. ve Weick, K. E., 1990. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. The Academy of Management Review, 15(2), sf.203.

Ostrom, E. 2010. A Long Polycentric Journey. *Annual Review of Political Science* 13, sf.1–23.

Öztaş N. 2014. *Örgüt*. Ankara, Otorite

Penrose, E., 2009. *Theory of the Growth of the Firm*. (6. Baskı) Oxford University Press.

Perony, N. 2012. *Comparative Analysis of Social Interactions In Animal Groups* Yayınlanmamış Doktora Tezi: ETH Zurich (<http://e-collection.library.ethz.ch/view/eth:5441>) Erişim: 01.11.2014

Polanyi, M., 2009. *The Tacit Dimension* (Reissue Edition). University Of Chicago Press
Popper, K., 1972. *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford University Press.

Rolls, E. T. 2012. Glutamate, Obsessive-Compulsive Disorder, Schizophrenia, And The Stability Of Cortical Attractor Neuronal Networks. *Pharmacology, Biochemistry and Behavior* 100, sf. 736-751.

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. ve Procter, S., 2011. Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31(1), sf.69–87.

Sargut, A.S., 2007. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Arasındaki Yeri. A. S. Sargut & Ş. Özen, (Der). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge, sf. 35 – 75.

Sargut, A.S., ve Özen, Ş., 2007. Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. A. S. Sargut & Ş. Özen, (Der). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge, sf. 11 – 34.

Sastry, M. A., 1997. Problems and Paradoxes in A Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), sf.237–275.

Sawy, O. A. El, Gomes, G.M. ve Gonzalez, M. V, 1986. Preserving Institutional Memory : The Management of History as an Organizational Resource. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, sf.118–122.

Sawyer, R.K. 2005. *Social Emergence: Societies As Complex Systems*. Cambridge University Press.

Schütt, P., 2003. The post-Nonaka Knowledge Management. *Universal Computer Science*, 9, sf.451–462.

Snowden, D., 2005. From Atomism To Networks in Social Systems. *The Learning Organization*, 12(6), sf.552–562.

Stacey, R., 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations*, Routledge

Stanet, E. 2014. An Attractor State of Mind. Duke Science Review. 2, sf.60-64.

Stein, E.W. ve Zwass, V., 1995. Actualizing Organizational Memory with Information Systems. Information Systems Research, 6, sf.85–117.

Tulving, E., 1984. Elements of Episodic Memory. The Behavioral and Brain Sciences. 7, sf.223–268.

Tuomi, I., 1999. Data Is More Than Knowledge: Implications Of The Reversed Knowledge Hierarchy For Knowledge Management And Organizational Memory. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999.

Walsh, J. ve Ungson, G., 1991. Organizational Memory. Academy of Management Review, 16(1), sf.57–91.

Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, sf.171–180.

Wright, A. 2014 Organizational Routines As Embodied Performatives: A Communication As Constitutive of Organization Perspective. Organization. May, sf:1-17.

Yates, J., 1990. Organizational Memory, 1850-1920 as an Embodiment Presented Meeting. Business and Economic History. sf.172–182.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI BAĞLAMINDA YÖNETİM KURULLARI VE YÖNETİM KURULU BİLEŞİMİNİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİ

Hava YAŞBAY, Marmara Üniversitesi

Göksel ATAMAN, Marmara Üniversitesi

GİRİŞ

Örgütlerin kendileri için kritik olan kaynaklara sürekli ulaşmaları, hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Kaynak bağımlılığı kuramı da esasen bu sorun üzerinde durmakta ve örgütlerin kaynağa dayalı ilişkiler kuracaklarını, bu ilişkilerin bağımlılık yaratacağını, kaynak teminini engelleyen çevresel belirsizliği ve bağımlılığı azaltabilmek için birtakım stratejiler uygulayabileceklerini iddia etmektedir. Çünkü kurama göre örgütler ve yöneticiler aktif varlıklardır. Önerilen stratejilerden bir tanesi yönetim kurullarıdır. Kurama göre, yönetim kurulları örgütlerde kaynak teminini kolaylaştırmanın bir aracı olarak görülmekte ve bu nedenle örgütler kritik kaynakları temin etme açısından yararlı buldukları kişileri yönetim kurullarına dahil etmeye çalışmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı literatüründeyönetim kurulları ile ilgili; çevresel baskı ve taleplerin yönetim kurulu yapısına etkisi ve özellikle de yönetim kurulu yapısındaki farklılıkların örgüt performansı üzerindeki etkisi konusunda çalışıldığını görülmektedir (Boyd,1990:419).

Bu kapsamda çalışmada, örgütlerin, kritik olarak kabul edilen kaynaklara ne kadar bağımlılık hissettikleri, çevrenin yarattığı belirsizlik; bu belirsizlik ve bağımlılıkları azaltmak amacıyla yönetim kurulu yapısının kaynak bağımlılığı kuramı açısından açıklayıcılığı ve örgütlerin finansal performansı üzerindeki etkisi test edilmektedir. Literatürde kaynak bağımlılığı kuramı ile çevresel bağımlılık ve belirsizliği azaltmak için çeşitli yöntemler arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar (Filkestein, 1997; Pfeffer ve Nowak, 1976; Boyd, 1990) mevcuttur, fakat kuramın yönetim kurullarının yapısıve örgütün finansal performansına etkisi açısından ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca konunun Türkiye’de faaliyet gösteren maden şirketleri açısından incelenmesi, Pfeffer (2003: xxiv)’ın kaynak bağımlılığı kuramının bağlamı içerisinde ele alıp incelenmesi gerektiği konusundaki önerisiyle paraleldir

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kaynak Bağımlılığı

Çevre, örgütlerin kararlarını ve yapısını etkileyeceği için önemli bir unsurdur (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 101). 1960’lar ile birlikte örgüt teorisyenleri arasında örgüt-çevre ilişkileri (Emery ve Trist, 1965; Lawrence ve Lorsch, 1967; Thompson, 1967) ve örgütlerarası ilişkiler (Clark, 1965; Levine ve White, 1969; Turk, 1970) konularına artan bir ilgi oluşmaya başlamıştır (Pfeffer,1972: 218; 1973:349). Bu ilginin

oluşmasında örgütlerin “açık sistemler” olarak tanımlamaya başlanmasının payı büyüktür. Buna göre çevre, sadece örgütlerin içinde bulunduğu sosyal bağlam değil aynı zamanda örgütsel yapı ve süreçlerin birincil belirleyicisidir (Etzioni, 1960: 261).

Kaynak bağımlılığı kuramı bu düşünceler paralelinde, 1960’larda ortaya çıkan açık sistem, durumsallık yaklaşımı ve örgütlerarası ilişkiler literatürünün ardından ortaya çıkmıştır. Kuramın temellerinin atılmasını sağlayan ilk çalışmalar 1970’lerin ilk yarısında Pfeffer’in kendi başına (1972, 1973, 1976) ve çalışma arkadaşlarıyla (Pfeffer ve Leblebici, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1974; Pfeffer ve Nowak, 1976) yaptığı yayınlar olmuştur (Üsdiken, 2010: 77).

Örgütler hayatta kalmak için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler tüm kaynak ve fonksiyonlara içsel olarak sahip değildirler ve bunlara ulaşabilmek için çevrelerindeki diğer unsurlarla ilişki kurmak zorundadırlar (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83; Pfeffer ve Salancik, 1978: 43). Farklı derecelerde de olsa tüm örgütler çevrelerine ya da diğer örgütlere personel, bilgi, parasal ya da fiziksel kaynaklar, müşteriler ya da pazar gibi konularda bağımlıdırlar (Van de Ven, 1976: 31).

Çevrenin örgütler üzerindeki önemini kabul etse de kaynak bağımlılığı kuramı, örgütleri çevreleri karşısında tamamen edilgen olarak almamaktadır. Kuramda örgüt, çevresine cevap verebilme yanısıra onu değiştirme yeteneğine sahip aktif bir birim olarak tasvir edilmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83).

Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik, gelecekteki olaylar hakkındaki bilgi eksikliği nedeniyle alternatiflerin ve bunların sonuçlarının öngörülememesi olarak tanımlanmaktadır (Hickson vd., 1971: 219). Çevre değişebilir, çevreye yeni örgütler girebilir, çıkabilir ve kaynakların tedariki az ya da çok olabilir. Bu gibi durumlarda (özellikle kaynağı tedariki az ise) çevre, örgüt için bir belirsizlik kaynağı olabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003:1-4).

Literatürde, Selznick (1949)’un kooptasyon konusundaki öncü çalışması üzerine inşa edilen, çevresel belirsizlik ve ortak yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda (Pfeffer 1972, 1973; Aldrich 1979; Schoorman vd. 1981) yönetim kurulu, örgütün çevresindeki sorunlu unsurları koopte etmeye ve böylece belirsizliği azaltmaya yarayan bir strateji olarak görülmektedir. Pfeffer (1972) hangi çevreden daha fazla etkileniyorlar ise örgütlerin yönetim kurullarına o çevre ile bağlantılar kurabilecek kişileri getireceklerini ifade etmektedir. Allen (1974) ve Pfeffer (1973)’da kar amacı gütmeyen hastanelerde yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Galaskiewicz, 1985: 289).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre çevresel belirsizliğe neden olan çevresel özellikler; yoğunluk, kaynakların kıtlığı/bolluğu, ve örgütlerin birbirleriyle bağlantıdır. Yoğunluk, güç ve otoritenin örgütün bulunduğu çevrede yayılma durumudur. Kaynakların kıtlığı/bolluğu, kritik kaynakların çevrede bulunma durumudur. Örgütlerin birbirleriyle bağlantıdır ise örgütler arasındaki bağlantıların sayısı ve biçimini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 63-68).

Çevresel belirsizlik durumunda kaynak temininin engellenebileceği bunun da örgütün finansal performansını azaltacağı düşünülmektedir:

H1: Çevresel belirsizlik arttıkça finansal performans azalacaktır.

Bağımlılık ve Güç Kavramları

Bir sosyal sistem içinde ya da sosyal ilişkilerde, bir aktörün eylemini gerçekleştirmek ile ilgili tüm koşulları tam olarak kontrol edememesi durumunda bağımlılık ortaya çıkmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 68). Güç ise, taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık sonucunda meydana gelmektedir (Pfeffer, 1976: 84).

Bu ilişki şöyle açıklanabilir: A, B'nin ihtiyaç duyduğu kaynağa sahipse ve B, ihtiyaç duyduğu kaynağı A dışında bir yerden sağlayamıyor ise aktör B, aktör A'ya bağımlıdır. B'nin A'ya olan bağımlılığı, A'nın B üzerindeki gücünü artıracak (Emerson, 1962: 32) ve iki örgüt arasında güç asimetrisi oluşacaktır (Pfeffer, 1972: 221). Dolayısıyla kurama göre kaynak temini sağlama ile güce sahip olma arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur (Ataman, 2009: 223).

Örgütün çevresi ile arasındaki kaynak bağımlılığının niteliğini örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın önemi ve kıtlık derecesi belirlemektedir (Cook, 1977: 66; Ataman, 2009: 222). Kaynağın önemi, bir kaynağın örgüt faaliyetlerinin devamı açısından öneme sahip olması anlamına gelmektedir. Kaynağın önemini belirleyen iki özellik vardır. Bir tanesi, kaynağın girdi/çıktı yüzdesi içindeki payıdır. Diğeri ise bir örgütün o kaynak olmadan var olamaması ve faaliyet gösterememesi anlamına gelen kaynağın kritikliliğidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 46-51; Frooman, 1999: 195-196). Kaynağın kıtlık derecesi, bir kaynağın az sayıda ya da tek bir örgüt tarafından sağlanıyor olmasını yani seçeneklerin sınırlı olmasını ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 51-52).

Örgütün diğer örgütlere bağımlılık derecesi arttıkça kaynak temininin engellenebileceği bunun da örgütün finansal performansını azaltacağı düşünülmektedir.

H2: Bağımlılık arttıkça finansal performans azalacaktır.

YÖNETİM KURULLARI

Örgütler arası karşılıklı bağımlılığı ve belirsizliği yönetmek için ortak girişimler, siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkileme, şirket birleşmeleri, yönetim kurulları gibi stratejiler önerilmektedir (Pfeffer, 1976: 36; Pfeffer ve Salancik, 2003:108-110). Çalışmamızda örgütlerdeki yönetim kurullarının yapısı kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde ele alınacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramında yönetim kurulları, örgütün dış çevresi ile bağlantı kurmasını sağlayan, bağımlılıkları yöneten, belirsizliği azaltan, örgüte meşruiyet kazandıran ve kaynak temin eden bir kooptasyon aracı olarak yer almaktadır (Pfeffer, 1972: 222; Pfeffer, 1973: 350; Boyd, 1990: 419; Pfeffer ve Salancik, 2003: 167).

Yönetim Kurulu Yapısı

Çalışmamızda, yönetim kurulunun büyüklüğü, yabancı üye sayısı ve ortak yönetim kurulu üye oranı (Boyd, 1990; Zahra ve Pearce, 1989:306-307; Forbes ve Milliken, 1999: 497-499) değişkenleri kullanılmaktadır.

Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Örgütün yönetim kurulunda yer alan üyelerin sayısını ifade etmektedir(Forbes ve Milliken, 1999:499; Linck vd., 2008: 311).

Yönetim kurulları örgütlerin kaynakları temin etmesi önünde bir engel olarak görülen çevresel belirsizlikleri ve bağımlılıkları azaltmaya yönelik bir araç olarak görüldüğü için belirsizlik arttıkça yönetim kurulu büyüklüğünün de artacağı düşünülmektedir.

Belirsizliğin, yönetim kurulu üyelerinin kaynak temini rolleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. Belirsizlik, elbette ki örgütün faaliyette bulunduğu farklı çevreleri temsil eden farklı sektörler arasında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, örgütün çevresi ve çevre ile ilişkili olan belirsizlik, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin yönetim kurulu yapısı üzerinde önemli rol oynamaktadır.

H3: Çevresel belirsizlik yönetim kurulu yapısı üzerinde etkili olacaktır.

H3a: Çevresel belirsizlik arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü artacaktır.

H4: Bağımlılık yönetim kurulu yapısı üzerinde etkili olacaktır.

H4a: Bağımlılık arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü de artacaktır.

Diğer taraftan kaynak bağımlılığı kuramında, yönetim kurulu büyüklüğünün örgüte daha fazla bilgi ve beceri sağlayacağı ve yüksek düzeyde örgüt performansı ile ilişkili olacağı görüşü savunulmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999: 499). Birçok çalışmanın sonuçları da (Pfeffer, 1972;Provan, 1980;Daily ve Dalton, 1993; Dalton vd.,1999), büyük yönetim kurulu ile örgüt performansı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir.

H5:Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5a: Yönetim kurulunun büyüklüğü ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6: Yönetim kurulu yapısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

H6a: Yönetim kurulu büyüklüğü, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Bağımsız Üye Sayısı

Örgütün üst yönetim grubunun hali hazırda ya da yakın geçmişte üyesi olmayan, örgütün ortakları veya ailelerinden olmayan, örgütün ya da bağlı ortaklıklarının çalışanları olmayan kişileri ifade etmektedir (Mizruchi, 1996: 272). Zahra ve Pearce'a (1989: 308) göre yönetim kurulunda yer alan bağımsız üyeler bilgi ve yetenek; tedarikçiler, müşteriler, kanun yapıcılarla iletişim ve meşruiyet gibi kaynakların örgüte getirilmesini sağlamaktadırlar (Hillman vd, 2000: 238).

Pearce ve Zahra (1992) çalışmalarında, çevresel belirsizlik arttığında bağımsız üye sayısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

H3b: Çevresel belirsizlik arttıkça yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı artacaktır.

Pfeffer (1972: 223-224)'e göre örgütün dış çevredeki diğer örgütlere bağımlılığı ne kadar fazla ise yönetim kurulunda o kadar fazla yabancı üye bulunacaktır.

H4b: Bağımlılık arttıkça yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı artacaktır.

Literatürdeki bazı çalışmalarda (Schellenger vd. 1989; Pearce ve Zahra, 1992; Daily ve Dalton, 1993; Stearns ve Mizruchi, 1993; Krivogorsky, 2006), yönetim kurulunda bağımsız üye sayısının fazla olması ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H5b: Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6b: Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Ortak Yönetim Kurulu Üyeliği Sayısı

Ortak yönetim kurulu üyeliği, bir yönetim kurulu üyesinin farklı bir örgütün yönetim kurulunda da görev alması (Boyd, 1990: 420; Mizruchi, 1996: 271) ya da iki veya daha fazla örgütün bir ya da daha fazla ortak yöneticiye sahip olması (Han, 1988: 85-86) dır.

Ortak yönetim kurulu üyeliklerinin çevresel unsurların örgütte temsil edilmesini sağlayarak kaynak edinmeyi kolaylaştırdığı (Üsdiken, 2010: 94); örgütler arasında (Allen, 1974: 395) iletişimi kolaylaştırdığı; belirsizlik ve bağımlılıkları azalttığı (Lang ve Lockhart, 1990: 107; Pfeffer, 1976: 41); diğer örgütleri kontrol imkanı sağladığı, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve düzenleyici kurumların tehditlerini azalttığı (Ornstein, 1984: 210) varsayılmaktadır.

Lang ve Lockhart (1990: 106-110), ortak yönetim kurulu üyeliklerine; belirsizliğin ve finansal bağımlılığın fazla olduğu durumlarda daha çok başvurulduğunu ifade etmiştir.

H3c: Çevresel belirsizlik arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı artacaktır.

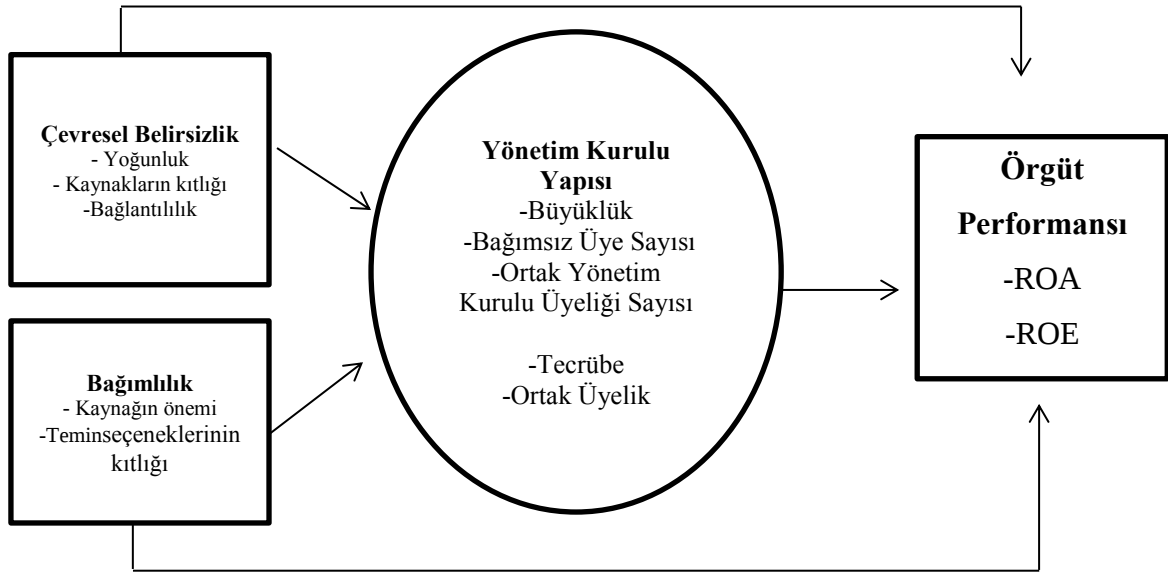
H4c: Bağımlılık arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı artacaktır.

Penning (1980) ve Carrington (1981), ortak yönetim kurulu üyeliklerinin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Zahra ve Pearce, 1989: 297; Ornstein, 1984: 213).

H5c: Ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6c: Ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



TÜRKİYE MADENCİLİK SEKTÖRÜ TARİHİ

Çalışmamızda incelediğimiz şirketlerden en eski kuruluş tarihi 1970 olduğu için bu tarihten itibaren Türkiye’de maden sektörünün tarihi incelendiğinde ilk önemli gelişme, 1978 tarih ve 2172 sayılı yasa ile "Devletçe İşletilecek Madenler" ve "Kamulaştırma" ve devir alınacak madenler ile ilgili esaslar saptanmıştır. Buna göre: "Belirli bölgelerde belirli cins madenlerin devletçe aranmasına, bu madenlerle ilgili olarak daha önce gerçek kişilerle özel hukuk tüzel kişilerine verilmiş arama ruhsatnameleri ve işletme haklarının geri alınmasına karar vermeğe" Bakanlar Kurulu yetkili kılınmıştır. Egemen olan görüşe göre arama ve işletme izinlerinin yasa ile düzenlendiği ancak 6309 sayılı yasanın yalnızca bu izinlerin verilmesine ilişkin düzenlemeleri içermesi, izinlerin geri alınmasının da bir yasa yetkisi olduğu ve 6309 sayılı bu yasanın bu önemli boşluğunun 2172 sayılı yasa ile doldurulması söz konusudur. Bakanlar Kurulu elde ettiği yetkiye dayanarak bir bölgede bor tuzlarının, on bir bölgede linyit ve asfaltitlerin, dokuz bölgede demirlerin devletçe aranması, işletilmesi ve bu madenlerle ilgili daha önce verilmiş arama işletme haklarının geri alınmasına ilişkin kararnameler çıkartmış ve

madenlerin Etibank, TKİ ve TDCİ Genel Müdürlüklerince arama ve işletmesine geçilmiştir (TMMOB-MMO, 1985: 387).

1980’lerde “küreselleşme” olgusunun ülkemizdeki ilk yansımaları görülmeye başlanmıştır. Türkiye’de, 1980’li yıllar ile başlayan değişim ve yeniden yapılanma süreci esas olarak, 24 Ocak kararları ile uygulamaya konulmuştur. 24 Ocak kararları ile serbest piyasa ekonomisine geçilerek 1970’li yılların başlarında ortaya çıkan krizden çıkmayı sağlayacak yeni-liberal politikaların uygulanması amaçlanmıştır. Ancak, 1980 yılının siyasal ve toplumsal yapısı içerisinde, tüm toplum kesimlerindeki politik duyarlılık yeni-liberal politikaların yaşama geçirilmesini engellemiştir. 12 Eylül 1980 darbesi ile birlikte ise, başta sendikal hareket olmak toplumsal muhalefet baskı altına alınmış, sendikalar kapatılmış ve toplumsal muhalefete öncülük yapan kişi ve kuruluşlar sindirilmiştir (Avşaroğlu, 2007: 35).

17.03.1984 tarih ve 2983 sayılı “Tasarrufları Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkındaki Kanun” ile Türkiye’de başlayan özelleştirme çalışmalarının sonucunda madencilik sektörü başta olmak üzere KİT’lerde önemli bir mülkiyet devri gerçekleştirilmiştir (http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/5b50410da00df8e_ek.pdf?ti pi=23&turu=X&sube=0)

13.06.1985’de 3213 sayılı Maden Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile 6309 sayılı yasanın güncel koşullara uyarlanması ve madencilik sektöründeki finans sorununun ortadan kaldırılması amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda “Madencilik Fonu” oluşturulmuştur. Fakat bu fon, maden sektöründeki finansman ihtiyacını karşılayamamıştır (Avşaroğlu, 2007: 37).

1990 Haziran ayında yapılan 1. Madencilik şurası sonuçlarında da benzer noktalara değinildiği görülmektedir (Madencilik Bülteni Dergisi, 1990: 14-11):

- 1978 ile 1983 yılları arasında yaşanan politik çalkantılar, devletleştirme ve özelleştirme gelgitlerine neden olmuş ve özel sektörün madencilikteki payının 1985 yılında %5’ler civarına düşmesi sonucunu getirmiştir.
- Madencilik ile ilgili kamu kuruluşlarının değişik bakanlıklara bağlı olması, sektörde dağınıklığa yol açmaktadır.
- Madencilikte finansman sorunu halen çözülmemiştir. 3213 sayılı Yasa ile kurulan Fon, madencilığe yarardan çok zarar getirmiştir. Madencilik Fonu, yalnızca sektör içinden beslenmekte; dahası, bu kaynak madencinin aleyhine olarak madencilik ürünlerinin ithalinde de kullanılmaktadır. Madencilğin finansman sorunu çözümlenmesi için; madencilği finanse edecek bir ihtisas bankası; madenciye dünya borsalarındaki ani hareketlenmeler karşısında koruyabilecek bir kurum olarak maden ofisi; ve kaynakları geliştirilmiş, iç ve dış finansman kurumlarından beslenen ve yönetimi özerk bir Madencilik Fonu, sorunun çözümünde kullanılabilecek araçlardır.

1990’dan 2000’lere kadar yine özelleştirme politikalarının devam ettiği görülmektedir. VII.BYKP’ nda (1996-2000) geçen “üretim alanında, gerekli sosyal ve teknik alt yapı

düzenlemeleri yapılarak kamunun payının tedricen azaltılması, yerli ve yabancı sermayenin sektörde daha aktif rol üstlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla sektörde faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşebbüslerinden özelleştirilmesi öngörülenlerin özelleştirilmeleri, diğerlerinde ise verimsiz birimlerin tasfiyesi konusunda çalışmalara 1996 yılında başlanacaktır. ifadesinden de bu anlaşılmaktadır (VII.BYKP, 1996:47).

Madencilik camiasında büyük yankı uyandıran 16 Haziran 2012 tarihli ve 28325 sayılı Resmi Gazete’de “Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Taşınmazları ile İlgili Yapılacak İşlemler” Hakkında 2012/15 sayılı Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Bu genelgeyle; Kamu kurum ve kuruluşları (Belediyeler ve il özel idareleri hariç) ile sermayesinin yüzde ellisinden fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait şirketlerin, kendi mülkiyetlerinde veya tasarruflarında bulunan taşınmazlarıyla ilgili olarak; kamu kurum ve kuruluşları, vakıf, dernek veya bunların şirketlerine, gerçek veya tüzel kişilere; satış, kira, irtifak, takas, tahsis, devir vb. her türlü tasarrufa yönelik işlemleri için Başbakanlıktan izin alınacağı” karara bağlanmıştır. Maden Kanununa göre en çok iki ayda verilmesi zorunlu olan Maden Arama Ruhsatları 6 ila 12 ay gecikmeyle verilebilmiş, hak sahibi bir bölüm başvurular da “Başbakanlıktan olumsuz döndü” denilerek MİGEM kapısına asılmıştır. Diğer yandan orman tahsis izinleri Orman Kanununun 16. maddesinde madencilik faaliyetleri için gerekli izinlerin verileceğini amirdir. Ancak Genelge sonrası Orman Kanunu ve ilgili yönetmeliğe uygun olarak yapılmış binlerce başvuru Başbakanlığa gönderilerek, bir iki haftada alınabilen izinler için en az 8 ay beklenmek zorunda kalınmıştır (Topaloğlu, 2013: 6).

1970’lerden günümüze yukarıda sıralanan gelişmelere neden olan devlet maden sektöründe faaliyet gösteren örgütler tarafından önemli bir belirsizlik ve bağımlılık kaynağı olarak gösterilmiştir.

METODOLOJİ

Örneklem

13 Mayıs 2014’de Soma’da yaşanan maden faciası sonucunda 301 işçinin hayatını kaybetmesi gözlerin madencilik sektörüne çevrilmesine neden olmuştur. Sektördeki şirketlerin özelleştirilmesi neticesinde ortaya çıkan ihmallerin büyük payının olduğu facia sektördeki özel sektör şirketlerinin işleyişini yeniden gündeme getirmiştir. Ayrıca, madencilik sektöründe 16 Haziran 2012/15 sayılı genelgeye göre, arama izinlerinin, sadece Başbakanlığın onayı ile verilmesi nedeniyle arama izni alamayan çok sayıda şirket, arama projelerini sonlandırmıştır. Bu nedenle de sektördeki belirsizlik ve sektörün devlete bağımlılığı(<http://www.dunya.com/madende-belirsizlik-yabancilari-kaciriyor-201011h.htm>) söz konusu olabilmektedir. Ayrıca madencilik sektörü doğası itibariyle, çıkarılan madenler başka sektörlerde hammadde olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle maden şirketleri genellikle tedarikçi konumunda algılanmaktadır. Fakat madencilik faaliyetlerinin devam edebilmesi için maden şirketlerinin de çalışmak durumunda oldukları tedarikçiler ve onlarla aralarında bağımlılık ilişkisi bulunabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı maden sektörü çalışmamız kapsamında incelenmeye değer görülmüştür. Çalışmamız kapsamında madencilik sektöründeki bağımlılık ve belirsizlik yapısı ve yönetim kurulları ile örgütlerin finansal performansları incelenecektir. Çalışmada ilk etapta finansal verilerine ulaşılmasının

kolay olması sebebiyle, hisseleri halka açık olan şirketlere odaklanılmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini 2014 itibariyle hisseleri “Borsa İstanbul’da” işlem gören ve Marmara Bölgesi madencilik sektöründe faaliyet gösteren 20 şirket şeklinde belirlenmişti fakat daha sonra daha fazla örnekleme ulaşabilmek amacıyla Türkiye Madenciler Derneği’ne üye olan maden şirketleri de örnekleme dahil edilerek örnekleminiz Türkiye’de faaliyette bulunan 60 adet maden şirketi olarak belirlenmiştir. Bu şirketlerden 11 tanesine ulaşılmış ve toplamda 12 yönetici ile görüşülmüştür. Görüşmelerin ortalama süresi 30 dakikadır.

Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Bağımlı Değişken: Çalışmanın bağımlı değişkeni finansal performanstır. Literatürde yönetim kurulu üyelerinin özellikleri ile örgütlerin finansal performansı arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalarda (Cochran vd., 1985; Baysinger ve Butler, 1985; Kesner, 1987; Zahra ve Stanton, 1988) en yaygın kullanılan kârlılık oranları, aktiflerin kârlılığı (ROA) ile özkaynak kârlılığı (ROE) dir (Zahra ve Pearce, 1989: 314). Bu nedenle çalışmada finansal performansın ölçümü için bu oranlardan yararlanılmıştır.

Aktiflerin Kârlılığı (ROA): İşletmenin sahip olduğu varlıkları (aktifini) ne ölçüde verimli kullandığını göstermektedir (Ergun, 2003: 241).

ROA: Net Kar / Toplam Aktifler (Wei ve Lau, 2008: 987).

Özkaynak Karlılığı (ROE): İşletme yönetiminin başarı derecesi ile karlılık durumunun analizinde yararlanılan bu oran, birim öz kaynağa düşen kar payını göstermektedir. Sanayi işletmeleri için bu oranın %13-15 olması uygun görülmektedir (Ergun, 2003: 240).

ROE: Net Kar / Özkaynaklar (Berk, 2010: 481).

Bağımsız Değişkenler: Çalışmanın bağımsız değişkenleri çevresel belirsizlik ve bağımlılıktır. Çevresel belirsizliğe ve bağımlılığı ölçmek için yararlanılan sorular literatür taraması sonucunda araştırma amacına uygun olarak oluşturulmuştur.

Aracı Değişkenler: Çalışmanın aracı (mediator) değişkenleri, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinden oluşmaktadır. Bu değişkenler, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye sayısı ve ortak yönetim kurulu üyeleri sayısıdır.

Araştırmamızda nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metodlu; araştırma problemine yorumlayıcı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir (Altunışık vd., 247). Bir başka tanıma göre nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemlerin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 19). Verilerimiz nitel analiz yöntemlerinden bir tanesi olan örnek olay yöntemi ile elde edilmiştir. Örnek olay yöntemi, birden fazla veri toplama yönetimi kullanarak birden fazla kaynaktan veri toplamanın bir yoludur. Bu yöntemler nicel ya da nitel olabilmektedir. Örnek olay yönteminde veriler mülakatlar, gözlem, dokümantasyon analizi aracılığıyla

toplanabilmektedir. Bu çalışmada verilerin elde edilmesinde bu yöntemlerden yararlanılarak çoklu örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, örnek olay yönteminde uygun olarak kabul edilen (Johnston vd., 1999: 206- 207) ve küme ve tesadüfi örnekleme yapılarak seçilen 11 örnek olay araştırma kapsamında incelenmiştir. Derinlemesine görüşme sonucunda elde edilen verilerin betimsel analiz yoluyla araştırma hipotezlerine göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilmesi nedeniyle, yöntemin doğasından kaynaklanan birtakım kısıtlar bulunmaktadır.

Araştırmaya konu olan işletmelerin aynı sektörde yer alan işletmeler olması ve sadece üretim işletmelerini kapsamaması; farklı sektörlerde (örn hizmet sektöründe) yer alan işletmelerin kapsam dışı bırakılması araştırma açısından kısıt olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen kişilerin, objektif ve dürüst bir şekilde yansıtmama ihtimalleri ve gerçekliğe ilişkin algı ve gözlemlerini yansıtma da önemli bir kısıttır.

BULGULAR

Bu bölümde kritik kaynağa ilişkin görüşler, bağımlılığa ilişkin görüşler, belirsizliğe ilişkin görüşler, yönetim kurulu yapısına ilişkin görüşler, yönetim kurulu üyelerinin çevre ile bağlantı kurma rolüne ilişkin görüşler, yönetim kurulu üyelerinin çevresel bağımlılık ve belirsizliğe karşı rolüne ilişkin görüşleri yansıtılarak, yöneticilerin araştırma hipotezlerini destekleyen görüşlerini yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1:Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler

İl	İşletme	Görüşülen Yöneticiler
Bursa	Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı Genel Müdür
Bursa	Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı
Bursa	Yüce Mermer A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı
İstanbul	Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür
İstanbul	Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	Genel Müdür
İstanbul	Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	Arama Direktörü
İstanbul	Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş.	Madenden Sorumlu Müdür Mali İşler Koordinatörü
Ankara	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Genel Müdür (Eski Yönetim Kurulu Üyesi)
Ankara	Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı
Ankara	Demir Export A.Ş.	Genel Müdür
Konya	Dempo Madencilik A.Ş.	Genel Müdür

Kritik Kaynağa İlişkin Görüşler

Tablo 2’de görüldüğü üzere görüşülen işletme yöneticilerinin kritik kaynağın ne olduğuna ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak hammadde, makine-ekipman ve finansal kaynak üzerinde durulduğu görülmektedir.

Tablo 2: Kaynağa İlişkin Görüşler

İşletme	Kritik Kaynağa İlişkin Görüşler
Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	Hammadde, insan kaynağı, finansal kaynak elektrik, know how
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	Sermaye, hammadde, insan kaynağı, know how
Yüce Mermer A.Ş.	Sermaye, insan kaynağı, enerji
Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	Finansal kaynak, makine ve aparatlar.
Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	Silis kumu ve enerji
Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	Rezerv, makine, insan kaynağı, finansal kaynak
Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş.	Enerji ve akaryakıt, insan kaynağı, makine-ekipman, kimyasallar
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Rezerv, insan kaynağı, teknoloji ve elektrik
Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Siyanür ve elektrik
Demir Export A.Ş.	İnsan kaynağı, finansal kaynak ve know how
Dempo Madencilik A.Ş.	İnsan kaynağı ve finansal kaynak

Belirsizliğe İlişkin Görüşler

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin belirsizliğe ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, mevzuatın sık değişmesi, izinlerin Başbakanlığa bağlanması, siyasi iktidarsızlık gibi hususların belirsizlik kaynağı olabileceğini ifade etmişlerdir. Çevresel belirsizliklerin tamamının önlenemeyeceğinden ancak bazı stratejiler uygulayarak mevcut belirsizliğin minimumda tutulması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Yöneticilerin belirsizliğe dair ifadeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

“Bizim ülkemizde siyasi istikrarsızlık çok fazla. Bu durum sadece maden sektörü için de tüm sektörler için belirsizlik yaratıyor. Madenler ile ilgili hukuksal düzenlemelerde de bir belirsizlik ve karmaşa söz konusu. Diğer taraftan Euro ve Dolar fiyatlarındaki değişimler de bizler için belirsizlik yaratabiliyor”(Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı).

“Yasal çevre yani ÇED gibi izinlerin alınması süreci, mevzuatların sık değişmesi, doğal çevrede yaşanabilecek değişimler ve rekabet çevresinde ortaya çıkabilecek haksız rekabet uygulamaları belirsizlik yaratıyor” (Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü).

ÇED izinleri ile ilgili süreç maden sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için sadece bugün değil bundan yirmi yıl önce de bir belirsizlik kaynağı olarak algılanan bir husus olmuştur. 1993 yılında yapılan 2. Madencilik şurasında Türkiye Maden Mühendisleri Odası Başkanı Asım Kutluata'nın "Gelecekte sektörümüzün karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri çevre ile olan ilişkilerdir. Çevre mevzuatı madencilği yapılmayacak hale getirmemeli. Madenciler de çevre ve maden mevzuatı içinde kaybolmamalı" ifadeleri bu konu ile ilgili kaygılarını göstermektedir. (Madencilik Bülteni, 29. Sayı, 1993: 3).

Yine 2000'lerin başında Maden Mühendisi Gündüz'ün Madencilik Bülteni'ndeki yazısında (2000:18):"ÇED yönetmeliği madencilğe büyük darbe vurmuştur. Hiçbir ağaç ve nebatın yetişmediği kayalık ve üretim yapıp yapılmayacağı ile kapasitesi belli olmayan mermer ocaklarından arama ruhsatı aşamasında dahi ÇED istenilmektedir"diyerek aynı konunun altını çizmiştir. Türkiye Madenciler Derneği Çevre Birimi de, ÇED raporlarında yıllık bir üretim kapasitesi taahhüdünde bulunulması beklendiğini, fakat metalik ve endüstriyel hammadde yataklarının, cevherleşmenin nitelik ve miktar olarak değişim gösterebileceğini bu nedenle de ÇED raporlarının uygulanmasının sektör açısından bir belirsizlik olduğunu vurgulamıştır (Sektörden Haberler Bülteni, 41. Sayı, 2012: 11)

Diğer taraftan Doğutepe ve Topçu, (2014: 62-63) da ÇED Yönetmeliği'ne 2013'de bir başlık halinde kümülatif etkilerin değerlendirilmesi maddesi eklendiğini ancak Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından KÇED ile ilgili yayınlanmış herhangi bir mevzuat veya belge olmadığını, mevzuatta henüz tanımlanmamış ve kapsamı belirlenmemiş olduğu için de KÇED kavramı madencilik faaliyetlerinin önünde bir bilinmezlik olduğunu ifade etmişlerdir.

"Bizim açımızdan mevzuatın çok sık değişmesi büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Diğer taraftan uluslararası fiyatların düşme riski belirsizlik. Yönetim kurulu belirsizlikler karşısında mevzuatlar noktasında hızla uyum sağlamaya çalışırken, fiyatlar için uygun fiyattan satma gibi önlemler almaya çalışıyor" (Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş. Mali Direktörü).

"Şu anda bizim için en büyük çevresel belirsizlik izinlerin Başbakanlığa bağlanmasıdır. İzinleri almak bazıları için kolay olabilirken bazıları için zor olabiliyor. Dolayısıyla Devlet'e bağımlılık var. En uzun ve riskli iş arama faaliyetleri. Genelge'den sonra sadece üretim için değil arama için de izinler zorlaştı"(Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı).

"Devlet'in olduğu yerde birçok belirsizlik var. Madencilik Türkiye'de Devlet'in verdiği ruhsatlarla yapılıyor. Tüm izinler için 35-40 yerden icazet alınıyor. Ruhsat ve Orman izni için 1yıl, arama izni için de 1 yıl uğraşıyoruz. Ayrıca şu anda Şile Bölge'sindeki Silis kumu ve Kil üreticileri için Orman Bakanlığı tarafından verilen izinler bitiyor. Yani 01.01.2015'den itibaren şirketler üretim yapamaz duruma gelecekler. Böyle bir şey düşünmek bile istemiyorum. Bu ithalat yolunu açacak dışa bağımlılık

getirecektir. Bu konuda tam bir açıklık yok. Dolayısıyla bizim için büyük bir belirsizlik. Bakanlıklar nezdinde görüşmeler devam ediyor” (Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü).

Orman Kanunu’nun maden şirketleri üzerindeki etkileri 1989 yılında madencilik Bülteninin ilk sayısına da konu olmuş ve şu ifadelere yer verilmiştir: “Orman Kanunu, madenlerle ilgili olarak, Maden Kanunu'ndan daha ağır yaptırımlar getirmektedir. Örneğin, 11.11.1988’de yürürlüğe giren 3493 sayılı kanunla değiştirilen, 6831 sayılı Orman Kanunu'nun 92. maddesi "...ormanlarda izin almadan açılan maden ocakları idarece kapatılır. Çıkarılan madenler ve her türlü tesisler ile alet, edevat ve nakil vasıtalarına el konulur. El konulan malların mahkemece müsaderesine karar verilir." demektedir. Oysa ki 3213 sayılı yeni Maden Kanunu madenciyi, dörtte bir teminatını irat kaydetmekle, ruhsatını iptal etmekle ve en ağırından, sadece kaçak olarak çıkarttığı cevheri müsadere etmekle korkutmaktadır ki Maden Dairesi'nin bu tür yaptırımları uygulayacak gücü de yoktur. Madencinin korkulu rüyası Maden Dairesi değil, yerel orman idaresi birimidir (Madencilik Bülteni, 1989: 11).

“En büyük belirsizlik yasalar. Bazıları bir günde izin alabilirken biz iki yılda ancak alabiliyoruz. Bu anlamda Devlet’e bağımlılığımız var” (Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. Arama Direktörü).

“Madencilikte uzun bir arama-geliştirme dönemini göze alıp risk yatırımı yapmak gerekiyor. Sonunda ise çevresel ve teknik faktörler veya emtia fiyatları gibi sebeplerden projenin hayata geçirilememesi ihtimali gibi belirsizlikler var. Diğer taraftan Başbakanlık genelgesinin etkileri tüm sektör gibi bizi de etkiliyor. Bu genelge ile tüm orman ve mera izinleri Başbakanlığa bağlandı. Özellikle sondajlar bundan çok etkilendi. Bu durum maden projelerinin yatırıma geçmesinin gecikmesine neden olabiliyor. Yatırım kararı alınmış projelerin; hem izinlerdeki süreç hem de sonuçtaki belirsizlik yüzünden yatırıma geçilmesi firmalar tarafından haklı olarak geciktiriliyor. İkincisi de; bizim maden projeleri yapabilmemiz için en önemli veri kaynağımız sondajlar. Her bir proje için en az 3-5 yıl sondaj yapmamız gerekiyor. Sonra bir de bunun ÇED süreci var. Siz daha baştan bu süreci geciktirerseniz o proje daha baştan en az 2-3 yıl gecikmeli başlıyor. Bazen mevzuatlar arası çatışmalar olabiliyor. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, vs. her kurumun uygulamak zorunda olduğu kanunları ve yönetmelikleri var. Birinin olur verdiğine, bazen başka bir kurum karşı çıkabiliyor. Mevzuat çokluğundan kaynaklanan bir belirsizlik de söz konusu” (Demir Export A.Ş. Genel Müdürü).

Ülkemizde madencilik yapmak isteyen özel ve tüzel kişilere İl Özel İdareleri ve ETKB Maden İşleri Genel Müdürlüğü üretim için ruhsat vermektedir. Ruhsat süresinin az olması madenciye gerekli yatırım için zaman bırakmadığı gibi, ruhsat üresi sonunda ocağın kendisinde kalıp kalmayacağı korkusu madenciyi sahaya yatırım yapmaktan vazgeçirmektedir (Madencilik Bülteni, 42. sayı, 1995: 12-13).

Yıldız (2001:12), Madencilik Bülteni 62. sayısındaki yazısında: “Madencilik sektörü

kalkınmamızın temel unsurudur. Bu sektörümüz de diğer sektörler gibi her geçen gün kan kaybetmektedir. Madencilik yaparsanız ilk maraton ruhsat almak ile başlar, faaliyete başlayabilmeniz için gerektiğinde 10 değişik bakanlıktan 25'in üzerinde izin almanız gerekir. Devletin organları Demokles'in kılıcı gibi üzerinizdedir. Bu şartlarda bu ülkede, özellikle de madencilikte kim yatırım yapar?" diyerek, benzer probleme işaret etmiştir.

MİGEM Genel Müdürü ise, Sektörden Haberler Bülteni (sayı 45, 2013: 35) ne verdiği raporunda "16.06.2012 tarih ve 28325 sayılı Başbakanlık Genelgesi aslında, madencilikte verilen önemden kaynaklı pozitif bir durum. Sektör tarafından kriz gibi algılanıyor ama... Geliştirici, hızlandırıcı bir unsur. Sadece bir süreç ifade ediyor. Bunun dışında engelleyici bir durum söz konusu değil" diyerek Başbakanlık Genelge'sini söylenenin aksine sektör için işin uzamasına neden olarak belirsizlik yaratmanın aksine geliştirici hızlandırıcı bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

H1: Çevresel belirsizlik arttıkça finansal performans azalacaktır.

ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenirken; Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş. , Dempo Madencilik A.Ş., Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir azalma söz konusudur.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmekte; Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş., Dempo Madencilik A.Ş. için bir azalma ve Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. için bir azalma olduğu gözlemlenirken, Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. için kayda değer bir değişim olmamıştır.

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında H1 hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 3: Araştırma Kapsamında Görüşülen İşletmelerin Ait Finansal Rakamlar

İşletme	ROA (2012)	ROA (2013)	ROE (2012)	ROE (2013)
Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	0,051	0,068	0,059	0,079
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	0,700	0,680	0,070	0,140
Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	0,083	0,086	0,017	0,017
Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	0,142	0,098	0,155	0,109
Dempo Madencilik A.Ş.	0,204	0,139	0,162	0,101
Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	0,421	0,250	0,486	0,296
Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	0,018	0,054	0,018	0,055
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	0,040	0,034	0,0458	0,038

Bağımlılığa İlişkin Görüşler

Verilen cevaplar doğrultusunda bağımlılık kavramı incelendiğinde, çok yüksek düzeyde olmasa da tüm şirketlerin bağımlılığın var olduğu bilincini taşıdıkları saptanmıştır. Görüşülen yöneticilerin altı tanesi farklı işletmelere bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bunlardan beş tanesinde bağımlılığın daha çok hammadde ya da makine tedarikçilerine karşı olduğu görülürken, bir tanesinde (Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.) enerji tedariki açısından devlete bağımlılığın yüksek olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin ifadeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

“Bizim Çemtaş için hurda satın aldığımız tedarikçiler ile ve Bursa çimento için kalter ve kil satın aldığımız işletmeler ile bağımlılık ilişkilerimiz olabiliyor. Hatta yer seçiminde bu hammaddeleri tedarik edebileceğimiz yerlere yakınlık da göz önünde bulunduruluyor. Kaynak teminini güvence altına almak ve bağımlılığı azaltmak için tek tedarikçi ile çalışmıyoruz yani aynı kaynağın bir kısmını bir tedarikçiden bir kısmını başka bir tedarikçiden temin etme yoluna gidiyoruz ya da alternatif tedarikçileri yedekte tutuyoruz. Hayati işlerde mutlaka alternatif olmalı.” (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı).

“Gerek mermeri ocaktan çıkarırken gerek ise fabrikada işleme sürecinde birçok makine (tel kesme makinesi, kollu kesme makinesi) ve aparatlar yararlanılıyor. Dolayısıyla makine ve aparatlar konusunda tedarikçilere bağımlılık söz konusu olabiliyor. Özellikle ekskavatör makineleri yurt dışından alınıyor. Dolayısıyla yurt içindeki tedarikçiler yanında bazı

makineler için yurt dışındaki tedarikçiler ile de bağımlı olabiliyoruz". (Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü).

"Danışmanlık hizmeti verenler, makine ve ekipman alınan yerler ve kimyasal alınan yerler ile ilişkilerimizde aramızda bağımlılıklar söz konusu olabiliyor. Bu daha çok yurtdışındaki tedarikçiler ile söz konusu. Çünkü çoğu makineyi yurtdışından tedarik ediyoruz." (Dempo Madencilik A.Ş. Genel Müdürü).

"Faaliyetlerimizde birçok iş makinesi kullanmak zorundayız. Bizim olmazsa olmazlarımızdan. Bunu yaparken de rastgele tercihler değil işimizi kolaylaştıracak olan, sektörde öncü markalarla çalışmayı tercih ediyoruz" (Yüce Mermer Genel Müdürü).

Ayrıca Yüce Maden Genel Müdürü'nün verdiği bir ropörtajında yer alan benzer yönde ifadelerine aşağıda yer verilmektedir.

"Yüce Maden, mermer ocaklarında güçlü markalarla (Volvo gibi) ilerliyor. "Volvo artık bizim tedarikçimizden öte çözüm ortağımız oldu. Yani biz Volvo'suz bir üretim düşünemiyoruz. Üretimimizin belirli kısmında tamamen son teknoloji kullanıyoruz. Bu alanda dünyada kullanılan çok önemli teknoloji markalarıyla da çalışıyoruz. Volvo'dan aldığımız know-how desteği ile bunu daha ileriye taşıma hedefimiz var" (<http://www.gedik.com/genel/AnlikHaberDetay.aspx?id=20130822122500>).

"Kumsan olarak faaliyetlerimizin devamı açısından enerji bizim için çok önemli. Özellikle de doğalgaz. Doğalgaz'ı devletten alıyoruz. Devlet ile aramızda bu anlamda bir bağımlılık var"(Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü).

H2: Bağımlılık arttıkça finansal performans azalacaktır.

H2 hipotezini değerlendirmek için bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan örgütlerin Tablo 4'deki ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.'de bir artış olduğu, Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Dempo Madencilik A.Ş.'de ve Kumsan Döküm Malzemeleri A.Ş.'de ise bir azalma olduğu görülmektedir.

H2 hipotezini değerlendirmek için bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan örgütlerin Tablo 4'deki ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.'de bir artış olduğu; Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş., Dempo Madencilik A.Ş.'de ve Kumsan Döküm Malzemeleri A.Ş.'de ise bir azalma olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede H2 hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 4: Araştırma Kapsamında Bağımlılık Hisseden İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

	ROA (2012)	ROA (2013)	ROE (2012)	ROE (2013)
Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	0,0475	0,06844	0,0541	0,0794
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	0,7000	0,6800	0,0700	0,1400
Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	0,0083	0,0086	0,0173	0,0171
Kumsan Döküm Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.	0,1421	0,0982	0,1556	0,1092
Dempo Madencilik A.Ş.	0,2047	0,1399	0,1620	0,1016

Belirsizlik ve Bağımlılığa Karşısında Yönetim Kurulunun Yapısına İlişkin Görüşler

“Bizde gerek yönetim kurulu üyeleri yolu ile olsun gerekse de diğer yöneticiler yolu ile olsun daha çok yurt dışındaki işletmelerle bağlantıların geliştirilmesine çalışılmaktadır”(Dempo Madencilik A.Ş. Genel Müdürü).

“Başka şirketlerde görev yapan yönetim kurulu üyelerimiz yoluyla farklı örgütler ile ve kurumlar ile bağlantılar sağlanabiliyor” (Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. Arama Direktörü)

“Sektör itibarı ile çevre ile ilgili farkındalığımızın yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle bu konuda ayrı bir danışmanlık firmamız kurulmuştur” (Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.).

“Yönetim kurulundaki her üye kendi deneyimlerini, edinimlerini, çevresinin şirket lehine kullanabiliyor. Mesela bankadan kredi alınacaksa, yönetim kurulu üyelerinden bir tanesi ben şu banka ile daha önce çalıştım. Şu faiz oranından alabilirim diyebiliyor”(Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.Yönetim Kurulu Başkanı)

“Mevzuatların yarattığı belirsizlik ve devlete olan bağımlılığın bu kısmını azaltmak için Bakanlık odlardan, sektör temsilcilerinden fikir aldığında olumsuz gördüğümüz mevzuat ya da yasalar ile ilgili bu yönde görüş beyan ediyoruz”Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş. (Cengiz Holding Mali İşler Koordinatörü)

Görüşme yapılan şirket yöneticilerinin, madencilik sektörü ile ilgili hukuksal düzenlemeler konusundaki belirsizlik üzerinde sıklıkla durdukları daha önce belirtilmişti. Bahsi geçen Başbakanlık Genelgesi’nin yürürlüğe girdiği 2012’den

itibaren örgütlerin yönetim kurulu yapıları da dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler şu şekilde yorumlanabilir:

H3: Çevresel belirsizlik yönetim kurulu yapısı üzerinde etkili olacaktır.

H3a: Çevresel belirsizlik arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü artacaktır.

Örneklelimizde yer alan tüm şirketler ait yönetim kurullarının yapıları incelendiğinde sadece 2012 yılında Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.'nin yönetim kurulu'na bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak bir finans uzmanının dahil olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla H3a hipotezi desteklenmemektedir.

H3b: Çevresel belirsizlik arttıkça yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı artacaktır.

Çalışmamız kapsamında yer alan 11 şirketin 6 tanesinin yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyesi yer almaktadır. Bu şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinde belirsizliğin artmasıyla birlikte bir artış olduğuna dair bir gözlem yapılmamış fakat bağımsız yönetim kurulu üyelerinin belirsizliği azaltabilmede bir araç olabileceği gözlenmiştir. Bu nedenle H3bhipotezi kısmen desteklenmektedir.

H3c: Çevresel belirsizlik arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı artacaktır.

Çalışmamız kapsamında yer alan 11 şirketin 6 tanesinin yönetim kurulunda ortak yönetim kurulu üyesi yer almaktadır. Bu şirketlerin ortak yönetim kurulu üyeliklerinde belirsizliğin artmasıyla birlikte bir artış olduğuna dair bir gözlem yapılmamış fakat ortak yönetim kurulu üyelerinin belirsizliği azaltabilmede bir araç olabileceği gözlenmiştir. Bu nedenle H3c hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H4: Bağımlılık yönetim kurulu yapısı üzerinde etkili olacaktır.

H4a: Bağımlılık arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü de artacaktır.

Görüşülen 11 şirket yöneticisinden altı tanesi farklı işletmelere bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bağımlılık arttıkça yönetim kurulu büyüklüğü de artacaktır ifadesini doğrudan kanıtlayacak bir ifade bulunmamaktadır. Bu nedenle H4a hipotezi desteklenmemektedir.

H4b: Bağımlılık arttıkça yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı artacaktır.

Görüşülen 11 şirket yöneticisinden altı tanesi farklı işletmelere bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bunlardan da tanesi 4 yönetim kurulunda bağımsız üyeye sahiptir. Bu şirketlerin bağımsız üyeliklerinde bağımlılığın artmasıyla birlikte bir artış olduğuna dair bir ifadeye rastlanmamıştır. Fakat bağımsız üyelerin, bağımlılığı azaltabilmede bir araç olabileceği yukarıdaki ifadelerde yer almaktadır. Dolayısıyla H4b hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H4c: Bağımlılık arttıkça ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı artacaktır.

Görüşülen 11 şirket yöneticisinden altı tanesi farklı işletmelere bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bunlardan da 4 tanesi yönetim kurulunda bağımsız üyeye sahiptir. Bu şirketlerin ortak yönetim kurulu üyeliklerinde bağımlılığın artmasıyla birlikte bir artış olduğuna dair bir ifadeye rastlanmamıştır. Fakat ortak yönetim kurulu üyelerinin bağımlılığı azaltabilmede bir araç olabileceği yukarıdaki ifadelerde yer almaktadır. Dolayısıyla H4c hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Yönetim Kurulu Yapısına İlişkin Görüşler

Aşağıda Tablo 5 incelendiğinde görüşme yapılan tüm şirketlerin yönetim kurullarında yer alan kişi sayısı ortalamasının 6,3 olduğu görülmektedir. Ayrıca altı şirkette bağımsız üye bulunurken, beş tanesinde bulunmamaktadır.

Tablo 5: Araştırma Kapsamında Görüşülen İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapısına Ait Bilgiler

İşletme	Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Bağımsız Üye Sayısı	Uzmanlık Alanları
Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	8	2	Hukuk ve Finans
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	10	2	Hukuk ve Finans
Yüce Mermer A.Ş.	8	2	
Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	5	-	-
Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	5	-	-
Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	4	-	-
Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş.	4	-	-
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	6	2	Maden mühendisi ve Maden Profesörü
Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	5	1	Hukuk
Demir Export A.Ş.	7	-	-
Dempo Madencilik A.Ş.	7	1	Finans

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin ifadeleri değerlendirildiğinde, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin neredeyse tamamı üyelerin seçiminde pay sahibi olmalarının en önemli kriter olduğu ifade edilebilir.

“Madencilik sektörü her ne kadar kurumsallaşma isteği ve çabası içinde olsa da ülkemizin vazgeçilmez gerçeği içerisinde müteşebbis, sermayedar yatırımcılar tarafından şirketlerin kurulması yoluyla işe başlanıyor ve şirket ortaklarının kendileri ile eş, evlat gibi aile efradının veya birinci derecede akrabalarının katılımlarıyla yönetim kurullarını oluşturuyorlar. Madencilik sektöründe şirketin ortakları bizzat işin başında ve içinde olmadıkları taktirde sektörün verimliliği çok düşmekte ve yok olmaktadır. Çok nadiren,

dışarıdan konusunda uzman kişileri de yönetim kurullarına dahil ettiklerine rastlıyoruz. Bu gerçekten hareketle, bizim yapımız da aynı şekilde oluşmuştur” (Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü).

“Yönetim kurulu oluşturulurken bu kişilerin aile üyesi ve pay sahibi olması gibi faktörler dikkate alınıyor. Cengiz Holding halka açık değil. Bu nedenle dışarıdan yönetim kurulu bulundurmamak zorunda değil. Bu nedenle başka faktörlerin göz önünde bulundurulmasına gerek kalmıyor” (Eti Bakır ve Alüminyum A.Ş.).

“Yönetim kurulu üyelerimizin birçoğu pay sahibi. Dışarıdan olan üyelerimizi seçerken de sektöre hakim olan, izinleri alma konusunda bağlantıları olması gibi faktörler gözünüde bulunduruluyor. Nitekim bizim şirketimizin bağımsız yönetim kurulu üyesi de bu özelliklere sahip bir maden mühendisi” (Dempo Madencilik A.Ş. Genel Müdür).

“Yönetim kurulu başkanımız yabancı ortağımız olan şirketten. Bizim şirketimizdeki üyeler ise pay sahiplerinden ve şirkette üst düzey görevlerde yer alanlardan oluşuyor” (Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı).

“Yönetim kurulu üyeleri seçilirken pay sahibi olanlar arasından şirkete katkı sağlayabileceği düşünülenler seçildi. Yani pay oranı az olanlar da yönetim kurulunda yer alabilir. Mesela Mete Nakiboğlu’nun payı düşük fakat yönetim, teknik ve prestij anlamında duayen bir isim olduğu için yönetim kurulu’nda yer alıyor. Şu anda bağımsız üyemiz yok ama olmayacak anlamına gelmiyor. Gerektiğinde olabilir.”(Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş. Genel Müdür).

Demir Export A.Ş. Genel Müdürü de yönetim kurulu üyelerinin aile üyeleri ve üst düzey yöneticiler arasından seçildiğini ifade etmiştir.

“Öncelikle yönetim kurulu üye seçiminde hisseler önemli. 0,40 payı olan var ise onu bir tarafa atarak 0,001 payı olanı yönetim kuruluna alamıyoruz. En önemli etken bu. Daha sonraki faktör; kişinin o sektöre yakınlık derecesi oluyor. Sektöre yıllarca hizmet etmiş ise, gerek yurt içinde gerekse uluslararası deneyimlere sahip ise yönetim kurulu üyesi olarak seçilebiliyor. Diğer taraftan yönetim birikimleri olan, hükümet ile ilişkileri güzel götürebilen kişilerin seçilmesine de dikkat ediliyor. Toplumdaki itibarları, güvenilirlikleri dikkate alınan önemli etkenlerden. Mesela ben bu kategorideki kişilerden birisiyim. 33 yıldır sektöre hizmet veriyorum. Bir Bakanlığın kapısı nasıl çalınır, bir ÇED raporu yazılırken nelere dikkat edilir gibi konularda katkılar sağlıyorum”(Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı).

Bağımsız üyelerin ise genellikle, sektörde önemli bir yere sahip olan, finans bilgisi ve önemli yerlerde finans kariyeri yapmış olan ve hukukçu olan kişilerden seçildiği

görülmektedir. Yönetim kurullarında bağımsız üye bulunduran şirket yöneticilerinin ifadeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

“Sanayiye yön veren kişiler yönetim kurulu üyesi olsun isteniyor. Pay sahibi olanların dışında değişik meziyetleri olan insanlar seçiliyor. Mesela 8 kişi var yönetim kurulunda. sekizi’i de hukukçu olamaz. sekizi’i de mühendis olamaz. Bu nedenle bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile bu çeşitlilik sağlanmaya çalışılıyor. Mevzuatlarda meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilme konusunda hukukçu üyelerin faydası oluyor (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. Genel Müdürü).

Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Tic. A.Ş. Genel Müdürü’nün ifadesinden bağımsız yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olan yönetim kurulu üyelerinin sahip olmadığı, örgüte farklı katkıları olacak kişiler arasından seçildiği anlaşılmaktadır. Şirketin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden bir tanesi alanında iyi bir avukattır ve aynı zamanda Bursa’da Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.dışında başka şirketlerde de yönetim kurulu üyeliği yapması nedeniyle şirketin farklı örgütlerle bağlantı kurması konusunda fayda sağlayabilir. Ayrıca madencilik ile ilgili mevzuatların sık değişmesi ve bu konudaki karmaşıklığın kendileri için bir belirsizlik kaynağı olduğu belirtilmişti. Bu konudaki belirsizliği azaltabilmek için yönetim kurulunda avukat bir üyeye yer verilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinden bir diğeri farklı örgütlerde de görev alan bir denetçidir. Sahip olduğu uzmanlık sayesinde bilgi ve yeteneğin yanı sıra örgüte farklı kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri ile de katkıda bulunabilir.

“Bağımsız üyeler o çevrede maliyeden, finanstan, kayıttan, hukuktan, hesaptan en iyi anlayanlar arasından seçiliyor. Mesela bizde, yönetim kurulunda Erdem Saker var. Bağımsız üye değil. Çok az payı var ama. Kendisi eski Belediye Başkanı’dır. Birçok kurum ve kuruluş ile temasları olmuştur ve olmaktadır. Bu durum şirket için çoğu zaman faydalı olmaktadır” (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı).

Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı’nın bu ifadesiyle pay sahibi olsun ya da olmasın yönetim kurulu üyelerinin örgüte farklı meziyetleri ile katkıda bulunabileceğini anlamaktayız. Şirketin bağımsız yönetim kurulu üyelerine baktığımızda, Tablo 6’da da görüleceği gibi üyelerin bir tanesi avukat bir diğeri de finans uzmanıdır. Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyelerinin farklı uzmanlıkları ve bağlantıları olabilecek kişiler yönetim kurulunda temsil edilmesiyle örgüte bu açıdan katkı sağlamalarının amaçlandığı belirtilebilir.

“Yönetim kurulu üyelerimizin birçoğu pay sahibi. Dışarıdan olan üyemiz de sektöre hakim olan, izinleri alma konusunda yetkin olan bir maden mühendisidir”(Dempo Madencilik A.Ş. Genel Müdürü).

Dempo Madencilik A.Ş’nin bünyesinde bulunan bağımsız yönetim kurulu üyesinin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile örgüte katkı sağladığını belirtebiliriz.

“Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirkete prestij kazandıracak dışarıdan üyeler arasından seçiliyor. Bir tanesi mali işler uzmanı ve alanında en iyilerden. Diğeri de maden profesörü ve aynı zamanda önemli vakıfların yönetiminde yer alıyor” (Koza Altın İşletmeleri A.Ş. Genel Müdürü).

Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’nin n bir tanesi finans uzmanı olan yönetim kurulu üyesi daha önce İçişleri Bakanlığı’nda çeşitli birimlerde görev yapmasının yanısıra çeşitli şirketlerde mali işler, denetim ve mali koordinatörlük görevleri icra etmiştir. Sahip olduğu bu özellikler dolayısıyla örgüte mali konudaki bilgilerinin yanı sıra farklı kurum ve kuruluşlar ile irtibata geçme konusunda katkı sağlayabilecektir. Diğer bağımsız yönetim kurulu üyesi, maden mühendisliği alanındaki uzman bilgisinin yanısıra maden sektörü içinde ve dışında çeşitli vakıflardaki yönetim görevleri nedeniyle örgüte meşruiyet kazandırabilecektir.

“Ülkemizde madencilik sektörü ile ilgili hukuksal düzenlemeler çok sık değişiyor ve birçok ayrıntıyı içeren uygulamalar oluyor. Bu nedenle bu konudaki belirsizliği azaltmak ve süreci doğru yönetebilmek için bağımsız yönetim kurulu üyemizin hukukçu olması şirkete katkılar sağlıyor”(Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı).

H5: Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5a: Yönetim kurulunun büyüklüğü ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Aşağıdaki Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012’den 2013’e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012’den 2013’e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. şirketleri için yönetim kurulu büyüklüğü ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H5a hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H5b: Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Aşağıdaki Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012’den 2013’e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden sadece Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. şirketleri için bağımsız yönetim kurulu üyeliği ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H5b hipotezi desteklenmemektedir.

H5c:Ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Aşağıdaki Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden sadece Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. şirketleri için ortak yönetim kurulu üyeliği ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. H5c hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 6: Araştırma Kapsamında Görüşülen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar ve Yönetim Kurulu Yapısına Ait Bilgiler

İşletme	ROA (2012)	ROA (2013)	ROE (2012)	ROE (2013)	Yönetim Kurulu Büyük.	Bağımsız üye Sayısı	Ortak Yönetim Kurulu Üyesi
Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş.	0,051	0,068	0,059	0,079	8	2	2
Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.	0,700	0,680	0,070	0,140	10	2	3
Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş.	0,083	0,086	0,017	0,017	5	–	2
Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş.	0,142	0,098	0,155	0,109	5	4	2
Dempo Madencilik A.Ş.	0,204	0,139	0,162	0,101	7	1	–
Anagold Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	0,421	0,250	0,486	0,296	5	1	2
Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş.	0,018	0,054	0,018	0,055	4	1	–
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	0,040	0,034	0,0458	0,038	6	2	–

H6: Yönetim kurulu yapısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

H6a: Yönetim kurulu büyüklüğü, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin finansal performansında olumlu değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu şirketlerin yönetim kurullarındaki üye sayıları da diğer şirketlere göre daha fazladır. Sayısal verilerdeki bu göstergelere rağmen pozitif etkinin yönetim kurulu büyüklüğünden kaynaklanabileceğine dair net bir ifade bulunmadığı için H6a hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H6b: Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden bünyelerinde bağımsız üye yer alan sadece Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'de belirsizlik dönemindeki bu olumlu gelişmenin yönetim kurulundaki bağımsız üyelerden kaynaklanabileceğine dair net bir ifade bulunmamaktadır. Bu nedenle H6b hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H6c: Ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı, çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Tablo 6 incelendiğinde ROA değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. için az da olsa bir artış gözlemlenmektedir.

ROE değerlerinde 2012'den 2013'e değişimine baktığımızda ise; Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Esan Eczacıbaşı Endüstriyel

Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. ve Koza Altın İşletmeleri A.Ş. için bir artış meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda adı geçen şirketlerden bünyelerinde ortak yönetim kurulu üyesi yer alan Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., Bursa Çimento Fabrikası A.Ş., Tekmar Mermer ve Maden İşletmeleri Üretim İhracat ve Ticaret A.Ş. ve Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. belirsizlik dönemindeki bu olumlu gelişmenin yönetim kurulundaki ortak yönetim kurulu üyelerinden kaynaklanabileceğine dair net bir ifade bulunmamaktadır. Bu nedenle H6c hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H7: Yönetim kurulu yapısı, bağımlılık ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

H7a: Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımlılık ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan 5 şirketten sadece 2 tanesinin (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.) finansal performansında olumlu değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu şirketlerin yönetim kurulunda sırasıyla 8 ve 10 kişi yer almaktadır. Fakat daha fazla inceleme yapmak gerekliliğinden dolayı H7a hipotezi desteklenmemektedir.

H7b: Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı, bağımlılık ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Görüşmelerimiz sonucunda bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan 5 şirketten sadece 2 tanesinin (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.) finansal performansında olumlu değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu şirketlerin her ikisinin yönetim kurulunda da bağımsız üye yer almaktadır. Fakat daha fazla inceleme yapmak gerekliliğinden dolayı H7b hipotezi desteklenmemektedir.

H7c: Ortak yönetim kurulu üyeliği sayısı, bağımlılık ve finansal performans arasındaki ilişkide aracı (mediator) değişken olarak rol oynayacaktır.

Görüşmelerimiz sonucunda bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan 5 şirketten sadece 2 tanesinin (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.) finansal performansında olumlu değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu şirketlerin her ikisinin yönetim kurulunda da ortak yönetim kurulu üyesi yer almaktadır. Fakat daha fazla inceleme yapmak gerekliliğinden dolayı H7c hipotezi desteklenmemektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Çevre ile Bağlantı Kurma Rolüne İlişkin Görüşler

Yönetim kurulu üyelerinin çevre ile bağlantı kurma rolüne ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde görüşülen 12 yöneticiden 5 tanesi yönetim kurulu üyelerinin çevre ile bağlantı kurma rolüne sahip olduklarını açık bir şekilde ifade etmişlerdir.

“Bazı yönetim kurulu üyelerimiz diğer şirketlerin yönetim kurulunda da yer alabiliyor. Ya da başka bir şirketin ticaret hukuku danışmanlığını yapabiliyor. Bazı üyeler ise başka şirketlerin sahibi olabiliyorlar. Dolayısıyla da o şirketlerin bulunduğu sektördeki diğer işletmeler ile ilişkilerin kurulması sağlanabiliyor” (ÇemtaÇemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş. ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.Yönetim Kurulu Başkanı).

“İletişimin formal yollarının yanında formal olmayan yolları da var. Mevcut yönetim kurulu üyelerimiz iletişim kanalı görevi yapabiliyor. Kişilerarası ilişkiler kurabiliyor. Önemli olan sonuca en kısa yoldan ulaşmak. Hem mevcut yönetim kurulu üyelerimiz hem de diğer üst düzey yöneticilerden kim kimi tanıyorsa (gerek özel sektörden, gerekse hükümetten) ondan yardım alınıyor” (Cengiz Holding Mali İşler Koordinatörü)

“Şirket olarak daha çok yurt dışındaki işletmelerle bağlantıların geliştirilmesine çalışılıyor” (Dempo Madencilik A.Ş. Genel Müdürü).

“Diğer işletmeler ile ilişkilerde öncelikle bu amaç yok ama kurulan ilişkiler bu amaca da hizmet edebilir. Çünkü yönetim kurulu üyelerimiz sektörü bilen kişiler olduğu için bağlantı sağlayabiliyorlar” (Kumsan Döküm Malzemeleri Sanayi ve Tic. A.Ş. Genel Müdürü).

“Evet. Başka şirketlerde görev yapan yönetim kurulu üyelerimiz ile yani ortak yönetim kurulu olan kişiler yoluyla bağlantılar sağlanabiliyor” (Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. ve Tic. A.Ş. Arama Direktörü).

SONUÇ

Çalışmamız kapsamında, örgütlerin, kritik olarak kabul edilen kaynaklara ne kadar bağımlılık hissettikleri, çevrenin yarattığı belirsizlik; bu belirsizlik ve bağımlılıkları azaltmak amacıyla yönetim kurulu yapısının kaynak bağımlılığı kuramı açısından açıklayıcılığı ve örgütlerin finansal performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Şirketlerin en çok hammadde, makine-ekipman ve finansal kaynakları kritik kaynak olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Araştırmamızın bağımlılıklar bağlamında sonuçları incelendiğinde, bağımlılık ilişkisi içerisinde olduklarını belirten şirket yöneticilerinin makine-ekipman ve hammadde alışverişi dahilinde tedarikçilere karşı bağımlılık hissettiklerini ifade edebiliriz. Belirsizlik dahilinde ise şirket yöneticilerinin birçoğu değişen mevzuatlar ile ilgili devletin belirsizlik yarattığını ifade etmişlerdir.

Yönetim kurulu yapısı ile finansal performansı arasındaki ilişkide yönetim kurulunda en fazla üyeye sahip olan şirketlerin finansal performanslarında bir artış söz konusu olduğu görülmüştür. Diğer taraftan finansal performanslarında bir azalma gerçekleşen şirketlerin yönetim kurullarında görece daha az üyenin olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla yönetim kurulu büyüklüğü dikkate alınması gereken bir değişkendir.

Yönetim kurulunda bağımsız üye ve ortak yönetim kurulu üyesi bulunan sadece üç şirketin finansal performansında olumlu değişim yaşandığı görülmektedir. Dolayısıyla bizim çalışmamız kapsamında şirketlerin bağımsız ve ortak yönetim kurulu üyeleri aracılığıyla bağımlılık ve belirsizlikleri azaltmaya yönelik bir araç olma rolüne sahip olabilecekleri görülürken bu durumun şirket performansına yapacağı katkı net olarak görülememiştir.

Örneklelimizde yer alan şirketlerden çevresel belirsizlik ortamında finansal performansı artanlar da azalanlar da olmuştur. Fakat finansal performansı artan şirketlerin azalan şirketlere göre yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu sayısı ve ortak yönetim kurulu üye sayısının görece diğer şirketlerden daha fazla olması nedeniyle, yönetim kurulu yapısının çevresel belirsizlik ve finansal performans arasındaki ilişkide dikkate alınması gereken bir değişken olduğu ifade edilebilir.

Bağımlılık ile ilgili ifadelerde bulunan 5 şirketten sadece 2 tanesinin (Çemtaş Demir-Çelik Sanayi Ticaret A.Ş., ve Bursa Çimento Fabrikası A.Ş.) finansal performansında olumlu değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu şirketlerin yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu sayısı ve ortak yönetim kurulu üye sayısının görece diğer şirketlerden fazla olmasına rağmen yönetim kurulu yapısının bağımlılık ve finansal performans arasındaki ilişkideki rolüne dair daha fazla inceleme yapmak gerekliliği ortadadır.

Türkiye’de ve örneklelimizde yer alan şirketlerinin yönetim kurullarında pay sahipliği yapısının baskın olması nedeniyle bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu içinde sayılarının ve etkinliklerinin artırılması çok arzu edilen bir durum olarak görülmeyebilir. Sayılarında bir artış söz konusu olsa bile sahip oldukları yetkiler anlamında işlevlerini tam olarak yerine getirememekte, dolayısıyla da finansal performans üzerindeki etkileri de sınırlı kalabilmektedir.

KAYNAKÇA

Aldrich, H. E. ve J. Pfeffer. (1976). “ Environments of Organizations”. *Annual Review of Sociology*. 2, 79-105.

Allen, M. P. (1974). “The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates”. *American Sociological Review*. 39.3, 393-406.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”. Sakarya Yayıncılık.

Ataman, G. (2009). “*İşletme Yönetimi*”. Türkmen Kitabevi.

Avşaroğlu, N. (2007), “Hükümet Programları ve Cumhuriyet Dönemi Madencilikimiz”,http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/95f15384c2a79ce_ek.pdf?tipi=23&turu=X&sube=0, (29.10.2014).

Boyd, B. (1990). “Corporate LinkagesandOrganizational Environment: A Test of The ResourceDependence Model”. *Strategic Management Journal*.11, 419-430.

Berk, N. (2010). “*Finansal Yönetim*”. Türkmen Kitabevi.

Casciaro, T. ve M. J. Piskorski. (2005). “Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory”. *Administrative Science Quarterly*. 50.2, 167-199.

Cook, K. S. (1977). “Exchange and Power in Networks in Interorganizational Relations”. *The Sociological Quarterly*. 18, 62-82.

Daily, C.M. ve D.R. Dalton. (1993). “Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications”. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 63, 65-81.

Dalton, D. R., C. M. Daily, J. L. Johnson, ve A. E. Ellstrand. (1999). “Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis”. *Academy of Management Journal*. 42.6, 674-686.

Doğutepe, E. ve Topçu, Y. (2014). “Kümülatif Çevresel Etki Değerlendirilmesi ve Madencilik Uygulamalarındaki Yeri”. *Sektörden Haberler Bülteni*. Sayı:50.

Emerson, R.M. (1962). “Power-Dependence Relations”. *American Sociological Review*. 27, 32-41.

Ergun, Ü. (2003). “*Finansal Tablolar*”. İlkem Ofset.

Etzioni, A. (1960). “Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion”. *Administrative Science Quarterly*. 5.2, 257-278.

Forbes, D. P. ve F. J. Milliken. (1999). “Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors As Strategic Decision-Making Groups”. *Academy of Management Review*. 24.3, 489-505.

Frooman, J. (1999). “Stakeholder Influence Strategies”. *The Academy of Management Review*. 24.2, 191-205.

Gündüz, S. (2000). “ÇED Yönetmeliği’nin Madencilik Sektöründeki Yeri”. *Madencilik Bülteni*. Sayı:59.

Han, K. (1988). “Composition of Board of Directors of Major Media Corporations”. *Journal of Media Economics*. 85-100.

Hickson, D. J., C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck, ve J. M. Pennings. (1971). “A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power”. *Administrative Science Quarterly*. 16.2, 216-229.

Hillman, A. J., A. A. Cannella, R. L. Paetzold. (2000). “The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”. *Journal of Management Studies*. 37.2, 235-255.

Johnston, W.J., Leach M.P. ve A.H. Liu. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, 28.

Krivogorsky, V. (2006). "Ownership, Board Structure and Performance in Continental Europe". *The International Journal of Accounting*. 41.2, 176-197.

Lang, J. R. ve D. E. Lockhart. (1990). "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns". *Academy of Management Journal*. 33.1, 106-128.

Leech, N. L. ve Onwuegbuzie, A. J. (2007). A typology of mixed methods research designs. *Qual Quant*.43, 265–275

Linck, J. S., J. M. Netter, T. Yang. (2008). "The Determinants of Board Structure". *Journal of Financial Economics*. 87, 308-328.

Noorderhaven, N. G., B. Nooteboom., H. Berger. (1998). "Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations". *Journal of Management and Governance*. 2, 213-232.

Madencilik Bülteni. Sayı:1. 1989.

Madencilik Bülteni. Sayı:2. 1989.

Madencilik Bülteni. Sayı:10. 1990.

Madencilik Bülteni. Sayı:29. 1993.

Madencilik Bülteni. Sayı:42. 1995.

Ornstein, M. (1984). "Interlocking Directorates in Canada: Interporateor Class Alliance?". *Administrative Science Quarterly*. 29.2, 210-231.

Pearce, J. A. ve Zahra, S. A. (1992). "Board Composition From a Strategic Contingency Perspective". *Journal of Management Studies*. 29.4, 411-438.

Pfeffer, J. (1972). "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment". *Administrative Science Quarterly*.17.2, 218-229.

Pfeffer, J. (1973). "Size, Composition and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization Environment Linkage". *Administrative Science Quarterly*.18. 3, 349-364.

Pfeffer J. (1976). "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management". *Academy of Management Review*. 1.2, 36-46.

Pfeffer, J. ve G. R. Salancik. (1978). "*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*". Stanford University Press.

Pfeffer, J. ve G. R. Salancik. (2003). “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*”. Stanford University Press.

Provan, K. G. (1980). “ Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies”. *The Academy of Management Journal*. 23.2, 221-236.

Schellenger, M. H., D. D. Wood, A. Tashakori. (1989). “Board of Director Composition, Shareholder Wealth and Dividend Policy”. *Journal of Management*. 15, 457-467.

Sektörden Haberler Dergisi. Sayı:41. 2012.

Sektörden Haberler Dergisi. Sayı:45. 2013.

Topaloğlu, M. (2013). “Sektörde Yaşananlar”. *Sektörden Haberler Bülteni*. Sayı:48.

Topaloğlu, M. (2013). “Sektörde Yaşananlar”. *Sektörden Haberler Dergisi*. Sayı:50.

Stearns, L. B., ve M. S. Mizruchi. (1993). “Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing”. *Academy of Management Journal*. 36.3, 603-618.

TMMOB-MMO. (1985). “1923-1980 Döneminde Ülkemizde Planlar ve Madencilik Sektörü”. *Türkiye Madencilik Bilimsel ve Teknik 9. Kongresi*. TMMOB-MMO Yayını. Ankara.

Üsdiken, B. (2010). “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, *Örgüt Kuramları*. A. S. Sargut ve Ş. Özen (drl.). 2. Baskı, İmge Kitabevi.

Van de Ven, A. (1976). “On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations”. *The Academy of Management Review*. 1.4, 24-36.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2000). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, N. (2001). “Madencilik”. *Madencilik Bülteni*. Sayı:62.

Wei, L. O. 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.

Zahra, S. A., J. A. Pearce. (1989). “Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and integrative Model”. *Journal of Management*. 15.2, 291-334.

<http://www.gedik.com/genel/AnlikHaberDetay.aspx?id=20130822122500>

YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK SÖYLEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KURUMSAL ÇEVRENİN MODERATÖR ETKİSİ

Tarhan OKAN, Gümüşhane Üniversitesi

Emrah KOPARAN, Amasya Üniversitesi

Tülay İLHAN NAS, Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) söylemleri arasındaki ilişkide faaliyet gösterilen ülkeye ait kurumsal çevrenin moderatör etkisini ortaya koymaktır. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri 30 ülkeden seçilen 192 işletmeden, nitel ve nicel veri toplama araçları bir arada kullanılarak elde edilen veriler ile test edilmektedir. Elde edilen bulgular, kurulda yer alan kadın üye oranı ve Ph.D derecesine sahip üye oranı ile KSS arasında pozitif yönlü bir ilişkiye kanıt sağlarken, MBA derecesine sahip üye oranı için elde edilen ilişki negatif yönlüdür. Analiz sonuçları YK çeşitliliği ile KSS arasındaki bu ilişkilerin kurumsal çevre boyutları olarak ele alınan düzenleyici, normatif ve bilişsel çevrenin güçlü ve zayıf düzeylerine göre farklılaşacağını ifade eden moderatör hipotezlere de çeşitli düzeylerde kanıt sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Çevre

GİRİŞ

Geleneksel kurumsal yönetim teorilerinin baskın olarak ele alındığı ilgili literatür incelendiğinde, yönetim kurulu yapısı ile kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda genel olarak finansal performansa ya da kurumsal sosyal sorumluluk performansına odaklanıldığı görülmektedir (*örneğin*; Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010; Cheung vd., 2010; Rettab vd., 2009; Terjesen vd., 2009; Hallin ve Gustavsson, 2009; Ghazali, 2007; Velde, Vermeir ve Corten, 2005; Orlitzky, Schmidt ve Rynes, 2003; Erhardt vd., 2003; Carter vd., 2003; McWilliams ve Siegel, 2000; Johnson ve Greening 1999). Yönetim kurulu yapısı olarak da genellikle yönetim kurulu kompozisyonu (Michelon ve Parbonetti, 2012; Jo ve Harjota, 2011; Khan, 2010) ya da son dönemlerde özellikle yapılan kanuni düzenlemeler sonucunda daha fazla önem kazansa da sınırlı sayıdaki çalışmada ele alınan, kadın yönetim kurulu üyelerini niteleyen yönetim kurulu çeşitliliği (Virtanen, 2012; Elstad ve Ladegard, 2012; Boulouta vd., 2013) ele alınmaktadır.

Kakabedse (2007) çalışmasında, kurumsal sosyal sorumluluğun dünyada hızla artan önemine rağmen, yönetim kurulu kompozisyonu ve özellikle de cinsiyet çeşitliliği

üzerinde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun sadece finansal performansa odaklanmalarının şaşırtıcı olduğunu belirtmektedir. Bu noktada yönetim kurullarındaki çeşitliliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu üzerine çok az çalışma yapılmış olduğu ve bu konularda gelecek çalışmaların odaklanabileceği birçok boş alan bulunduğu dikkat çekmektedir (Terjesen vd. 2009). Michelon ve Parbonetti (2012) ise çalışmalarında elde ettikleri bulgular sonucunda, yönetim kurulu kompozisyonlarının özellikle sürdürülebilirlik söylemleri üzerindeki etkilerini açıklamada iç üye ve bağımsız üye gibi yönetim kurulu üyelerinin belirli niteliklerine odaklanan geleneksel ve sınırlı ayrımın ötesinde faktörlerin incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu çalışma ile farklı boyutlarla ele alınan yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki, kurumsal çevrenin moderatör etkisi de göz önüne alınarak incelenip ilgili literatüre katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

Yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin can alıcı bir parçasını oluşturmakta (Vigano vd., 2011) ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi stratejik yönetim faaliyetlerini şekillendiren bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Arora ve Dharwadkar, 2011: 136; Dehaene, Vuyst, ve Ooghe, 2001: 387). Yönetim kurullarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerinde ise kurulun kontrol rolünün önem taşıdığı ve bu rol sayesinde paydaşların beklentileri, sağlık, çevre, güvenlik, hayırsever yardımlar gibi konuların yönetim kurulu toplantılarına taşındığı ifade edilmektedir (Huse, Nielsen ve Hagen, 2009: 583). Bu noktada kurul çeşitliliğinin artmasının, bir yandan farklı paydaş grupların ihtiyaçlarının ve ilgilerinin farkına varılmasını kolaylaştıracağı, diğer yandan ise yönetimin bu konuda yönlendirileceğini ve sosyal sorumluluk uygulamalarını şekillendireceği öne sürülmektedir (Harjoto, Laksmana ve Lee, 2014). Yönetim kurulu çeşitliliği anlamında gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir kısmının, çeşitliliği kadın üye sayısı gibi sadece belirli bir boyuta odaklanarak ele aldığı görülmektedir (Adams ve Flynn, 2005; Singh ve Vinnicombe 2004, Arfken vd., 2004; Sheridan ve Milgate, 2005; Smith vd., 2006; Burke ve Mattis, 2000; Hillman vd., 2007). Mevcut çalışmada ise kadın üye oranı, yönetim kurulu üyelerinin lisansüstü eğitimleri ve yaşları olarak daha kapsamlı ele alınan yönetim kurulu çeşitliliğinin firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemlerini ne düzeyde ve ne yönde etkiledikleri sorusuna yanıt aranmaktadır.

Yönetim kurulları çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda özellikle vekalet kuramının, kaynak bağımlılığı yaklaşımının ya da feminist yaklaşımın bakış açısından faydalandığı görülmektedir. Ancak yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi kurumsal teori bakış açısıyla ele alan herhangi bir çalışmaya araştırmacılar tarafından henüz rastlanılamamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramsal çerçevesini açıklamak için önemli bir kuram olduğu ifade edilen kurumsal teorinin (Muthuri ve Gilbert, 2011; Marquis vd., 2007; Campbell, 2007, 2006; Doh ve Guay, 2006; Husted ve Allen, 2006; Johnson ve Greening, 1999) yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları arasındaki ilişkiyi irdelemede yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalar, karar verici konumdaki aktörlerin seçimlerini şekillendiren kurumsal faktörlerin böyle bir ilişkiyi nasıl etkileyeceğini açıklamamaktadır. Oysa ki kurumsal güçler, özellikle firmaların meşruiyeti için büyük önem arz eden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini biçimlendirmede büyük bir

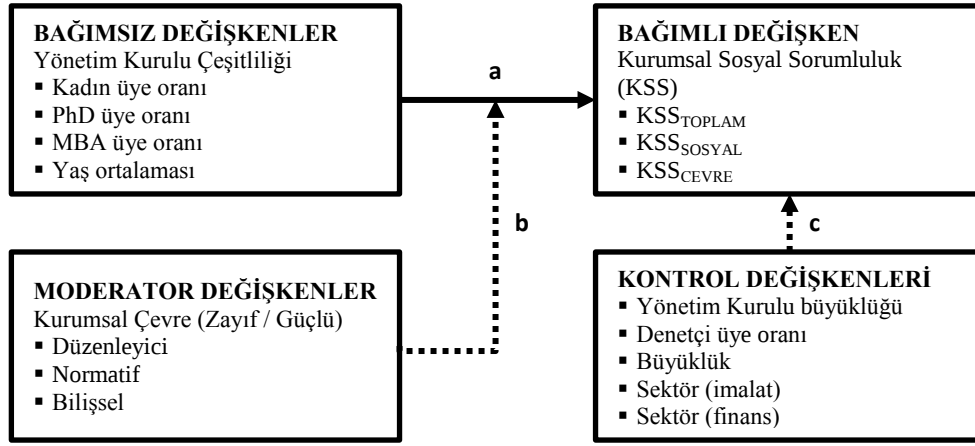
öneme sahiptir (Marquis vd., 2007). Örgütlerin yapıları, süreçleri ve faaliyetleri, içerisinde bulundukları kurumsal bağlam tarafından şekillenmektedir. Burada, yönetim kurulu çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisinin yanı sıra, ortaya çıkabilecek böyle bir ilişkinin düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlarda güçlü ve zayıf kurumsal çevrelerde farklılaşıp farklılaşmayacağı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Literatürdeki mevcut çalışmaların önemli bir kısmı Amerika ya da Anglo Sakson ülkelerine odaklanarak gerçekleştirilmektedir (Boulouta, 2013, Bear, 2010, Bernardi ve Bosco, 2006, Grosvold vd, 2007, Hafsi ve Turgut, 2013, Harjoto vd, 2014, Huse vd, 2009, Ibrahim ve Angelidis, 1994). Özellikle Norveç gibi kadın yönetici bulundurmanın yasal mevzuatta zorunluluk şeklinde bulunduğu (Nielsen ve Huse, 2011) ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetimin varsayımları ve sonuçları farklı kurumsal bağlamlarda farklı etkiler yaratabilmektedir (*örneğin*; Claessens ve Laeven, 2003; La Porta vd., 1999, 2002; Claessens vd., 2002). Burada uluslararası işletmecilik bağlamında, ülkeler arası bir çalışma gerçekleştirilerek konu ile ilgili daha kapsamlı bir bilgi sunulmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada araştırmanın modelinin sunulacağı ilk bölümde, yönetim kurulu çeşitliliği ile firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki, kurumsal bağlamın etkisi de göz önüne alınarak tartışılacaktır. Daha sonra, ilgili literatür çerçevesinde geliştirilen hipotezler, örneklemde elde edilen verilere dayanarak sınanacaktır. Tartışma ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerle çalışma son bulacaktır.

ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada yönetim kurulu çeşitliliğinin firmanın kurumsal sorumluluk söylemi üzerindeki etkisi kurumsal çevrenin moderatör etkisi ve bir dizi kontrol değişkeni de göz önüne alınarak araştırılmaya çalışılmaktadır. İlgili literatür ışığında geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır. Modelde de görüldüğü üzere bu çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği; kadın üye oranı, lisansüstü eğitim düzeyli (doktora ve MBA) üye oranı ve üyelerin yaş ortalamaları düzeyinde ele alınmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, ilgili literatürde günümüze kadar yapılan çalışmalarda genelde bu boyutlardan biri, özellikle de kadın üye sayısı, ele alınarak güçlendirilmiş yönetim araştırılmaktadır. Bu çalışmada üç boyutun birlikte ele alınmasının nedeni, daha detaylı bir bakış açısı sunmasıdır. Çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk, hem “sosyal” ve “çevre” olarak ayrı ayrı hem de bu ikisinin toplamı olarak üç düzeyde ele alınmaktadır. Moderatör değişken olarak ele alınan kurumsal çevre ise Scott (2001)’ın sınıflandırmasından hareketle düzenleyici, normatif ve bilişsel düzeyde etkisi irdelenmektedir. Bundan sonraki bölümde yönetim kurulu çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisi vekalet kuramı ve kurumsal kuram çerçevesinde geliştirilen hipotezlerle ortaya konulmaya çalışılmaktadır.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Yönetim kurulu çeşitliliğini Bear vd. (2010), üyelerin yönetim kurullarına getirdikleri kaynaklardaki çeşitlilik ve özellikle yönetim kurulundaki kadın üye sayısını niteleyen cinsiyet kompozisyonundaki çeşitlilik olarak kabul ederken, Kang ve çalışma arkadaşları (2007: 195) yönetim kurulu kompozisyonundaki çeşitlilik olarak tanımlamaktadır. Van der Walt ve Ingley (2003) ise çeşitliliği, kuruldaki karar alma ve diğer süreçleri etkileyen, farklı nitelikteki, farklı özelliklere ve deneyimlere sahip bireylerin bir kombinasyonu olarak görmektedir. Burada çeşitlilikten kasıt genellikle yaş, cinsiyet, etnik köken, ulus ve nadiren din, eğitim ve meslek olarak ifade edilmektedir (Mahadeo vd., 2012). Milliken ve Martins (1996) de çeşitliliği kolayca ortaya çıkarılabilen “gözlenebilen çeşitlilik” ve üyelerin geçmişleri gibi “daha az gözlenebilen çeşitlilik” olarak iki grup altında toplamaktadırlar. Gözlenebilen çeşitlilik ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaşı içerirken, daha az gözlenebilen çeşitlilik ise eğitim ve mesleki geçmiş, endüstri deneyimi ve örgütsel üyeliği kapsamaktadır (Kang vd., 2007). Bu çalışmanın amacına uygun olarak cinsiyet ve yaş olmak üzere gözlenebilen çeşitlilik karakteristiklerinden ikisi, daha az gözlenebilen çeşitlilik karakteristiklerinden de lisansüstü eğitim ele alınmaktadır.

Yönetim kurulu çeşitliliğine, son dönemlerde dünyada giderek artan güçlü bir ilginin olduğu görülmekte, bu ilginin sebebi olarak ise kurul çeşitliliğinin, örgüte farklı bilgi alanlarını taşıyacağı, farklı perspektifler kazandıracağı ve bu farklılıkların karar alma süreçlerinde daha başarılı sonuçlara götüreceği iddia edilmektedir (Bilimoria, 2000; Ramirez, 2003; Sellers, 2007). Yönetim kurulu çeşitliliğinin avantajlarından bazıları olarak pazarı daha iyi anlama, artan yaratıcılık ve yenilikçilik ve etkili problem çözme olduğu ileri sürülmektedir (Carter vd., 2003). Yönetim kurulu çeşitliliği, kurulların kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına bakış açılarını etkilemektedir (Harjoto vd., 2014). Yönetim kurullarındaki çeşitlilik karar alma süreçlerinde çatışmalara neden olmakla birlikte, farklı seçenekler üretme ve bu seçeneklerin sonuçlarını daha detaylı bir biçimde inceleme fırsatı sunmaktadır (Carter vd., 2003: 37). Yönetim kurullarını üst yönetimin homojenliğinin neden olduğu dar görüşlülüğünden kurtarmakta, üst yönetimin daha geniş bir bakış açısı kazanmasına ve uzun dönemli fayda odaklı

olmalarına katkıda bulunmaktadır (Carter vd., 2003: 37; Coffey ve Wang, 1998). Çeşitlilik sayesinde yönetim kurulu sadece kısa dönemli düşünceler sergilemediği için doğrudan ekonomik olmayan, daha özgeci faaliyetlere doğru eylemlerini genişletmekte, dolayısıyla daha fazla sosyal sorumluluğa eğilmektedirler (Coffey ve Wang, 1998).

Arfken vd. (2004) kurul çeşitliliğinin kurul bağımsızlığını arttırdığını ileri sürmektedirler. Farklı cinsiyete, etnik kökene ya da kültürel geçmişe sahip üyelerden oluşan kurullar daha geleneksel geçmişe sahip üyelerden oluşan kurullara kıyasla olayları farklı bakış açıları ile sorgulayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, geleneksel olmayan özellikleri kurula taşıyarak daha aktif bir kurul yaratabilmektedirler (Carter vd., 2003). Bu kurul da sadece firmanın finansal performansına odaklanmayıp toplumun refahını daha fazla düşünüp sosyal sorumluluk olaylarına daha fazla eğilebilmektedir, Genellikle bugüne kadar yapılan çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu bağımsızlığı arasında güçlü bir ilişki olduğu önerilmektedir (Mohamad vd., 2010, Ibrahim vd., 2003). Harjoto vd., (2014) çalışmasında KSS ve yönetim kurulu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Burada belirtilen açıklamalar ışığında, yönetim kurulu çeşitliliğinin firmaların KSS söylemleri üzerinde etkili olması beklenmektedir:

H₁: Yönetim Kurulu çeşitliliği firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri üzerinde etkili olacaktır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, bu çalışmada, yönetim kurulu çeşitliliği alt kriterlerinden birisi kadın üye oranıdır (Şekil 1). Yönetim kurulu çeşitliliği konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, neredeyse bütün çalışmalarda karşımıza çıkan hatta tek başına çalışmalara konu olan boyutun, cinsiyet çeşitliliği olduğu görülmektedir. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerle ilgili ilk çalışmalar, yönetim kurullarındaki kadın sayısını ortaya koymaya çalışmakta ya da yönetim kurullarında kadınların yeterince temsil edilememesine sebep olan faktörleri incelemektedirken, çok az sayıda çalışma yönetim kurullarında kadın yöneticilerin özellikleri ve bu pozisyondaki gerçek rollerini açıklamaktadır (Nielsen ve Huse, 2010).

Yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile KSS arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların büyük çoğunluğunda, bu iki faktör arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Bear vd., 2010; Huse vd., 2009; Bilimoria, 2000; Selby, 2000). Kurullarında kadın üye yüzdesi daha fazla olan firmalarda hayırseverlik ve yardımlaşma düzeyinin de yüksek olacağı (Wang ve Coffey, 1992; Williams, 2003) ve daha olumlu bir çalışma ortamı oluşacağı yapılan çalışmalarda ileri sürülmüştür (Bernardi vd., 2006; Johnson ve Greening, 1999). Frias-Aceituno vd. (2012) 2008-2010 yıllarını kapsayan dönemde 15 ülkede 568 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada kuruldaki cinsiyet çeşitliliğinin KSS açıklamaları ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Cinsiyet çeşitliliğinin fazla olduğu kurullarda örgütün sosyal misyonunun gerçekleştirme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (Siciliano, 1996). Ibrahim ve Angelidis (1994) yaptıkları çalışmada, farklı bir bakış açısıyla olaya yaklaşp, kadınların KSS'nin etik ya da yasal boyutundan ziyade isteğe bağlı boyutuna daha çok yöneldiklerini ortaya koymuşlardır.

Kadınların erkeklere kıyasla toplumsal yönlerinin daha ağır bastığı düşünülmektedir. Özellikle dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı kültürlerdeki kadın davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalar, empati, toplumun her düzeydeki sorunları önemseme ve toplum için büyük öneme sahip değerlere sahip çıkmak konularını kadınların özellikleri ile ilişkilendirmişlerdir (Fondas, 1997; Eagly and Karau, 1991; Dobbins, 1985). Bunun da ötesinde konu örgütsel düzeye taşındığında aynı örgütsel pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin cinsiyet rolleri ile uyumlu farklı baskılarla karşı karşıya kaldıkları gözlenmektedir (Gutek and Morasch 1982 *den aktaran*, Boulouta, 2013). Kadınlar erkeklere kıyasla daha sosyal odaklı oldukları için KSS konularında daha etkili kararlar aldıkları ileri sürülmektedir (Burges ve Tharenou, 2002; İbrahim ve Angelidis, 1994).

Aynı zamanda, kadınlar kurullara farklı mesleki deneyimlerini (Hillman vd., 2002; Singh vd., 2008), sahip oldukları farklı değerleri (Boulouta, 2013) ve daha farklı olan sosyal ağlarını getirmektedirler (Miller ve Triana, 2009). Kadın üyeler kurulda farklı bakış açıları sunmakta ve paydaşların ihtiyaçlarını ve KSS konularını daha etkili bir şekilde vurgulayarak bu konuların kurullarda rahatça konuşulduğu ortamlar yaratmaya katkıda bulunmaktadır (Bear et al. 2010). Burgess ve Tharenoun (2002) çalışmalarında kadınların toplumsal duyarlılığı konusundaki cinsiyet özelliklerinin yönetim kuruluna kadınların atanması için önemli bir etki olarak görüldüğünü ileri sürmektedirler. Bu nedenle kadınların daha çok topluma hassas davranışlar sergilemeleri ve KSS konularında daha güçlü bir etkiye sahip olmaları beklenmektedir.

Burada yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H_{1a}: Yönetim kurulundaki kadın üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.

Yönetim kurulu çeşitliliği kapsamında ele alınan diğer değişken ise yöneticilerin eğitim seviyeleridir (Cheah vd., 2011). Eğitim seviyesi ile çevresel sorunlara duyarlılık pozitif ilişki içerisindedir. Eğitim düzeyi yüksek olan üyeler düşük olanlara nazaran çevresel sorunlara daha duyarlı olmaktadır (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011). Eğitim seviyesi arttıkça, çevresel ve sosyal sorunlar konusunda daha fazla bilgi sahibi olunmakta ve bu konulara ilişkin kararlarda çok daha fazla olumlu tutum sergilenmektedir (Post vd., 2011).

H_{1b}: Yönetim kurulundaki eğitilmiş üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.

Yönetim kurulu çeşitliliğindeki diğer bir önemli değişken ise kurul üyelerinin yaşlarıdır. Literatür yaş ve işteki tutumlar arasında belirgin bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim bağlamında yaş, kuruldaki yöneticilerin davranışlarını etkilemekte ve sosyal sorumluluk içeren kararlar alınmasında açık bir etkisi olmaktadır (Zajac ve Westphal, 1996). Yöneticilerin yaş çeşitliliği firmaların sorumlulukları konusunda daha dengeli kararlar alabilmesini sağlamaktadır (Aguilera ve Jackson, 2010). Bir kısım araştırma yaş ile KSS arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Harjoto vd., 2014). Yaş düştükçe KSS'ye olan ilgi artabilmektedir (Hayes, 2001). Genç yöneticilerin, mantık ve prensip olarak çevreye ve etik olaylara karşı daha hassas oldukları da görülmektedir. Böylesi bir hassaslık sosyal olarak sorumlu ve çevreye dost davranışların oluşmasına liderlik etmektedir (Hafsi ve Turgut, 2013). Bununla birlikte, gençlerin ve yaşlıların KSS konularına daha duyarlı olduğuna (Diamantopoulos, vd.

2003) buna karşılık orta yaşlıların ise duyarlılıklarının azaldığını ileri süren çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Hafsi ve Turgut, 2013).

Yaşlı bireylerin daha yüksek ahlaki değerlere sahip olması nedeniyle bu bireylerden oluşan kurulların KSS uygulamalarına daha fazla yönelmeleri beklenmektedir. Ancak genç bireyler çevreyle daha ilişkili olup çevresel sorunlarla ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler (Diamantopoulos, vd., 2003).

Burada yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H_{1c}: Yönetim kurulundaki yaş ortalaması azaldıkça KSS uygulamaları artacaktır.

YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNDE KURUMSAL ÇEVRENİN MODERATÖR ETKİSİ

Kurumsal kuramın bakış açısına göre, örgütler faaliyetlerinde kurumsal faktörlerden önemli ölçüde etkilenmekte ve ekonomik açıklamalar temelinde ele alınan finansal performans ve rekabet kavramları örgütlerin KSS faaliyetlerini açıklamada yetersiz kalmaktadır (Doh ve Guay, 2006). Kurumsal beklentiler, büyük çaplı paydaşların talepleri ve beklenen sosyal davranışlara uymak konusunda firmalar üzerinde baskı oluşturmaktadır (Filatotchev ve Nakajima, 2014). Kâr amacıyla hareket eden veya etmeyen farklı sosyal aktörler faaliyet gösterdikleri kurumsal çevre içerisindeki düzenleyiciler, değerler ve kurumsal normlardan etkilenmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal güçler örgütsel süreçleri ve yapıları şekillendirmekte, etkili performans ve faaliyetlerin neler olduğu ile ilgili firmalara yollar sunmaktadır. Yeni kurumsallaşma bakış açısına göre, firmalar sadece kaynakların verimliliği konusunda çaba içerisinde değil ayrıca meşruiyet ve sosyal kabul edilebilirlik kazanmayı beklemektedirler (Ntim ve Soobaroyen, 2013: 470).

Firmalar başarılı olabilmek için çevrede hüküm süren kurallar ve inançlar sitemine uymak zorundadır, çünkü hem yapısal hem de stratejik izomorfizm firmaya meşruluk kazandırmaktadır (Dacin, 1997; Deephouse, 1996). Zayıf kurumsal bağlamlarda, kurumsal gelişmemeşlik ya da olgunlaşmama risk düzeyini arttırdığı için (Child, Chung, ve Davies, 2003; Meyer, 2001, 2004; Meyer ve Peng, 2005; Uhlenbruck, 2004), kurumlar ve kurumsal faktörler özellikle önemli olmaktadır (Peng, Wang ve Jiang, 2008: 921). Zayıf kurumsal bağlamlarda kurumlar açısından kompleks bir yerel bağlam söz konusu olmaktadır. KSS ile ilgili alınacak kararlarda, zayıf ve güçlü kurumsal bağlamlardaki kurumsal baskılar farklılaşmaktadır. Ancak meşruluk için firmanın bu baskıları dikkate alması ve rehber olarak izlemesi gerekmektedir (Husted ve Allen, 2006). Çünkü KSS global doğası gereği farklı kurumsal güçleri, firmaların KSS uygulamalarını etkilemektedir (Gjolberg, 2009; Marquis vd., 2007). Kurumsal çevre aktörün davranışlarını kısıtlayıcı ve düzenleyici bir etki yaratmaktadır (Scott, 1995).

Kurumsal yönetim literatürü kurumsal bağlamın örgüt uygulamalarında büyük bir öneme sahip olduğunu belirtirken, araştırmaların yönetim kurulu çeşitliliğini ihmal ettiğini vurgulamaktadır (Grosvold, 2007). Kurumsal çevrenin yönetim kurulu çeşitliliği üzerindeki etkisi ilgili literatürde pek dikkate alınmamaktadır (Parboteeah vd., 2008;

Spencer ve Gomez, 2004). Oysaki karar alma süreçlerinde etkili olan yönetim kurulları, bulundukları kurumsal bağlamdan etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurullarını oluşturan aktörlerin davranışlarının ve seçimlerinin kurumsal çevrelerden etkilendiği söylenebilir. Dolayısıyla, kurumsal bağlamın güçlü ya da zayıf olması yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisini etkileyebilecektir. Güçlü kurumsal çevrelerde yönetim kurulu çeşitliliği kavramının önemini yitirmesi beklenmektedir. Güçlü bağlamlarda kurumsal baskılardan hareketle firma, meşruiyet kazanmak adına, ister istemez diğer firmalarla eşbiçimli KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Campell (2007) çalışmasında kurumsal çevre güçlü olduğunda, yoğun kurumsal baskılar çerçevesinde, KSS faaliyetinin daha fazla gerçekleştirileceğini iddia etmektedir. Böyle bir çevrede yönetim kurulu çeşitliliğinin bir önemi kalmamakta, kurumsal bağlam doğrudan KSS faaliyetlerini yönlendirmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulu çeşitliliğinin düzeyi önemini kaybetmektedir. Kurumsal baskılar çerçevesinde yapılacak KSS faaliyetleri açık bir biçimde belirtilmiş olup yönetim kurulunun çeşitliliğinin az veya fazla oluşunun bu faaliyetlere çok da fazla etkisi olamayacaktır. Ancak kurumsal baskılar zayıf olduğunda çeşitlilik devreye girebilmektedir. Kurumsal çevre zayıf olduğunda kurumsal baskılar azalırken yönetim kurulundaki üyelerin KSS konusundaki kararlarının daha etkili olması beklenmektedir. Yönetim kurulunun çeşitliliğinin KSS'yi artıracağına ilişkin yukarıda bahsedilen literatürden hareketle, zayıf kurumsal çevrelerde yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS uygulamalarını daha fazla etkileyebileceği iddia edilebilmektedir. Zayıf kurumsal çevrelerde özgür seçime sahip olacak kurul üyeleri KSS faaliyetlerinde daha özgür davranabilmektedirler. Zayıf ve güçlü kurumsal çevrelerde, yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS'ye etkisinde kurumsal çevrenin zayıf ya da güçlü olmasına göre farklılaşması beklenmektedir.

Bu çalışmada kurumsal kuramın etkisini değerlendirmek için Scott (2001)'ın sınıflandırmasından hareketle düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal bağlam sınıflandırmasından hareket edilmektedir. Düzenleyici kurumsal bağlam, kurallar ve yaptırımları içermekte olup kurumsal davranışın sosyal kabul edilebilirliğini sistemleştirmek eğilimdedir. Hükümetler KSS uygulamaları ve açıklamaları kapsamında çeşitli düzenlemelere gitmektedir ve çeşitli yaptırımlarla örgütleri belirli bir yönde davranmaya zorlamaktadırlar (Moon ve Vogel, 2008). Farklı düzenleyici sistemler KSS'nin farklı forumlarını üretebilmekte ve tüm sosyal aktörler düzenleyici kurumların baskısı nedeniyle bu kural ve yaptırımları aktif bir şekilde takip etmektedirler (Moon ve Vogel, 2008). Scott (2001) çalışmasında düzenleyici kurumların etkisini zorlayıcılık üzerinden açıklamakta, kanunları ve kuralları bunun bir göstergesi olarak belirtmektedir. Hükümetler ve düzenleyici kurumlar yasal mekanizmalar ya da yaptırımları kullanarak çevresel sorumluluk davranışlarını ve girişimlerini meşrulaştırmaktadırlar.

H₂: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf düzenleyici çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{2a}: YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{2b}: YK eğitilmiş üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{2c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

Normatif kurumsal bağlam, oyunun kuralları olarak tanımlanan sosyal normlar ve değerlerden oluşmaktadır. İçinde varlığını sürdürdüğümüz çevrede yapılması doğru olan şeylerin bütünüdür. Kurumsal davranışın kabul edilebilir olması için normatif çevrenin koyduğu standartlara uygun hareket etmek gerekmektedir. Normatif çevre zaten uygun olanı teşvik ederek örgütleri belli bir yönde davranışa yönlendirmektedir (Campbell, 2006). Örgütler, kendilerinden beklenen rollere uygun davranışlar sergileyerek sosyalleşmekte ve kabul edilebilirlikleri bu rollere uygun hareket etmeleri ile mümkün olmaktadır (Brammer ve Millington, 2004). Normatif değerleri oluşturan çeşitli sosyal aktörler meşru örgütsel uygulamalar için standartlar oluşturmaktadırlar (Muthuri ve Gilbert, 2011). Scott (2001) normatif çevre kapsamında yaptığı açıklamalarda, çevresel sorumluluğun temelinde sosyal yükümlülüklerin olduğunu ve normatif güçler için meşrulaşmanın temelinde de ahlak yönetimi olduğunu ileri sürmektedir.

H₃: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf normatif çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{3a}: YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{3b}: YK eğitilmiş üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{3c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

Bilişsel bağlam ise kültürel değerleri, ideoloji ve kimlikleri içermektedir. Örgütler, faaliyetlerini yürüttükleri kurumsal çevrelerde kültürel olarak kabul edilebilir davranışlar sergiledikleri ölçüde amaçlarına ulaşabilmektedirler (Kostova ve Zaheer, 1999). Bilişsel baskı diğer tüm örgütsel uygulamalarda olduğu gibi KSS davranışını etkileyen ve harekete geçiren diğer bir faktör olarak ele alınmaktadır (Muthuri ve Gilbert, 2011). Böyle bir etkinin ise endüstri içerisindeki en iyi uygulamaları yapan işletmelerin taklit edilmesi ile KSS eşbiçimliliğinin oluşabileceği ileri sürülmektedir (Matten ve Moon, 2008).

H₄: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf bilişsel çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{4a}: YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{4b}: YK eğitilmiş üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{4c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma Modeli ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın amacı ve varsayımları çerçevesinde geliştirilen (Şekil 1) araştırma modeli; (1) YK çeşitliliğinin şirketlerin KSS uygulamaları üzerindeki direkt etkisini (a) ve (2) Faaliyet gösterilen ülkelerin kurumsal çevrelerinin, YK çeşitliliği ile KSS uygulamaları arasındaki ilişkideki “moderatör” etkilerini (b) ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Baron ve Kenny (1986:1174) moderatör değişkeni, “*bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünü etkileyen, nitel veya nicel bir değişken*” olarak tanımlamaktadır. Buna göre geliştirilen modelde ifade edilen moderatör etkinin ortaya çıkabilmesi için, YK çeşitliliğini ifade eden değişkenler ile KSS arasındaki ilişkilerin yönleri ve/veya büyüklüklerinin faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresine (*güçlü veya zayıf*) bağlı olarak değişmesi beklenmektedir. Moderatör hipotezin test edilmesi konusunda pek çok araştırmacı tarafından da (*örneğin*, McClean, vd, 2013; Okan vd, 2013) uygulanan bir yöntem, bağımsız değişken (X) ve moderatörün (Z) etkileşiminden elde edilen üçüncü bir değişkenin (XZ) modele dâhil edilerek, bu etkileşimin anlamlılığının test edilmesidir (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny (1986:1174) makalelerinde ayrıca, böyle bir etkinin test edilmesi konusunda uygulanacak yaklaşımın, bağımsız değişken ve moderatör değişkenin “ölçüm düzeylerine” göre farklılaşacağını ifade etmektedirler. Buna göre moderatör değişken kategorik (*örneğin ikili*) olduğunda uygulanabilecek yöntem, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri moderatörün her iki kategorisi (*geliştirilen model çerçevesinde düşünüldüğünde güçlü ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler*) için ayrı ayrı analiz ederek aradaki farklılığı test etmek olarak bilinmektedir (s. 1175).

O halde çalışmanın moderatör değişkenlerini oluşturan kurumsal çevre boyutlarının nasıl kodlanacağı, modelin ve uygulanacak analiz stratejisinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin yapısı gereği, bağımsız değişkenler (*YK çeşitliliği - örgüt düzeyi*), bağımlı değişken (*KSS - örgüt düzeyi*) ve moderatör değişken (*kurumsal çevre - ülke düzeyi*) arasında bir analiz düzeyi farklılığı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kurumsal çevre değişkenlerinin, YK çeşitliliği değişkenleri ile çarpımlarından oluşan etkileşim değişkenleri üretmek yerine, ülkelerin güçlü ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler olarak iki kategoriye ayrılması ve örgüt düzeyinde test edilecek ilişkilerin bu kategoriler arasında nasıl farklılaşacağını ortaya konulmasının daha tutarlı olacağı düşünülmüştür. Kurumsal çevre boyutlarının “*güçlü*” ve “*zayıf*” düzeylerine göre kategorize edilmesi gibi bir yaklaşım, çalışmanın kavramsal arka alanı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kuramsal olarak da tutarlı görünmektedir.

Bu açıklamalar ışığında araştırma modelinin temel varsayımı, YK çeşitliliği değişkenlerinin KSS üzerindeki etkilerinin (*anlamlılık, güç ve/veya yönlerinin*) “güçlü kurumsal çevreli” ve “zayıf kurumsal çevreli” ülkeler arasında bütünsel olarak ve/veya çeşitli değişkenler bakımından farklılaşacağı öngörüsüne dayanmaktadır. Modelde (Şekil 1) ayrıca örgüt düzeyinde ölçülen kontrol değişkenlerinin etkileri (c) de ele alınmıştır.

Örneklem

Çalışmanın verileri örgüt düzeyinde analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda 2013 yılı temel alınarak belirlenen ana kütle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Ana kütlede örneklem seçiminde çalışmanın kısıtları ve değişkenlerin yapısı çerçevesinde aşağıdaki kısıtlar dikkate alınmıştır;

- 1) Örneklem kapsamına alınacak işletmelerin bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin seçilmesinde Robert House ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen GLOBE (2004) araştırmasında yer alan ülkeler ele alınmıştır. Buna göre 16 gelişmiş ve 14 gelişmekte ülke (Tablo 1) belirlenmiştir.
- 2) Çalışmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında, her biri farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler için gerek yönetim kurulu çeşitliliği düzeyindeki bilgilerin, gerekse KSS ile ilgili açıklamaların tamamına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Böyle bir kısıt genel olarak bu bilgilerin yer aldığı raporlardaki bilgi eksiklikleri veya raporların İngilizce formatlarının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan söz konusu raporlar, ülkelerin büyüklük bakımından önde gelen işletmeleri tarafından ve yine gelişmiş ülke işletmeleri tarafından daha düzenli tutulmakta ve açıklanmaktadır. Bu kısıt çerçevesinde her ülke için en büyük işletmeler belirlenerek, büyüklük sırasına göre incelenen işletmeler arasından gerekli raporlarına ulaşılabilen 5 ila 10 adet işletme örneklem kapsamına alınabilmektedir.

Bu kısıtlar çerçevesinde çalışmanın örneklemini 192 işletmeden oluşmuştur. Ancak örneklem kapsamında bulunan işletmelere ait değişkenlerin her biri için farklı sayılarda kayıp veri (*missing value*) bulunmaktadır. Test edilen yapısal eşitlik modellerinde kayıp verilerin liste olarak silinmesi yöntemi “*listwise deletion*” tercih edildiğinden ¹ bu analizlerde kullanılan işletme sayısı 148 olarak belirlenmiştir. Örneklemin genel özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir.

¹ Yapılacak istatistiksel analizler açısından sorun oluşturan kayıp veriler konusunda genel olarak benimsenen yaklaşım, bu verilerin analizden çıkarılması yoluyla kayıp veri içermeyen bir veri seti elde etmek olarak bilinmektedir (Demir ve Parlak, 2012: 232). Kayıp verilerin analizden çıkarılması konusunda kullanılan en yaygın yaklaşımların ise kendilerine özgü avantaj ve dezavantajlara sahip alternatif yöntemler olan “*liste olarak silme*” (*listwise deletion*) ve “*ikili olarak silme*” (*pairwise deletion*) yöntemleri veya bu ikisinin kombinasyonu olduğu öne sürülmektedir (Peugh ve Enders, 2004: 537; Enders, 2010: 39). Kayıp verilerin, her bir analiz bazında silinmesi esasına dayanan ikili olarak silme yöntemi veri kaybının azaltılmasını sağlamaktadır (Enders, 2010: 40). Ancak bu yöntem kullanıldığında, her analizde yer alan vaka sayısının değişmesi nedeniyle, çalışma içerisinde yapılan farklı analizlerin mukayese edilememesi ve yapısal eşitlik modeli gibi analizlerde tahmin problemlerine neden olabilecek bir sorun olan kovaryans matrisinin pozitif tanımlanamaması gibi dezavantajlarla karşılaşılabilir (Peugh ve Enders, 2004:528). Bu dezavantajlar göz önüne alınarak, yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde “en az bir adet kayıp veri içeren tüm satırların analiz dışı bırakılması esasına dayanan liste olarak silme yöntemi” tercih edilmiştir.

Tablo 3. Örneklemen Genel Özellikleri^a

Gelişmiş Ülkeler ^b	İşletmeler		Gelişmekte Olan Ülkeler	İşletmeler	
	Frekans	%		Frekans	%
1- Avustralya	10 (5)	5,2 (3,4)	17- Hindistan	5 (4)	2,6 (2,7)
2- Avusturya	10 (3)	5,2 (2,0)	18- Brezilya	5 (2)	2,6 (1,4)
3- Kanada	10 (10)	5,2 (6,8)	19- Çin	5 (3)	2,6 (2,0)
4- Japonya	10 (8)	5,2 (5,4)	20- Mısır	5 (1)	2,6 (0,7)
5- ABD	10 (10)	5,2 (6,8)	21- Endonezya	5 (5)	2,6 (3,4)
6- İngiltere	10 (9)	5,2 (6,1)	22- Malezya	5 (4)	2,6 (2,7)
7- Tayvan	11 (8)	5,7 (5,4)	23- Nijerya	5 (1)	2,6 (0,7)
8- İsviçre	10 (10)	5,2 (6,8)	24- Filipinler	5 (4)	2,6 (2,7)
9- İsveç	5 (5)	2,6 (3,4)	25- Polonya	5 (2)	2,6 (1,4)
10- İspanya	5 (5)	2,6 (3,4)	26- Katar	5 (1)	2,6 (0,7)
11- Kore	5 (5)	2,6 (3,4)	27- Rusya	5 (5)	2,6 (3,4)
12- Fransa	5 (5)	2,6 (3,4)	28- Gün. Afrika	5 (5)	2,6 (3,4)
13- Almanya	5 (5)	2,6 (3,4)	29- Tayland	5 (5)	2,6 (3,4)
14- Yunanistan	5 (3)	2,6 (2,0)	30- Türkiye	6 (5)	3,1 (3,4)
15- İtalya	5 (5)	2,6 (3,4)			
16- Hollanda	5 (5)	2,6 (3,4)			
Toplam	121 (101)	63,0 (68,2)	Toplam	71 (47)	37,0 (31,8)
Sektörler ^c				Frekans	%
1- Karma				5 (5)	2,6 (3,4)
2- Madencilik				10 (6)	5,2 (4,1)
3- İmalat Sanayii				41 (37)	21,6 (25,0)
4- Elektrik, Gaz ve Su				24 (18)	12,5 (12,2)
5- İnşaat ve Bayındırlık				2 (0)	1,0 (0)
6- Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar				6 (5)	3,1 (3,4)
7- Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama				17 (12)	8,9 (8,1)
8- Mali Kuruluşlar				64 (44)	33,3 (29,7)
9- Teknoloji				22 (21)	11,5 (14,2)
10- Gayrimenkul				1 (0)	0,5 (0)
Toplam				192 (148)	100

^a Kayıp verilerin liste olarak silinmesi sonucu kullanılan verilerin frekans ve oranları parantez içerisinde verilmiştir.

^b Sektör sınıflaması Kamuyu Aydınlatma Platformu referans alınarak yapılmış olup birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmeler ayrı bir kategori (*karma*) altında sınıflanmıştır (<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sektorler.aspx>).

^c Ülke sınıflaması için IMF referans alınmıştır (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselagr.aspx>).

(Peugh ve Enders, 2004: 528). Bu yöntemin önemli dezavantajları veri kaybı nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Demir ve Parlak, 2012: 233). Bununla birlikte bu yöntem gerekli varsayımlara karşı kararlı ve sağlam oluşu, diğer yandan ise gerçek standart hata kestiriminde titiz oluşu gibi nedenlerle daha “dürüst bir yöntem” olarak nitelendirilmektedir (Little & Rubin, 1987 ve Allison, 2002, 2009’den aktaran Demir ve Parlak, 2012: 233).

Değişkenler ve Ölçümleme

Değişkenlerinin ölçülmesi ile ilgili bilgiler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 4. Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamaları	
- KSS_{TOPLAM} - KSS_{SOSYAL} - KSS_{ÇEVRE}	- KSS, iki ayrı kodlayıcı tarafından GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) içerik analizi modeli çerçevesinde kodlanmıştır. (https://www.globalreporting.org) - KSS skorları, işletmelerin çevre ve sosyal boyutlardaki KSS faaliyetlerinin sayısını ifade etmektedir. Bu iki boyutun toplamı ise toplam KSS skorunu oluşturmaktadır. http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx (09.08.2014) - KSS skorlarının güvenilirliğini hesaplamak için Perreault ve Leigh (1989) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmacı tarafından önerilen (<i>örneğin</i>, Okazaki ve Skapa, 2008; Grayson ve Rust, 2001; Kolbe ve Burnett, 1991) I_r^2 güvenilirlik ölçeği kullanılmıştır. Perreault ve Leigh (1989)’e göre kodlayıcılar arası güvenilirliğin sağlanması için hesaplanan I_r değerinin 0,80’in üzerinde olması gerekmektedir. Buna göre KSS_{ÇEVRE} (%99,12), KSS_{SOSYAL} (%99,66) ve KSS_{TOPLAM} (%99,71) boyutlarının her biri için yeterli düzeyde güvenilirlikten bahsedilebilmektedir. Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları, KSS ve sürdürülebilirlik raporları
Bağımsız Değişkenler: İşletmenin Yönetim Kurulu Çeşitliliği	
- KADIN_{ORAN} - PhD_{ORAN} - MBA_{ORAN} - YAŞ_{ORTALAMA}	- Kuruldaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı - Kuruldaki doktora dereceli üye sayısının toplam üye sayısına oranı - Kuruldaki master dereceli üye sayısının toplam üye sayısına oranı - Kurul üyelerinin yaş ortalaması Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları ve kurumsal yönetim uyum raporları
Kontrol Değişkenleri	
- YK_{TOPLAM} - DENETİM_{ORAN} - BÜYÜKLÜK_{/1000} - SEKTÖR_{İMALAT} - SEKTÖR_{FINANS}	- Yönetim kurulundaki üye sayısı - Denetimde görevli üye sayısının kuruldaki üye sayısına oranı - Çalışan sayısı (<i>örneğin</i>, Glaister vd. 2008; Chen ve Bouvain, 2008) (büyüklük yapılan analizlerde yorum kolaylığı sağlamak amacı ile 1000’e bölünerek kullanılmıştır). - İşletme imalat sektöründe ise, 1 diğer sektörlerde ise 0. - İşletme finans sektöründe ise, 1 diğer sektörlerde ise 0. Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları ve kurumsal yönetim uyum raporları
Moderator Değişkenler: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Ülkenin Kurumsal Çevre Boyutları (Scott, 1995)	
Düzenleyici Çevre	- Dünya Bankasının, “Dünya Yönetişim Göstergeleri (WGI) projesi” (2013) verileri (Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, www.govindicators.org). - Söz hakkı ve hesap verebilirlik, politik istikrar ve şiddetin/terörizmin yokluğu, hükümetin etkinliği, düzenleyici kalite, hukukun üstünlüğü ve yolsuzluğun kontrolü. - Bu değişkenler, Ang, vd, (2014); Hernández ve Nieto, (2014); Gallego ve Casillas, (2014) gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır.
Normatif Çevre	- Dünya Ekonomik Forumun Küresel Rekabet Gücü Raporu (2013-2014) verileri. - İşletmelerin etik davranma düzeyleri, denetim ve raporlama standartlarının gücü, yönetim kurullarının etkinliği, yönetim okullarının kalitesi, araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı. - Raporun farklı sürümleri, öncül araştırmacılar tarafından (<i>örneğin</i>, Xu, vd, 2004) normatif boyutla ilgili değişkenlerin elde edilmesi için kullanılmıştır. Raporun (2013-2014) sürümü içerisinde normatif boyutu temsil eden maddelerin seçilmesinde Arslan ve Larimo (2010) referans alınmıştır.
Bilişsel Çevre	- Dünya Bankasının “Knowledge for Development (K4D)” - “Knowledge Index (KI)” (2012) verileri (http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp). - Eğitim ve insan kaynakları (ortalamaya eğitim yılı, orta öğretim kaydı, yükseköğretim kaydı), inovasyon sistemi (royalite ve lisans ücretleri, harcamaları ve kazançları, onaylanan patent başvuruları, bilimsel ve teknik dergi makaleleri) ve enformasyon ve iletişim teknolojileri - ICT (1000 kişi başına telefon, bilgisayar ve internet kullanımı) (Eğitim ve insan kaynakları ile “inovasyon sistemleri” boyutları için popülasyona göre ağırlıklandırılmış değerler kullanılmıştır). - Bu değişkenlerin belirlenmesinde İlhan-Nas (2012) referans alınmıştır.

² $F0/N \geq I/k$ için $I_r = \{[Fn/N - (I/k)][k/(k-1)]\}^{1/2}$ ve $F0/N \leq I/k$ için $I_r = 0$, $F0$ denk kararların olduğu yerdeki yargıların sayısıdır, N kararların toplam sayısıdır, k kategorilerin toplam sayısıdır, F/N uyum yüzdesidir. Tüm değerler, 32 online yaratıcı stratejilerin her biri için hesaplanan güvenilirlik endekslerinin ortalamalarına dayanmaktadır.

Çalışmanın modeli ve yapılacak analizlerin varsayımları gereği, veri setinin kullanılacak moderator değişkenlerin, skorlarına göre iki grupta tanımlanması gerekmektedir. Öncül araştırmalar incelendiğinde bu işlemin yapılmasında moderator değişkenin ortalamasının standart sapma kadar altı, ortalama ve ortalamasının standart sapma kadar üstü olacak şekilde gruplara ayrılması (*örneğin*, Zweig ve Webster, 2003) veya medyana göre iki grup elde edilmesi (*örneğin*, Glaister vd, 2008; Innosenti vd, 2010) gibi yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Ancak çalışmada kullanılan kurumsal çevre değişkenleri, örneklem kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelere ait skarlardan oluşmakta ve her ülkede birden fazla (5/6 ila 10/11 adet) işletme yer almaktadır. Bu durum dikkate alındığında, daha tutarlı sonuçlar elde edebilmek amacı ile ilk adımda örneklem kapsamındaki 30 ülke kurumsal çevre skorlarına göre iki grup oluşturacak şekilde tanımlanmış, işletmeler ile ilgili gruplamada ise ülkelere ait bu gruplama dikkate alınmıştır. Kullanılan moderator değişkenlerin bir diğer özelliği, her bir kurumsal çevre boyutunu temsil eden birden fazla vekil değişkenin bulunmasıdır. Bu çerçevede, boyutları temsil eden değişkenlerin ortalama skorları üzerinden elde edilecek kompozit değerler yerine, ülkelerin kurumsal çevre boyutlarına ait alt değişkenlerin tamamı dikkate alınarak gruplanması ve bu grupların her bir alt değişken bakımından nasıl farklılaştığının ortaya konulmasının daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür.

Yapılan açıklamalar ışığında ülkelerin sınıflandırılmasında değişkenlerin, bireylerin ya da benzer şeylerin birbirlerine benzer örüntü (*pattern*) ya da karakteristiklere sahip olmaları temel alınarak gruplanmasını sağlayan bir teknik olan (Cramer ve Howitt, 2004:24) kümeleme analizi uygulanmıştır. Kümeleme analizinde “*kümeleri oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarına bakılarak*”, önceden belirlenen sayıda küme elde edebilmek amacı ile “*hiyerarşik olmayan/k-ortalamalar*” yöntemi kullanılmıştır (Nakip, 2013: 551). Kümeleme analizleri düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre boyutları için ayrı ayrı yapılarak ülke sınıflamaları elde edilmiştir.

Kümeleme analizi ANOVA sonuçları ve değişkenlerin küme ortalamaları Tablo 3’de özetlenmektedir. Düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre için yapılan her üç analizde elde edilen F istatistiklerinin, tüm değişkenler için anlamlı olduğu ($P=,000$) görülmektedir. Buna göre düzenleyici, normatif ve bilişsel çevreler için elde edilen ülke grupları arasında bu boyutları temsil eden değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Küme ortalamaları incelendiğinde her üç kurumsal çevre boyutu için hesaplanan ortalamaların elde edilen ilk kümelerde (Küme 1) daha düşük olduğu görülmektedir. Değişkenlerin özellikleri de dikkate alınarak, bundan sonra yapılacak analizlerde kurumsal çevre ortalamaları düşük olan ülke kümeleri “*zayıf kurumsal çevreli*” ülkeler, bu değişkenler bakımından yüksek ortalamaya sahip ülke kümeleri de “*güçlü kurumsal çevreli*” ülkeler olarak adlandırılmıştır.

Tablo 5.Kümeleme Analizleri ANOVA Sonuçları ve Değişkenlerin Küme Ortalamaları

Değişkenler	Düzenleyici Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Söz hakkı ve hesap verebilirlik	-,26	1,11	34,766	,000
Politik istikrar ve şiddetin/terörizmin yokluğu	-,83	,84	76,356	,000
Hükümetin etkinliği	-,01	1,39	64,452	,000
Düzenleyici kalite	-,04	1,34	77,919	,000
Hukukun üstünlüğü	-,25	1,39	92,568	,000
Yolsuzluğun kontrolü	-,38	1,36	68,483	,000
Değişkenler	Normatif Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
İşletmelerin etik davranma düzeyleri	3,86	5,55	134,609	,000
Denetim ve raporlama standartlarının etkinliği	4,56	5,74	55,464	,000
Yönetim kurullarının etkinliği	4,31	5,37	80,603	,000
Yönetim okullarının kalitesi	4,25	5,31	18,108	,000
Araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı	4,39	5,58	55,162	,000
Değişkenler	Bilişsel Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Eğitim ve İnsan Kaynakları	3,87	8,28	146,049	,000
İnovasyon Sistemi	5,21	8,77	70,338	,000
Enformasyon ve İletişim Teknolojileri	4,24	8,35	77,177	,000

Kümeleme analizleri sonucunda elde edilen küme üyelikleri ve ülkelerin küme merkezlerine uzaklıkları Tablo 4’de özetlenmektedir. Ülkelerin küme merkezlerine uzaklıkları incelendiğinde “*güçlü kurumsal çevreli*” ülkeleri en iyi temsil eden ülkelerin, düzenleyici çevre için ABD (,313), normatif çevre için Kanada (,525), bilişsel çevre için ise Fransa (,225) olduğu görülmektedir. “*Zayıf kurumsal mesafeli*” ülkeleri en iyi temsil eden ülkelerin ise düzenleyici çevre için Filipinler (,395), normatif çevre için Çin (,385) ve bilişsel çevre için Türkiye (,717) olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 6. Küme Üyelikleri ve Küme Merkezlerine Uzaklıklar^a

Ülkeler		Düzenleyici		Normatif		Bilişsel	
		Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü
Gelişmiş Ülkeler	Avustralya	-	,830	-	,548	-	1,443
	Avusturya	-	,801	-	,886	-	1,132
	Kanada	-	,911	-	,525	-	,652
	Japonya	-	,447	-	1,362	-	,445
	ABD	-	,313	-	,821	-	,822
	İngiltere	-	,735	-	,661	-	1,527
	Tayvan	-	,846	-	,815	-	1,105
	İsviçre	-	1,261	-	1,380	-	1,946
	İsveç	-	1,459	-	,759	-	1,625
	İspanya	-	1,173	1,633	-	-	,991
	Kore	-	1,267	,691	-	-	,870
	Fransa	-	,471	-	,770	-	,225
	Almanya	-	,618	-	,650	-	,886
	Yunanistan	1,554	-	,916	-	-	2,250
	İtalya	-	2,089	1,176	-	-	1,043
	Hollanda	-	1,128	-	,814	-	1,378
Gelişmekte Olan Ülkeler	Hindistan	,927	-	,897	-	2,926	-
	Brezilya	,890	-	,986	-	2,872	-
	Çin	1,389	-	,385	-	,904	-
	Mısır	1,619	-	2,325	-	1,644	-
	Endonezya	,638	-	,543	-	2,696	-
	Malezya	1,891	-	-	,822	3,217	-
	Nijerya	2,179	-	1,115	-	3,587	-
	Filipinler	,395	-	,934	-	2,027	-
	Polonya	-	1,268	,695	-	-	2,368
	Katar	-	2,156	-	,727	2,740	-
	Rusya	1,214	-	,916	-	-	2,652
	Gün. Afrika	1,380	-	-	1,859	2,064	-
	Tayland	,636	-	,682	-	1,551	-
	Türkiye	,916	-	,742	-	,717	-
N		13	17	15	15	12	18
Küme merkezleri Arasındaki Uzaklık		3,769		2,816		7,004	

^a Verilen değerler ülkelerin bulundukları küme merkezine olan uzaklıklarını ifade etmektedir.

Verilerin Analizi

YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkilerin güçlü ve zayıf kurumsal çevre etkisi altında nasıl değişeceğini ortaya koymayı amaçlayan moderator modelin testi için, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Moderatör hipotezin YEM kullanılarak test edilmesinde, oluşturulan modelin aynı anda iki (*ya da daha fazla*) grupta analiz edilmesini sağlayan çoklu grup analizleri kullanılabilir (Şimşek, 2007: 20-21). Moderatör değişkenin kategorik olması sayesinde uygulanabilen bu yöntem, modelin veri uyumu moderatör değişkene göre oluşturulan her iki grupta test edilerek, gruplar arasında karşılaştırma yapılması mantığına dayanmaktadır (Iacobucci, 2010: 92). Böyle bir durumda eğer yapısal eşitlik modelinde test edilen direkt etkinin gücü veya yönü oluşturulan gruplar arasında gözle görülür biçimde farklılaşıyorsa, grup üyeliğinin söz konusu direkt etki üzerinde bir moderatör olarak işlev gördüğü söylenmektedir (Kline, 2011: 289).

Anlatılanlar ışığında, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin gruplar arasındaki değişmezliğinin (*invariance*) test edilmesinde Kline (2011: 252 ve 288) tarafından

önerilen süreç referans alınmıştır (ayrıca, Innocenti vd, 2011). Buna göre; ilk adımda oluşturulan “*serbest (unconstrained)*” modelde aynı regresyon modeli iki grup üzerinde test edilerek, modelin bu gruplar arasındaki yapısal değişmezliği (*configural invariance*) sınanmıştır. Bu modelin özelliği bütün parametrelerin her iki grup için farklı tahmin edilmesine izin verilmiş olmasıdır. İkinci adımda oluşturulan kısıtlanmış (*constrained*) modelde ise hem faktör yüklerinin (*metrik değişmezlik*) hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki direkt ilişkileri ifade eden regresyon katsayılarının iki grup için aynı olması sağlanmıştır. Moderatör hipotezin destek bulması için temel mantık, parametrelerin serbest hesaplanmasına olanak tanıyan sınırlandırılmamış modelin, parametrelerin aynı değerleri aldığı sınırlandırılmış modelden daha iyi bir uyum iyiliği göstermesidir. Sınırlandırılmış model ve sınırlandırılmamış model arasındaki uyum iyiliklerini karşılaştırmak üzere χ^2 farklılık testi uygulanmıştır. Test edilen modelde ayrıca hesaplanan regresyon parametre tahminleri arasındaki farklar için hesaplanan kritik oranlar (CR_{FARK}) değerlendirilmiştir (Byrne, 2010:133-134). Uygulanan çoklu grup analizlerinde, bu analizlerin varsayımları gereği standardize edilmemiş katsayılar yorumlanmıştır (Şimşek, 2007:154; Kline, 2011: 252-253).

BULGULAR

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 5’de özetlenmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu katsayıların çoklu doğrusal bağlantı problemine neden olabilecek düzeyde ($r < 0,80$) olmadığı (Bryman ve Cramer, 1997:257) görülmektedir. Bağımsız değişkenler içerisinde sadece $KADIN_{ORAN}$ ve PhD_{ORAN} değişkenleri KSS boyutları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler göstermektedir. Kontrol değişkenleri için, $SEKTÖR_{FINANS}$ değişkeni ile hem KSS_{TOPLAM} ($r = -,16$; $P < ,05$) hem de $KSS_{ÇEVRE}$ ($r = -,30$; $P < ,01$) arasında negatif yönlü ilişkiler gözlenirken, KSS_{SOSYAL} için anlamlı bir ilişki ($r = -,09$; $P > ,10$) elde edilememiştir. $KSS_{ÇEVRE}$ aynı zamanda $SEKTÖR_{İMALAT}$ ($r = ,22$; $P < ,01$) ve $BÜYÜKLÜK_{1000}$ ($r = ,16$; $P < ,05$) ile pozitif yönlü ilişki göstermektedir. KSS_{SOSYAL} ve $KSS_{ÇEVRE}$ arasında ise pozitif yönlü bir ilişki gözlenmektedir ($r = ,75$; $P < ,01$).

Tablo 5. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tanımlayıcı İstatistikler											
N	184	184	184	192	172	172	165	192	192	192	192
$\bar{X}$	18,8	13,3	5,5	0,14	0,22	0,29	59,9	11,9	0,4	100,7	-
σ	8,6	6,7	2,3	0,1	0,2	0,2	4,4	3,7	0,4	207,8	-
Bağımlı Değişkenler											
1- KSS _{TOPLAM}	1										
2- KSS _{SOSYAL}	,98**	1									
3- KSS _{ÇEVRE}	,85**	,75**	1								
Bağımsız Değişkenler											
4- KADIN _{ORAN}	,24**	,21**	,27**	1							
5- PhD _{ORAN}	,24**	,24**	,19*	-,07	1						
6- MBA _{ORAN}	-,14	-,14	-,10	,15*	-,26**	1					
7- YAŞ _{ORTALAMA}	,13	,12	,15	,10	,01	-,13	1				
Kontrol Değişkenleri											
8- YKTOP	,09	,10	,07	,20**	-,17*	,12	,17*	1			
9- DENETİM _{ORAN}	,10	,10	,08	-,16*	,27**	-,28**	-,23**	-,47**	1		
10- BÜYÜKLÜK _{/1000}	,14	,13	,16*	,05	,11	-,05	,01	,07	,066	1	
11- SEKTÖR _{İMALAT}	,09	,04	,22**	-,08	,08	,13	,01	,03	-,00	,07	1
12- SEKTÖR _{FINANS}	-,16*	-,09	-,30**	,19**	-,11	,10	-,04	,20**	-,09	-,13	-,37**

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

YK çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkisini ve faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresinin bu ilişki üzerindeki moderatör etkisinin test eden YEM sonuçları Tablo 6’da özetlenmektedir. Uygulanan YEM’de SEKTÖR_{FINANS} ve SEKTÖR_{İMALAT} değişkenleri veri uyumunu olumsuz etkiledikleri için modellerde dâhil edilememiştir. Buna göre oluşturulan modellerde YK çeşitliliği değişkenleri (4 adet) ve kontrol değişkenleri (3 adet) gözlenen değişken (*observed variable*) olarak ele alınmış, endojen değişken olarak kullanılan KSS ise örtük değişken (*latent variable*) olarak ele alınmış ve 2 adet gözlenen değişkenle (KSS_{SOSYAL} ve KSS_{ÇEVRE}) temsil edilmiştir.

Analiz sonuçları (Tablo 6) YK çeşitliliğinin KSS üzerindeki direkt etkisini, örneklemin bütünü (N=148) üzerinde test eden “temel modelin” veri ile uyumunun tatminkâr olduğunu ortaya koymaktadır ($\chi^2=2,517$; $P>,10$). Analiz sonuçlarına göre KADIN_{ORAN} ($\beta=5,581$; $P<,01$) ve PhD_{ORAN} ($\beta=1,770$; $P<,05$) değişkenleri KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip iken, MBA_{ORAN} değişkeninin KSS üzerindeki etkisi negatif yönlüdür ($\beta=-1,892$; $P<,05$). Bu bulgular ışığında, “YK kadın üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır” şeklinde ifade edilen H_{1a} , hipotezi destek bulurken, “YK eğitilmiş üye (PhD ve MBA) oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır” şeklindeki H_{1b} hipotezi sadece PhD_{ORAN} için (*kısmen*) destek bulmaktadır. Bununla birlikte, “YK yaş ortalaması arttıkça KSS uygulamalarının azalacağını” ifade eden H_{1c} hipotezi için anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkilerin zayıf düzenleyici çevreli ve güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde faaliyet gösteren işletme grupları arasında farklılaşp farklılaşmadığını test eden moderator analiz sonuçları Model 1’de özetlenmektedir. Bulgular incelendiğinde bütün parametre değerlerinin, oluşturulan iki grup arasında farklı tahmin edilmesine izin verilen “serbest modelin” (Model 1(A)) uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2/df= ,833$; CFI=1,000; TLI=1,051; NFI=,968; RMSEA=,000), faktör yüklerinin ve regresyon katsayılarının ($\beta_z=\beta_G$) iki grup için aynı olduğu “kısıtlanmış

modelden” (Model 1(B)) ($\chi^2/df=1,352$; CFI=,970; TLI=,892; NFI=,912; RMSEA=,049) nispeten daha iyi olduğu görülmektedir. Bu iki modelin uyum iyiliklerini karşılaştırmak üzere yapılan χ^2 farklılık testi ($\Delta\chi^2 (8)= 17,06$; $P<,05$) kısıtlanmış modelin veri uyumunda serbest modele göre anlamlı bir kötüleşme olduğunu ortaya koymaktadır.

Zayıf düzenleyici çevre (β_Z) ve güçlü düzenleyici çevre (β_G) için farklı hesaplanan (Model 1(A)) regresyon tahminleri ve bu parametre tahminleri arasındaki farklılığı ortaya koyan CR_{FARK} değerleri incelendiğinde; $KADIN_{ORAN}$ değişkeninin KSS üzerindeki etkisinin düzenleyici çevreye bağlı olmaksızın anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta_Z=7,647$; $P<,05$ ve $\beta_G=3,340$; $P<,05$; $CR_{FARK}=-1,069$; $P>,10$). Buna göre “*YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{2a} hipotezi desteklenmemektedir. Eğitim düzeyi ile ilgili değişkenler incelendiğinde MBA_{ORAN} değişkeninin zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde negatif olan etkisinin ($\beta_Z=-7,159$; $P<,01$) güçlü düzenleyici çevreye sahip ülkelerde pozitif ve anlamsız olduğu ($\beta_G=,028$ $P>,10$), bu iki katsayı arasındaki farkın ise anlamlı olduğu görülmektedir ($CR_{FARK}=3,204$; $P<,01$). Bu durum MBA mezunu üyelerin KSS üzerindeki zayıf düzenleyici çevrelerde ortaya çıkan olumsuz etkisinin, güçlü düzenleyici çevreye bağlı olarak ortadan kalktığı (*anlamsız ve pozitif yönlü*) ya da bu ilişkinin güçlü düzenleyici çevrenin etkisiyle nispeten daha olumlu bir yapıda ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir. PhD üye oranı için güçlü ve zayıf düzenleyici çevreli ülke gruplarında hesaplanan katsayılar arasındaki farklılık ($CR_{FARK}=,741$; $P>,10$) anlamsız olmakla birlikte, bu değişkenin KSS üzerindeki etkisine dair zayıf düzenleyici çevrelerde anlamsız olan katsayının ($\beta_Z=,694$; $P>,10$) güçlü düzenleyici çevrelerde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu dikkat çekmektedir ($\beta_G=2,015$; $P<,05$). MBA_{ORAN} ve PhD_{ORAN} için elde edilen bu iki bulgu bir arada değerlendirildiğinde, eğitilmiş üyelerin KSS üzerindeki etkilerinin düzenleyici çevrenin güçlü olduğu durumda, zayıf düzenleyici çevrelere göre, nispeten, daha olumlu olduğu söylenebilir. Buna göre “*YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{2b} hipotezinin kısmen de olsa destek bulduğu söylenebilir. Bir diğer bağımsız değişken olan $YAŞ_{ORTALAMA}$ için elde edilen katsayıların her iki grup için de anlamsız ($\beta_Z=,037$; $P>,10$ ve $\beta_G=,043$; $P>,10$; $CR_{FARK}=,102$; $P>,10$) olduğu göz önüne alınarak “*YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacağını*” ifade eden H_{2c} hipotezi de desteklenmemiştir.

Kontrol değişkenlerinin katsayıları değerlendirildiğinde (Model 1(A)) YK_{TOPLAM} değişkeni için zayıf ve güçlü düzenleyici çevrelerde hesaplanan katsayılar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($\beta_Z=,107$; $P>,10$ ve $\beta_G=,069$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,335$; $P>,10$). Bununla birlikte denetim kurulu üye oranının düşük düzenleyici çevreli ülkelerde negatif yönlü ve anlamsız olan etkisinin ($\beta_Z=-2,611$; $P>,10$) güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta_G=,655$; $P<,10$) olduğu ve bu iki katsayı arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir ($CR_{FARK}=1,834$; $P<,10$). İşletme büyüklüğünün zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde ortaya çıkan pozitif yönlü etkisi ise ($\beta_Z=,003$; $P<,05$) güçlü düzenleyici çevrelerde anlamlı değildir ($\beta_G=,000$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,256$; $P<,05$).

YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkilerin normatif çevrenin zayıf ve güçlü düzeylerine göre ele alındığı Model 2(A) sonuçları, bu ilişkilere dair katsayıların oluşturulan ülke gruplarına göre farklılaşmasına izin verilen serbest modelin ($\chi^2/df=1,055$; CFI=,997; TLI=,984; NFI=,960; RMSEA=,019), kısıtlanmış modele ($\chi^2/df=1,830$; CFI=,932; TLI=,754; NFI=,884; RMSEA=,075) göre daha iyi bir veri uyumu gösterdiğini ($\Delta\chi^2(8)= 23,94$; $P<,01$) ortaya koymaktadır.

Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi zayıf normatif çevreli ülkelerde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta_z=7,588$; $P<,01$) iken bu ilişki güçlü güçlü normatif çevre etkisi altında daha düşük bir güce sahip ve anlamlı değildir ($\beta_G=1,721$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,056$; $P<,01$). Buna göre “*YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{3a} hipotezi desteklenmiştir. Eğitim düzeyi konusunda elde edilen bulgular, düzenleyici çevre ile benzerlik göstermektedir. Buna göre PhD üye oranının KSS üzerindeki zayıf normatif çevrelerde anlamsız olan etkisi ($\beta_z=-,554$; $P>,10$) güçlü normatif çevrelerde anlamlı ve pozitif yönlü olmakta, ancak bu iki katsayı arasındaki farka istatistiksel olarak ($P<,10$ düzeyinde) kanıt sağlanamamaktadır ($\beta_G=2,237$; $P<,05$; $CR_{FARK}=1,588$; $P>,10$). MBA mezunu üye oranı için zayıf normatif çevrelerde negatif yönlü olan ilişki ($\beta_z=-6,145$; $P<,01$) ise güçlü normatif çevrelerde anlamsız ve pozitif yönlü bir değer almaktadır ($\beta_G=,537$; $P>,10$; $CR_{FARK}=3,815$; $P<,01$). Buna göre, “*YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” biçiminde ifade edilen H_{3b} hipotezinin de kısmen destek bulduğu söylenebilir. Yaş ortalaması için elde edilen katsayılar ($\beta_z=,066$; $P>,10$ ve $\beta_G=,025$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,612$; $P>,10$), “*YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{3c} hipotezinin normatif çevre için de reddedildiğini ortaya koymaktadır.

Kontrol değişkenlerinin katsayıları normatif çevre etkisi altında değerlendirildiğinde YK_{TOPLAM} ($\beta_z=,077$; $P>,10$ ve $\beta_G=,050$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,284$; $P>,10$) ve $DENETİM_{ORAN}$ ($\beta_z=-1,377$; $P>,10$ ve $\beta_G=,498$; $P>,10$; $CR_{FARK}=1,106$; $P>,10$) değişkenlerine ait etkilerin zayıf ve yüksek normatif çevrelerde farklılaşmadığı, bununla birlikte, işletme büyüklüğünün zayıf normatif çevreli ülkelerde pozitif yönlü olan etkisinin ($\beta_z=,003$; $P<,05$) güçlü normatif çevrelerde anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta_G=,000$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,403$; $P<,05$).

Bilişsel çevrenin moderatör etkisine dair analiz bulguları (Tablo 6: Model 3(A)) incelendiğinde serbest model ve kısıtlanmış modelin veri uyumlarını kıyaslamak üzere hesaplanan $\Delta\chi^2$ istatistiğinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($\Delta\chi^2(8)= 12,05$; $P>,10$). Bununla birlikte serbest modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/df=,927$; CFI=1,000; TLI=1,023; NFI=,963; RMSEA=,000), kısıtlanmış modele ($\chi^2/df=1,159$; CFI=,986; TLI=,951; NFI=,924; RMSEA=,033) göre nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi hem zayıf ($\beta_z=11,087$; $P<,01$) hem de güçlü ($\beta_G=4,050$; $P<,01$) bilişsel çevreli ülkelerde anlamlı iken, bu iki katsayı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ($CR_{FARK}=-1,548$; $P<,10$). Bu bulgu ışığında, “*YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{4a} hipotezi

desteklenmemektedir. Düşük bilişsel çevreli ülkelerde PhD mezunu üye oranının KSS üzerindeki anlamsız olan etkisi ($\beta_Z=1,717$; $P>,10$), güçlü bilişsel çevre etkisi altında anlamlı olmakta ($\beta_G=2,187$; $P<,05$) ancak iki katsayının büyüklükleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($CR_{FARK}=,227$; $P>,10$). Bununla birlikte MBA üye oranının KSS üzerindeki etkisi göz önüne alındığında zayıf bilişsel çevre ($\beta_Z=-7,561$; $P<,01$) ve güçlü bilişsel çevre ($\beta_G=-,381$; $P>,10$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmekte ve zayıf bilişsel çevrelerde ortaya çıkan negatif ilişki, güçlü bilişsel çevreli ülkeler için daha zayıf olmakta ve anlamlı etkisini kaybetmektedir ($CR_{FARK}=2,965$; $P<,01$). Elde edilen bu ilişki yapısına göre “YK eğitilmiş üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır” şeklinde ifade edilen H_{4b} hipotezinin kısmen de olsa desteklendiği söylenebilir. YK yaş ortalaması için elde edilen katsayılar ($\beta_Z=,035$; $P>,10$ ve $\beta_G=,042$; $P>,10$; $CR_{FARK}=,100$; $P>,10$), “YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır” şeklinde ifade edilen hipotezin (H_{4c}) bilişsel çevre için de reddedilmesine neden olmaktadır.

Kontrol değişkenlerinin etkileri incelendiğinde YK toplam için elde edilen katsayıların anlamsız olduğu ($\beta_Z=,137$; $P>,10$ ve $\beta_G=,066$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,619$; $P>,10$) görülmektedir. $DENETİM_{ORAN}$ için zayıf ($\beta_Z=-2,256$; $P>,10$) ve güçlü ($\beta_G=,548$; $P>,10$) bilişsel çevreli ülkelerde elde edilen katsayılar ve bu katsayılar arasındaki fark anlamsızdır ($CR_{FARK}=,826$; $P>,10$). Son olarak işletme büyüklüğünün zayıf bilişsel çevreli ülkelerde ortaya çıkan pozitif yönlü etkisinin ($\beta_Z=,003$; $P<,05$) güçlü bilişsel çevrelerde anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta_G=,000$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,103$; $P<,05$).

Tablo 6. Yapısal Eşitlik ve Moderator Analiz Bulguları^{c,d}

Temel Model		DÜZENLEYİCİ ÇEVRE				NORMATİF ÇEVRE				BİLİŞSEL ÇEVRE			
		Model 1(A) ^a		Model 1(B) ^b		Model 2(A)		Model 2(B)		Model 3(A)		Model 3(B)	
β		β _Z	β _G	CR _{FARK}	β _Z = β _G	β _Z	β _G	CR _{FARK}	β _Z = β _G	β _Z	β _G	CR _{FARK}	β _Z = β _G
Bağımsız Değişkenler													
KADIN _{ORAN}	5,581 ^{**} (,300)	7,647 [*] (,411)	3,340 [*] (,180)	-1,069	4,487 ^{**} (,252)	7,588 ^{**} (,408)	1,721 (,093)	-2,056 [*]	4,702 ^{**} (,253)	11,087 ^{**} (,596)	4,050 ^{**} (,218)	-1,548	5,293 ^{**} (,285)
PhD _{ORAN}	1,770 [*] (,162)	,694 (,063)	2,015 [*] (,184)	,741	1,634 [*] (,149)	-,554 (-,051)	2,237 [*] (,204)	1,588	1,903 [*] (,174)	1,717 (,157)	2,187 [*] (,200)	,227	1,617 [*] (,148)
MBA _{ORAN}	-1,892 [*] (-,173)	-7,159 ^{**} (-,655)	,028 (,003)	3,204 ^{**}	-1,667 [*] (-,153)	-6,145 ^{**} (-,562)	,537 (,049)	3,815 ^{**}	-1,462 ⁺ (-,134)	-7,561 ^{**} (-,692)	-,381 (-,035)	2,965 ^{**}	-1,998 [*] (-,183)
YAŞ _{ORTALAMA}	,047 (,091)	,037 (,071)	,043 (,085)	,102	,033 (,065)	,066 (,129)	,025 (,049)	-,612	,042 (,082)	,035 (,067)	,042 (,082)	,100	,038 (,075)
Kontrol Değişkenleri													
YKTOP	,040 (,064)	,107 (,172)	,069 (,112)	-,335	,045 (,072)	,077 (,124)	,050 (,081)	-,284	,043 (,069)	,137 (,221)	,066 (,106)	-,619	,043 (,070)
DENETİM _{ORAN}	,382 (,077)	-2,611 (-,526)	,655 ⁺ (,132)	1,834 ⁺	,362 (,073)	-1,377 (-,278)	,498 (,100)	1,106	,414 (,083)	-2,256 (-,455)	,548 (,110)	,826	,376 (,076)
BÜYÜKLÜK _{/1000}	,001 (,100)	,003 [*] (,289)	,000 (-,022)	-2,256 [*]	,001 (,078)	,003 ^{**} (,297)	,000 (-,014)	-2,403 [*]	,001 (,071)	,003 [*] (,294)	,000 (-,006)	-2,103 [*]	,001 (,103)
χ ²	2,517	9,990			27,047	12,658			36,601 [*]	11,118			23,172
df	6	12			20	12			20	12			20
χ ² /df	,419	,833			1,352	1,055			1,830	,927			1,159
Δχ ²	-	17,06 [*]				23,94 ^{**}				12,05			
Δdf	-	8				8				8			
CFI	1,000	1,000			,970	,997			,932	1,000			,986
TLI	1,103	1,051			,892	,984			,754	1,023			,951
NFI	,989	,968			,912	,960			,884	,963			,924
RMSEA	,000	,000			,049	,019			,075	,000			,033

^a P<,10; * P<,05; ** P<,01^a Model (A): Serbest Model (tüm parametre değerleri iki grup için farklı)^b Model (B): Kısıtlanmış Model (faktör yükleri ve regresyon katsayıları iki grup için aynı)^c Standardize edilmiş verilerle uygulanan analizlere ait katsayılar parantez içerisinde verilmiştir.^d β_Z : zayıf kurumsal çevreli ülkeler ve β_G : güçlü kurumsal çevreli ülkeler için hesaplanan regresyon katsayılarıdır.

İstatistiksel Sağlamlığın Kontrolü (Robustness Check)

Değişkenlerin Birim Farklılıklarından Arındırılması: Test edilen yapısal eşitlik modellerinde uygulanan moderator analizlerin varsayımları gereği, standardize edilmemiş katsayılar yorumlanmıştır. Bununla birlikte çalışmada kullanılan değişkenlerin farklı ölçü birimlerine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum göz önüne alınarak, değişkenlerin ölçü birimlerinden arındırılması sonucu elde edilen analiz sonuçlarının yorumlanması ve böylece beta katsayıları arasında daha sağlıklı bir karşılaştırmanın yapılabilmesi amacı ile aynı analizler, değişkenler standardize edilerek $((X_i - \bar{x})/s_x)$ (Albayrak, 2006:228) tekrarlanmıştır. Tablo 6’de parantez içerisinde özetlenen standardize edilmiş değişkenlere dair beta katsayıları, standardize edilmemiş verilerin kullanıldığı analiz bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Alternatif Moderator Değişken: Yapılan analizlerde düzenleyici, normatif ve bilişsel çevrenin moderator etkileri ayrı modellerde test edilmiştir. Bu bağlamda bu üç çevre boyutunun özelliklerini de yansıtan alternatif bir moderator değişkenin YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynayacağını test edebilmek amacı ile yapılan analizler ülkelerin gelişmişlik düzeyleri bakımından oluşturulan “gelişmiş ülkeler (β_D)” ve “gelişmekte olan ülkeler (β_E)” grupları moderator değişken olarak kullanılarak tekrarlanmıştır¹. Bu analizlerde elde edilen bulgular genel olarak bir önceki analizlerle tutarlılık göstermektedir. Gelişmişlik düzeyinin moderatör etkisine dair analiz bulguları serbest model ve kısıtlanmış modelin veri uyumlarını kıyaslamak üzere hesaplanan Δx^2 istatistiğinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($\Delta x^2 (8) = 11,51$; $P > ,10$). Bununla birlikte, MBA üye oranı ($\beta_E = -5,635$; $P < ,01$; $\beta_D = -,415$; $P > ,10$; $CR_{FARK} = 2,427$; $P < ,05$) ve işletme büyüklüğü ($\beta_E = ,003$; $P < ,05$; $\beta_D = ,000$; $P > ,10$; $CR_{FARK} = -2,175$; $P < ,05$) ile KSS arasındaki ilişkiler gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın üye oranı her iki grup için anlamlı iken ($\beta_E = 7,694$; $P < ,05$; $\beta_D = 3,958$; $P < ,05$; $CR_{FARK} = -,913$; $P < ,05$), PhD üye oranı sadece gelişmiş ülkeler için anlamlıdır ($\beta_E = 1,411$; $P > ,10$; $\beta_D = 2,156$; $P < ,05$; $CR_{FARK} = 0,396$; $P > ,10$). Öte yandan YAŞ_{ORTALAMA} ile KSS arasında gelişmekte olan ülkeler için anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($\beta_E = ,109$; $P < ,10$).

Alternatif Modeller, Alternatif Veri Yapıları ve İstatistiksel Varsayımların Testi: Çalışmada eldeki verilerden olabildiğinde fazla bilgi elde edebilmek, en uygun modeli ve veri yapısını tespit edebilmek amacı ile kayıp verilerin alternatif yöntemlerle (*liste olarak ve ikili olarak*) analiz dışı bırakıldığı farklı modeller test edilmiştir. Bu süreçte, bağımlı değişkenin varyansının çoğunun, az sayıdaki değişken tarafından açıklandığı en yordayıcı modelin tespit edilebilmesi ve böylece modele fazla katkısı olmayan ilave değişkenlerin elimine edilmesi amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon analizi tercih edilmiştir (Hinton, 2004: 294).

¹ Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke grupları (N=30) arasında düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre boyutlarını temsil eden vekil değişkenler bakımından farklılık olup olmadığını test etmek üzere uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu ülke grupları arasında düzenleyici çevreyi temsil eden 6 boyut ve bilişsel çevreyi temsil eden 3 boyut bakımından anlamlı farklılık ($P < ,05$) bulunmaktadır. Normatif çevre değişkenleri bakımından farklılıklara bakıldığında ise “denetim ve raporlama standartlarının gücü ve yönetim kurullarının etkinliği” dışındaki değişkenlerin ortalamaları ülke grupları arasında anlamlı düzeyde ($P < ,05$) farklılaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler bu değişkenlerin tamamı bakımından daha düşük ortalamaya sahiptir.

Bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkilerini test eden aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de özetlenmektedir. Aşamalı regresyon modellerinin testine başlamadan önce ayrıca, sadece açıklayıcı değişkenlerin yer aldığı modeller oluşturularak (Model 1a ve Model 1b), kontrol değişkenlerinin bir sonraki adımda dâhil edildikleri modellerin (Model 2a ve Model 2b) açıklayıcılık güçlerine (R^2) ne düzeyde katkı sağladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Test edilen regresyon modellerinde ortaya çıkabilecek otokorelasyon sorununun saptanması için Durbin-Watson (DW) istatistiği² ve çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) sorununun tespit edilebilmesi için Varyans Artış Faktörleri (VIF)³ hesaplanmıştır. Elde edilen değerler, oluşturulan modellerde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı problemlerinin olmadığını göstermektedir. Çalışma kapsamında ayrıca, değişen varyans (*heteroskedasticity*) sorununun tespiti için “Breusch-Pagan / Cook-Weisberg” testi uygulanmış⁴ ve sabit varyansı (*homoskedasticity*) ifade eden H_0 hipotezi test edilmiştir⁵ (Tatoğlu, 2012 199-201). Elde edilen istatistiklerin (χ^2) anlamsız olması, oluşturulan modellerde değişen varyans sorununun olmadığını ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 7) kayıp verilerin “ikili olarak” silindiği modellerde, kadın üye oranı (Model 6a: $\beta=,283$; $P<,01$) ve doktoralı üye oranı (Model 6a: $\beta=,220$; $P<,01$) değişkenleri KSS_{TOPLAM} üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kontrol değişkenlerinin etkileri incelendiğinde; yönetim kurulu büyüklüğü (Model 6a: $\beta=,195$; $P<,05$) ve denetçi üye oranı (Model 6a: $\beta=,161$; $P<,10$) için pozitif yönlü etkiler elde edilirken, finans sektörünün KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkisinin (Model 6a: $\beta=-,212$; $P<,01$) negatif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Açıklayıcı değişkenler ve kontrol değişkenlerinin tamamının birlikte ele alındığı Model 2a’nın açıklayıcılık gücünde sadece açıklayıcı değişkenleri içeren bir önceki modele (1a) göre 0,064 oranında anlamlı bir artış olduğu ($F_{DEĞİŞİM}= 2,326$; $P<,05$) görülmektedir. Bu durum kontrol değişkenlerinin modelin açıklayıcılık gücüne anlamlı düzeyde katkı sağladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Kadın üye oranı (Model 7b: $\beta=,320$; $P<,01$) ve doktoralı üye oranı (Model 7b: $\beta=,186$; $P<,05$) değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki pozitif yönlü etkileri, kayıp verilerin “liste olarak” silindiği modellerde (Tablo 7) de gözlenmektedir. Bu veriler kullanıldığında ortaya çıkan bir farklılık MBA diplomalı üye oranının KSS_{TOPLAM} üzerindeki negatif yönlü etkisidir (Model 7b: $\beta=-,191$; $P<,05$). Kontrol değişkenlerinin Model 2b’nin açıklayıcılık gücüne sağladıkları katkının ($R^2_{DEĞİŞİM}=0,04$) nispeten daha düşük ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum, finans sektörü (Model 7a: $\beta=-,153$; $P<,05$) haricindeki kontrol değişkenlerinin etkilerinin anlamlı olmaması ile de açıklanabilmektedir.

Kayıp verilerin ikili olarak silinmesi ve liste olarak silinmesi yöntemleri ile tekrarlanan analizler bütünsel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar arasında genel olarak tutarlılık sağlandığı ve gerek açıklayıcı değişkenler gerekse kontrol değişkenleri için

² DW istatistiğinin 2 civarında bir değer alması durumunda hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olması anlamına gelen otokorelasyon sorununun olmadığı söylenebilmektedir (Akgül, 2005: 344).

³ VIF değerlerinin 10’dan küçük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilmektedir (Albayrak, 2005, s:110).

⁴ Sabit varyans varsayımı sadece kayıp verilerin liste olarak silindiği modeller için test edilmiştir.

⁵ Ana modelin bağımsız değişkenleri modele alınarak uygulanan alternatif test tercih edilmiştir (Tatoğlu, 2012, 199-201).

modele katkı sağlayacak anlamlı ilişkiler üretilebildiği söylenebilir. Bununla birlikte, açıklayıcı değişkenler ve kontrol değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkilerinin anlamlılıklarının veya büyüklüklerinin, uygulanacak moderatör analizin beklentileriyle uyusacak şekilde, bazı işletme verilerinin eklenmesi veya çıkarılması sonucu elde edilen farklı veri seti kombinasyonları arasında farklılık gösterebildiği dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Açıklayıcı Değişkenler ve Kontrol Değişkenlerinin Bağımlı Değişken (KSS_{TOPLAM}) Üzerindeki Etkisini Test Eden Aşamalı Regresyon Analizleri^a

KSS Toplam N:184 (Pairwise Yöntemi)								
	N	Mod.1a	Mod.2a	Mod.3a	Mod.4a	Mod.5a	Mod.6a	Mod.7a
Bağımsız Değişkenler								
KADIN _{ORAN}	192	,261**	,282**	,280**	,284**	,276**	,283**	
PhD _{ORAN}	172	,227**	,191*	,194*	,200*	,213**	,220**	
MBA _{ORAN}	172	-,106	-,081	-,074	-,074			
YAŞ _{ORTALAMA}	165	,089	,088	,089	,089	,103		
Kontrol Değişkenleri								
YKTOP	192		,171 ⁺	,176*	,184*	,186*	,195*	
DENETİM _{ORAN}	192		,155 ⁺	,157 ⁺	,163 ⁺	,182*	,161 ⁺	
BÜYÜKLÜK/1000	192		,056	,056				
SEKTÖR _{İMALAT}	192		,034					
SEKTÖR _{FINANS}	192		-,179*	-,192*	-,201*	-,204**	-,212**	
F		6,147**	4,147**	4,670**	5,275**	6,022**	6,832**	
Düzeltilmiş R ²		,119	,157	,162	,165	,165	,161	
R ²		,142	,207	,206	,203	,198	,189	
R ² _{DEĞİŞİM}		-	,064	-,001	-,003	-,005	-,010	
F _{DEĞİŞİM}		-	2,326*	,173	,549	,838	1,785	
Durbin – Watson		1,904	1,851	1,843	1,819	1,817	1,773	
VIF (Aralık)		1,0-1,1	1,0-1,5	1,0-1,3	1,0-1,5	1,1-1,4	1,1-1,4	
KSS Toplam N:148 (Listwise Yöntemi)								
	N	Mod.1b	Mod.2b	Mod.3b	Mod.4b	Mod.5b	Mod.6b	Mod.7b
Bağımsız Değişkenler								
KADIN _{ORAN}	148	,281**	,314**	,318**	,314**	,321**	,315**	,320**
PhD _{ORAN}		,199**	,174*	,178*	,184*	,186*	,197*	,186*
MBA _{ORAN}		-,183*	-,183*	-,184*	-,170*	-,185*	-,200*	-,191*
YAŞ _{ORTALAMA}		,069	,075	,073	,074			
Kontrol Değişkenleri								
YKTOP	148		,102	,107	,113	,112	,079	
DENETİM _{ORAN}			,095	,100	,103	,083		
BÜYÜKLÜK			,054					
SEKTÖR _{İMALAT}			,068	,068				
SEKTÖR _{FINANS}			-,126	-,136	-,162*	-,167*	-,165*	-,153*
F		6,227**	3,552**	3,950**	4,435**	5,035**	5,884**	7,113**
Düzeltilmiş R ²		,125	,135	,138	,141	,141	,142	,143
R ²		,148	,188	,185	,182	,176	,172	,166
R ² _{DEĞİŞİM}		-	,040	-,003	-,004	-,005	-,005	-,006
F _{DEĞİŞİM}		-	1,350	,479	,639	,864	,825	,974
Durbin – Watson		1,933	1,890	1,870	1,856	1,863	1,865	1,867
VIF (Aralık)		1,0-1,1	1,0-1,5	1,1-1,5	1,1-1,5	1,1-1,4	1,0-1,1	1,0-1,1
Breush-Pagan / Cook-Weisberg Test	chi ²	4,06	10,48	9,93	8,79	6,17	2,96	1,27

⁺ P<,10; * P<,05; ** P<,01; ^a Standardize edilmiş Beta katsayıları raporlanmıştır.

HİPOTEZLER	SONUÇ
H _{1a} : YK kadın üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.	Desteklendi
H _{1b} : YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.	Kısmen Desteklendi
H _{1c} : YK yaş ortalaması arttıkça KSS uygulamaları azalacaktır.	Desteklenmedi
H _{2a} : YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklenmedi
H _{2b} : YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Kısmen Desteklendi
H _{2c} : YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklenmedi
H _{3a} : YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklendi
H _{3b} : YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Kısmen Desteklendi
H _{3c} : YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklenmedi
H _{4a} : YK Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklenmedi
H _{4b} : YK eğitimli üye (PhD ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Kısmen Desteklendi
H _{4c} : YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.	Desteklenmedi

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışmanın literature ve uygulayıcılara yönelik katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ülkeler arası bir araştırma olmasından dolayı verilere ulaşmada sorunlar yaşanmış ve ülkeler düzeyinde detaylı bilgiler sunulamamıştır. Bu noktada yönetim kurulu üyelerinin deneyimleri, kuruldaki bağımsız üye, iç üye ve dış üye sayısı/oranı gibi değişkenler ile ilgili bilgilere pek çok işletme için ulaşılammıştır. Gelecek çalışmalarda detaylı verilerle ülkeler düzeyinde bu çalışma derinleştirilebilir. Örneğin, yönetim kurulu çeşitliliğinin alt boyutlarından kadın üyenin etkisinin daha kapsamlı ölçülebilmesi için iç üye / dış üye olmaları, eğitimleri ve deneyimlerinin etkileri araştırılabilir. Norveç gibi bazı ülkelerde yönetim kurullarında kadın üye bulundurma yasal zorunluluğun olmasının, yönetim kurulu çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye etkisinin ne olduğunun araştırılmasının önemli sonuçlar üreteceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Adams, S. M., Flynn, P. M. (2005). Local Knowledge Advances Women's Access to Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6), 836-846.

Adams, R. B., and Ferreira, D., (2009). “Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, *Journal of Financial Economics*, 94 (2): 291-309.

Aguilera, R. V., and Jackson, G. (2010). “Comparative and International Corporate Governance”, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 485–556.

Akgül, A. (2005), *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*, 3. Baskı, Emek Ofset: Ankara, ISBN:975-96359-2-5.

Albayrak, A.S. (2005), “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1 (1): 105-126.

Albayrak, A.S. (2006), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.

Ang, S. H., Benischke, M.H. and Doh, J. P. (2014), “The Interactions of Institutions on Foreign Market Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2295.

Arfken, D., Bellar, S. and Helms, M. (2004), “The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards”, *Journal of Business Ethics*, 50(2): 177–186.

Arora, P. and R. Dharwadkar, (2011). “Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack”, *Corporate Governance: An International Review*, 19 (2):136–152.

Arslan, A. and 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.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6): 1173 – 1182.

Bear, S., Rahman, N. and Post, C. (2010), The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation”, *Journal of Business Ethics*, 97: 207-221.

Bernardi, R.A., Bosco, S.M., and Vassill, K.M. (2006). “Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Fortune's 100 ‘Best Companies’ List?”, *Business & Society*, Vol. 45(2): 235-248.

Bilimoria, D. (2000), "Building the Business Case for Women Corporate Directors", R. Burke ve M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*, Netherlands: Kluwer Academic, 25–40.

Boulouta, I. (2013), "Hidden Connections: The Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 113:185-197–615.

Brammer, S. and Millington, A. (2004), "The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis", *Journal of Management Studies*, 41(8), 1411-1434.

Bryman, A. and Cramer, D. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, London and New York: Routledge.

Burges, Z., and Tharenou, P. (2002), "Women Board Directors: Characteristics of the Few", *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49.

Burke, R. J. and Mattis, M. C. (2000), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (Dordrecht: Kluwer).

Byrne, B.M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Second Edition, New York, London: Routledge.

Campbell, J.L. (2006), "Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility", *American Behavioral Scientist*, 49(7):925–938.

Campbell, J. L. (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 32(3): 946–967.

Carter, D. A., Simkins, B. J., and Simpson, W. G. (2003), "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", *The Financial Review*, 38(1): 33-53.

Cheah, E-T., Jamali, D., Johnson, J.E.V. and Sung, M-C. (2011), "Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: The Demography of Socially Responsible Investors", *British Journal of Management*, 22(2), 305-323.

Chen, S. and Bouvain, P. (2008), "Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia, and Germany", *Journal of Business Ethics*, 87(1): 299-317.

Cheung, Y.L., Tan, W., Ahn, H. and Zhang, Z. (2010), "Does Corporate Social Responsibility Matter in Asian Emerging Markets?", *Journal of Business Ethics*, 92(3): 401–413.

Child, J., Chung, L., and Davies, H. (2003), "The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories", *Journal of International Business Studies*, 34: 242-254.

- Claessens, S. and Laeven, L. (2003), “Financial Development, Property Rights and Growth”, *Journal of Finance*, 58(6): 2401- 2436.
- Claessens, S., Djankov, S. and Klapper, L. (2002), “Resolution of Corporate Distress in East Asia”, *Journal of Empirical Finance*, 10(1-2): 199-216.
- Coffey, B. S. and Wang, J. (1998), “Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, 17(14): 1595-1603.
- Cramer, D. and Howitt, D. (2004), *The Sage Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students in the Social Sciences*, Sage Publications: London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Dacin, M. T. (1997), “Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms”, *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.
- Demir, E. ve Parlak, B. (2012), “Türkiye’de Eğitim Araştırmalarında Kayıp Veri Sorunu”, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3(1): 230-241.
- Deephouse, D. L. (1996), “Does Isomorphism Legitimate?”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-1039.
- Dehaene, A., De Vuyst, V. and Ooghe, H. (2001), “Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies”, *Long Range Planning*, 34(3): 383-398.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., and Bohlen, G. M. (2003), “Can Socio-Demographics Still Play A Role In Profiling Green Consumers? A Review of The Evidence and an Empirical Investigation”. *Journal of Business Research*, 56(6): 465-480.
- DiMaggio P.J. and Powell, W.W. (1983).” The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48(2):147–160.
- Dobbins, G. (1985). “Effects of Gender on Leaders’ Responses to Poor Performance: An Attributional Interpretation”, *Academy of Management Journal*, 28(3):587–598.
- Doh, J. P. and Guay, T. R. (2006), “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective”, *Journal of Management Studies*, 43(1):47-73.
- Eagly, A., and Karau, S. J. (1991), “Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5): 685–710.
- Elstad, B. and Ladegard, G. (2012), “Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?”, *Journal of Management and Governance*, 16(4):595–615.

Enders, C.K. (2010), *Applied Missing Data Analysis*, New York London: The Guilford Press.

Erhardt, N. L., Werbell, J. D. and Shrader, C. B. (2003), "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102-111.

Filatotchev, I., and Nakajima, C. (2014), "Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency Versus Organizational Legitimacy?", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28(3): 289–306.

Fondas, N. (1997), "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings", *Academy of Management Review*, 22(1): 257–282.

Frias-Aceituno, J.V., Rodriguez-Ariza, L. and Garca-Sanchez, I.M. (2012), "The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4): 219-233.

Gallego, Á. and Casillas, J. C. (2014), "Choice of Markets for Initial Export Activities: Differences between Early and Late Exporters", *International Business Review*, 23(5): 1021-1033.

Ghazali, N.A.M. (2007), "Ownership Structure and Corporate Social Responsibility Disclosure: Some Malaysian Evidence", *Corporate Governance*, 7(3): 251–266.

Gjølberg, M. (2009), "Measuring the immeasurable?: Constructing an Index of CSR Practices and CSR Performance in 20 Countries", *Scandinavian Journal of Management*, 25(1):10-22.

Glaister, K.W., Dincer, O., Tatoğlu, E., Demirbag, M. and Zaim, S. (2008), "A Causal Analysis of Formal Strategic Planning and Firm Performance: Evidence from an Emerging Country", *Management Decision*, Vol. 46 (3): 365-391.

Grayson, K. and Rust, R. (2001), "Interrater Reliability", *Journal of Consumer Psychology*, 10(1–2), 71–73.

Grosvold, J., Brammer, S. and Rayton, B. (2007), Board Diversity in the UK and Norway: An Exploratory Analysis. *Business Ethics: A European Review*, 16 (4):344-357.

Gutek, B. A. and Morasch, B. (1982), "Sex Ratios, Sex-Role Spillover and Sexual Harassment of Women at Work", *Journal of Social Issues*, 38(4): 55–74.

Hafsi, T. and Turgut, G., (2013), "Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence", *Journal of Business Ethics*, 112(3): 463-479.

Hallin, A. and Gustavsson, T.K. (2009), “Managing Death – Corporate Social Responsibility and Tragedy”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(4): 206–216.

Harjoto, M., Laksmana, I. and Lee, R., (2014). “Board Diversity and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-014-2343-0

House, R. J. ve diğerleri (2004), *Leadership, Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*, CA: Sage.

Hayes, J. (2001), “The Greater Good: How Ethical Investment Pays Off”, *Australian Financial Review*, 26-27: 29–31.

Hernandez, V. and Nieto, M. J. (2014), “The Effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Modes,” *Journal of World Business*, Article in press, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.02.002>.

Hillman, A. J., Cannella, A. A. and Harris, I. (2002). “Women and Racial Minorities in Boardroom: How do Directors Differ?”, *Journal of Management*, 28(6):747–763.

Hillman, A. J., Shropshire, C. and Cannella, A. A. (2007), Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, 50(4): 941—952.

Hinton, P.R. (2004), *Statistics Explained*, 2nd Edition, London and New York: Routledge.

Huse, M., Nielsen, S. T. and Hagen, I. M. (2009), “Women and Employee-Elected Board Members, and their Contributions to Board Control Tasks”, *Journal of Business Ethics*, 89(4): 581–597.

Husted, B. and Allen, D. (2006), “Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches”, *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849.

Iacobucci, D. (2010), “Structural Equations Modelling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics”, *Journal of Consumer Psychology*, 20: 90 – 98.

Ibrahim, N. A. and Angelidis, J. P. (1994). “Effect of Board Members’ Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation”, *Journal of Applied Business Research*, 10(1):35–43.

Ibrahim, N.A., Hovard, D.P and Angelidis, J.P (2003), Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type”, *Journal of Business Ethics*, 47(4): 393-401.

Innocenti, L., Pilati, M. and Peluso, A.M. (2011), "Trust as Moderator in the Relationship between HRM Practices and Employee Attitudes", *Human Resource Management Journal*, Vol.21 (3): 303-317.

İlhan-Nas, T. (2012), "Institutional Distance Influences on the Multinational Enterprises (MNEs') Ownership Strategies of Their Affiliates Operating in an Emerging Market", *African Journal of Business Management*, Vol. 6(20): 6276-6290.

Jo, H. and Harjota, M. A. (2011), "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 103(3): 351-383.

Johnson, R.A. and Greening, D.W. (1999), "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 42(5): 564–576.

Kakabadse, A. P. (2007). "Being Responsible: Boards are Re-Examining the Bottom Line", *Leadership in Action*, 27(1): 3–6.

Kang, H., Cheng, M. and Gray, S. J. (2007), "Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards", *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2), 194-207.

Khan, Md. H-U-Z. (2010), "The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: Empirical Evidence from Private Commercial Banks of Bangladesh", *International Journal of Law and Management*, 52(2): 82 – 109.

Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, Third Edition, New York, London: The Guilford Press.

Kolbe, R. H. and Burnett M. S. (1991), "Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directions for Improving Research Reliability and Objectivity", *Journal of Consumer Research*, 18(2):243-250.

Kostova, T. and Zaheer, S. (1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (2002), "Investor Protection and Corporate Valuation", *Journal of Finance*, 57(3): 1147–1170.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. and Shleifer, A. (1999), "Corporate Ownership around the World", *The Journal of Finance*, 54(2): 471-517.

Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T. and Hanuman, V. O. (2012), "Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy", *Journal of Business Ethics*, 105(3):375–388.

Marquis, C., Glynn, M.A. and Davis, G.F. (2007), “Community Isomorphism and Corporate Social Action”, *Academy of Management Review*, 32(3): 925 –945.

Matten, D. and 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.

McClean, E.J., Burris, E.R. and Detert, J.R. (2013), “When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership”, *Academy of Management Journal*, Vol.56 (2): 525-548.

McWilliams, A. and Siegel, D. (2000), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”, *Strategic Management Journal*, 21(5): 603–609.

Michelon, G. and Parbonetti, A. (2012), “The effect of Corporate Governance on Sustainability Disclosure”, *Journal of Management and Governance*, 16(3): 477-509.

Meyer, K. E. (2001), “Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe”, *Journal of International Business Studies*, 32(2): 357-367.

Meyer, K. E. (2004), “Stakeholder Influence and Radical Change: A Coordination Game Perspective”, *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 235-253.

Meyer, K. E. and Peng, M. W. (2005), “Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resource and Institutions”, *Journal of International Business Studies*, 36: 600-621.

Miller T. and Triana M. D. C. (2009), "Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.

Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996), “Searching for Common Treads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *Academy of Management Journal*, 21(2): 402–433.

Mohamad, N.R., Abdullah, S.N., Moktar, M.Z. and Nik Kamil, N.F. (2010), “The Effects of Board Independence, Board Diversity And Corporate Social Responsibility On Earnings Management”, Finance and Corporate Governance Conference 2011 Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1725925> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1725925>.

Moon, J. and Vogel, D. (2008), “Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society”, A Crane et al (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press.

Muthuri, J.N. and Gilbert, V. (2011), “An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya”, *Journal of Business Ethics*, 98, 467–483.

- Nakip, M. (2013), *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin.
- Nielsen, S. and Huse, M. (2010), “The Contribution of Woman on Boards of Directors: Going beyond the Surface”, *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148.
- Ntim, C. G. and Soobaroyen, T. (2013). “Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework”, *Corporate Governance: An Institutional Review*, 21(5):468-494.
- Okan, T., İlhan-Nas, T. ve Tatoğlu, E. (2013), “Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Mesafe Etkileşiminin Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki Etkisi”, IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Bildiriler Kitabı, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 8-9 Şubat 2013-Ankara, ss.95-123.
- Okazaki, S. and Skapa, R. (2008), “Global Web Site Standardization in the New EU Member States: Initial Observations from Poland and the Czech Republic”, *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1224-1245.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Parboteeah, K.P., Hoegl, M. and Cullen, J.B. (2008), “Managers’ Gender Role Attitudes: A Country Institutional Approach”, *Journal of International Business Studies*, 39: 795–813.
- Peng, M. W., Wang, D.Y.L. and Jiang, Y. (2008), “An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies”, *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936.
- Perreault, W.D. and Leigh, L. E. (1989), “Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments”, *Journal of Marketing Research*, 26(2):135-148.
- Peugh, J.L. and Enders, C.K. (2004), “Missing Data in Educational Research: A Review of Reporting Practices and Suggestions for Improvement”, *Review of Educational Research*, Vol. 74 (4): 525-556.
- Post, C., Rahman, N. and Rubow, E. (2011), “Green Governance: Boards of Directors’ Composition and Environmental Corporate Social Responsibility”, *Business & Society*, 50(1) 189– 22.
- Ramirez, S. A. (2003), “A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?”, *St. John’s Law Review*, 77(4): 837-866.
- Rettab, B., Brik, A.B. and Mellahi, K. (2009), “A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai”, *Journal of Business Ethics*, 89: 371–390.

Scott R (1995/2001). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Selby, C. C. (2000), From Male Locker Room to Coed Board Room: A Twenty-Five Year Perspective. In R. Burke & M. Mattis (Eds.), *Women on corporate boards of directors* (pp. 239–251). Dordrecht: Kluwer.

Sellers, P. (2007, October 15). Women on boards (not!). *Fortune*, 156, 105.

Sheridan, A. and G. Milgate (2005), “Accessing Board Positions: a Comparison of Female and Male Board Members Views”, *Corporate Governance: An International Review*, 13(6):847–855.

Siciliano, J. I. (1996), “The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1313–1320.

Singh, V. and Vinnicombe, S. (2004), “Why So Few Women Directors in Top U.K. Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations”, *Corporate Governance*, 12(4): 479–488.

Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S. (2008), “Newly Appointed Directors in The Boardroom: How Do Women and Men Differ?”, *European Management Journal*, 26(1), 48–58.

Smith, N., Smith, V. and Verner, M. (2006), “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7): 569–593.

Spencer, J.W. and Gomez, C. (2004). “The Relationship among National Institutional Structures, Economic Factors, and Domestic Entrepreneurial Activity: A Multicountry Study”, *Journal of Business Research*, 57(10):1098–1110.

Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.

Tatoğlu, F.Y. (2012), “Panel Veri Ekonometrisi”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009), “Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, *Corporate Governance: An international Review*, 17(3):320–337.

Uhlenbruck, K. (2004), “Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies”, *Journal of International Business Studies*, 35: 109–123.

Van der Walt, N. and Ingley, C. (2003), “Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors”, *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3), 218–234.

Velde, E.V. Vermeir, W. and Corten F. (2005), “Finance and Accounting Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, *Corporate Governance: The International Journal of Business and Society*, 5(3): 129–138.

Vigano, R., Zattoni, A., Hoskisson, R. E. ve Huse, M. (2011), “New Perspectives on Board Research”, *Journal of Management and Governance*, 15:1-4.

Virtanen, A. (2012), “Women on the Boards of Listed Companies: Evidence from Finland”, *Journal of Management and Governance*, 16:571–593.

Xu, D., Pan, Y. and Beamish, P. W. (2004), “The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies”, *Management International Review*, 44(3): 285-307.

Wang, J. and Coffey, B. S. (1992).” Board Composition and Corporate Philanthropy”, *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771-778.

Williams, R. J. (2003). “Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy”, *Journal of Business Ethics*, 42, 1–10.

World Economic Forum, (2013-2014), The Global Competitiveness Report 2013-2014, (Ed: Klaus Schwab) Geneva, Switzerland.

Zajac, E. J. and Westphal, J. D. (1996), “Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs”, *Academy of Management Journal*, 39(1), 64–90.

Zweig, D. and Webster, J. (2003), “Personality as a Moderator of Monitoring Acceptance”, *Computers in Human Behavior*, 19: 479-493.

Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, www.govindicators.org (Erişim: 21.10.2014).

<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sektorler.aspx>, (Erişim: 18.10.2014).

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselagr.aspx> (Erişim: 18.10.2014).

http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp (Erişim: 18.10.2014).

<https://www.globalreporting.org> (Erişim: 05.07.2014).

RETRO-ÖRGÜT KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DEKİ ÖRGÜT YAPILARININ VE ÖRGÜTSEL İLİŞKİLERİN TARİHSEL ANALİZİ

Hakan ERKAL, Ege Üniversitesi

Burcu ŞENTÜRK, Ege Üniversitesi

Rana KESKEN NAZLI, Ege Üniversitesi

ÖZET

Gibson Burrell'in 1997 yılında yayımladığı Pandemonium isimli kitabı ile birlikte ortaya koyduğu Retro-Örgüt Kuramında, günümüz örgütlerine ve örgüt kuramlarına modern öncesi dönem gözünden bakmaktadır. Günümüz örgütlerini Ortaçağ cehennem metaforu ile eleştiren Burrell, bu doğrultuda Retro-Örgüt kuramını odak noktasını şehir kültürünün parçası olan proletarya, çalışan aristokrat sınıf ve büyük örgütlerin yönetsel veya beyaz yaka sınıfı yerine köylülere ve kırsal kesime yöneltmiştir. Avrupa köylü sınıfının günlük hayat hikâyelerinden yola çıkan analizinde Avrupa'dan başlayarak, ABD, Japonya ve Çin'deki sanayileşme ve köylülüğü incelemiştir.

Bu çalışma, Retro-örgüt kuramının temel varsayımı olan insan hayatı ve örgütlenmesi ışığında Türkiye'deki köylüleri ve örgütlenme biçimlerini inceleyecektir. Avrupa ve ABD'deki toplumsal gelişimden farklı olarak Türkiye'de sanayileşme ve kırdan kente göç farklı dinamikler ve tarihsel süreçler izlemiştir. Bu yüzden, analiz kırdan kente göçte keskin bir değişimin yaşandığı 1940'ların sonundan başlayarak günümüze değin uzanacaktır. Bunu yaparken de, örgüt kuramı alanında kendine çok az yer bulabilen sosyal ilişkiler ağı içinde beliren örgütsel dinamikler ile bu ilişkilerin tarihsel uzamındaki değişimler dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, sanayi öncesi kırsal kesim sosyal ilişki düzenekleri ile bu ilişkilerin sanayileşme süreciyle paralel izlediği dönüşümsel dinamikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tarihsel dönem itibarıyla özellikle kırdan kente göçün yoğun olarak yaşandığı 1940 yıllarının sonundan bugüne gelene dek bu kesimdeki sosyal etkileşimlerin ortaya çıkardığı örgütsel yapılar ele alınmıştır.

Çalışmanın bütünselliği açısından öncelikle örgüt kuramları alanında biriktirilen bilgi birikiminin ana hatları itibarıyla ele alınmasının faydalı olabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda örgüt kuramı yazınına genel bir bakış yapılmış, yazındaki epistemolojik ve metodolojik tartışmalar ışığında Postmodern ve Eleştirel örgüt kuramları temel varsayımları itibarıyla ele alınmıştır.

ÖRGÜT KURAMI YAZININA GENEL BİR BAKIŞ

Örgüt kuramı yazınına genel olarak bakıldığında, örgüt kuramlarını birbirleriyle karşılaştıran, onları sınıflamaya çalışan ve tarihsel olarak nasıl geliştiğini anlamaya çalışan birçok yayın ile karşılaşılmaktadır. Özellikle 1970'lerin sonu ile başlayan süreçte

örgüt kuramı yazınındaki çeşitlenme ve akademik bütünlükten uzaklaşma durumunun (Ackroyd, 1992: 103; Üsdiken ve Leblebici, 2001: 281, Üstüner, 2006), bu çalışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir.

Bu çalışmalardan etkili olanlarından birisi, Burrell ve Morgan'ın (1979) sosyal bilimler paradigmaları ışığında örgüt kuramını incelemeleridir. Bu çalışmanın ana fikri 'bütün örgüt kuramlarının bir bilim felsefesi ve sosyal bilimler felsefesinden temellendiği' düşüncesidir (Burrell ve Morgan, 1979: 1). Bu doğrultuda, öncelikle sosyal bilimler felsefesindeki yaklaşımlar nesnellik-öznellik ve değişim-düzen bağlamında konumlandırılmış, bu yaklaşımlar işlevselci, yorumsamacı, radikal hümanist ve radikal yapısalcı olmak üzere dört temel paradigma altında sınıflandırılmıştır. Yazındaki ana akım örgüt kuramlarının büyük bir çoğunluğu, nesnellik ve düzen sosyolojisi temelinde şekillenen işlevselci sosyal bilimler paradigması içerisinde konumlandırılmıştır.

Örgüt kuramı yazınındaki diğer önemli sınıflandırma, Stenley Deetz'in (1996) Burrell ve Morgan'ın (1979) incelemesine eleştiri olarak getirdiği çalışmasıdır. Burada, örgüt kuramları diyalojik (dialogic) olarak incelenmiş, öznellik-nesnellik ve düzen-çatışma sosyolojisi gibi ikilikler yerine bilim felsefesindeki bu yaklaşımların söylemsel olarak kavramlaştırma ve sorunsallaştırma kaynağına ve hakim sosyal söylemle olan ilişkisine göre karşılaştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda yapmış olduğu sınıflandırmada, ana akım örgüt kuramı yazınının normatif söylem altında sınıflandırmış seçkin ve uzlaşmacı bir yapısı olduğunu belirtmiştir.

Bu çeşitlenmenin ve akademik dağılmanın nedeni olarak birçok fikir ortaya atılmıştır. Öncelikli olarak, sosyal bilimler felsefesindeki yöntem tartışmaları ve doğa bilimlerinin kavramlarının bu alandan çekilmesi, o zamana kadarki örgüt kuramı çalışmalarının üzerine temellendiği rasyonellik kavramı ve pozitivist yöntemin sorgulanmasına neden olmuştur (Ackroyd, 1992: 103). Diğer önemli bir konu ise, yöntem bilimsel tartışmaların ışığında sosyal bilimler felsefesindeki epistemolojik tartışmalardır. Bu dönemde, örgütlerin sosyal olarak inşa edildiğine dair yoğun bir düşünce gelişimi varken, örgüt kuramı analizlerinin akademik olarak yapılandırıldığı düşüncesi ağırlık kazanmıştır (Turner, 1990: 7). Bu yüzden örgüt kuramı çalışmalarının kendisi analiz edilir ve tartışılır hale gelmiştir.

Ackroyd (1992: 102), örgüt kuramı çalışmalarının kendi içinde kurumsallaşmış ve kendisinin örgütsel bir analize ihtiyacı olduğunu söylemektedir. Örneğin, sosyoloji toplumun her kesimini ve genelini dikkate alıp analizin bunun üzerinden yaparken, örgüt kuramı çalışmaları bürokratik belirli bir yönetici çevresine hitap etmektedir. Bunun sonucunda, örgüt kuramı çalışmalarında toplanan veriler belirli kavramsal ve soyutlanmış çerçeve içerisinde seçildiği için sosyal bilimlerin diğer dallarının kullanımına açık değildir. Buna karşın sosyoloji çalışmalarında elde edilen veriler toplumun geneli ile ilgili olduğu için bu veriler diğer alanlarda da kullanılabilir olmuştur. Örgüt kuramının bu yapısı sonucunda, veri seçimindeki bu çerçevelenmiş durum pozitivist yöntem ile örgüt kuramı çalışanların kendini meşru hale getirme aracı olarak ortaya çıkmıştır. Belirli kavramsal çerçeve ile seçilen veriler ışığında yaratılan kuramlar, örgüt kuramı çalışanlarının alan içerisinde otoriter olmasına sebep olmuştur (Ackroyd, 1992: 102-103). Ana akım örgüt kuramına yöneltilen bu eleştirilere ve akademik anlamda kuramsal bütünlüğün bozulmasına karşı Pfeffer'in verdiği cevap da

son derece manidardır. Pfeffer (1994; aktaran Burrell, 1997: 16), örgüt kuramının üniversitelerde bir geleceğe sahip olmak istiyorsa çok daha bilimsel, merkezci ve elit kişilerden kurulu küçük bir grup tarafından kontrol edilmesi gerektiğini iddia eder.

Yukarıda sözünü ettiğimiz yöntem bilimsel ve bilgi bilimsel eleştiriler ışığında, örgüt kuramlarındaki hakim paradigmaya karşı, özellikle Avrupa'da, Postmodern ve Eleştirel örgüt kuramı çalışmaları ortaya çıkmıştır.

POSTMODERNİZM, ELEŞTİREL KURAM VE ÖRGÜT KURAMI

Marksist düşünce temelinde şekillenen Eleştirel Kuram, Frankfurt Okulu düşünürleri tarafından geliştirilmiş ve yönetim ve örgüt alanında Eleştirel Yönetim Çalışmaları olarak yerini bulmuştur. Eleştirel kuramcılar, Postmodern bakış açısına benzer şekilde, Aydınlanma düşüncesi ile birlikte ortaya çıkan araçsal aklı ve pozitivist anlayışı eleştirmişlerdir. Doğa bilimlerindeki kuramlar nesneleştiricidir ve doğa bilimlerinin yöntemlerinin sosyal bilimlere uygulanması insanın nesneleşmesine, kendi doğasına yabancılaşmasına sebep olur. Ancak eleştirel kuramlar dönüşlüdür, yani failin içkin anlamda aydınlatıcı ve özgürleştirici bir bilgi arayışı içindedir. Bu yüzden, aydınlanma ile birlikte gelen pozitivist, ilerlemeci bilimsel kuramlar nesneleştirme ile insanın yabancılaşmasına hizmet eder (Geuss, 2013: 14-15).

Bu yabancılaşma bilimsel anlamda ideolojiler yoluyla hayat bulur. Bu yüzden eleştirel kuram bilimsel kuramların da ideolojik olduğunu ve güç ilişkilerinden ayrı düşünülemeyeceğini söyler (Adono ve Horkheimer, 2010; 10-17). Bu açıdan yönetim ve örgüt yazınına baktığımızda, pozitivist temelli hâkim bilimsel söylemin benzer şekilde nesneleştirme yoluyla örgüt içindeki insanı yabancılaştırdığını söyleyebiliriz. Örneğin işletmelerde stratejik yönetim adı altında yapılan şey, örgüt içindeki eşitsizliklerin meşrulaşmasından başka bir şey değildir. Yönetim erkini elinde bulunduran yönetici sınıfı hem problemi belirleyip hem de ne yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Strateji yöneticilerin uygulamalarını meşrulaştırmasına ve kendi çerçevelerine konumlandırması için bir araçtır (Alvesson ve Willmott, 2003: 104-105). Eleştirel Kuram, genel olarak örgüt kuramındaki hakim yönetsel bakış açısını ve bu bakış açısı ile oluşturulan kuramların hakim güç ilişkileri meşrulaştırmaktan başka bir şey olmadığını söyler.

Postmodernist kuramlara geldiğimizde ise, benzer şekilde epistemolojik ve metodolojik eleştiriler yapılmaktadır. Postmodernizm kavramı, kullanımı itibariyle hem modernizmi izleyen dönemin sonrasına göndermede bulunarak kendi içerisinde bir zamansallık taşıması; hem de bir düşünme, bilgiyi elde etme ve bunu yayma biçimi olarak bir epistemolojiye işaret etmesiyle, çekirdeğinde yer alan 'anlamın belirlenemezliği' varsayımını da kendi kavramsallaştırmasının içerisinde taşımaktadır. Habermas (1995; aktaran Halis, 2011) kavramın ilk kez 1939 yılında, Birinci Dünya Savaşı'nın bitimini izleyen 1918-1939 yılları arasında şekillenmeye başlayan bir dönemi ifade etmesi bakımından Toynbee tarafından kullanıldığını öne sürmektedir. Kavramın içerik kazanması ve yazınsal anlamda tartışma konusu yapılması ise Lyotard'ın 1979 yılında yayımlanan Postmodern Durum adlı kitabının çıkışına rastlamaktadır. Lyotard (1994: 93), temelini Aristotales, Descartes ve John Stuart Mill gibi düşünürler tarafından atılan neden-sonuç ilişkileri üzerine kurulu lineer mantığın ürünü olan Modernizm

düşüncesi ile bilimsel bilgi üretiminin ne derece mümkün olduğunu tartışmaktadır. Buna göre üretilen bilginin, bilginin alıcıları olan kitlenin onayını alabilmesi için, kanıtlara dayalı olarak üretilmesi gerekmektedir. Üretim sürecindeki temel kaygının onaylanmak olması sebebiyle bilimsel bilgi, önceden tasarlanmış olan yapay bir sürecin içerisindeki tek bir kesiti ifade etmesi açısından bilimsel gerçekliğin yalnızca kısırlaştırılmış bir çarpıtması olarak kalmaktadır. Lyotard, bilimsel bilgi üretimindeki denetim kriterinin 'hakikat değil işlersellik yani girdi/çıktı denklemindeki en iyi imkanı elde etmek olduğu' (1994:101) modern anlayışın dil oyunlarında sıkışıp kaldığını; bu nedenle bilginin doğasındaki değişimlerin kaçırıldığı ve bilgi alanının bu yolla sınırlandırıldığını ifade etmektedir.

Eleştirel kurama benzer bir şekilde, Postmodernizm kavramının konumlandırılması noktasında Lyotard, 'devralınan tek şey sadece dün ise' (1994:155) ve bu anlamda modernist bilgi üretimi üzerinde veya ona karşıt olarak yükseliyorsa kavramdan şüphe etmek gerekliliğini vurgulamaktadır. Burrell da Lyotard ile benzer görüşleri savunur: "Mesele, yönetim ve örgütlenme davranışlarına bakışımızda bilimin merkeze konulmasıdır. Bilim, bir yığın durağan şeyin içerisine daima dinamik olanı yerleştirerek işe başlar. *Ceteris paribus* kalıpları, deney ve laboratuvar, gerçek dünyanın ebedi akımını durağanlaştırma yollarıdır" (Burrell, 1997: 18).

Bu doğrultuda baktığımızda ana akım örgüt kuramı yazını, değişen örgütlenme tarzlarını ve örgütleri statik olarak incelemektedir. Geleneksel örgüt kuramı kavramsallaştırma şekilleriyle kurumsal yaşamın değişken yapısını durgun olmaya zorlayarak onu araştırma nesnesi haline getirmektedir. "Kavramlar, kurbanlarını sınıflandırıp etiketleyerek hatırı sayılır derecede karmaşık bir mahkûmiyet meydana getirirler" (Burrell, 1997: 19). Sınıflandırma, sıraya koymayı ve hiyerarşiyi birlikte getirmektedir. Bilim felsefesi açısından bakılırsa bu bir metafizik yaklaşımdır ve özellikle Derrida ve Heidegger bunu eleştirmektedir (Küçülalp, 2008: 256-257). Örgütlenmenin zaman içinde değişen dinamik yapısı, varlıksal anlamda soyut metafizik örgüt kavramına indirgenmiştir. Yöntem bilimsel anlamda bu kavramsallaşmaya anketlerin hizmet ettiğini söyleyebiliriz. Anketler, anketi düzenleyenlerin yarattığı kavramsal çerçeve ile şekillenmiş, belirli bir zaman kesitinde elde edilmiş verilerdir. Buradan elde edilen seçili veriler temelinde oluşturulan kuramlar, kavramsal çerçeveyi oluşturanların uygulamalarını genelleştirmesine ve meşrulaştırmasına hizmet etmektedir (Ackroyd, 1992: 102-103).

Modernizm kampında neden-sonuç ilişkileriyle kavramaya çalıştığımız; ideal düzen, ilerlemecilik ve süreklilik peşine düştüğümüz bu 'doğrusal' dünyada Postmodernizm, aklın ölümünü ilan etmiş ve denklemlerimize sığdıramadığımız çoklu gerçekliklerin kapılarını aralamıştır. Buna göre gerçeklik, nesnelerin düzenine bakılarak elde edilebilecek 'dışarıda' konumlanmış donuk ve kendinden bir yapı değil; öznelerin yapıyla karşılıklı etkileşim süreci içerisinde ortaya çıkan çoklu anlamlarla beliren dinamik bir süreci ifade etmektedir (Linstead, 2004: 4). Benzer şekilde eleştirel kuram, geleneksel kuram olarak isimlendirdiği ve aydınlanma düşüncesinin temellendirdiği ilerlemeci, nesneleştirici ve genelleyci bilim anlayışını eleştirmiştir. Buna göre, geleneksel kuramdan farklı olarak "Eleştirel kuram faillere içkin anlamda aydınlatıcı ve özgürleştirici bir tür bilgi veren dönüşlü kuramlardır" (Geuss, 2013: 15). "Anlama gücünün asıl isteği şeyleşmenin olumsuzlanmasıdır" (Adono ve Horkheimer, 2010; 14).

Bu yüzden, Adorno, Marksist kuramdaki ve Hegel'in diyalektiğindeki sentez veya tamamlanmaya, yani ilerlemeci yapısına karşıdır.

Örgüt kuramı açısından konuya bakıldığında, bu anlayış örgütlerin ve örgüt yapılarının doğrusal düz bir çizgi ile ilişkilendirilmesi ile ortaya konulmuştur. Gibson Burrell (1997: 10) bu doğrusallığı sadece günümüz örgütleri ile değil geçmişteki yönetim uygulamaları ile de ortaya koymuştur. Piramitlerin mimarisinde kullanılan geometride, 19. yüzyılın demir yolları izinde ve günümüz üstün tasarımlı otobanlarında örgüt hep ileriye gidilen düz çizgi ile ilişkilendirilmiştir. "Örgütsel ilkeler; kullanılış şekli vesilesiyle iletişim kurabilmek için yapı tasarımlarında bel bağlamış olduğu doğrusallığı bariz bir şekilde barındırır. Böylece bizler, 'dikey' ve 'yatay' iletişime, emir-komuta 'zincirine', bilgi 'aktarımına', zaman 'çizelgelerine' ve kontrol 'süreleri'ne tabii olmuş bulunmaktayız" (1997: 10). Örgütlerdeki bu doğrusal mantık bürokrasi ile de paralellik göstermektedir. Gibson Burrell (1997: 11) Avrupa akılcılığının bürokratik yapılardaki örgütsel bağlara sıkı sıkıya bağlı olduğunu ve bürokrasinin yetki sahibi olanlar tarafından yönetilmek anlamına geldiğini belirtmektedir.

Eleştirel ve Postmodern düşüncede anlamların çoklu belirlenim süreci kullanılan dil ile ilişkilendirilmiştir. Modernist epistemolojide olduğu gibi söyleyen ve söylenilen arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Dil bir nesneyi temsil ederken aynı zamanda onu tekrar oluşturmakta ve anlamlandırmaktadır. Dolayısıyla anlam bireyin gerçekliğinde sürekli yaratım ve inşa halindedir. Bu da postmodern düşüncede evrensel gerçeklik fikrinin reddi olarak ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2010: 382). Bu yüzden, modernist düşünce bilimsel bilgi adı altında diğer bilgi türlerini yok sayıp tahakküm altına almakla suçlanmıştır (Burrell, 1997: 182). Eleştirel kuram ise, dil konusunda güç ilişkileri ile ideoloji arasında ilişki kurmaktadır. Hakim bilimsel ideolojinin toplum içerisindeki eşitsizliği ve insanın yabancılaşma sürecini ideolojik söylemler aracılığıyla meşrulaştırdığını belirtir (Geuss, 2013: 15-16).

Foucault (2011), *Bilginin Arkeolojisi* adlı kitabında düşünce üretiminin dil aracılığıyla yapıldığı her durumda, dilin ideolojik söylemlerle yüklü olmasından dolayı, özgür düşünme eyleminin mümkün olamayacağını ve dilin bir baskı ve tahakküm aracı olmaya devam edeceğini belirtmektedir. Bu anlamda, fikirlerin belirlendiği 'yapı' nedeniyle bilgi üretimimiz her koşulda yapının sınırlarıyla daraltılmıştır ve yapı içerisindeki dili kullanıyor olmamızdan dolayı fikirlerin özgürlüğünden söz etmek, yapıyı sökmedikçe, mümkün olmamaktadır.

Örgüt kuramları açısından baktığımızda geleneksel örgüt kuramı, örgüt yapıları ve kavramsallaştırmaları ile yönetsel bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede yaratılan söylemler ve kullanılan dil yönetme erkini elinde bulunduranların dilidir. Bu durum geleneksel örgüt kuramı içerisinde kadınlar, dini ve etnik azınlıklar, yaşlılar, eşcinseller gibi ötekileştirilmiş kesimlerin yok sayılmasını doğurmaktadır (Boje, 1999: 5 aktaran Yıldırım, 2010: 386). "Geleneksel örgüt kuramının yaptığı şey insanlığın tüm kesimlerini bastırmak ve onları sessiz kalmaya zorlamaktır" (Burrell, 1997: 12).

Bu tartışmalar ışığında kısaca özetlemek gerekirse postmodernizm kavramsallaştırmasında temel ayırıcı noktalarını; aklın ölümü, nesnel gerçekliğe karşın çoklu gerçeklikler; dünyaya yönelik anlayışımızın nesneler üzerinden değil sosyal

bağlamdaki anlamlar üzerinden kurulu olması; düzen ideali ve süreklilik, ilerlemecilik anlayışlarına karşın belirenemezçilik, kaos ve kompleksite anlayışının hakim olması; dilin, verili olan bir üstyapı olması anlayışa karşın konuşma esnasında özneler tarafından belirlenen bir inşa süreci olması anlayışları olarak sıralamak mümkündür. Eleştirel kuram da benzer epistemolojik temelle sosyal bilimlere bakmakta, özellikle insanın yabancılaşmasına ve makro düzeyde güç ilişkilerine odaklanmaktadır.

Yapılan tartışmalardan çıkarılacağı üzere, sosyal bilimlerin bir çalışma alanı olarak örgüt kuramının bilim felsefesi ve sosyal bilimler felsefesindeki tartışmalardan uzak kalamayacağıdır. Yukarıdaki bölümde yapılan tartışmanın amacı herhangi bir düşünce akımını kutsamak değil, örgüt kuramı alanındaki çalışmaların bu tartışmalar ışında yeniden düşünülmesidir. Postmodernizm diye isimlendirelim veya isimlendirmeyelim özünde yapılan ve tartışılan, sosyal bilimler felsefesindeki ve örgüt kuramlarındaki hâkim epistemolojik ve metodolojik anlayışın eleştirisidir.

RETRO-ÖRGÜT KURAMI VE PANDEMONIUM

Örgüt kuramı çalışmalarını kendi içinde sınıflamamızda (Üsdiken ve Leblebici: 2001) veya yönetim ile ilgili kuramsal yaklaşımların tarihsel gelişimini sıralamaya ve sınıflandırmaya çalıştığımızda genellikle endüstri devrimi sonrası yapılmış çalışmalar başlangıç kabul edilmektedir. Bunun ötesinde örgüt kuramlarının kavramsallaştırmalarına baktığımızda, örgüt kavramı yine endüstri devrimi sonrası ortaya çıkan, toplumsal örgütlenmenin büyük kısmına nüfus eden ve ekonomik üretimi gerçekleştiren örgütlenmeler olarak ele alınmaktadır. Belki de yukarıda yapılan tüm eleştirilerin temelinde, ana akım örgüt kuramlarının örgüt olarak genellikle işletmeleri, tarihsel olarak da kapitalist ekonominin gelişimini incelemesidir. Bu yüzden, ana akım örgüt kuramı doğuşunda ve tarihsel sınıflandırmasında hakim ideolojinin bilimsel söylemini üzerinde taşıdığını söyleyebiliriz. Bruno Latour'un (1988: aktaran Burrell, 1997: 15) dediği gibi bir bilim dalının başarılı olması için genellikle eyleyen ağı gelişme eğilimine girer ve alanın bir disiplin olarak tam manasıyla gelişip gelişmeyeceği kılavuzları arasındaki sıkı çalışmaya ve siyasi sağduyuya bağlıdır. Dolayısıyla ilk örgüt kuramcılarının önemli bir siyasi amaca hizmet ettiği söylenebilir. Bu amaç muktedirler tarafından "temiz, cazip ve doğal olduğuna inandırıldığımız bir örgütsel gerçekliğin" (Burrell, 1997: 47) ortaya konmasıdır. Peki örgütler tasvir edildiği gibi temiz, cazip ve idealize edilmiş yerler midir? İşte, Pandemonium'da Gibson Burrell'in bize sordurmaya çalıştığı soru tam da bu.

Pandemonium kitabı cehenneme yapılan bir gezintidir ve bu cehennem şehrinde yazar, rehber olarak size eşlik etmektedir. O yüzden sözü rehber bırakıyoruz (Burrell: 1997: 25).

"Başlamak üzere olduğunuz bu yolculuk üretimin örgütlenmesi ile ilgili değildir, ancak yolculuğumuz sırasında onunla da karşılaşacağız. Yolculuğun konusu yetersiz kuramlaştırılmış, insanlığın bir araya gelişini, belirli hedeflere ulaşmak adına kontrol altında çalışmalarını ifade eden 'örgütler' de değildir yalnızca. Günlük yaşamımız üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bürokratik yapılarla da ilgilenmez sadece. Bir gazete editörünün paternalist üslubunu benimseyerek: 'Bizler daha çok, örgütün üretimine

odaklanmalıyız'. Örgüt yapısındaki bürokrasi, örgütün yalnızca bir biçimidir; fakat önemli bir temel yapıyı koruyan dönüşüme tekabül eder. İnsan hayatı, ağlar, piyasalar, hediye ilişkileri ve açıksözlü yakınlıklar ile değişik şekillerde örgütlenmiştir. İnsan hayatı nefret, korku, tikslenme, iğrenme ve tutku gibi duygularla şekillenir. Pandemonium, insan hayatı ve bunun örgütlenmesiyle ilgilidir; 'örgütler ve insan hayatı' ile değil. Bunlardan ikincisi ilkinde barınır ve Pandemonium'a doğru yaptığımız gezimiz sırasında kesinlikle ortaya dökülmelidir"

Pandemonium, geleneksel örgüt kuramını ve modernist bakış açısını postmodern bir sorgulama temelinde yapı sökümüne uğratmaktadır. Pandemonium, günümüz örgütlerini Aydınlanma öncesi pre-modern zamanı, ortaçağ cehennem metaforuyla inceler. Burada örgütler "karmaşanın, ölümün, yıkımın, ayrışmanın hastalıkların ve dertlerin yaşandığı yerlerdir" (1997: 27). Geleneksel örgüt kuramının yok saydığı ölüm, cinsellik, hastalık, acı, yıkım, gözetlenme, melankoli, endişe, korku, tutku gibi insana dair kategoriler bulunmaktadır. Kitabın yazılış biçimi ve kurgusu da, doğrusallık ve ilerlemeci mantığa karşı farklı kurgulanmıştır. Kitabın Pandemonium şehri içerisine girildikten sonraki sayfaları, iki tarafa bölünmüş otoban şeklindedir ve kitabın üst kısmından akan yazılar kitabın sonunda geri dönerek aşağıdan tekrar başa doğru gitmektedir. Kitabın başı ve sonu aynı yerdedir.

Tekrar rehberimize dönelim (1997: 27):

"Pandemonium burada daha çok, biraz da gösterişli bir biçimde, retro örgüt kuramı olarak adlandırılan yaklaşımın benimsenmesine dayanır. ... Retro örgüt kuramının karakteristiği şu anlatılana benzer; bu doğrusal, mantıklı bir biçimde argüman oluşturma'nın önemini azaltmayı amaçlayan bir analiz biçimidir. ... Retro örgüt kuramı ilerlemeyi ve mantığı sorgulayan bir biçimde yazılmıştır; bırakın anlatımın hızlı olduğu bir biçimi, o kadar rahatsız edicidir ki 'okunabilecek' bir kitap dahi üretmez. Premodern tarihe, özellikle de Aydınlanma öncesi tarihe değer verir. Bu çalışma alanı modern ve postmodern anlamamıza yardımcı olur. Bu konuda yardımcı olduğu kadar iç göriye ve verilere erişebilmek adına tarihi talan eder; kronolojiye, kısaltmalara, tarih hatalarına ve üst anlatıya ya da hikâyeye saygıya dikkat etmez. 100 yıllık 'ilerlemeye' bir son vermeyi amaçlar çünkü eşzamanlılık varsayımında bulunur. Tıpkı Rönesans sanatında sık sık İsa'nın resmin bir köşesinde Pilate'in karşısındayken diğer köşesinde çarmıha gerilmiş olarak gösterilmesi gibi bizler de zaman ve mekândan 'bağımsız' olan olayların yan yana getirilebileceğini varsayarız. Bu sebeple nedenselliğin Newtonsal değil metonimik olması gerekmektedir."

Pandemonium'un temel çıkış noktası, örgüt kuramı ile ilgili çalışmaların insan hayatı ve örgütlenmesi üzerine odaklanması gerekliliğidir. Bu doğrultuda Gibson Burrell şu soruları sormaktadır (1997: 14)

- "Örgüt kuramının bir ifade biçimi olarak halen ele almamış olduğu o tek kalmış gizli kuramsal nesne 'köylüler' olabilir mi?

- Nicelik açısından muazzam olan bu gruba odaklanmış herhangi bir bilim dalının yokluğunda 'gizli kalanın tarihini'; bakış hizamızın aşağısında ilkel insanlar gibi yaşayan bu insanları gözden kaçırmış olabilir miyiz?"

Bu yüzden kuramın odağı şehir yaşamının parçası olan proletarya, aristokrat soylu kesim ve beyaz veya mavi yakalı işçiler değildir. Geleneksel örgüt kuramının baskı altında tuttuğu, göz ardı ettiği kırsal hayatı, köylüleri ve onların örgütlenme biçimlerini incelemektedir. Avrupa köylü sınıfının günlük hayat hikâyelerinden yola çıkan analizinde Avrupa'dan başlayarak, ABD, Japonya ve Çin'deki sanayileşme ve köylü örgütlenmesini incelemiştir. İncelemenin temelinde kırsala yapılan saldırı, yani köylülerin endüstrileşmesi vardır.

Gibson Burrell (1997:107) ABD'de Taylor'ın tarımla uğraşan göçmen sınıfın bir an önce endüstrileşmenin hizmetine sunulmasını sağlayan bir sistem kurduğunu belirten analizinde, modern örgütlerin pre-modern zamandaki köylü ve kırsal kesim kültürünün üzerine kurulduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda ABD'de Taylor'ın yaptığı şeyin, köylü nüfusu olmayan ABD'ye Avrupa'dan gelen, çiftçilikten başka becerisi olmayan göçmenleri sanayi üretiminin içine sokulması olduğunu vurgular. Bu yeni sisteme göre kırsal kesimin ya da göçmenlerin işlerini görmeleri için İngilizce bilmelerine veya yaşamları boyunca fabrikalarda çalışmış olmalarına gerek yoktur. Göçmenler fabrikalara, yabancı ülkelere ve hatta farklı üretim uygulamalarına adım attığı anda onlar vasıtası ile edinebileceği artı değeri almak adına yeni bir yol tasarlamıştır (1997: 106).

Ayrıca, modernleşmek ve sanayileşmek için ne gerekirse yapılması gerekliliği, ABD ve Avrupa dışındaki devrimci liderlerin de hedefindedir. Çin ve Sovyetler Birliği'nde benzer şekilde köylüler, modernleşme söylemi çerçevesinde şehirlere gitmeye zorlanmışlar ve fabrikalarda işçi olmuşlardır. Bu yüzden sosyalist ülkelerde de sanayileşme karşıtı aşırı sol ve anarşist eğilimler bastırılmak istenmiştir (1997: 105).

Benzer şekilde Örgüsel davranış alan da köylüleri ve kırsal hayatı yadsımıştır. Örgütsel davranış kırsal ve tarım sektörü örgütlenmesi yerine yeni gelişen bu örgütlerle ilgilenmiş, şehir yaşamını temel alan modern örgüt kuramları gibi köylüleri ve kırsal kesim davranışlarını ötekileştirmiş veya yok saymıştır. Nihayetinde söz konusu insanlar birinci köylülerdir. Bir fabrika işçisinin kökenlerine indiğinizde bir köylü; kapitalist bir sanayicinin kökenine indiğinizde bir toprak sahibi; bir yöneticinin kökenlerine indiğinizde çiftçiye ulaşılacaktır (1997: 98).

RETRO-ÖRGÜT KURAMI BAĞLAMINDA TÜRKİYE'NİN İNCELENMESİ

Türkiye'deki yönetim ve örgüt yazına genel olarak baktığımızda, büyük ölçüde Batı ülkelerindeki örgüt modelleri incelenerek oluşturulan örgüt teorilerinin, Türkiye'deki örgüt yapılarını anlamak üzere kullanıldığını söyleyebiliriz. Hatta yapılan bu incelemelerin birçoğunun, yurtdışındaki gelişmeleri de yeterli seviyede takip etmedikleri de eklenebilir. Bu yüzden yazında, alanın meşruiyetini sorgulatacak biçimde, kuramsal bilgi eksikliğinin bulunduğu tartışılmaktadır. Bunun sebebi olarak, yurtdışında oluşan ve gelişen kuramsal tartışmaların yeterince izlenmemesi, danışmanlık ve işletmelerin talepleri doğrultusunda bilgi yaratımına yönelilmesi ve

bunun sonucunda anlamlı bir araştırma sorusu üzerine oturmayan ve veri toplama biçimleri sorunlu olan birçok yayın ortaya atılması gösterilebilir (Sargut ve Özen, 2010: 12-13). Buna ek olarak, örgüt kuramı çalışmalarının daha çok İşletme Bölümü akademisyenleri tarafından çalışılıyor olması ve sonucunda yazında idareci kökenin daha ağır basmasına sebebiyet vermiştir. Bu doğrultuda, araştırma nesnesi olarak mevcut örgütler, özellikle işletmeler ele alınmış ve araştırma yöntemi olarak da dışarıdan ithal edilmiş kuramın kavramsal çerçevesince oluşturulmuş veri toplama biçimleri kullanılmıştır.

Araştırmanın konusu, ele alınan bağlam ile birlikte düşünüldüğünde, yukarıda eleştirilen ithal kuramlarla bilim yapma gayretine bu çalışmada da girildiğinin düşünülmesi olanaklıdır. Ancak ne var ki Retro Örgüt Kuramı'nın bu çalışma kapsamında ele alınış biçimi göz önünde bulundurularak, Türkiye'deki bağlamsal dinamikleri Retro-Örgüt Kuramının çizdiği çerçeve içerisine yerleştirmek gibi bir amaç taşımadığımızın açık olduğu düşünülmektedir. Kuramın çalışma kapsamında ele alınışının iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, 'Retro-Örgüt' kuramı adı altında alana tanıtılan kuramın çalıştay kapsamında ele alınıp tartışılmasının yolunu açmaktır. Diğeri ise, kuramın temel dayanak noktalarından ikisini oluşturan ve bugüne dek, örgüt yazınında biriktirilen bilginin büyük ölçüde dışında kalan kırsal kesimdeki örgütlenme dinamikleri ile bu kesimin 'Sanayi Devrimi' ile gelen örgütlenme pratiklerindeki endüstrileşmenin gelişim süreçlerine dikkatleri çekmektir. Bu amaçla, özellikle 1940'lı yılların sonunda hız kazanan Türkiye'deki sosyal, iktisadi, siyasi ve tarihsel gelişimlerin, örgüt yapılarına nasıl etkiler ettiğini anlamaya çalışmaktadır.

Çok kısaca belirtecek olursak, Osmanlı İmparatorluğu'nda milletler sisteminin bireylerin ekonomideki yerini de kısmen belirlemesinin etkisiyle Türk tebaa diğer Müslüman tebaa gibi askeri, bürokratik ve tarımsal işlerle geçimini sağlıyordu. İstanbul tarih içinde olduğu gibi Osmanlı zamanında da her zaman göç alan bir merkez olsa da diğer kentler için kırdan kente toplu göç kalkınma siyasalarındaki değişimlerle eş güdümlü olarak 1940'ların sonlarında başlamıştır. ¹ Halkın büyük çoğunluğunun uzun yıllar boyunca kırsal ekonomide yer aldığı ve kentlileşmenin son 70 senedir gerçekleştiği düşünüldüğünde kırsal yaşam pratiklerin ve geleneklerin de şehre bir biçimde taşındığı ve şehir hayatındaki örgütlenmelere yansıdığını söylemek pek yanlış olmaz.

Bu yazı Türkiye'deki yoğun kırsal geçmişin modern örgütlere muhtemel örgütleri anlamaya çalışmakta ve bu sebeple kırdan kente kitlesel göçün başladığı 1940'lı yılların sonlarından itibaren günümüze kadar olan süreci kapsamaktadır. Çalışma Burrell'in bahsettiği Retro örgüt kuramının Türkiye'ye bir uyarlaması olmamakla birlikte bu kuramdan yararlanmıştır.

KIRDAN KENTE GÖÇ 1946-1960

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle Türkiye, içe kapanık kendi kendine yeten ve devlet liderliğinde yürütülen iktisadi kalkınma modelinden uzaklaştı. Bunun yerine dış

¹ Ankara'nın 1923 yılında başkent olmasıyla canlanan inşaat sektörü neticesinde bu kent kırdan göç almaya 1920'lerin ortası itibarıyla başladı sayılabilir.

kaynaklara dayanarak tarımsal makineleşmeyi öngören bir kalkınma modeline yaklaşıldı (Boratav, 2004: 94, Aydın, 2005: 28-30). Bu tercihte elbette ki iki kutuplu dünyanın getirdiği uluslararası siyasi dinamiklerin de payı büyüktür. Ekonominin yeniden yapılanmasında Truman Doktrini ve Marshall Planları büyük rol oynadı. Özellikle 1948 yılındaki Marshall Planı ile tarımsal üretim büyük ölçüde değişti. Örneğin 1948'de 53 olan traktör sayısı 1951'de 541'e yükseldi (Kazgan, 1966). Yine aynı dönemde Çiftçiyi Topraklandırma kanunu gündeme gelse de siyasi erki olan geniş toprak sahiplerinin itirazlarıyla bu proje pek başarılı olamadı. Sonuç itibarıyla 1950'de geçim kaynağı tarımsal üretim olan 2.3 milyon aileni 100,000'i topraksız, %27'si ortakçı ya da başkasının toprağını kiralayarak çalışmakta ve 300.00 tanesi sürekli ya da dönemsel tarım işçisiydi yaklaşık bir milyon köylü aile ya topraksız kalmıştı ya da kendini geçindirmeye yetecek bir toprağa sahip değildi (Aktan, 1966: 321-322). Tüm bunların sonucunda kırsal aileler önce hane gelirini çeşitlendirmeye çalıştılar ancak sonrasında birçoğu büyük kentlere göç etti. 1950'lerdeki kırsal üretimin yapısal dönüşümüne 1960'larda ithal ikameci kalkınma modeline geçişle birlikte kentteki üretimin değişimi eşlik etti. Bu dönüşümle birlikte montaj sanayi ağırlık kazanırken köyden kente göçler hızlanarak devam etmiştir.

KENT YAŞAMI

Kırsal nüfus kente elbette kırsal yaşam pratikleri, kültürleri, becerileri ile geldiler ve birçok sosyal politikanın yokluğunda bu becerileri sayesinde ayakta kalmayı başardılar. Örneğin kırdaki dayanışma pratiklerinin, kendi kendine sorunlarını çözme alışkanlığının etkisi kentteki ulaşılabilir konut yokluğu ile birleşince kentlerde gecekondulaşmalarına ortaya çıktı. Türkiye'de yaşanan zincirleme göç sonucu ilk gelen göçmenler akrabalarını, aile üyelerini ve tanıdıklarını da şehirlere getirdiler ve gecekondulaşmalarını, komüniteleri oluşmaya başladı. 1955 yılında gecekondulaşan nüfus toplam kentsel nüfusun %4.7'sini, 1960'da %16.4'ünü, 1965'te 22.9'unu, 1980'de %26.1'ini, ve 1995 yılında ise %35'ini oluşturmaktaydı (Keleş 2012:494). Gittikçe artan bu oran kırsal nüfusun kent yaşamındaki artan etkisine yansımıştır.

Kentsel ve altyapı hizmetlerinden yararlanamayan göçmenler yine kırsal komünal iş görme pratiklerine döndüler. Kırsal alanda çoğu zaman imece ve salma pratikleriyle örgütlenerek ortak sorunlarını çözen köylüler, kentlere geldiklerinde de bu alışkanlıklarını sürdürdüler. Bu alışkanlığın sürdürülmesinde Türkiye'deki sosyal devletin eksikliğinin önemli payı olduğunu söylemeye gerek bile yoktur. Örneğin pek çok gecekondulaşan mahallesinde oturanlar su borularını kendileri örgütlenerek döşediler, aynı şekilde elektrik direklerini kendileri dikip, kanalizasyon çukurları oluşturdular. Gecekondulaşan komüniteleri kırsal göçmenlerin kente tutunmaları için elzemdi. Zira birbirlerine gecekondulaşma için arsa bulma, iş bulma vb. konularda destek oldular.

HEMŞERİ DERNEKLERİ

Köylüler, elbette şehirlere elleri boş gelmemişlerdi. Bahsettiğimiz gibi birlikte iş görme, komünal dayanışma pratiklerini de beraberlerinde getirmişlerdi. Bu dayanışma ve yardımlaşma dokusu 1970'ler itibarıyla kurumsallaştı ve hemşeri derneklerinin ilk nüvelerini meydana getirdi. Türkiye'deki hemşeri dernekleri kırsal dayanışma örüntülerinin oluşturduğu bir örgütlenme tipidir. Zaman içinde hemşeri derneklerinin

sadece sayıları ve üye sayıları değil etki alanları da arttı. Günümüzde bu tip örgütlenmeler siyasette, kentsel dönüşüm uygulamalarında ve küçük ölçekli iktisadi girişimlerde, kooperatifleşmede bir şekilde etkindir. (Kurtoğlu 2005).

Bu örgütlenmelerin altında yatan temel noktalardan birisi ise bu insanların kent yaşamı ve devletle olan ilişkileri olmuştur. Devletin sunduğu hizmetlerde yaşanan eksikliklerin yine devlete ve onun bürokratik örgüt yapılarına iletilmesi yoluyla çözülmesi gerekirken, bürokratik örgütlerin bu insanlara yaklaşımı genelde onları yabancılaştırıcı etki yapmıştır (Heper, 1982 aktaran Kurtoğlu, 2005). Hemşeri ilişkilerini ve örgütlenmelerini içerecek biçimde oluşan cemaatsel ilişki yapıları, eşitsizliklerin kişinin ve dahil olduğu cemaatsel ilişki yapısının yararına olacak şekilde giderilmesinin ana araçlarından birisi olmuştur. "Bu nedenle, hemşerilik bağına dayalı ilişkiler gerek devlet ve onun kurumlarıyla az çok sorunsuz olarak ilişkiye girmek, gerekse devletin kaynaklarını kişi ya da grup yararına dağıtılmasını sağlamak isteyenler için kolaylaştırıcı bir tema veya ilişki türü olmakta ve yoğun olarak kullanılmaktaydı" (Kurtoğlu, 2005).

Montaj sanayinin gelişimi ile her ne kadar işçi ihtiyacı doğsa da kırdan kente gelen göçmen sayısı ihtiyaç duyulandan fazlaydı. İlk gelen göçmenlerin ancak bir kesimi formal piyasalarda güvenceli işlere yerleşebildi. Başlangıçta büyük bir sermaye ve eğitim gerektirmemesi nedeniyle informal piyasa pek çok göçmen için tek seçenektir. Hızlı kentleşme yaşayan pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kırsal göçmenler işçileşmekten öte informal girişimcilere dönüştüler. Kente daha erken göçmenlerin (1980 öncesi) bir kısmı, küçük sermayelerle başladıkları işlerde başarılı oldular. Yine bir kısmı işlerini büyütürken kendilerinden sonra kente göç eden hemşerilerini yanlarında işçi olarak çalıştırmaya başladılar. Hemşerilik kodlarıyla yürüyen ve kimliğin önem arz ettiği güven ilişkisi bu tip iş yerlerinde ücretlerin, mesailerin, molaların ve diğer faktörlerin belirlenmesinde en önemli dinamiklerden biri haline geldi. Öte yandan bazı göçmenler informal piyasalarda öyle başarılı oldular ki bazı informal iş kolları tek bir hemşeri grubunun yönetimi altına girdi (Erder, 1996). Bu alanda da hemşerilik kodlarının temelindeki güven ilişkisinin önemli olduğunu söylemeye gerek bile yoktur.

Gecekondu bölgelerinin ortaya çıkması kentsel örgütlenmeyi de dönüşümü olmayacak şekilde etkiledi. Pek çok etkinin yanında özellikle belirli bir inanç, etnisiteye ait ya da belli bir coğrafi mekandan gelen kırsal göçmenlerin aynı mahallelerde –zincir göçün etkisiyle- buluşması hemşeriliğin yanında kimliğin de ön plana çıkmasında etkin oldu. Özellikle 1980 sonrası siyasi, sosyal ve ekonomik gelişmeler dikkate alındığında hemşerilik ilişkisi ile birlikte inanç ve etnisite temelli örgütlenmelerin etkili olduğu görülmektedir. Siyaset özelinde bakıldığında, köyden kente göçen kişilerin kent yaşamı ve devletle olan ilişkisini kolaylaştıran cemaatsel ilişkileri ve örgütlenmeleri, siyaset ve siyasi parti örgütlenmelerini derinden etkilediği söylenebilir. 1980’lerden sonra değişen belediyeler kanunun da etkisiyle, devlet kaynaklarının dağıtılması noktasında hemşeri ilişkileri, etnik ve inanç kimlikleri ile çeşitlenerek siyaset alanının da etkili olmuş, üst yapıyı belirler hale gelmiştir. Bu etki benzer şekilde ekonomik ilişkilerde de görülmektedir.

SONUÇ

Türkiye’de halkın uzun yıllar boyunca kırdan yaşadığı ve altyapısı hazırlanmadan hızlıca kentleştiği göz önüne alındığında kırsal yaşam pratiklerinin ve birincil ilişkilendirme pratiklerinin kente ve kentsel örgütlenmelere yansıdığı görülebilir. Türkiye’de gerek kar amaçlı gerek kar amacı gütmeyen örgütlerin bu ilişkilere bakılmadan anlaşılması çok mümkün değildir. Bu bildiride bizler, Türkiye’de hemşeri derneklerinden, küçük işletmelere ya da sonradan büyüyen işletmelere kadar pek çok kurumun örgüt kültürünü, örgüt yapısını anlayabilmek için Türkiye’deki köylülüğün geçirdiği değişimi anlamının elzem olduğunu söylüyoruz.

Hemşerilik kodları üzerinden yürüyen söz konusu informal örgütlenme pratiklerinin, Türkiye’nin makro-ekonomik ve kültürel yapısı üzerindeki etkilerinin sadece sektörel verilere yansıyan kısmı üzerinden bile anlaşılması olanaklı olabileceken bu tür verilere erişilemiyor olması, devletin iktisadi örgütlerinin analize konu olan bu informal sektörleri göz ardı ediyor olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde örgüt kuramı çalışmalarının da, yukarıda tartışıldığı şekilde bu informel örgütlenme biçimlerini ve oluşan informal örgüt yapılarını konu edinmediğini görmekteyiz.

Örgüt kuramı adına bu çalışmadan çıkarılacak sonuçlardan bir tanesi, analizi seviyesini insan hayatı ve örgütlenme temeline indirdiğimizde, ana akım örgüt kuramı yazınına konu olmayan birçok farklı örgütlenme ve örgüt biçimine ulaşacağımızdır. Konunun kültürel boyutu ele alındığında, farklı toplumsal gelişime sahip birçok kültürde de, farklı örgütlenme ve örgüt yapıları ile karşılaşmamız mümkün olacaktır. Bu durum ise örgüt kuramı alanının kapsamının genişlemesini ve araştırmacılara yeni çalışma alanı yaratılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ackroyd, S. (1992), "Pradigm Lost: Paradise Regained", Reed, M. ve Hughes, M. (Der), *Rethinking Organizations: New Directions in Organization Theory and Analysis*, ss. 102-119, London: Sage.

Adorno T. W. ve Horkheimer, M. (2010), “*Aydınlanmanın Diyalektiği*” Çev. Ülner, N. ve Karadoğan E. Ö., Kabalcı Yayınevi: İstanbul

Aktan, R. (1966). Problems of Land Reform in Turkey. *Middle East Journal*, 20(3), 317-334.

Alvesson, M. ve Willmot, H. (2003). “*Studying Management Criticallly*”. Sage Publications: Delphi

Aydın, Z. (2005). *The Political Economy of Turkey*. London: Pluto Press

Boratav, K. (2004). *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2002*. [History of Turkish Economy 1908-2002]. Ankara: İmge Yayınları.

Burrell, G. (1997), *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*, Sage Publications, London

Burrell, G. ve Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heineman Educational Books

Deetz, S. (1996), "Crossroads: Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy", *Organization Science* c. 7, s. 2, ss. 191-207.

Erder, S. (1996). *Ümraniye İstanbul'a Bir Kent Kondu*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Foucault, M. (2011), *Bilginin Arkeolojisi*, Çev. Urhan V., İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Geuss, R. (2013) *Eleştirel Teori*, Çev. Keskin, F. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Halis, M. (2011), "Pre-Modernden Post Moderne Örgütsel Evrim", *Reforma, Manas Journal of Economics and Administrative Sciences*, c. 3. s. 51.

Kazgan, G. (1966). *Tarım Ekonomisi ve İktisadî Gelişme*. [Agricultural Economy and Economic Development]. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.

Keleş, R. (2012), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul: Cem Yayınevi.

Kurtoğlu, A. (2005). Mekansal bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler. *European Journal of Turkish Studies*, 2. [Online]. Available at: <http://ejts.revues.org/375> [Accessed on 07.04.2012].

Küçükalp, K. (2008), *Batı Metafiziğinin Dekonstrüksiyonu: Heidegger ve Derrida*, Bursa: Sentez Yayıncılık.

Linstead, S. A. (2004). "Introduction: Opening Up Paths to a Passionate Postmodernism", (Der.) S. A. Linstead, *Organization Theory and Postmodern Thought*, ss. 1-14, London: Sage Publications.

Lyotard, J. F. (1994), *Postmodern Durum*, Çev. Ahmet Çiğdem, Vadi Yayınları: Konya.

Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010), "Örgüt Kuramlarına Genel Bakış", (Der.) S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, ss. 11-34, Ankara: İmge Kitabevi.

Turner, B.A. (1990), "Introduction", B. A. Turner (der.), *Organizational Symbolism*, Berlin: de Gruyter, ss 1-11.

Üstdiken, B. ve Leblebici, H. (2001), "Organization Theory", N. Anderson, D. S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industrial, Work and Organization Psychology*, ss. 377-397, Londra: Sage.

Üstüner, Y. (2006), "Örgüt Bilimi Üzerine", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 3, ss. 1-21.

Yıldırım, E. (2010), "Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler:Postmodern ve Eleştirel Bakış", (Der.) A.S. Sargut ve Ş. Özen, *Örgüt Kuramları*, ss. 379-406, Ankara: İmge Kitabevi.

BİYO-ÖRGÜTLERDE YÖNETİM: ÖRGÜTLENMENİN İÇGÜDÜSEL DOĞASI ÜZERİNE

Özge KOCAKULA, Adnan Menderes Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada amaçlanan, hakim yazında bugüne dek çok fazla yer verilmeyen insan-dışı örgütlenme pratiklerinin biçim ve unsurlarına dikkat çekmektir. Bu amaçla, örgüt olgusunun ön koşulu olarak kabul edilen toplumsallaşmanın içinde var olabilen hayvan toplulukları; örgütlenme biçimleri, aralarındaki güç ve rol dağılımları, kullandıkları yönetim pratikleri, oluşturdukları örgütsel yapının hiyerarşik bakımdan özellikleri gibi farklı açılardan incelenmiştir. Örgütsel yaşamın daha önce dikkat etmediğimiz farklı yönlerini anlamamıza olanak sağlaması bakımından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulguların, meta-kuramsal bir örgüt paradigmasının oluşumuna ve bugüne dek örgütlere yönelik farklı disiplinlerden gelen parçalı kuramsal katkıların örgüt bilimi içerisinde oluşturulacak bir üst çerçeve için katkıda bulunması beklenmektedir.

GİRİŞ

Yönetim yazınında en sık karşılaşılan ve sorgulanmaksızın doğruluğu kabul edilen önermelerin başında, yönetim olgusunun iki insanın bir araya gelmesiyle beliren bir problem alanını teşkil ettiği önermesi yer alır. Böyle bir düşünce sistematığı, dünyaya yönelik geliştirdiğimiz yeni kavrayış biçimlerimiz karşısında yetersiz kalmaktadır. Bunun en belirgin nedenlerinden biri, insanın yeryüzündeki varlığını tanıma ve anlamlandırma süreçlerinde kat etmiş olduğu mesafedir. İnsanın dünyada kendi yerini konumlandırma ve ölçütünü belirleme uğraşısında, karşılaştırmaya konu olan diğer tüm canlılar, bugünkü insan tanımlarımızın tümleyeni olarak orada hazır bulunmaktadır. Sosyalleşme süreçleriyle birlikte gelen evrimsel çatallanmaları bir kenara bırakırsak, ‘insana özgü’ ya da ‘insancıl’ olarak nitelediğimiz pek çok özelliğin, insan olmayan diğer türlere göndermede bulunduğunu ve insanın söz konusu bu türlerin göstereni olduğunu söyleyebiliriz. Bugün rahatlıkla dile getirebildiğimiz bu gerçeklik, 16. ve 17. yüzyıllarda dile getirilecek olsaydı, toplumların mitolojilerinde ortaklaşa verili bulunan kozmogonik öykülerle örtüşmediği gerekçesiyle şiddetli biçimde eleştirilir; 18. ve 19. yüzyıllarda ise idealleştirilen aklın ve buna maddi dayanak sağlayan endüstriyel ‘homo-economicus’ resminin önüne geçebileceği endişesiyle düşünülmezsizin reddedilirdi.

Bugün örgüt ve yönetim alanında geldiğimiz noktada dahi, rasyonellik tartışmalarının sürdürülmekte olduğunu ve bazı yönetim akımlarının tamamen rasyonellik ön kabulünde çalışmalarını sürdürdüğünü biliyoruz. Rasyonel aklın, doğanın öngörülemez ve karanlık güçlerine karşı bir savunma gereci olarak kullanılabileceği sanrısını taşıyan Aydınlanma Dönemi öncülleri ile onun bilimsel ardıllarının ürünü olan düşünce yapısı, insanı ilksel köklerinden dışlayıp kendini ötekileştirmesiyle sonuçlanmıştır. Türlerin

devamını sağlayan seçim mekanizması, doğada sağkalım değeri taşıyan her türlü bilgiyi kalıtım yoluyla toplumsal hafızaya aktarmış ve bugün adına sezgi ya da sağduyu adını verdiğimiz yaşamsal bilgilerin davranışlarımızda refleks halini almasına aracılık etmiştir. Yaşamda bilinçli geçirdiğimiz zamanların bilinçdışı kısım ile karşılaştırıldığında çok küçük bir alanı kapladığı gerçeği her yeni nöropsikolojik bulguyla giderek keskinleşiyorken, insan kavramını temellendiren diğer canlı türlerini örgüt ve yönetim alanında yapılan çalışmaların dışında tutmamız, özellikle söz konusu evrimsel köklerimiz düşünüldüğünde, çok mümkün görünmemektedir. Sistem yaklaşımından bu yana, yönetim ve örgüt çalışmalarındaki evrimselci ve organizmik paradigmalara birlikte alandaki bakış açısını biyolojideki bazı temel anlayışlarla bütünleştirme çabaları sürmüş olsa da, bu çabalar biyoloji disiplininin ödünç alınan terimsel analogilerin ötesine geçmeyi çok fazla başaramamıştır. Bunun nedeni toplumların ve insanın doğasında bulunan organik köklerin büyük ölçüde göz ardı edilerek yönetim ve örgüt yazınındaki düzlemsel alanın homo-sapiens'in ortaya çıkışından çok daha sonralara oturtulması, bunun ise beraberinde homo-sapiens'in ortaya çıkmasını hazırlayan ekolojik süreçlerden ve onun birlikte evrildiği doğa unsurlarından yalıtık halde düşünülmesini getirmesidir.

Özellikle son dönemde geliştirilen örgüt kuramlarıyla birlikte bilginin tüketim süreçleri ve yollarına odaklanılarak alanın hapsoldüğü ontolojik sığılığı gidermeye çalışılırsa da örgüt çalışmalarındaki ilgi nesnesinin durumu hala –ontolojik olarak- eleştirel bir tutumla sorgulanamamaktadır. 'En az iki insanın bir araya gelmesiyle' oluşabilen örgüt toplulukları için insan, gölge kavram olarak kullanılmaya devam edilmektedir. Bu kavramın gölgeden öteye geçebilmesi için, öncelikle yönetim ve örgüt yazınında insanın nasıl bir yere konumlandırıldığının yeniden gözden geçirilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada, örgütler için önkoşullardan biri olan sosyallik boyutu göz önünde bulundurularak, sosyal yaşantıya sahip olan hayvan topluluklarının yönetim ve örgütlenme dinamikleri, etoloji alanında yapılan çalışmaların bulguları kullanılarak incelenmiştir. Çalışma alanının sınırlandırılabilmesi için sosyal böcek kategorisinde sıralanan karınca, arı ve termitlerin yönetim ve örgütlenme pratiklerine odaklanılmıştır. Primatlarla ya da genetik anlamda bize en yakın olduğu düşünülen şempanzelerle paylaştığımız ortak davranış kalıplarını inceleyen çalışmalar üzerinden gitmek, bu alanda verilen çalışmaların sayıca çokluğu da göz önünde bulundurulduğunda daha zahmetsiz bir iş olabilirdi. Ancak, genetik anlamda belki de bizimle hiçbir ortak noktası bulunmayan ve evrimleşme sürecinde insana en uzak sayılabilecek basamaklardan birinde bulunan böceklerle odaklanmanın, çalışmanın çıkış noktasını da oluşturan yönetim ve örgütlenme sürecinde ortaya çıkan davranış örüntülerinin içgüdüsel olup olmadığı sorgusunu sağlıklı yapabilmek açısından daha elverişli olduğu düşünülmektedir. Zira, Teber (1975:70)'in ifadeleri ile 'Bugünkü bilgilerimiz ışığında, insanlardaki bir davranış eğilimine içgüdüsel diyebilmek için onun, evrimin daha aşağı seviyelerindeki canlılarda da görülmesi gerekir.'. Teber'e göre, bu davranış kalıplarının 'en azından omurgalılarından itibaren' izlenmesi gerekmektedir. Söz konusu bilgi ışığında, bu çalışma kapsamında etoloji alanındaki sayısız çalışmalar üzerine yapılan ön incelemelerde, örgüt ve yönetim düzleminde insanlar açısından içgüdüsel olarak niteleyebileceğimiz pek çok ortak davranış kalıbına rastlanılmıştır. İç-grup oluşumu, grup içi ve gruplar arası yardımlaşma ve işbirliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, çatışma,

anarşizm, örgütsel aidiyet duygusu, kendini adama (altruizm), adam kayırmacılık (örgütsel nepotizm), kendi kendine örgütlenme (self-organizing), kontrol, gücün dağılımı, hiyerarşi, örgüt kültürü, rekabet, öğrenme gibi kavramlar insan örgütleri düzleminde çokça kullandığımız kavramlar olup yapılan alan taraması sonucunda aynı kavramlara sosyal böcek topluluklarında da rastlanılmış olması; örgüt ve yönetim yazınında, pek çoğunu 1980’li yıllardan sonra inşa ettiğimiz bu kavramların, içgüdüsel olabileceğini düşündürmektedir. Etoloji alanındaki çalışmaların oldukça geniş bir alanı kapsıyor olması, bu davranışların tümünün, en azından bu çalışma kapsamında detaylı bir şekilde incelenmesine olanak bırakmamaktadır. Bu nedenle, sosyal böcek toplumlarında baskın tema olarak karşımıza çıkan temalar arasından en temel oldukları düşünülen işbirliği, işbölümü ve hiyerarşi seçilerek bunlara odaklanılmıştır. Ancak bunun öncesinde, gerek insan gerekse ele aldığımız böcek toplumlarında başat olan sosyallik temel dinamikleri itibariyle ele alınmış ve sonrasında sosyal böcekler temel hatları itibariyle tanıtılmaya çalışılmıştır.

BÖCEKTEN İNSANA: SOSYALLIĞIN TEMEL DİNAMİKLERİ

İnsanlar, kendi varlıklarını ve insan topluluklarını kavramak için tarihin her döneminde hayvanları inceleme eğiliminde olmuşlardır (Haraway, 1978: 37). Dünya üzerindeki yaşamın ilk belirtileri bundan 3.500 yıl önce okyanuslarda yaşayan tek hücreli organizmaların varlığıyla ortaya çıkmış ve karasal canlıların ortaya çıkması 420 milyon yıl önce gerçekleşmiştir (McGavin, 2000: 6). Yaşamın başlangıcından bu yana bireyselliğin birçok benzersiz türü ortaya çıkmıştır. Evrimsel tarihte, ortaya çıkan her yeni tür bir öncekinin de özelliklerini alarak yeni türler ortaya çıkarmıştır. Adına ‘evrimsellikte bireysel aktarım’ (ETI’s) denilen bu süreç bize tek hücreli canlılardan sosyal toplumlara varana dek türler arasındaki gelişimsel ilerlemenin nasıl ortaya çıktığını anlatmaktadır (Kennedy vd., 2014: 1784). Padgett ve Powell (2012:2), yalnızca türlerin değil aynı zamanda örgütsel formların da daha önce orda bulunan grupîçi ve gruplararası etkileşimlerin birer permütasyon ve kombinasyonu niteliğinde olduğunu söylemektedir. Darwin’in teorisi (1859), böylesine bir seçim mekanizmasının sosyal ortama iyi adapte olmuş bireyleri meydana getirerek türün devamı amacına hizmet ettiklerini önermektedir (Gardner & Graffen, 2009:659). Ancak birçok bakımından bu teori sosyal davranışı bütüncül bir açıdan ele almak ve açıklamak noktasında yetersiz kalmaktadır. Alexander, (1974: 326) sosyallığın grup yaşamı anlamına geldiğini; bu nedenle sosyal davranışın başlangıcını ele alan her genel teorisinin grup-yaşayışına neden olan ve ona öncüllük eden seçici güçlerin araştırılması ya da tarifiyle başlaması gerektiğini düşünmektedir. Padgett & Powell (2012: 3) örgütlerin ortaya çıkışının sosyal ağlar içindeki dönüşümün içinde gömülü olduğunu ve sosyal örgütün en yararlı olabilecek tanımlayıcı özelliklerinin topluluğun tarihsel süreci üzerinde etkide bulunan ekolojik ve sosyal seçilimin ve bir sonraki sosyal evrimin yolunu açan sosyal ve genetik çevreyi yaratması yoluyla hayvan topluluklarında görüldüğünü söylemektedir. Sosyal örgütün evrimini tartışmak amacıyla Alexander 5 grup altında inceleme yapmayı önermektedir (1974: 327):

1. İlişkisiz bireylerden oluşan gruplar
2. Eşbiçimli-ilişkili gruplar (kardeşler dışında)
3. Yakından uzağa çeşitli akrabaların olduğu gruplar (kardeşleri içerebilir)
4. Kardeşlerden oluşan grup (ebeveynleri de içerebilir)

5. Genetik olarak ikizlerden oluşan gruplar (Klonlar)

E.O. Wilson (1975) insanı, sosyal evrimin dört doruk noktasından biri olarak tanımlamıştır. Diğer üç nokta ise koloni halinde yaşayan omurgasızlar, sosyal böcekler ve insan dışındaki diğer memelilerdir. Wilson insan türünün sosyallığını diğer memelilerden ayırır çünkü koloni halinde yaşayan omurgasızlar ve sosyal böceklerde olduğu gibi insan topluluklarında görülen sosyallığın karmaşıklık düzeyi de oldukça yüksektir. Son bir kaç binyılda, insan toplulukları karmaşıklık düzeyi bakımından karınca, termit ve mercan topluluklarını geçmeye başlamıştır. (Richerson&Boyd, 1997:2).

Gintis (2000; 169), insan gruplarının, grup üyeleri arasındaki düşük düzeyde akrabalığa (relatedness) rağmen yüksek bir sosyallik düzeyinde bulunduğunu; bunun ise karşılıklı özgecilik (altruizm), kültürel grup seçilimi ve genetik temelli altruizm (akraba altruizmi) olmak üzere üç farklı yaklaşımla açıklamanın mümkün olduğunu söylemektedir. Freud (2013: 59) ise insanların aralarındaki ilişkisizliğe rağmen (akrabalık bağının olmayışı) birlikte yaşamalarını iki temel nedene dayandırmaktadır: Bunlardan ilki dışsal zorunlulukların yarattığı çalışma yükümlülüğü; diğeri ise erkeğin cinsel nesnesini, yani dişiye; dişinin ise kendisinden ayrılmış bir parça olan çocuğu yitirmek istememesi, yani ailedir.

Aristoteles, insanı tanımlarken ‘zoon politikon’ yani toplum içinde yaşayan hayvan diyordu Tanilli (2012: 45). En sıradan bir alet ve en kaba sözden başlayarak, insanlık, hüner ve becerilerini biyolojik biçim altında bireylerde değil, onların dışında sosyal dünyada istifleyip yığmaya başlıyor. Yalnızca biyolojik yönüyle ele alırsak, Homo sapiens türünün ortaya çıkması için iki milyon yıl gerekmiştir; ancak bundan çok daha az bir sürede –sosyal tarihin son birkaç bin yılı- insanlığı baştan aşağı değiştirip başkalaştırmıştır. Ruhsal olarak insan olmak, doğanın bir verisi değil sosyal bir kazanımdır. Beyin, insanca işleyişi ancak sosyal bir ortamda öğrenmektedir. Ancak biyolojik olanla sosyal olan hiçbir zaman birbirinden ayrılabilir etkenler değildir; beyin mümkün kılmakta; sosyal yaşam gerçekleştirmektedir. İnsanın insanlaşma süreci de sosyal evrende istiflenmiş olan bu bilgi yığınının özümsemesiyle mümkün olacaktır (Tanilli, 2012).

Sosyal Böcekler

Sosyal böcekler, karasal ekosistemin içindeki sayısız bireyin özelliklerini bünyesinde toplaması ve bu anlamda biyolojik çeşitliliği temsil etmesi açısından diğer türler ve ekolojik toplulukların yapısı ve faaliyetleri üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir (Wilson, 1990; Hilton&Taylor, 2000: 651). Sosyal evrimin tepe noktalarından birini temsil etmesi (diğer üçü yukarıda sıralanmıştı) her ne kadar koloni yapısıyla birlikte değişkenlik gösteriyor olsa da üst düzeyde farkındalık yeteneklerine sahip olmalarını sağlamıştır (Dreier&D’ettore, 2009: 644). Koloninin toplam faydasını sağlamak üzere bireyler arasındaki işbirliği, işgücünün bölünmesi ve nesillerin birbirini izlemesi; termitler, karıncalar, bazı arı türlerini kapsayan sosyal böcek türlerinin temel karakteristikleri arasında sayılabilir (McGavin, 2000: 30).

Demirsoy, (2003: 253), sosyal yaşamın temelinde bir ‘Sosyal Çekim’ ve ‘Sosyal Taklit’in bulunduğunu söyler. Buna göre, sosyal çekimle birlik oluşturma, sosyal taklitle kendine özgü yuva yapımı, yavru bakımı vs. yürütülür. Aynı yuvada yaşayan bireyler arasında zaman içinde ortaya çıkan işbölümü, morfolojik yapılarında da bu bölünmeye uygun şekilde farklılaşmalar meydana getirmiştir. Kural olarak, üreme işi eşeysel bireylerle, besin sağlama ise işçiler ve varsa askerlerle yapılmaya başlanmıştır. Gerçek sosyal yaşayan böceklerde, sadece ortak bir yaşamın ötesinde karşılıklı etkileşim söz konusudur ki metabolizma düzeyinde ve aktivitede bu etkileşim büyük rol oynar; eşeysel bireyler olgunlaşır, büyüme, yaşam uzunluğu ve davranışlarda değişiklikler meydana gelir. Tüm bu değişimlerin ana temelinde, ‘Sosyal Etki Maddesi’ adı verilen maddenin rol oynadığı düşünülmektedir. Bu madde, yuvadaki en baskın birey tarafından çıkarılır ve yuvadaki geri kalan bireyleri etkisi altına alarak organizasyon yapısını şekillendirir. Bu etki maddelerine verilen tepkiler yuvanın farklı kastlarında (sınıflarında) değişkenlik gösterir. Polimorfizm adı verilen yapı da, bir yuvada verilen tepkilerin sınıflar arasında bu şekilde değişiklik göstermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Polimorfizm, özellikle yuva yapan ve devlet kuran böceklerde çok belirgindir. Yuva yapan ve devlet kuran böcekler, organizasyon yapılarındaki farklılar temelinde ayrılmakta olup; termitler, karınca ve arıları kapsayan bir çeşitlilik göstermektedir (Demirsoy, 2003:253).

Steril bireyler olarak evrimleşmek zorunda olmaları bakımından bütün organizmalar içerisinde yalnız başlarına olan sosyal böcekler, doğal seçim üzerine yapılmış bütün önemli yayınlarda merkezi tema olma konumunu hala sürdürmektedir. Steril böcekler sınıfının varlığını yaptığı bütüncül teori açısından tehdit edici bulunduğunu söylemiş olmasına rağmen Darwin, seçim mekanizmasının ‘aile’ üzerinden işlediğini fark ettiğinde konu açıklık kazanmıştır (Alexander, 1974: 358, Darwin, 1976: 327). Darwin’in teorisi, türün devamı için, üremenin gerekliliğini öngörmektedir. Ancak sosyal böceklerde, bireylerin, steril işçi olarak adlandırılan işçi sınıfının içinde yer almak üzere evrimleşme eğilimleri ilk bakışta bu teoriyle çelişkili görünmektedir. Seçim mekanizmasının aile üzerinden işliyor olması burada türün devamını tehdit edici değil aksine koloninin ya da yuvanın bütüncül devamlılığı açısından gerekliliğini vurgulamaktadır. Aile ya da yuva içi işbölümü açısından, yuvadaki bazı bireylerin steril kalıp yuvanın savunması ya da korunmasında rol alması beklenmektedir.

Sosyal böceklerin sosyal olmayan türlere kıyasla ek kazanımlarının neler olabileceğini inceleyen araştırmalarda (Sherman; 1979, Gadau et al.; 2000) daha yüksek kromozom sayısı, genom büyüklüğündeki fazlalık gibi bulgularla karşılaşılmıştır. Bu araştırmacılar, gelişmiş sosyal türlerin, sosyallik bakımından daha az gelişmiş olan akrabalarına kıyasla, genetik çeşitliliğini arttıran mekanizmalardan biri olan daha yüksek birleşme (recombination) sıklığı gösterdiğini böylelikle işgücünün bölünmesinde daha karmaşık bir sisteme ulaşabildiklerini öne sürmüştür (Chapman&Bourke, 2001: 653).

Böceklerin sosyalleşmesi sürecinde olası seçim mekanizmalarının neler olabileceğini temellendirerek tartışan birçok çalışmayı inceleyen Alexander (1974), bu mekanizmaların karşılıklı fayda (reciprocity), akraba seçilimi (kin selection) ve yavruların ebeveynler tarafından denetimi olmak üzere üç madde etrafında toplandığını belirtmiştir.

Sosyal böcekler temel anlamda iki ayırıcı özelliğe sahiptir: steril kastlar ve annenin yavrularıyla arasında olan ilişkisel devamlılığı. Bu özellikleriyle sosyal gruplar iki temel öncülle ayrılmaktadır: 1- ailedeki kadın bireyler arasında (kendi yavrularını da kapsayacak biçimdeki) gruplaşma 2-tek annelerden oluşan genişletilmiş aileler. Her iki öncülde de ailelerin yavrulara olan ilgisi sosyallik ve steril kastları beraberinde getirmektedir. Görünürde var olan bu dikotomi böcek davranışları üzerinde çalışanlar tarafından uzun süre bir muamma olarak algılansa da her birinin diğerinin varlığı için gerekli olduğu yapılan çalışmalar sonucunda anlaşılmıştır (Alexander, 1974: 359).

Michener'in 'gerçek işgücünün üretimde bölünmesi gerçekleşene kadar arıların üreme evreleri devam etmekte; üretim işgücüne bölünmeye başladığı andan itibaren ise kadınlarda sterillik özelliği evrimsel dinamiklere eklenmeye başlamaktadır' önermesi dikkate alındığında (akt. Alexander, 1974: 359), sterilliği evrimsel süreçte mümkün kılan, işgücünün bölünmesindeki gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hunt (2012:3), böceklerde istemli, ilkel ve gelişmiş olmak üzere üç farklı sosyallik derecesi bulunduğunu belirtmektedir. Bu derecelerin hiçbiri bir diğerine göre üstünlük belirtmemekle birlikte, her bir düzeydeki temel özellikler ve geliştirilen hayatta kalma stratejileri birbirinden farklıdır.

İstemli sosyalliğin ayırıcı özelliği, üreticiler ile üretici olmayanlar arasından kesin çizgilerin bulunmayışıdır. Bütün dişiler morfolojik anlamda benzerdir ve kendi yavrularını üretme kapasitesine sahiptir. Bazı bireyler yaşamlarının tamamını üretici olmayan işçiler olarak sürdürürler fakat bu üretme yeteneğinin olmayışından çok üremeden önce ölümün kendisinin de bir üretimi yansıması şeklinde yorumlanmaktadır (Field et al., 1999; Shreeves&Field, 2002; Hunt, 2012:3). Doğrudan üretim için ise birkaç farklı seçenek bulunur: yeni bir yuva bulmak, var olan yuvayı işgal etmek veya yabancı bir koloniye katılmak. Bir dişi aynı zamanda doğduğu yuvanın içinde kalmaya devam ederek baskınlık katsayısı olan α katsayısını güç hiyerarşisi içinde yukarıya çıkarabilir (Hansell et al., 1992; Hunt, 2012:3). Koloniler genellikle dışarıdan gelen bireylerin yüksek düzeyde koloniyi işgal etmesiyle oluştuğu için (Strassmann et al., 1994; Field et al., 2000) ya da kraliçe devir oranının yüksek olmasından dolayı (Landi et al., 2003) koloni-içi akrabalık bağları oldukça düşüktür (Hunt, 2012:3).

İlkel sosyallik, morfolojik anlamda benzer olan ve üretkenlik durumu yaşam boyu devam eden üretken kraliçelerle üretken olmayan işçilerden meydana gelir. Kraliçenin yer değiştirmesi yoluyla (Strassmann&Meyer, 1983) veya bağımsız yuvalanma (Tibbetts,2007) ve hiyerarşinin üstten dördüncü basamağında yer alan kraliçe adaylarının işbirliği yapması yoluna (Pardi, 1948; West, 1967; West Eberhard, 1969) bazı işçiler koloninin kraliçesi olabilir (Hunt, 2012:3). Yaban arıları ilkel sosyal böcek türlerine örnektir. İlkel sosyallik düzeyindeki yaban arıları yuvadaki bireyler içerisinde yüksek düzeyde etkileşime girerler. Yoğurulmuş av malzemeleriyle yetişkinler tarafından doğrudan beslenen larvalar, yine larva tarafından üretilen salyaları içerler. Yetişkin bireyler baskınlık hiyerarşisini şekillendirirler ve bireylere ait yiyeceği taşırlar (Hunt, 2012:4).

Gelişmiş sosyallik, çoğunlukla morfolojik farklılıklar eşliğinde, birbirinden ayrık üretken olmayan işçiler ile üretken kraliçelerden oluşan kastlardan meydana gelir. İki

şekilde meydana gelir: morfolojik olarak farklı özelliklerden meydana gelen işçilerin meydana getirdiği topluluklar ile Polistinae türünün birinde ve Vespina türünün dörtte üçünde görülen kraliçe kastları. Polistinae türünün üç soyunda çoklu yumurta verebilen kraliçelerin bulunduğu ve çok sayıda işçi arının yeni bir yuva bulmak amacıyla hareket ettiği oğul halindeyken yuvadan ayrılma bulunmaktadır. Yabanarısı cinsi Provespa işçi arıların bir kraliçe ile yeni bir yuva kurması ile yeni koloniler oluştururlar. İleri düzeydeki sosyal böcek formlarında bireyler arası tropik etkileşimler ilkel sosyal formlara benzer şekildedir. Yeni yuva bulan türlerin yeniden üretim başarısının larvaların sayısından çok kardeş kolonilerin sayısı ile ölçülmesine rağmen, birden çok kraliçeye sahip ileri düzeydeki sosyal türlerdeki larva sayıları binlere, yüzbinlere hatta milyonlara ulaşabilir (Zucchi v.d., 1995).

Basit böcek toplumlarından karmaşık böcek toplumlarına geçiş önemlidir çünkü bu geçiş, bireylerin üretkenlik ve yardımcı olabilmeleri rollerini kaybetmeleri anlamına gelen 'totipotent'in kaybıyla ilişkilidir (Crespi&Yanega, 1995; Bourke, 1999:246). Sabit morfolojik farklılıklara dayalı olarak işgücünün üretim temelinde bölünmesi böcek toplumlarının kompleksliğinin bir parçasıdır. Totipotent kaybının en uç noktasında, steril işçi (kast) sınıfının geri dönülmez biçimde ortaya çıkmasıyla karşılaşılır. Koloni büyüklüğü böcek sosyal kompleksliğinde önemli bir temadır çünkü bu yolla böceklerdeki bütün içindeki sosyal çeşitlilik, çok hücreli organizmalar, evrimsel dönüşüm ve biyolojik örgütlerin farklı derecelerindeki bireyselliğin evrimi, sosyal gruplardaki bencil davranışın kontrolü, omurgalılar dahil tüm toplum türleri içindeki üretimsel çıkar çatışmaları açıklanabilmektedir (Bourke, 1999:246).

Buraya kadar olan kısımda, böceklerde görülen sosyal yaşantının temelleri üzerinde durulmuştur. Buna göre yuva yapma ve işbölümü, sosyal yaşantının en belirgin ortak karakteristikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyal yaşantı formlarının yuva yapan ve devlet kuran böceklerde nasıl sürdürülmekte olduğu, sırasıyla termitler, arılar ve karıncalar temelinde kısaca aktarılacaktır (Demirsoy, 2003: 253) :

Termitlerde Sosyal Yaşantı: genellikle bir erkek (kral), bir –nadiren birden çok- ana (kraliçe), her iki eşeyden de olan işçiler ve askerlerden oluşur. Bazı ilkel termitlerde yalnızca askerler vardır, ergin işçiler bulunmaz. Bunlarda yaşlı larvalar işçilerini rolünü üstlenirler. İşçilerle eşeyler arasındaki fark, eşeylerin yaşam ömürlerinin bazen yuvanın yalına denk olacak kadar fazla olması ancak işçilerin larvaya benzemesi ve gelişmeye devam edememesidir. Eşeyler, yuvalarını kurlmalarının hemen ardından ilk döllerini meydana getirir ve çıkan ilk yavrulara kendileri bakarlar. Sonrasında yuvanın bakımı, yapımı ve ananın beslenmesi yetişen işçi termitler tarafından yapılır. Birçok familyada yuvaların mimarisi türe özgü ve sanatsaldır. Eşeysiz bireylerde polimorfizm görülür. Dişi günde binlerce yumurta bırakır ve yuvanın ortasındaki bir odacıkta askerler ve işçiler tarafından korunur. Yumurtadan çıkan larva kalıtsal olarak ya erkek ya dişidir ve henüz işçi, asker ya da eşeyssel olarak farklılaşmamıştır. Sosyal sınıfların ilk farklılaşması, çevresel etkiler, sosyal etkiler ve hormonal etkilerle larva aşamasındayken oluşur. Genelde yavruların çoğu asker ve işçi olur; eşeyssel bireyler ise ancak belirli zamanlarda ve birey sayısının yeterli olduğu durumlarda ortaya çıkar. Yavruları asker ve işçi yapan, eşeyssel bireylerin salgıladığı sosyal etki maddesidir. Bu madde, eşeyssel organların gelişimini engelleyici etkide bulunarak yuvadaki diğer bireylere de yayılır.

Arılarda Sosyal Yaşantı: asker ve işçiler dejenere olmuş dişilerden meydana gelir. Öğrenme, iletişim, bellek ve zaman duygusu gibi özelliklerin merkezi olan beyin, özellikle sosyal yaşantıya sahip işçi arılarda oldukça gelişmiştir. Kendi içinde eşekarıları, balarıları ve tüylüarılar olmak üzere üç farklı sınıf görülmektedir. eşekarılarında ilk yuvayı daha sonra yumurta bırakacak dişi kurmaya başlar ve işçi arıların çıkmasıyla yuvaya yeni petekler eklenir. Balarılarında yuva, değişik görevlere sahip dişiler, yalnızca üretim işi yapan tek bir ana (kraliçe) ve sayısı zamana bağlı değişen kanatlı erkeklerden oluşur. Kraliçe, işçilere bağımlı olarak yaşar ve yalnızca yumurta bakma işiyle uğraşır. Erkek arılar çiftleşmeden sonra ya ölür ya öldürülür ya da açlığa mahkum edilir. Kovanın ana arısı, yeni yavrulardan yetişen genç ana arı meydana geldiği hücreyi terk etmeden kısa bir süre önce belirli bir sayıda işçiyi yanına alarak yuvayı terk eder ki bu duruma ‘Oğul Verme’ denir. Bu süreç birkaç defa tekrar edebilir. İşçilerin yumurta bezi, kraliçenin varlığında gelişemezler. Yuvada tek bir kraliçe vardır. Yeni yuva kurulması ancak oğul verme ile olur. Bazı durumlarda yeni kraliçe arı yuvayı terk eder. İki dişinin birarada yaşamasıyla polimorfizm ortaya çıkar.

Karıncalarda Sosyal Yaşantı: eşeysel bireyler döllendikten sonra yeni yuva yapmaya başlarlar. Erkek yuva yapımının bitimine kadar hayatta kalır, sonra ölür. Bazı türlerde, çiftleşen eşeysel bireyler eski yuvaya ya da yakınlardaki komşu yuvalara giderek bir yuvada birden çok kraliçe karıncanın meydana gelmesini sağlarlar (Polygn) ancak çoğunlukla yuvalarda kraliçe tektir (monogyn). Polimorfizm, erkeklerde ve işçilerde görülür. Yuvanın besinleri işçiler tarafından sağlanır. Aralarındaki iletişim ‘sosyal etki maddeleri’ olan feromonlarla sağlanır. Bu feromonlar, tehlike durumunda yuvadaki bireylere alarm vermek yoluyla asker karıncaları harekete geçirir ve topluluğun diğer bireylerinde ısırma, koparma, saldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olur. Yuva yapımı ve yol izlemede de aynı şekilde feromonlardan yararlanılır. Bazı karıncalarda ‘Esir Alma’ davranışı gözlenir. Bu karıncalar kendi işlerini göremez ve sadece askerlik yaparlar. Bu nedenle başka yuvalara saldırarak farklı türdeki karıncaların larvalarını yuvalarına getirip onları köle olarak kullanmaya başlarlar. Birey sayısı azaldıkça yeni yuvalara savaş açılır ve yeni köleler getirilir.

Tüm bu açıklamaların ardından, böceklerde sosyal yaşantının temelini, işbölümüne indirgeyemeyeceğimizin farkında olmakla birlikte, karşımıza çıkan en baskın tema olması dolayısıyla, insan örgütleri açısından üzerinde durulmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Adam Smith, Milletlerin Zenginliği adlı kitabının ilk bölümünde, işbölümünü ‘ürünün türlü halk tabakaları arasındaki doğal dağılışının bağlı olduğu düzen’ (2006: 5) ifadeleriyle karşılar ve ‘emeğin yönetilmesi ve kullanılmasında gösterilen ustalık, kavrayış ve yatkınlığın kaynağı’ olarak gösterir. Smith’in işbölümüne ait bu kavramsallaştırmasının ön kabulünde, sınıfsal ayrışma olduğu ve bu ayrışmanın düzen temelinde rasyonelleştirildiği görülmektedir. İşbölümüne yönelik benzer düşünce yapısına Platon’da da rastlanmaktadır. Platon, Devlet adlı eserinde, devletin varlık nedenini insanlığın, işbölümünde ifadesini bulan ‘doğal’ eşitsizliğine dayandırmaktadır (Zerzan, 2013: 246). Buna göre, ürünün dağıtım gücünü elinde bulunduran yönetim tabakasının varlıksal temeli, ürünü ortaya çıkaran halk tabakasının ancak ürünü ortaya çıkarmaya devam etmesiyle mümkündür. Ortada ‘halk tabakaları’ arasında –yine halk tabakaları tarafından üretilmiş- dağıtılacak bir ürün yoksa yönetim tabakasına da ihtiyaç

yoktur. Bu durumda yönetimin varlık koşulu, olmama durumunun –yokluk’-kendisidir. Smith’in işbölümünün doğmasına yol açan ilkeyi sorguladığı bölümde, bunun kaynağının yalnızca insana mahsus ‘değiş etme gücü’ (2006: 19) olduğunu söyler ve ‘Bu eğilim bütün insanlarda vardır; başka hiçbir hayvan soyunda görülmez.’ (2006: 15) ifadeleri ile uygarlığa özgü bir kavram olduğu düşüncesinin altını çizerek. Burada Smith’in uygarlık gibi soyut bir kavramı işbölümü üzerinden yüceltmiş, hayvansal ya da doğal dünyayı ötekileştirmesi yoluyla yapılmaktadır. Bu düşünce biçimi yalnızca Smith’e özgü değildir. Tanilli (2012: 60) işbölümünün, benzer biçimde birçok düşünürün gözünde ‘gelişmenin ve uygarlığın bir ölçütü’ olduğunu söylemektedir. Gelişme ve ilerleme kavramları, kullanımlarındaki savurganlık bakımından oldukça tehlikeli kavramlardır. Bağlamsal koşulların farklılığından dolayı kıyaslanamazlıkları bulunan t zamanı ile (t+1) zamanlarından birinin diğerine görece üstünlüğünün bulunduğunu iddia edebilmemiz için, bir zamanı ortaya çıkaran bağlamsal dinamikleri, diğerine indirgeyebilir olmamız gerekmektedir. İçinde yaşadığımız zamansal ve mekânsal dinamiklerin ürünü olan düşünce yapımızla bunu yapmamız pratikte mümkün olamayacağı için, bugün söz gelimi ilkel toplumlar olarak nitelediğimiz toplumlardan daha gelişmiş olduğumuzu söylemek çok mümkün görünmemektedir. Anday (1997, akt. Tanilli, 2012: 50), ilkel topluluklar üzerinde yapılan araştırmaları incelemesinin ardından, bu toplumların ‘sanıldığı gibi ilkel olmadığı’ kanısına vardığını söylemektedir. Benzer biçimde, hayvan toplumlarında, alet yapımı, dilsel ve zihinsel beceriler, iletişim ağları, öğrenme becerileri gibi unsurlar bakımından oldukça gelişmiş bir yapının varlığından söz etmek mümkündür. Öyleyse, insan türünü –*Homo Sapiens*- geri kalan bütün türlerden farklı kıldığı iddia edilen bu unsurlar, insanı daha gelişmiş bir tür yapmaya yetmemektedir. Yine aynı yazının devamında Anday, ilerlemeden söz edilebilmesi için tarihte insan amaçlı bir tasarımın bulunması gerektiğini söyler ancak *Homo Sapiens*’i ortaya çıkaran dinamiklerin pek azının özünde amaçlılık taşıdığı görülmektedir. Söz gelimi alet yapımı –ki hayvanlar ve özelinde ele aldığımız sosyal böceklerde de alet yapımı davranışına rastlamak mümkündür (bkz. Gould ve Gould, 2000: 74, 86, 92)- bir ihtiyaca cevap vermek üzere ortaya çıkmış olması nedeniyle, kendinde bir amaçlılık taşımamaktadır. Alet yapımı davranışının altındaki amaçlılık hayatta kalmaya yönelik problem çözme –hedefteki avı avlama, parçalara ayırma, beslenme maddesi olarak hazır hale getirme- mekanizmasıdır. Bu yönüyle, Tanilli’nin de belirttiği gibi ‘hiçbir aletin tek başına amaca yoktur’ (2012: 59) ve tarihsel süreçteki birikim, sosyal ortamın içindeki ihtiyaçlara yönelik kümülatif bir kendinde amaçtır. Bu durumda, uygarlığın kavramsallaştırılması en başından itibaren, ilki işbölümü üzerinden, ikincisi hayvansal doğasından koparılması yoluyla olmak üzere, iki defa parçalanmış bir yapıda kurgulanmış ve izleyen tarihsel sürecin içerisinde farklı yollardan parçalanmaya devam etmiştir demek yanlış olmayacaktır.

Parçalamak, işbölümünün kendi doğasına içkindir; öyleyse parçalanması gerekliliği bulunan ‘iş’in doğasında içkin olanın da bütünsellik olması gerekir. Freud, Uygarlığın Huzursuzluğu’nda (2013: 75) ‘yaşamın başlangıcı konusundaki kurgulardan ve biyolojik paralelliklerden yola çıkarak, canlı varlığı koruma ve sürekli daha büyük birimler halinde bir araya getirme içgüdüsünün –*Eros*- yanı sıra, bu birimleri çözmeye ve başlangıçtaki organik duruma geri götürmeye çabalayan karşıt içgüdünün –*Thanatos*- var olması gerektiği’ sonucuna vardığını söylemektedir. Freud’un *Eros*’a yönelik bu tanımlamasında ‘dirimli tözü her zamankinden daha da büyük birimlere biçimlendirerek yaşamı uzatma ve daha yüksek bir gelişim düzeyine getirme’ (Marcuse, 1998: 154)

çabası bulunmaktadır. Son derece yaşamsal olan bu itki Freud'un betimlediği süreçte kültürel bir itki haline dönüşmektedir. Daha büyük birliklere ulaşma amacıyla birlikleri sürekli parçalama; işe içkin olan işbölümünün; Eros'a içkin olan Thanatos'un; bütüne içkin olan parçaların biraradlığında görülür. Yaşamsal bütünle(n)meye yönelik olan iş, yıkıcılığı içinde taşır. Franz Borkenau'ya göre (akt. Zerzan, 2013: 246), iş denilen soyut kategoriye yaratan şey, 1600 yılları civarında işbölümünde yaşanan büyük artış olmuştur. İşe yönelik yaptığı 'soyut kategori' imlemesine katılmakla birlikte, Borkenau'nun düşünce sistematüğini izlediğimizde, yıkımdan yaşama, parçalardan bütüne ve nihayetinde karşıtıdan kendisine dönüşen diyalektik mantıkla karşılaşmış oluruz. İşbölümünü burada 'alet' olarak ele alırsak, doğasında bir kendinden amaçlılık bulunmadığını anlarız ve altındaki itkisel amaçlılık yine işin yapılmasına bağlı olan hayatta kalmak olarak karşımıza çıkar. Bütündeki -iş- amaç, kendi gerçekleştirme tasarılarını yaratır: zahmetin kaldırılması, çevrenin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi, hastalığın ve yaşlanmanın yenilmesi, konforun ve lüksün yaratılması. İş kelimesinin kökenine baktığımızda eziyet, işkence, ceza, yaptırım, falaka gibi anlamlar taşıdığını görürüz. İçeriğindeki tüm bu olumsuz anlamlara rağmen, temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bile çalışma davranışının ortadan kalkmıyor olması, işin, kendi gerçekleştirme tasarıları yaratmasının örneklerinden biri olarak düşünülebilir; Tanilli bu süreci 'zekanın amaçsızca daldan dala atlaması', Maslow 'kendini gerçekleştirme', Freud 'yüceltme mekanizması' ile açıklayacaklardır. Freud'un 'zihnimizde haz ilkesine doğru güçlü bir eğilim vardır' (2014: 11) önermesindeki 'Haz İlkesi'yle, çalışmanın doğası arasında bir çelişki varmış gibi görünmektedir. Ancak Freud, Haz İlkesi önermesini yaptığı çalışmasının devamında, yaşamın içindeki durumların hazza eğilimle uyumlu bir şekilde ortaya çıkmayabileceğini belirtir. Haz İlkesi Freud tarafından, hiçbir zaman ulaşılamayacak bir yerde konumlandırılır; yaklaşmak tek başına yeterlidir: 'Amaca olan eğilim, o amaca ulaşıldığını belirtmez ve amaca ulaşmanın tek yolu yaklaşımdan geçer' (Freud, 2014: 11). Bu şekilde, - varoluşum için savaşım: yaşamak için çile çekmek, daha büyüğe ulaşmak için çile çekmek, ölmek için çile çekmek, hastalanmamak için çile çekmek, konforlu bir yaşama ulaşmak için çile çekmek- Haz ilkesi kendi diyalektiğini ortaya serer. Marcuse'a göre (1998: 154), tüm bu etkinlikler doğrudan doğruya haz ilkesinden kaynaklanır ve aynı zamanda bireyleri daha büyük birliklere birleştiren 'çalışmayı' oluştururlar; böylelikle bütün bedenler hazzın öznesnesi halini alır. Emegin nesneleşmesi, Marx'ta 'meta-fetişizm', Freud'da 'meta-narsizm' kavramlarıyla karşılık bulur. Biri, işgücünün emeğine yabancılaşmasını; diğeri öz-ben'in ben'e yabancılaşmasını anlatır ki her iki kavram da karşılıklı etkileşim içerisinde. Acı yoluyla hazza ulaşmadaki çatışma, 'yüceltim' ya da 'idealize etme' savunma mekanizması yoluyla giderilmeye çalışılır. Sosyal uzam, bu mekanizmanın toplumsal düzlemdeki kullanım örnekleriyle doludur. Freud (2013: 55), içgüdülerin yüceltilmesinin uygarlığın en göze çarpan özelliklerinden biri olduğunu söylemektedir. "Yüceltme vardır ve dolayısıyla kültür de; ama bu yüceltme genleşen ve kalıcı bir libidinal ilişkiler dizgesinde ilerler- ilişkiler ki kendilerinde çalışma ilişkileridir." (Marcuse, 2008: 154). Toplumsal düzlemdeki bu yüceltim örnekleri, işyerlerinde, dinde, komşuluk ilişkilerinde ve günlük yaşamda çok değişik biçimler altında kendisini gösterir. Özellikle dinin yönetsel erkin önemli bir dayanağı olduğu dönemlerde karşımıza çıkan ancak bunun ötesinde bütün büyük dünya dinlerinde yerini bulan çok çalışmanın erdem olduğuna yönelik söylemler de 'uygarlığın' savunma mekanizması olan yüceltmenin en köklü dışavurumlarından biridir. Marcuse, psikanaliz yazınında çalışma ilişkilerinin gelişiminin çoğunlukla, bir kültürün temel eğilimi olarak genel

anasal tutuma yüklendiğini söylemektedir. Buradan yola çıkarak vardığı sonuç, çalışmanın gelişmiş uygarlığın bir ayrıcalığı olmaktan çok, ilkel toplumların bir özelliği olduğudur. Freud'a göre (2014: 53), eğer yaşamın hedefi şimdiye dek ulaşılamamış bir durumdan ibaret olsaydı, dürtülerin koruyucu doğası bununla çelişirdi. Tam aksine, eski, yaşayanın geride bırakmış olduğu ve gelişimin karmaşık yollarıyla geri dönmeye çalıştığı bir başlangıç noktası olmalıdır. Bu durumda, iş, işbölümü, çalışma da dahil olmak üzere, belki de uygarlık adı altında kavramsallaştırılan bütün herşey insanın başlangıç noktasına geri dönme çabasından başka bir şey değildir.

İşbölümüyle yakından ilişkili olduğu düşünülen ve yine sosyalliğin koşullarından biri olarak kabul edilen işbirliği kavramını izleyen bölümde böcek toplumları açısından incelemenin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

İşbirliği

İnsanlar, hayvanlar arasındaki işbirliğinin doğal tarihinde, tartışmalı olarak, yeni bir sayfadır (Campbell, 1983; Richerson&Boyd, 1997:2). İşbirliği, insanların ayırıcı yeteneklerinden biri olan kurumsal çevrelerini inşa etmelerine dayalı sürecin bir parçasıdır. Bu süreçte işbirliği, grup içi rekabeti sınırlayan ve grup-içi fenotipik çeşitliliği arttıran; bu nedenle gruplar-arası rekabetin göreceli önemini arttıran bir nitelik taşır, bunun sonucunda ise bireyselliğin maliyeti artar ancak iç grup üyelerine birlikte evrilebilecekleri, grup-içi faydaya dayalı destekleyici çevreyi sunar (Gintis vd., 2003:165).

Grup seçilimi, işbirlikçi birey davranışlarının evrimsel süreçteki başarısının açıklamasının parçalarından biriyse, grup seçilimi baskısını arttıran- göreceli olarak küçük grup büyüklüğü, sınırlı göç veya gruplararası çatışma sıklığı gibi- grup düzlemindeki özellikler işbirlikçi davranışlarla birlikte evrilmiş olabilir. Bu nedenle, grup düzeyindeki karakteristiklerle bireysel davranışların sinerjik etkiye sahip olduğunu düşünmek mümkündür (Gintis vd., 2003:165).

Kültürel grup seçilimi, grup-içi işbirliği ve grup-dışı düşmanlık davranışlarının ilkel örüntülerini üretmeye başlaması, büyük olasılıkla insanın bilişsel kapasitesi ve sosyal tutumlarında ortaya çıkmak üzere genler tarafından kodlanmış olan kültürel olarak tanımlanmış, işbirliğine dayalı grupların içinde yaşamış olmalarından kaynaklıdır. Bu bakımdan, insanın meydana getirdiği ultra-sosyal toplum, küçük ölçekli toplumlarda akrabalık ve karşılıklı faydayı içeren genetik mirasına kültürel sistemin mirasının eklenmesi sonucunda gelişmiştir (Richerson ve Boyd, 1997:3).

“Bireysel gelişim bize iki itkinin, genellikle ‘egoistçe’ dediğimiz hazza ulaşma itkisi ile ‘özgeci’ dediğimiz diğerleri ile bir topluluk içinde birleşme itkisi arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak görülür.” (Freud, 2013: 97). Alturizm (özgecilik) birçok şekilde insanlarda işbirliği yazını tarafından yeniden tanımlanmıştır. Yazının amprik tarafındaki bir yaklaşım alturistik davranışın maliyetini aktörün diğer birey ile kısa vadeli çıkarı olup olmaması veya etkileşimde bulunduğu akraba olup olmaması göre açıklamıştır (Fehr ve Fischbacher, 2003). Bu açıkça karşılıklı fayda (+/+) veya alturistik (/+) davranış ihtimalini içermektedir ve iş birliği (veya yardımlaşma) tanımıyla paraleldir. Buna karşıt olarak, ilgili kuramsal yazından alınan yaklaşım alturizmi maliyetli ancak

grup içindeki tüm bireylerin faydasına olacak davranışlar olarak kullanmıştır (Gintis, 2000; Boyd vd., 2003). Her iki durumda da işbirliğinin, kendi maliyetinden daha fazla fayda sağladığı zaman ve bu yüzden bencil bireyin çıkarları doğrultusunda seçilebilme durumunda bile, alturistik olarak belirtilme ihtimali terkedilmiştir (West vd., 2007: 427).

Aslında altruistik davranışın sosyal böceklerde nasıl ortaya çıktığı sorusu halen tartışılmaktadır (Nowak vd., 2010; Abbot vd., 2011). En temelinde, üretici olmayan işçiler üretici akrabalarını alturistik gıda paylaşımı, yuvanın bakımı ve ebeveynsel kuluçka bakımı ile koloninin üretimini ve hayatta kalmasını sağlaması bakımından desteklemektedirler (Oster ve Wilson, 1978). Ancak alturistik davranışın daha uç biçimleri birçok sosyal bökekte koloninin savunması bağlamında belgelenmiş olan uyum sağlayıcı kendini feda etme formunda bulunmaktadır. Akraba seçimi temelinde olması beklenen diğer bir kendini feda etme biçimi, kendi varlığının koloniye zarar verdiğini düşünen bireylerin kendini ortadan kaldırma alturizmidir (Rueppell vd., 2010: 1538).

Evrimsel biyologların büyük bir kısmı bilinen bütün insan-dışı hayvan işbirliği pratiklerinin akrabalık ve karşılıklı fayda ile açıklanabileceğine inanmaktadır. Bu kavramların her ikisi de insan toplulukları için kesinlikle önemli kavramlardır. Yalnızca sosyal böcek toplumları değil insan-dışı primatların oluşturduğu diğer sosyal sistemler de büyük ölçüde akrabalık üzerine kurulmuştur (Richerson&Boyd, 1997:4).

Primatologların ‘Sosyal Zeka Kuramı’ (Byrne and Witten 1988; Dunbar 1992; Kummer et al., in press; Richerson ve Boyd, 1997: 5) ile desteklemeye çalıştıkları işbirliği davranışı, evrimsel süreçte ortaya çıkan daha karmaşık sosyal sistemleri yönetmek için adaptasyon mekanizması aracılığıyla gelişmiş bir davranış olabileceğini öne sürmektedir. Dunbar’ın elde ettiği veriler, beyin büyüklüğünün insan-dışı primatlarda grup büyüklüğüyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak zekanın tek başına işbirliğini artırıcı etkide bulunduğunu varsaymak, zeki bireylerin bencil çıkarlarını hesap edebildiğini ve kişisel çıkarlarına uygun karmaşık taktikleri işbirliği sürecinde anlık olarak öğrenebileceklerini varsaymayı gerektirir. Bu noktada Richerson ve Boyd’un sorduğu soru şudur: zeka, insanlar arasındaki işbirliğini yönetmek açısından gerekli olabilir ancak işbirliği davranışını ortaya çıkarmak (üretmek) için yeterli midir?

Bourke (1999: 247) koloninin sayıca büyük olmasının öne sürülen savunmadaki, homeostazdaki ve çalışma yeteneğindeki artış, yakın çevreyi manipüle etme yeteneği, üretim çıktıları üzerindeki tahminlenebilirliğin artışı, cinsel üretimdeki ve yıldan yıla hayatta kalma süresindeki artış ve mevsimsel şartlara daha güçlü direniş gibi sayısız ekolojik faydası olduğunu söylemektedir. Tüm bunlara ilave olarak Bourke, sayıca büyük olan sosyal böcek kolonilerinde koloni döngüsünün küçük kolonilere kıyasla daha kalıcı olduğu; kraliçe-işçi dimorfizm derecesinin yüksek olduğu; küçük kolonilerdeki işçilerde polimorfizmin görülüyor olmasına karşın çok büyük kolonilerde polimorfizme rastlanıldığı ve tam steril işçilere küçük kolonilerde hiç rastlanmıyorken, koloni büyüklüğü arttıkça tam steril işçilere rastlanıldığını belirtmektedir.

Ratnieks, (1988; akt. Bourke, 1999: 250) karşılıklı etkileşim sürecindeki öğrenmeye dayalı pekiştireçler yoluyla; koloni büyüklüğü, işçinin üretim potansiyeli ve morfolojik yapısı gibi unsurlarda değişiklikler yapmanın sayısız şekli olduğunu söylemektedir. Buna örnek olarak, büyük kolonilerde işçilere yönelik kontrol davranışının artmasının, koloninin üretkenliği üzerinde etkide bulunmak yoluyla öz-pekiştirmeye dayalı öğrenme süreciyle gerçekleşiyor olabileceğini önermektedir. Buradaki işçilerin kontrol edilmesi davranışının üretim sürecinde koloni üyelerinin çatışmadan uzak durarak, koloninin faydası için daha fazla görev üstlenme kapasitesini arttırmak yoluyla koloninin toplam üretim çıktısını arttırıcı etkide bulunmaktadır.

Bourke, gelişen biçimsel eğilimleriyle birlikte, üretkenlerin ve işçilerin yaşam sürelerindeki seçim mekanizmasının farklılaşması yoluyla, işçilerin rollerinde daha uzmanlaşmış hale geldiğini belirtmektedir (Alexander et al., 1991; Keller&Genoud, 1997; Bourke, 1999; 251). Bunu destekleyecek şekilde, kraliçelerin işçi karıncılardan daha uzun süre yaşadığını bulgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Hölldobler&Wilson,1999; Bourke,1999: 251). Bunun nedenlerinden biri, yaşlanma etkilerinin üreticileri (kraliçeleri) işçilerden çok daha sonra tetiklemesidir. Kraliçe, işçilerin üretimini izleyen aşamanın ardından eşeyselleri üretirken işçiler kraliçenin kuluçkalarını yetiştirmeye fiziksel anlamda hazır olur olmaz başlarlar. İkinci bir neden de, kraliçelerin yuva içerisinde korunaklı bir şekilde tutulması yoluyla ölüm riski barındıran durumları daha az deneyimlemesi ancak işçilerin riskli görevlerde aktif rol oynaması olarak düşünülebilir(Alexander et al., 1991; Keller&Ground,1997; Bourke, 1999: 251). Böylelikle, bir kraliçenin, işçilerin ortalama yaşam süreleri boyunca ölme eğilimi göstermemesi, işçilerin rollerinde uzmanlaşması sonucunu bir kez daha keskinleştirmektedir. Büyük kolonilerde kraliçenin değişmesi göreceli olarak çok nadir yaşandığından –bazı alan araştırmalarında 20 yıl boyunca aynı kraliçenin varlığı gözlenmiştir (Pamilo, 1991)-, uzun dönem istikrarlılık ve soy yapısının öngörülebilirliği küçük kolonilere göre daha fazla olmaktadır. Böylesine uzun süre istikrarlılık durumu, işçi fenotiplerinin riske girme olasılıklarını optimize ederek küçük kolonilere göre daha riskten uzak bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlayamamaktadır.

Küçük böcek toplulukları, çevresel değişimler karşısında daha az yalıtılmış halde bulunduklarından, işçilerin adapte olabilecekleri rollerde görece olarak daha katı olmaları gerekmektedir. Büyük koloniler ise dış faktörler karşısında nispeten daha korunaklı durumdadır, fiziksel işçilerden oluşan kastlarla işgücünün daha etkin bir yapıda bölümlenmiş olmasının avantajlarından faydalanabilirler (Sudd&Franks, 1987; Bonner, 1988; Wheeler, 1991; Bourke, 1999: 251).

Sosyal böceklerde, işçilerdeki polimorfizm, koloninin üretimini arttırıcı etkide bulunmak yoluyla olumlu pekiştireç etkisi yapıp beraberinde koloninin verimlilik oranını arttırabilir. Aynı şekilde koloninin büyük olması da işçilerdeki polimorfizmi arttırıcı etkide bulunabilir. Steril işçiler koloninin güvenliğini sağlamak üzere, ihtiyaç duyulan riskli durumlar için ideal vücut yapısına –asker işçiler- evrilmeye daha elverişlidir. Bu şekilde edinilen morfolojik yapının kendisi de işçilerdeki polimorfizmi tetikleyici etkide bulunur; çünkü sosyal böceklerin erken yaşam evrelerinde kast yapısının işçi-karınca şeklinde ayrımında tüm işçiler alternatif işçi morfolojilerini edinmeye elverişli bir yapıda bulunur (Bourke, 1999:252).

Büyük koloninin bir diğer sonucu ayrıntılı iletişim sistemleridir. Büyük koloniler işçilerin yerine getirmesi gereken işlerin çeşitliliği ve bilginin çok uzak mesafelerdeki daha fazla paydaşa taşınmasının gerekliliğinden dolayı daha detaylı iletişim modüllerini kullanmalarını gerekli kılar.

Kraliçenin değişiminin ve işçinin üretiminin katı bir biçimde belirlenmiş olduğu küçük böcek topluluklarında, yönetilenler sürekli olarak kraliçenin üretkenliğiyle tehdit edilmelidir. Bunun yanı sıra, düşük biçimsel özelliklere sahip olduklarından, yönetilenler fiziksel anlamda kraliçeye meydan okuyabilecek yetide olmalıdırlar. Bütün bu faktörler, kraliçeyi üreme açısından baskın pozisyonunu devam ettirebilmesi için sürekli olarak aktif tutmaya itecektir (Alexander et al., 1991; Sherman et al., 1995, Bourke, 1999: 252). Başka bir ifadeyle, kraliçenin işçi üretimi üzerindeki denetimi küçük topluluklarda güçlü olmak durumundadır. Bunun başka bir sonucu, tek bir kraliçenin yönetebilmesi açısından küçük toplulukların en kolayı olmasıdır (Ratnieks, 1988; Bourke, 1999: 252). Bu nedenle küçük topluluklarda işçiler güçlü bir biçimde üretken olmak için seçilmişken kraliçeler bunu engellemek için seçilmişlerdir. Bunun en temel sonucu üretim üzerinde yoğun bir biçimde yaşanan çatışmanın varlığıdır.

İşçilerin kraliçeyle yer değiştirmek ya da yeni kraliçe üretmek itkisiyle yüklü olmamasından dolayı büyük topluluklarda işçiler fiziksel anlamda kraliçeye meydan okuyabilecek yeterli donanıma sahip olmamakta; bu nedenle çatışma üreyen bireyin kimliği üzerinden değil yavruların bütünü üzerinden olmaktadır. Eğer mevcut yönetimdeki kraliçe zayıflar ya da ölürse –yetişkin işçiler dışındaki- sosyal sistemin izin verdiği yeni kraliçe topluluk üzerinde baskın hale gelinceye kadar belki bir çatışma yaşanması mümkündür (Bourke, 1999: 252).

Küçük topluluklardaki işçiler kraliçeyle yer değiştirme konusunda yüksek şansa sahip olduklarından, yaşam sürelerinin her aşamasında kraliçenin değişmesini gerekli kılan koşulların oluşması ihtimaline karşın üretici güçlerini açık tutmalıdırlar ve bu nedenle sınıf seçimine yaşamlarının mümkün olduğunca geç aşamalarında girmeliler. Kraliçelerse tam tersine hayatlarının en erken evrelerinde işçiler üzerinde hakimiyet kurarlarsa, üretimsel güçlerine işçiler tarafından meydan okunması ihtimalinin o kadar önüne geçmiş olurlar. Weber'e göre (2013: 71), 'patrimonyal' yönetimlerde, kölelerin ve hür bırakılmış bireylerin en yüksek mevkilere kadar yükselmeleri durumuna sıklıkla rastlanır. Bu duruma örnek olarak Weber, pek çok sadrazamın bir zamanlar köle olmasını gösterir. Bu yönetim tipinde, gücü elinde bulunduranların sahip olduğu otorite, geçmişten gelen –daima var olan- kural ve güçler temelinde meşrulaşır ve otoriteye uyanların uyum davranışı da kendi geleneksel konumundan kaynaklanır. Gücü elinde bulunduran kişi bir üst değil, kişisel anlamda bir 'efendi'dir. Weber'in bu geleneksel otoritenin en ilkel biçimlerinden biri olarak tanımladığı 'Gerontokrasi'de, grup üzerinde egemenliğin örgütlenmeye başlamasının hemen ilk aşamasında bu egemenliğin 'yaşlıların' elinde bulunması durumu söz konusudur. Bunun en temel sonuçlarından biri, güç sahibinin geleneksel hakkı olmakla birlikte, egemenliğin bütün grup üyelerinin ortak yararına kullanılacağına dair yaygın bir inancın varlığıdır. Gerontokraside, yönetim araçları bir bütün olarak örgütlü grubun ya da yönetim işlevini üstlenen bireyin hane halkındadır. Yönetim işlevleri tüm grubun namına yürütülür. Güç sahibinin, yönetim araçlarını sahiplenmesi patrimonyallığa ait bir gerçekliktir. Bu durum, tüm toprakların güç sahibinin mülkü, tüm tebaanın da onun köleleri olması ölçüsüne

varıncaya dek değişik biçimlerde gerçekleşebilir. Patrimonyal hizmetlilerin beslenmesinde en etkili yol, güç sahibinin bunları sofrasında beslemesidir. Bunun tam tersi olarak büyük topluluklarda bireylerin kraliçenin yerine geçebilme şansı oldukça düşüktür. Bunun nedeni, işçilerin sınıf belirlenimine, gerekli olan morfolojik yapıya ulaşabilmeleri için, hayatlarının çok erken evrelerinde girmek durumunda kalmalarıdır (Michener, 1974; Wheeler, 1986; Bourke, 1999: 252). Tüm bu sebeplerden dolayı küçük topluluklar kraliçe-işçi sınıfı belirlenimine ya çok geç ya da hiç girmezken ve bireyler de bu sınıfların yönetimine karşı göreceli olarak direniş gösterirken; büyük topluluklar sınıf belirlenimini erken gerçekleştirmekte ve bireyler de yönetilmek noktasında nispeten uyumlu olmaktadır (Alexander et al., 1991; Bourke, 1999:252).

Sonuç olarak, sosyal örgüt açısından sayısız önemi olan sosyal böceklerdeki koloni büyüklüğü birçok ekolojik faktör tarafından belirlenmektedir. Özel olarak koloni büyüklüğü, işçilerin üretim potansiyeli ve kraliçeyle işçilerin morfolojik eğilim düzeyleri açısından önemli bir belirleyicidir. Bu faktörler koloni büyüklüğünü büyük olasılıkla pozitif pekiştireç süreci yoluyla etkilemektedir (Bourke, 1999: 252).

Hiyerarşi

Hayvan toplumları içinde ortaya çıkan hiyerarşik yapılanmanın nedenlerini açıklayan teorik çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Theraulaz ve arkadaşları (1995: 322) sosyal böcek kolonileri üzerinde yaptıkları temel gözlemlere dayanarak, hiyerarşinin görev-dağılımı süreçleri gibi temel farklılaştırma süreçleri olarak düşünülebileceğini söylemektedir. Buna örnek olarak, larvanın doyum düzeyi aracılığıyla bireyler arasında gerçekleşen dolaylı etkileşimler sonrasında bireylerin yiyecek arama veya kuluçkanın bakımı gibi görevlerde uzmanlaşmasıyla sonuçlanmasını göstermektedirler. Söz konusu hiyerarşik farklılaşma sürecini içine alan mekanizmayı açıklayabilecek olan şeyin, bireyin baskınlık kurma yeteneğine ilişkin önceki deneyimlerindeki başarı ve başarısızlıklardan edindiği olumlu pekiştirece dayalı olan bir çeşit öğrenme mekanizması olabileceğini öne sürmektedirler. Buna göre; aynı türe ait bireyler arasında meydana gelen üstünlük kurma mücadelesi, kavganın başladığı süreden sonuçlanana dek geçen süre içinde her iki bireyin davranışlarında değişimle sonuçlanmaktadır. Bunun ise, bireylerin ait oldukları grup içinde yiyeceğe ulaşmaları, üretkenlik yetenekleri veya işgücünün bölümlenmesi, önceliklerin belirlenmesi ve görevlerin bireyler arasında dağıtılması gibi grup faaliyetlerinin organize edilmesinde merkezi bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler.

Ellis (1995: 65), kavramsal düzlemde baskınlığın (dominance), bir hayvanın ötekiyle olan ilişkisinde almış olduğu sosyal konum olarak düşünülebileceğini söylemektedir. Ancak Ellis bu sosyal konumun yaşam süresi boyunca sabit olmayıp değişebileceğini belirtmektedir. Gücün yaşam evreleri boyunca değişen yapısına örnek olarak güç hiyerarşisinin alt basamaklarında bulunan genç erkek bireylerin, kendilerinden daha üst basamaklarda bulunan yaşlı bireylerden cinsel anlamda giderek daha aktif hale gelmesini göstermektedir. Bir başka örnek de Theraulaz ve arkadaşları (1995: 322) tarafından verilmektedir. Buna göre, gücün nesnesi olan bireyler, fazla güce maruz kaldıklarında yuvanın arkalarına doğru kaçabilir ya da kolayca yuvayı terk edebilir ancak en güçlü olan yuvanın ana parçasında kalmaya devam etmektedir. Eğer birey zaman içerisinde baskınlığı ifade eden α bireyine dönüşürse, üretimsel yeteneği

kazanmasına yardımcı olacak psikolojik dönüşümsel altyapıya hazırlanma sürecine girmekte ve yuvayı çok nadiren terk etmektedir.

Bu noktada yapılması gereken ayrımlardan biri, sosyal ya da davranışsal baskınlık ile üretimsel baskınlık arasındadır. Davranışsal baskınlık, beraberinde fiziksel baskınlığı da gerektiriyorken üretimsel baskınlık üretimin bölüştürülmesiyle alakalıdır. Fiziksel anlamda baskın olan dışının üretimi tekelinde bulundurması nedeniyle bu iki baskınlık türü birbiriyle ilişkili olsa da uygulamada ikisi birbirinden ayrışabilmektedir. Bazı türlerde davranışsal olarak baskın olan dışının yumurtlayamadığı ya da bazı durumlarda yumurtlayabilen dişilerin yumurtalarına baskın olan dişi tarafından el konulabildiği görülmektedir (Röseler, 1985, 1989, 1991; Bonabeau vd., 1999: 730).

Theraulaz ve arkadaşları, olumlu ve olumsuz pekiştireç mekanizmasına dayalı olarak öne sürdükleri hiyerarşik farklılaşma sürecinin, aynı zamanda böceklerdeki psikolojik süreçlerin bir kombinasyonu da olabileceğini ifade etmektedirler. Böyle düşünüldüğünde modelin işleme mekanizması oldukça basit bir temele oturmaktadır. İş gücünün dinamik yapıda bölümlendirilmesi ve öğrenme yoluyla güçlendirme mekanizmaları işçilerin işlerinde uzmanlaşmalarıyla sonuçlanmaktadır. Her iki durumda da birey düzeyinde işleyen basit öğrenme kuralları ve gerek doğrudan gerekse dolaylı etkileşimler, sosyal yapının yüksek düzeyde esneklik/adapte olabilirlik ve güvenilebilirlik özellikleriyle donatılmış olarak şekillenmesini sağlamaktadır. Theraulaz vd. geliştirdikleri bu modele unutmada davranışını eklememişlerdir ancak modele unutmanın eklenmesiyle çok daha ilginç sonuçlar ortaya çıkabileceğini düşünmektedirler. Örneğin bireyler arasındaki öğrenme ve unutmada hızının arasındaki rekabetin koloni büyüklüğü belirli bir sayıya ulaştığında hiyerarşik yapılanmanın önüne geçebileceğini ve belki de kendi kendini yöneten örgüt yapılarını ortaya çıkarabileceğini öngörmektedirler. Modelin bir ucunun, hiyerarşik yapının ortaya çıkmasını sosyal etkileşim sürecindeki öğrenme davranışına dayanıyor olması birbiriyle organik bir ilişki içinde bulunan yönetim ve örgütlenme pratikleri anlamda birçok sorgulamayı beraberinde getirmektedir. Weick ve Westley'in (1996: 440) 'öğrenmek örgütsüzlenmek ve farklılaşmayı arttırmaktır. Örgütlenmek unutmak ve farklılaşmayı azaltmaktır' (akt, Clegg vd., 2005: 155) önermesinde öğrenme örgütlenme sürecinde farklılığı ve kompleksiteyi arttırmak ve bu anlamda düzensizliği üretmek şekline dönüşmektedir. 'Örgüt ve yönetim arasında bulunan organik bağı' (Üstüner, 2006: 17) dikkate alarak insan tipi örgütlenme ve yönetim pratiklerinde de aynı önermenin geçerli olduğunu pek çok şekilde gözlemlememiz mümkündür. Bu bağlamda, yönetenin örgüt içerisindeki konumunu sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu şey 'düzen'in içinde nedensel olarak barınan anarşi, üzerinde güç kullanabileceği kitledeki acizlik, kontrol etmenin varoluşsal temeli olan belirsizlik ve nihayetinde yaratmanın nedensel olarak içinde barınan yokluk'un kendisidir. Bu durumda yöneten, kitlelerce güç atfedilen kaynakları elinde bulundurmak ve bunların dağıtımında karar verici rolünde olmak üzere aciz bir kitleye ihtiyaç duyan, yokluk yaratan, var olmaya ancak belirsizlik ve anarşi olduğu müddetçe devam edebilen bir görünüm sergileyecektir. Bu açıdan yönetenin oynayabileceği temel iki rol ihtiyaç yaratmak ve bu ihtiyaçların sürekliliğini sağlamaktır. Bu çözümlemedeki paradoks, -kitleye, belirsizliğe, anarşiye ve nihayet yönetim kavramının ve kurumlarının kendisine- asıl ihtiyaç duyanın yöneten olmasına karşın yansıtma mekanizmasıyla bunun kitleye atfedilmesindedir. Ancak yönetenin beslendiği mecra tam olarak bu paradoksun kendisidir.

Gould ve Gould (2005: 49) hayvanlarda öğrenmenin, bağlantı kurma yoluyla, deneme-yanılma yoluyla, klasik koşullanma yoluyla, içgüdüsel olarak yönlendirilen ve gizli olmak üzere birkaç farklı yolla oluştuğunu söylemektedir. Tüm bu öğrenme yollarının ortaya çıkışı bakımından sosyal bağlam tarafından belirlendiğini göz önünde bulundurarak, Bandura'nın 'Sosyal Öğrenme Kuramı'na kısaca değinmenin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda Sosyal yaşamın temellerinden biri olarak sayılan 'Sosyal Taklit' Bandura'nın kuramının temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Sosyal böceklerde de, örgütün kendine has dinamiklerini edinmesi ve devamlılığının sürdürülmesinde taklit mekanizmasının üstlendiği etkin bir rol bulunmaktadır. Kuramın dayandığı sosyal öğrenme mekanizmasına işlerlik kazandıran; dolaylı pekiştirme, dolaylı ceza, dolaylı güdüleme ve dolaylı duygu olmak üzere dört temel yaşantı mekanizması sıralanmaktadır. Bu mekanizmaların sosyal böcek toplumları düzleminde ne şekilde işlediğini yukarıdaki örneklerde görmek mümkündür. Buradaki yaşantı mekanizmaların başında 'dolaylı' imleminin bulunmasının nedeni, yaşantıların 'önemli ötekileri' gözlemlemek yoluyla edinilmesidir. Buna göre; grubun bütünlüğünü bozmak gibi olumsuz bir davranışın cezalandırıldığı gören birey, benzer davranışı göstermekten kaçınma eğilimince olacaktır. Gözlenen davranış, değer verilen bir ürünle sonuçlanırsa, gözleyen birey o davranışı yapmaya doğru güdülenir. Gözlemlediği modelde bir hedefe yönelik korku duygusunun geliştiğini gözlemleyen birey, aynı hedef karşısında korku duymayı öğrenir. Ancak gözlemlenen modelin sadece davranışları değil taşıdığı özellikler de sosyal taklit sürecinde belirleyicidir. Hiyerarşik yapı açısından konuşursak, gözlemlenen modelin sosyal tabakalar içerisinde hangi basamakta bulunduğu, öğrenme sürecini etkilemektedir. Buna göre (Tuckman, 1991; akt. Senemoğlu, 2013: 225):

- Modelin bulunduğu hiyerarşik basamak (statü), gözleyeninin bulunduğu basamaktan daha yüksekse ve davranışın sonuçları bilinmiyorsa, taklit etme düzeyi yüksektir
- Modelin bulunduğu hiyerarşik basamak (statü), gözleyeninin bulunduğu basamakla eşit düzeydeyse ve davranışın sonuçları olumluysa, taklit etme düzeyi yüksek olmakla birlikte sebat davranışı da gözlenir
- Modelin bulunduğu hiyerarşik basamak (statü), gözleyeninin bulunduğu basamakla eşit düzeydeyse ve davranışın sonuçları olumsuzsa, taklit etme davranışı hemen kesilmektedir
- Modelin bulunduğu hiyerarşik basamak (statü), gözleyeninin bulunduğu basamaktan daha alt seviyedeysen ve davranışın sonucunun olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın taklit davranışı çok seyrek görülmektedir.

Gerek işbirliği gerekse hiyerarşi oluşumunda karşılaştığımız sosyal bağlam içerisindeki etkileşimler yoluyla edinilen dolaylı öğrenme örüntüleri neticesinde, sosyal yaşantıya sahip olan böceklerin de zihinsel haritaları olduğundan söz etmek mümkündür. Bu haritalar ya da zihinsel şemalar, benzer ötekiler ya da önemli ötekiler'in gözlemlenmesi sonucu üretilmekte ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşinin görece üst basamaklarında bulunan ve güç bakımından üstün olan bireylerle girilen etkileşimde edinilen pekiştireçler neticesinde, altta bulunan birey boyun eğme; tam tersi durumda ise hükmetme eğilimi gösterecektir. Bergson (2012: 8), toplumsal yaşamın, toplumun ihtiyaçlarına karşılık veren toplumsal alışkanlıklar sistemi olduğunu; bu alışkanlıklardan bazılarının buyurmak, pek çoğunun boyun eğmekten oluştuğunu söyler. Ancak devamında (age: 18), boyun eğmenin insanın kendine direnmesiyle aynı anlama

geldiğini ifade eder. Bandura'nın kuramında alışkanlıkların öğrenmenin bir ürünü olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda bunun anlamı, toplumun bize yüklediği alışkanlıkların pek çoğunun organik güdülerimizle uyuşmadığıdır. Ancak Darwin (1976: 309), karıncalardaki kölelik davranışları üzerinden yola çıkarak boyun eğmek ve köleleştirmek gibi itkilerin organik doğamızda mevcut bulunabileceği ihtimali üzerinde durur. Yine de insanın evrim tarihi süresince bu türden doğal içgüdülerinin zamanla evcilleştiği ve sonucunda yitirildiğini ekler. Bir sonraki kuşağa aktarılan içgüdüler de, toplumsal etkileşimde ortaya çıkan alışkanlıklarla evcilleşen inorganik güdüler olur. Bergson ve Darwin'i bir arada düşündüğümüzde ortaya çıkan sonuç şudur: Buyurmak ve boyun eğmek; yönetmek ve yönetilmek hem insanın organik bir güdüsü hem de toplumsal boyutta sürdürdüğü alışkanlıklarının bir devamı olabilir. Bu organik güdünün zaman içinde yok olmadan yerini evcilleşmiş bir güdüye bırakmamasını ancak toplumun sıkça kullandığı bir mekanizma olmasıyla açıklayabiliriz.

SONUÇ

Bergsoncu felsefe, insanın hali hazırda sürdürülen bir sahnenin içine doğduğunu; bu nedenle kültürel mirasın kalıtım yoluyla değil tarihsel süreç yoluyla aktarıldığını savunur. Temel güdüler bakımından insan, tarihsel olarak farklılaşmadığı ya da 'hayvani' tarafını hep koruduğu için yönetim gibi toplumsal bir olguyu anlamak için insanın ilksel durumunu anlamamız gerektiğini; böylelikle insanın doğasında ne tür güdülerin bulunduğunu anlayabileceğimizi söyler. Bu görüşe yönelik farklı itirazlar mevcuttur. Buna göre, insanın bugüne kadar geçirdiği dönüşüm süreci yalnızca biyolojik evrimle açıklanamaz. İnsanın bugünkü durumu biyolojik bakımdan dönüşümünün bir sonucu olduğu gibi aynı zamanda zihinsel, yaşantısal, düşünsel anlamda da iç içe geçmiş pek çok dönüşüm sürecinin etkileşimlerinin bir ürünüdür. Örneğin barınma, insanın biyolojik evriminin bir ürünüyse mimari rasyonel evrimin doğal evrime eklenmesinin ya da yemek yeme biyolojik bir ihtiyaçsa açıcılık rasyonel evrimin doğal dönüşüm sürecine eklenmesinin bir sonucudur (Işıklar, 2013: 43). İnsan bu anlamda ihtiyacı olmayan şeyleri isteyen ve biyolojik ihtiyacı olmayan şeyleri istekleri kılandır (age, 67).

Hodgkinson'un tanımladığı değer paradigmasında, hiyerarşinin en üst basamağında yer verdiği ve tamamen bireye özgü olduğunu söylediği değerler ile hiyerarşinin alt basamaklarında yer verdiği sosyal değerler arasındaki savaştan kaynaklanan bir çatışmaya dikkat çeker ve çatışmanın kaynağını şöyle ifade eder (2008: 211):

“Yönetim şizoiddir. Disiplin ile düşkünlük arasında ezeli bir savaş vardır. Değer paradigması, bireysel düşkünlüğün hazzı değerleri (ki bunlar arasında güç, sosyal onay, ün ve prestij gibi yönetsel arzular yer alabilir) ile ahlak, uylaşım, görev ve kişilerarası bağlılık gibi toplu “sosyal” değerler arasındaki ayrıma dikkatimizi çeker.”

Hodgkinson'un işaret ettiği bireysel değerler ile sosyal değerler arasındaki çatışma, Friede'nin 'Haz İlkesi' ve 'Gerçeklik İlkesi' kavramlarına karşılık gelir. Buna göre, her insan tüm yaşantısı boyunca haz arayışı itkisiyle hareket eder. Bunun sonucunun doğal olarak tüm insanların hazzı ulaşmış bir yaşam sürmeleri olmasını bekleriz. Ancak toplumsal güçler, baskılar ve engellemeler neticesinde haz itkisiyle uyumsuz eğilimler

sergileyebilir ve hazza yalnızca yaklaşmış olmakla yetiniriz. Bu durumda ise bireyin yaşantısı ‘haz ilkesinin ötesinde’ ve ‘gerçeklik ilkesinin ötesinde’ bir ara-yüz olarak devam eder. Lacan (2013: 190), gerçeklik ile özne arasındaki tüm ilişkilerin merkezi olarak, bilinçdışını gösterir. Öyleyse buradan çıkaracağımız sonuç yönetim olgusunun merkezinde de bilinçdışının olduğu mudur? Lacan’ın önermesiyle ‘tıpkı bir dil gibi yapılanan’ bilinçdışı –bu anlamda konuşma değil yapı kestdiriliyor-, Jung’a (1994: 64) göre hayatımızdaki toplam sürenin yarısı ve hatta daha fazlasını oluşturur. Zaten Freud (2012; 355) da bilinçdışını konumlandırırken, kendisinden daha küçük olan bilinç alanını içine alan, daha büyük bir alanı tarif eder. Bargh ve Chartrand (1999; akt, Solms ve Turnbull, 2013: 92) eylemlerimizin ne kadarının bilinçli olarak belirlendiği sorusuyla bağlantılı bilimsel kanıtları gözden geçirerek, eylemlerimizin %95’inin bilinçdışı belirlendiği sonucuna varmıştır. Sürekli olarak işlenmesi gereken büyük bilgi yığını, zihnin bilinçdışı kısmı tarafından işleniyor olmalıdır.

Sorgulamamız gereken nokta bireysel değerler ile sosyal değerlerdeki ayrışmanın –eğer gerçekte varsa- nerede başladığıdır. Durkheim (akt. Giddens, 2013: 120), toplumsal dünya ile doğa dünyası arasındaki özsel anlamda farkın ahlaki (normatif) karakter bakımından olduğunu; toplumsal olanın, özünde ahlaki olgular olduğunu söyler (Durkheim, akt. Peterson vd, 2013: 42):

“Belli kurallara uygun davranmaya mecbur edilecek birey için, bu kuralların onları kişiye yükleyen ahlaki bir yetkili tarafından konulması zorunludur. Ve onları yükleyebilmesi için o yetkilinin bireyi egemenliği altında tutması gerekir. Aksi takdirde insanların iradelerini bükme için zorunlu olan etki nereden gelecektir? Biz emirlere ancak bizden daha yüce birinden geliyorsa kendiliğimizden uyarız. İnsandan daha büyük yegâne düşünen varlık toplumdur. ... Toplum karşısında kendimizi bulduğumuz sürekli muhtaçlık hali, bizde dini bir huşu hissi uyandırır.”

Durkheim burada birey üzerindeki egemenliğin ön koşulu olarak niteliksel büyüklüğü tanımlar. Darwin’in incelediği karınca sürüsündeki köle-efendi diyalektiğini hatırlayacak olursak, köleleştirilen karıncaların efendilerinden ayrışan en belirgin özelliği, büyüklüklerinin yarısı kadar olmasıdır. Ancak efendinin tek olmasına rağmen köle karıncalar her koşulda birden fazladır. Buna dayanarak diyebiliriz ki organik içgüdülerce büyüklük algısı tamamen fiziksel özelliklere odaklanmaktadır. Oysa insan topluluklarında, evrimsel sürece paralel olarak güç algısı fiziksel özelliklerden zamanla daha karmaşık olan metafizik değerlere kaymıştır. Toplumun üst çatısını oluşturan bu türden ahlaki değerlerin bireysel değerler ile çatışma halinde olduğu iddiasını savunabilmek için i) bu değerlerin birey tarafından içselleştirilmediği ve yalnızca sosyal etkileşim esnasında ortaya çıktığı ii) bu değerlerin bireyin organik doğasına aykırı olduğu iii) bireysel değer alanının toplumsal alandan tamamen yalıtılmış bir halde var olabileceği iv) bu alanların birbiri üzerinde ‘dönüştürme gücü’ bakımından hiçbir etkilerinin olmadığı önermelerini kabul etmemiz gerekir.

Durkheim’cı düşünüşe göre yönetimin kökenindeki ihtiyaçları sorgulamak için bireyin doğasını sorgulamak anlamsız olacaktır. Eğer bu ihtiyaçlar bireyin doğasından kaynaklanıyor olsaydı, yönetim organları kendilerini ‘bireye zorlayıcı bir tarzda sunmazlardı’. Bu ihtiyaçlar bireyin doğasında değil toplumların tabiatında

bulunmaktadır. Tıpkı bireylerin arzuları, tutkuları, alışkanlıkları ve ihtiyaçları olduğu gibi toplumların da bireyinkilerden farklı ihtiyaçları, güdüler, düşünüş tarzları vardır. Freud, Bir Yanılsamanın Geleceği'nde Durkheim'ın bu görüşünü destekleyecek şekilde, dinsel düşüncelerin bireye uygarlık tarafından verildiğini ve doğduğu dünyanın içine doğduğu dünyada bireye hazır olarak toplum tarafından sunulduğunu söyler (2012:10):

“Dış zorlamanın yavaş yavaş benimsenmesi, kabul görmesi, yani içselleşmesi insan gelişiminin seyriyle uyum gösterir; çünkü özel bir zihinsel yapı, insanın üstlendiği bu görevi üstlenir ve kendi emirleri arasına katar. Her çocuk bize bu dönüşüm sürecini izleme olanağı sunar. Ancak bu şekilde çocuk ahlaki ve toplumsal bir varlık olur. İnsan üstbenliğinin bu türden güçlenmesi, psikoloji alanında en değerli kültürel olgudur. İçlerinde bu güçlenme gerçekleşen kişiler, artık uygarlığın karşıtları değillerdir ve uygarlığın araçları haline dönüşürler.”

Freud'un bahsettiği 'özel bir zihinsel yapı' aynı zamanda yukarıda sözü edilen insanı hayvandan ayıran özelliklerden biri olarak gösterilen isteme yetisiyle aynı mekanizmayı paylaşır. Nöropsikanaliz alanında klinik araştırmalar yapan Solms ve Turnbull (2013), elde ettikleri sonuçlar bakımından Freud'unkine benzer bulgularla karşılaşmıştır. Buna göre, küçük çocukların bilişsel düzenekleri somut algısal gerçeklikle, tamamen duyuyla bağlı olarak çalışır. Gelişimin seyri sırasında, bu erken öğrenme deneyimlerinden türeyen, kodlanmış soyut bilgiler zamanla algısal süreçleri yönetmeye başlar. Böylece çoklu durumlar karşısında öğrenilmiş beklentiler geliştirir ve görmeyi beklediğimiz şeyleri görürüz. Pek çok deneysel çalışmada, gerçekte olmayan şeyleri gördüğümüz bulgusuyla karşılaşmıştır. Bunun en temel nedeni, onun orda olmasını 'isteme'mizdir. Erişkinler, beklentilerini her zaman dünyaya yansıtır; bunun sonucu olarak da, gerçeklikten iki kez uzaklaştırılmış algısal bir dünya içinde yaşarız. Bu beklentileri geliştirmemizin nedeni büyük olasılıkla bize dünya hakkında öğretilenlerdir. Biz dünya hakkındaki bu bilgileri, dünyayı 'üçüncü şahıs' bakış açısından temsil eden anlamsal bellekte depolar ve dışa duyarlı beyin korteksinde kodlarız; sonrasında da tüm bunları bir zamanlar öğrenmek zorunda kaldığımızı unuturuz (2013: 146-151; 161).

“Hipokampus hayatın ilk iki yılında tam olarak işlevsel değildir. Bu da bu dönemde kişinin epizodik anıları kodlamasının mümkün olmadığını düşündürür. Doğal olarak bu durum, bu erken yılların önemsiz olduğu ya da hayatın ilk iki yılına ait hiç anımız olmadığı anlamına gelmez. Sadece çok erken yıllarda kodladığımız anıların açık seçik, epizodik anılardan çok, alışkanlıklar ve inançlar biçimini alacaklarını gösterir.”

Adorno, insanın kendinden daha üstün olarak algıladığı bir otoriteye boyun eğmek, ona tabi olmak yolundaki eğilimini belirtmek için kullandığı terim olan 'otoriteryen kişilik' üzerine yaptığı araştırmalarda, bu kişilerin kendilerinden daha büyük bir güce boyun eğme eğilimlerinin nedenlerine yönelir. Yaptığı görüşmelerden birinde, katılımcının görüşleri şu şekildedir (2011: 248-249):

“Dini anlamıyorum. Bana masal gibi görünüyor. Bir Tanrı olmalı, ama buna inanmak çok zor. Din size tutunacağınız, yaşamınızı dayandıracığınız bir şey sunuyor.”

Bu ifadeler üzerine Adorno, dinin yalnızca ‘tutunulacak’ bir şey gereksinimine hizmet ettiği durumda faşist bir devlet ya da yönetim anlayışı gibi bireye mutlak bir otorite sağlayan herhangi bir şeyin bu gereksinime hizmet edebileceğini söyler. Fromm (2012: 59) da Adorno’ya benzer şekilde ‘cezalandırıcı, korku verici bir tanrıya tapmakla benzer özelliklerle tasarlanan bir öndere tapmak arasında’ hemen hiç fark olmadığını söyler. İnsanların güvenlik ihtiyaçları, acıdan kaçınma itkileri, ait olma istençleri, korkuları, haz arayışları insanları tıpkı aile içinde sığındıkları babalarının toplumsal katmandaki eşleneği olan yönetici-babalarına sığınmaya itecektir. Dawkins, Frued’un tanımladığı baba üzerinden yansıtılan tanrı-yönetici-lider ya da yüceltilen herhangi bir öznenin birey tarafından içselleştirilmesi sürecine biyolojik bir açıklama getirerek doğal seçilimin, çocukların beyinlerini, ebeveynleri ya da cemaat liderleri onlara ne derse ona inanmaya meyilli kılacağını söyler (Dennett, akt. Peterson vd.; 30); çünkü toplumsal hafızadan kalıtık olarak aktarılan bilgi, türün korunumu açısından en pratik güvencenin bu olduğuna ikna eder. Nörobiyologlar, bütün canlıların az ya da çok ortaklaşa paylaştıkları ve ‘sağkalım değeri’ taşıyan temel duygu sistemlerine sahip olduğunu söyler. Ölümcül tehlike, doğurgan bir eşin yakınlaşması gibi biyolojik önemi olan durumlarda, bu temel duygu sistemleri organizmanın genlerini çoğaltma olasılığını arttıran tepki verme biçimleri sunarlar. Ancak bu mekanizmaların gelişmesi evrim sürecinde uzun bir zaman alır; bu nedenle özellikle memeli genotiplerinde derinlemesine saklanırlar. Söz konusu temel duygu sistemlerinin gelişimi, homo-sapiens’in gelişiminden çok daha öncesinde evrilmiş ve uzun süre daha korunmaya devam edecektir (Solms ve Turnbull 2013: 115). Tüm bu nedenlerden dolayı, bilinç düzleminde kavrayamadığımız çoklu gerçekliklerin örgüt alanında oluşturulması muhtemel herhangi bir üst çerçevenin dışında kalmaması için, bu çalışmanın sonucundaki temel önerme, ‘iki insanın bir araya gelmesiyle’ oluşan örgüt alanı tanımımızın hayvan topluluklarını da içine alacak biçimde genişletilmesidir. Hiyerarşik örgütlenmenin sosyal bağlam içerisindeki etkileşimlerden doğan öğrenme temeline dayalı bir süreç olduğu önermesinden ve etoloji yazınında bunu destekleyen sayısız örnekten yola çıkarak, örgütlenme davranışının yukarıda nedenleriyle birlikte gerekçelendirildiği biçimde içgüdüsel olduğunu; ancak örgütlenme biçiminin sosyal bağlam tarafından öğretildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Sosyalliğin gerek hayvan gerekse insan toplumlarında kurucu unsuru olarak öne sürülen işbölümü ve işbirliği kavramları ve bunun temelinde yatan örgütlenmenin içgüdüsel olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlayacak böcek topluluklarındaki pratikler göz önünde bulundurularak örgütlenmenin, içinde geliştiği sosyal bağlamda kendinde bir amaçlılık ilkesi taşımamakla beraber, makro düzlemdeki bir üst amaca –*Yaşamın Devamı*, *Eros*- hizmet etmek yoluyla kendini gerçeklemektedir. Örgütlerin bağlı bulundukları bağlamın gerektirmesi yoluyla özelinde edinilen örgütsel amaçlar etrafında toplanan bireyler, üst amacın makyajlanıp rasyonalize edilmesi sürecini sergilemektedir. Oysa hayvan örgütlerinde durum benzer olmasına rağmen herhangi bir rasyonalizasyon mekanizması devreye girmemektedir. Belki de insan örgütlerinin hayvanlardan farklılaşması yalnızca bu bakımdan gerçekleşmektedir.

Sosyal böceklerle ilgili alanyazında çok geniş bir birikimin varlığı, konunun örgüt alanı açısından bu çalışmada yeterince detaylı incelenmesine olanak bırakmamıştır. Ancak çalışmanın ilk olmasının, bundan sonra yapılacak çalışmalar için bir başlangıç noktası oluşturabileceği düşünülmektedir. Sosyal böceklerin ortaya çıkardığı örgütlenme ve yönetim pratiklerinin insanlarla sayısız noktada eşleşimler gösterdiği çalışmanın başında belirtilmişti. Burada yalnızca işbölümü, işbirliği ve hiyerarşi çerçevesindeki

tartışmalar ele alınabilmiş olup bunun ötesindeki –Altruizm, Nepotizm gibi- benzerlik taşıyan davranışların da araştırılmaya değer olduğu düşünülmektedir. Bundan daha önemli olarak, burada gerekçelendirildiği şekilde yalnızca sosyal böceklerle eğilmekle yetinilmiştir ancak primatlar, ‘ilkel’ kabileler gibi evrimsel basamağın daha üstünde ve genetik anlamda insan genetiğiyle daha çok ortak noktası bulunan insan-dışı sosyal topluluklara yönelmesi sonucu, örgüt yazını açısından önem teşkil edecek sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adorno, T. (2011) ‘*Otoritaryen Kişilik Üstüne*’ Çev. Şahiner, D., Say Yayınları: İstanbul.

Darwin, C. (1976) ‘*Türlerin Kökeni*’ Çev. Ünalın, Ö. Onur Yayınları: Ankara.

Demirsoy, A. (2003) ‘*Yaşamın Temel Kuralları: Omurgasızlar/Böcekler*’ Meteksan A.Ş.: Ankara.

Freud, S. (2012) ‘*Bir Yanılsamanın Geleceği*’ Çev. Kırımlı, İ., Sayfa Yayınları: İstanbul.

Freud, S. (2013) ‘*Uygarlığın Huzursuzluğu*’ Çev. Barışcan, H. Metis Yayınları: İstanbul.

Freud, S. (2014) ‘*Haz İlkesinin Ötesinde*’ Çev. Ökten, M. Tutku Yayınevi: Ankara.

Fromm, E. (2012) ‘*Psikanaliz ve Din*’ Çev. Erten, E. Say Yayınları: İstanbul.

Giddens, A. (2013) ‘*Sosyoloji: Başlangıç Okumaları*’ Çev. Altaylar, G. Say Yayınları: Ankara.

Giddens, A. (2013) ‘*Sosyolojik Yöntemin Yeni Kuralları*’ Çev. Tatlıcan, Ü.& Balkız, B., Sentez Yayıncılık: Bursa.

Gould, J. L.& Gould, C. G. (2005) ‘*Hayvan Zihni*’ Çev. Yurtören, N. Tübitak Yayınları: Ankara.

Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*, Çev. Anıl, İ. Ve Doğan, B., Beta Yayınları: İstanbul.

İşıklar, E. (1994) ‘*Tanrıbilim ve Felsefe Konuşmaları*’ Gündoğan Yayınları: Ankara.

Jung, C. G. (1994) ‘*Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi*’ Çev. Büyükinıl, E. , Say Yayınları: İstanbul.

Lacan, J. (2013) '*Psikanalizin Dört Temel Kavramı*' Çev. Erden, N. Metis Yayınları: İstanbul.

Marcuse, H. (1998) '*Eros ve Uygarlık*' Çev. Yardımlı, A. İdea Yayınevi: İstanbul.

McGavin, G. (2000), '*Insects: Spiders and Other Terrestrial Arthropods*' Dorling Kindersley Handbooks: London.

Padgett, J. F. & Powell, W.W. (2012), '*The Emergence of Organizations and Markets*' Princeton University Press: New Jersey.

Peterson, M. & Hasker, W. & Reichenbach, B. & Basinger, D. (2013) '*Din Felsefesi*' Küre Yayınları: İstanbul.

Senemoğlu, N. (2013) '*Gelişim, Öğrenme ve Öğretim*' Yargı Yayınevi: Ankara.

Smith, A. (2006) '*Milletlerin Zenginliği*' Çev. Derin, H. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.

Solms, M. & Turnbull, O. (2013), '*Beyin ve İç Dünya*' Çev. Atalay, H., Metis Yayınevi: İstanbul.

Tanilli, S. (2012) '*Yaratıcı Aklın Sentezi*' Cumhuriyet Kitapları: İstanbul.

Teber, S. (1975) '*Davranışlarımızın Kökeni*' Sorun Yayınları: İstanbul.

Weber, M. (2013) '*Bürokrasi ve Otorite*' Çev. Akını B. H. Adres Yayınları: Ankara.

Zerzan, J. (2013) '*Gelecekteki İlkel*' Çev. Atila, C. Kaos Yayınları: İstanbul.

Makaleler

Alexander, R. D. (1974), 'The Evolution of Social Behavior' *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 5, pp. 325-383.

Bonabeau E., Theraulaz, G., Deneubourg J.L. (1999), 'Dominance Orders in Animal Societies: The Self-organization Hypothesis Revisited' *Bulletin of Mathematical Biology* Vol: 61, 727-757.

Bourke, A.F.G. (1999), 'Colony Size, Social Complexity and Reproductive Conflict in Social Insects', *Journal of Evol. Biology* vol:12 pp. 245-257.

Boyd R., Gintis H., Bowles S., Richerson P. J. (2003), 'The Evolution of Altruistic Punishment' *Proceedings of the National Academy of Sciences (USA)*, vol: 100, pp. 3531-3535.

Chapman, A. E., Bourke, A.F.G. (2001), 'The Influence of Sociality on The Conservation Biology of Social Insects' *Ecology Letters*, Vol 4: 650-662.

Clegg, S. R., Kornberger, M. (2005), 'Learning/Becoming/Organizing' *The Organization* Vol 12(2): 147–167.

Dreier, S. & D'ettorre, P. (2009), 'Social Context Predicts Recognition Systems in Ant Queens' *Journal Of Evolutionary Biology* Vol: 22 644-649.

Ellis, L. (1995), 'Dominance and Reproductive Success Among Nonhuman Animals: A Cross-Species Comparison' *Ethology and Sociobiology* 16:257-333.

Erdal D.; Whiten A.; Boehm C.; Knauft B. (1994), 'On Human Egalitarianism: An Evolutionary Product of Machiavellian Status Escalation?' *Current Anthropology*, Vol. 35, No.2. (Apr., 1994), pp. 175-183.

Gardner, A.& Graffen, A. (2009), 'Capturing The Superorganism: A Formal Theory Of Group Adaptation' *Journal of Evolutionary Biology* Vol: 22 659–671.

Gintis H., Bowles S., Boyd R., Fehr E. (2003), 'Explaining Altruistic Behavior in Humans' *Journal of Evolution and Human Behavior* Vol: 24 153–172.

Gintis, H. (2000), 'Strong Reciprocity and Human Sociality' *Journal of Theoretical Biology*. 206, 169-17.

Haraway, D. (1978), 'Animal Sociology and a Natural Economy of the Body Politic, Part II: The Past Is the Contested Zone: Human Nature and Theories of Production and Reproduction in Primate Behavior Studies', *Women, Science, and Society*, Vol. 4, No. 1pp. 37-60.

Hunt J. H. (2012), 'A Conceptual Model For The Origin Of Worker Behaviour And Adaptation Of Eusociality' *Journal of Evolutionary Biology* Vol:25 1–19.

Kennedy, P., Uller, T., Helantera, H. (2014), 'Are Ant Supercolonies Crucibles of A New Major Transition in Evolution?' *Journal of Evolutionary Biology* Vol: 27 1784–1796.

Richerson, P. J. & Boyd, R. (1997), 'The Evolution of Human Ultra-Sociality', *In press: I. Eibl-Eibesfeldt and F. Salter, eds. Ideology, Warfare, and Indoctrinability. Version 2.0.1.*

Ross K. G., Keller L. (1995), 'Ecology and Evolution of Social Organization: Insights from Fire Ants and Other Highly Eusocial Insects' *Annual Review of Ecology and Systematics*, Vol. 26 pp. 631-656.

Rueppell, O., Hayworth, M. K. & Ross, N. P. (2010), 'Altruistic Self-Removal Of Health Compromised Honey Bee Workers From Their Hive' *Journal of Evolutionary Biology* Vol: 23 p.p.1538–1546.

Theraulaz, G., Bonabeau E., Deneubourg J.L. (1995), 'Self organization of Hierarchies in Animal Societies: The Case of the Primitively Eusocial Wasp *Polistes dominulus* Christ' *Journal of Theoretical Biology* Vol:174 Pp.313-323.

West S. A., Griffin A. S. , Gardner A. (2007), 'Social Semantics: Altruism, Cooperation, Mutualism, Strong Reciprocity and Group Selection' *European Society For Evolutionary Biology* Vol: 20 415–432.

Örgüt Kuramı Çalıştayı

Çalıştayın temel amacı, Türkiye'deki yönetsel ve örgütsel sorunları, farklı kuramsal ve yöntemsel bakış açıları ile inceleyen araştırmaların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. 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 amacıyla yönelik olarak araştırmacılara daha yoğun bir geribildirim sağlanması da çalıştayın hedefleri arasındadır.

Çalıştay Danışma Kurulu

Tuncer ASUNAKUTLU, Muğla Sıtkı Koçman 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

6. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Muğla Büyükşehir Belediyesi, Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Bodrum Ticaret Odası, Bodrum Kaymakamlığı ve Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi desteğiyle gerçekleşmiştir.

www.orgutkurami.mu.edu.tr
sdirlilik@mu.edu.tr



facebook.com/mskuiibf



twitter.com/Mugla_IIBF