

17. Örgüt Kuramı Sempozyumu

5-6 Şubat 2026
Antalya

BİLDİRİLER KİTABI



Akdeniz Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü



SunExpress
Airlines





Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK),
Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB)
17. Örgüt Kuramı Sempozyumu'nu desteklemektedir.



SunExpress Hava Yolları A.Ş., Kamelya Collection Hotels,
Veboni Otel Yönetim Sistemleri, Günsu Enerji Sistemleri ve
Konfor Tesisleri San. Tic. A.Ş. ve Nashira Hotels
17. Örgüt Kuramı Sempozyumu'nu desteklemektedir.

SUNUŞ

Dijitalleşme, yapay zekâ ve platform temelli teknolojilerin yön verdiği güncel dönüşümler, örgütleri yalnızca pratik işleyişleri bakımından değil, kuramsal düzlemde de yeniden düşünmeyi gerektirmektedir. Günümüzde bu teknolojilerin örgütlere entegrasyonu, geleneksel karar alma yapılarında köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Hiyerarşik ve merkezi karar alma süreçleri, giderek daha fazla veri temelli, algoritmik ve otonom sistemler tarafından desteklenen yeni bir örgütsel işleyişe doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, örgüt içi/örgütler arası bilgi akışını yataylaştırmakta, yapay zekâ araçlarının karar süreçlerine dahil olmasıyla birlikte yetki dağılımını yeniden tartışmaya açmaktadır. Klasik bürokratik yapıların katı hiyerarşisi esnek, dinamik ve sürekli öğrenen bir karar mimarisiyle yer değiştirmektedir. Tam da bu noktada, blokzincir teknolojisine dayalı merkeziyetsiz otonom örgütlenmeler; işlemsel ve (merkezi) ilişkisel yönetim yapılarının ardında bıraktığı yönetim zafiyetlerini sorgulatmakta, yeni karar alma ve eşler arası etkileşim modellerine geçişi olanaklı kılmaktadır. Blokzincir tabanlı akıllı sözleşmeler aracılığıyla örgütsel güvenin doğası ve üretim biçimi değişirken; diğer yandan büyük ölçekli veri toplama pratiklerine dayanan gözetim kapitalizmi modeli mahremiyet, etik ve güç ilişkileri bağlamında yeni tartışma alanları yaratmaktadır.

Yeni nesil yönetim üzerine gelişen bu akademik gündem; iklim krizinden siber güvenliğe, ekonomik eşitsizlikten küresel pandemilere kadar uzanan geniş bir yelpazedeki meselelerle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu arayış, aynı zamanda alternatif ekonomik örgütlenmeleri anlama çabası olarak şekillenmekte; etik yükümlülüklerin ve paydaş beklentilerinin merkezde olduğu sürdürülebilir kalkınma vizyonu yeni yönetim biçimlerine duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Dolayısıyla yönetim tartışmaları; çok aktörlü, çok düzeyli, eleştirel ve ilişkisel süreçlerin öne çıktığı yeni bir anlayış doğrultusunda şekillenmektedir. Tüm bu çok katmanlı dönüşümler, hem normatif değerler hem de yapısal bileşenler açısından yeni kuramsal çerçevelerin geliştirilmesini zorunlu kılarak örgüt kuramına yönelik eleştirel düşünme biçimlerini güçlendirmektedir.

Bu vizyon doğrultusunda, 17. Örgüt Kuramı Sempozyumu'nun teması “Dijital Platformlarda Yönetişim” olarak belirlenmiştir. Sempozyum, bu ana temanın yanı sıra genel olarak örgüt kuramı alanına katkı sunan özgün çalışmalara da açık bir tartışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Sempozyum programı; sekiz bildirinin derinlemesine tartışıldığı, bir davetli konuşmacı ve iki seminerin yer aldığı kapsamlı bir içerikten oluşmaktadır. Bu çerçevede davetli konuşmacı Josef Windsperger (University of Vienna), “Blokzincir Tabanlı Örgütlerde Merkezileşme / Dağıtık Yönetişim” başlıklı sunumuyla, alan yazında sıklıkla vurgulanan blokzincir ve akıllı sözleşmeler yoluyla merkeziyetsiz yönetim söylemini eleştirel bir bakışla ele alacak; karar alma süreçlerinin ne şekilde ve hangi koşullarda yapısal olarak merkeziyetsizleştiğini açıklayan özgün bir teorik çerçeve sunacaktır. Akademik zenginliği artıran diğer başlıklarda ise Nazlı Wasti (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) “Kamusal Güvenin Onarımı: Yönetişim Araçları ve Mekanizmaları”, Deniz Öztürk (İzmir Bakırçay Üniversitesi) ise “Örgüt Kuramında Güncel Yönelimler” başlıklı konuşmalarını gerçekleştireceklerdir. Sempozyum kapsamında titizlikle seçilen sekiz bildiri, on farklı üniversiteden gelen değerli araştırmacıların katılımıyla dört ayrı oturumda sunularak tartışmaya açılacaktır.

17. Örgüt Kuramı Sempozyumu'nun, özellikle genç akademisyenlerin kuramsal ve yöntemsel yetkinliklerini derinleştirmelerine olanak sağlayarak, Türkiye'deki örgütsel ve yönetsel sorunları farklı bakış açılarıyla ele alan nitelikli araştırmaların gelişimine katkı sağlamasını dileriz.

Saygılarımla,

Düzenleme Kurulu adına

17. Örgüt Kuramı Sempozyumu Dönem Başkanı

Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan

TEŞEKKÜR

Örgüt Kuramı Sempozyumu, kurulduğu günden bu yana erken kariyer aşamasındaki genç akademisyenler ile deneyimli araştırmacıları bir araya getirerek, Türkiye’de örgüt kuramı alanındaki tartışmaların gelişimine önemli katkılar sunan, alanında kurumsallaşmış ve saygın bir akademik organizasyondur. Bu köklü akademik geleneği sürdürerek, 17’ncisini bu yıl Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ev sahipliğinde gerçekleştirme sorumluluğunu bizlere veren Örgüt Kuramı Sempozyumu Danışma Kurulu’na en içten şükranlarımızı sunarız. Sempozyuma çalışmalarını gönderen bildiri sahiplerine, bilimsel değerlendirme süreçlerine katkı sunan Bilim Kurulu üyelerine, tartışmacı olarak görev alan akademisyenlere, konuk konuşmacılara ve dinleyici olarak katılan tüm araştırmacılara bu organizasyonun gerçekleştirilmesini mümkün kıldıkları ve örgüt kuramı alanındaki bilgi üretimine sundukları değerli katkılar için ayrı ayrı teşekkürlerimizi sunarız.

Bu organizasyon, akademik katkılarının yanı sıra Düzenleme Kurulu ile birlikte çalışma, organizasyon becerilerini geliştirme ve akademik çevre içinde deneyim kazanma olanağı sunarak Bölümümüz öğrencileri için de önemli bir öğrenme ve gelişim platformu oluşturmuştur. Tüm lisans sınıflarını temsilen sürece destek veren Mukaddes Merve Yoro, Sinan Kural, Özgül Karadağ, Şule Çathıoğlu, Halil İbrahim Kızılırmak, Mert Görgel, Zehra Doğan, Pelin Parlakay, Gülsüm Atak, Şevval Bozkurt, İrem Yerlikaya, Sıla Tutaker, Esma Yaman, Beyza Aydın’a katkıları için ayrıca teşekkür ederiz. Bu ortak emeğin, Örgüt Kuramı Sempozyumu’nun bilimsel niteliğine ve alanımızdaki akademik birikimin gelişimine katkı sunmasını dileriz.

Saygılarımla,
Düzenleme Kurulu adına
17. Örgüt Kuramı Sempozyumu Dönem Başkanı
Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan

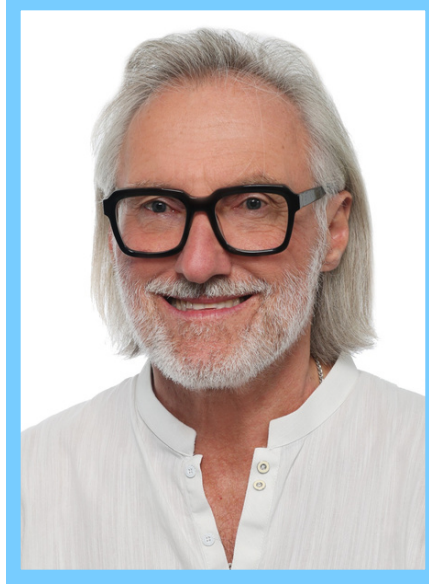
Sempozyum Danışma Kurulu

Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan	Akdeniz Üniversitesi (Sempozyum Dönem Başkanı)
Ali Danışman	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Çetin Önder	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Nazlı Wasti	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Nisan Selekler Gökşen	Boğaziçi Üniversitesi
Şükrü Özen	İzmir Ekonomi Üniversitesi

Sempozyum Düzenleme Kurulu

Ali Danışman	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Çetin Önder	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Emine Yıldız Bunyatov	Akdeniz Üniversitesi
Esra Kasap	Akdeniz Üniversitesi
Fulya Sarvan	Akdeniz Üniversitesi / TÜKD
İlyaz Türkkan	IDT Reklam Bilişim Tic. Ltd. Şti.
Nazlı Wasti	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Nisan Selekler Gökşen	Boğaziçi Üniversitesi
Nuray Yapıcı Akar	Akdeniz Üniversitesi
Sibel Doğanay	Akdeniz Üniversitesi
Sibel Sağman	Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı
Şükrü Özen	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan	Akdeniz Üniversitesi
Yağmur Öz	Akdeniz Üniversitesi
Yasin Coşkun	Akdeniz Üniversitesi

KONUK KONUŐMACILAR



Josef Windsperger, Viyana Üniversitesi'nde Uluslararası İşletme Profesörüdür. Araştırmaları; iş ağıları ekonomisi ve yönetimi, firma teorisi ile uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerine odaklanmaktadır. Güncel çalışmaları European Management Review, Journal of Business Research, Managerial and Decision Economics, Industrial Marketing Management, Small Business Economics, Journal of Organization Design, International Business Review ve European Journal of International Management gibi saygın uluslararası dergilerde yayımlanmıştır. Ayrıca EMNet Konferansının (<https://emnet.univie.ac.at/>) kurucusu ve organizatörüdür.

Kurumsal bilgiler: <https://bda.univie.ac.at/team/professors/windsperger/>

Yayınları: <https://ucloud.univie.ac.at/index.php/s/LyfR5UyBRITIfMu>

Konuşma Başlığı: Centralization versus Decentralization in Blockchain-based Organizations

Literature argues that blockchain (BC) enables automation of transactions through smart contracts (SC), resulting in decentralized governance without explaining the concept of decentralization. This missing perspective is challenged with the development of a theoretical concept for decentralization of decision-making in organizations. It is argued that codification of value chain activities influences the use of BC and SC, hence the degree of centralization/decentralization. If all value chain activities can be codified and specified in SC with automated decision-making, a decentralized autonomous organization exists; if value chain activities are only partially codified, a higher proportion of BC-based automated decision-making will either increase or decrease decentralization of decision-making. This research contributes to the body of knowledge on BC and organization design of intra- and interfirm networks by showing that codifiability of value chain activities is the driver for the degree of centralization/decentralization of decision rights in BC-based organizations.

KONUK KONUŐMACILAR



Nazlı Wasti, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir. Araştırma alanları arasında örgütlerarası güven, güven onarımı, inovasyon yönetimi ve işletme eğitimi yer almakta olup, çalışmaları Journal of International Business Studies, Research Policy, Thunderbird International Business Review, The Design Journal ve Journal of Product Innovation Management gibi dergilerde yayımlanmıştır. Kendisi 2013 yılından bu yana Journal of Trust Research dergisinin hakem kurulunda görev almaktadır. İki Newton-Katip Çelebi projesi, bir Erasmus+ Stratejik Ortaklık projesi ve iki British Council projesinde ortaklık rolleri üstlenmiştir. Ayrıca 2017-2020 yılları arasında European Academy of Management'ın (EURAM) ulusal temsilciliğini yapmış, 2011-2018 yılları arasında ise ODTÜ Konfüçyus Merkezinin yerel müdürü olarak görev almıştır.

Konuşma Başlığı: Kamusal Güvenin Onarımı: Yönetişim Araçları ve Mekanizmaları

Bu konuşma, örgütlerde kamu güveninin onarılması süreçlerini temel kuramsal yaklaşımlar ve güncel modeller ışığında tanıtmayı amaçlamaktadır. Sunumda kamusal güven ve güven onarımı kavramları açıklandıktan sonra, kamusal güven onarımı sürecinde karşılaşılan kavramsal ve görgül ikilemler ele alınacaktır. Konuşma kapsamında "Yetenek-İyi niyet-Doğruluk" (ABI) modeli, aşamalı güven onarımı süreçleri ve kurumların uyguladığı düzeltici eylem mekanizmaları detaylandırılacaktır. Bunun yanı sıra güven onarımında çok kademeli bağlamlar incelenecektir. Konuşmanın temel hedefi, yazındaki metodolojik ve kuramsal boşlukları tespit ederek katılımcıları yerel bağlama özgün akademik katkılar sunmaya teşvik etmektir.

KONUK KONUŐMACILAR



Deniz Öztürk, İzmir Bakırçay Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. University of Edinburgh Business School'da misafir araştırmacı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Son dönem araştırmaları örgüt çalışmaları ve göç üzerine odaklanmaktadır. Özellikle mültecilerin işgücü piyasalarına entegrasyonu, alternatif örgütlenme biçimleri ve bu yapılarda ortaya çıkan eşitsizlik dinamikleri üzerine araştırmalar yürütmektedir. Makaleleri Academy of Management Journal ve Journal of Management Inquiry dergilerinde yayınlanmıştır. Palgrave Macmillan ve Springer yayınevlerinden çıkan kitaplarda bölümleri bulunmaktadır. TÜBİTAK Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Grubu (SOBAG) Danışma Kurulu üyesidir.

Konuşma Başlığı: Örgüt Kuramında Güncel Yönelimler

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ
17. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU PROGRAMI

5-6 Şubat 2026, Antalya

5 Şubat 2026 Perşembe	
09:30-10:00	Açılış Töreni
AÇILIŞ KONUŞMASI 10:00-11:00	Konuk Konuşmacı: Josef Windsperger (University of Vienna) Centralization versus Decentralization in Blockchain-based Organizations
11:00-11:30	Kahve Arası
1. OTURUM 11:30-13:00	Oturum Başkanı: Ozan Ağlargoç Sunum: Deniz Tunçalp ve Uğur Yetkin. Practicing Resilience in Platformed Displacement: A Phenomenology of Refugee Digital Entrepreneurs Tartışmacı: İlay Hicret Öztürk Kayalak Sunum: Kutay Güneştepe. Control Configurations and Stage Positioning in Digitally Enabled Healthcare Performance Management: A Bibliometric Synthesis Tartışmacı: Umut Koç
13:00-14:30	Öğle Yemeği
SEMİNER 14:30-15:30	Konuk Konuşmacı: Nazlı Wasti (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) Kamusal Güvenin Onarımı: Yönetişim Araçları ve Mekanizmaları
15:30-16:00	Kahve Arası
2. OTURUM 16:00-17:30	Oturum Başkanı: Yücel Sayılar Sunum: Belkıs Özkara ve Handan Deniz Büyükaslan. Demir Parmaklıklar Ardında: Hapishane Çalışanlarında Mahkum Sendromu Tartışmacı: Cihat Erbil Sunum: Remziye Kolcu. Devlete Sadakat, Şirkete Muhalefet: İkizdere Taş Ocağı Protestolarında Hegemonya, Rıza Üretimi ve Örgütsel Meşruiyet Tartışmacı: Hayriye Özen
6 Şubat 2026 Cuma	
3. OTURUM 09:30-11:00	Oturum Başkanı: Tülay İlhan Nas Sunum: Evrim Gökseloğlu Şenkul ve Serkan Dirlik. Alternatif Zanaat Biçimleri Bağlamında Buldan Dokuması İmalatı Kümesini Sorgulamak Tartışmacı: Kerim Özcan Sunum: Mustafa Özseven. Fabrikadan İşletmeye: Sümerbank Dokuma Müesseselerinin 1933-1979 Arasındaki Dönüşümü Tartışmacı: Nurgül Keleş Tayşir
11:00-11:30	Kahve Arası
SEMİNER 11:30-12:30	Konuk Konuşmacı: Deniz Öztürk (İzmir Bakırçay Üniversitesi) Örgüt Kuramında Güncel Yönelimler
13:00-14:30	Öğle Yemeği
4. OTURUM 14:30-16:00	Oturum Başkanı: Belkıs Özkara Sunum: Emine Yıldız Bunyatov ve Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan. Yeşil Aklamayı Anlamak: Kurumsal Kuram ve İşlem Maliyeti Perspektifinden Bir Kavramsallaştırma Tartışmacı: Salih Arslan Sunum: Onur Ünlü. Kuruyan Sadece Marmara Gölü mü Yoksa Bir ALAN mı? Bölgesel Yönetişim Kaynaklı Kararların Bir Örgütsel Alanı Yok Etme Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma Tartışmacı: Miraç Savaş Turhan
16:00-16:15	Kahve Arası
16:15-16:45	Kapanış Oturumu

İçindekiler

Practicing Resilience in Platformed Displacement: A Phenomenology of Refugee Digital Entrepreneurs Deniz TUNÇALP ve Uğur YETKİN	1
Control Configurations and Stage Positioning in Digitally Enabled Healthcare Performance Management: A Bibliometric Synthesis Kutay GÜNEŞTEPE	23
Demir Parmaklıklar Ardında: Hapishane Çalışanlarında Mahkum Sendromu Belkıs ÖZKARA ve Handan Deniz BÖYÜKASLAN	58
Devlete Sadakat, Şirkete Muhalefet: İkizdere Taş Ocağı Protestolarında Hegemonya, Rıza Üretimi ve Örgütsel Meşruiyet Remziye KOLCU	70
Alternatif Zanaat Biçimleri Bağlamında Buldan Dokuması İmalatı Kümesini Sorgulamak Evrin GÖKSELOĞLU ŞENKUL ve Serkan DİRLİK	86
Fabrikadan İşletmeye: Sümerbank Dokuma Müesseselerinin 1933-1979 Arasındaki Dönüşümü Mustafa ÖZSEVEN	104
Yeşil Aklamayı Anlamak: Kurumsal Kuram ve İşlem Maliyeti Perspektifinden Bir Kavramsallaştırma Emine YILDIZ BUNYATOV ve Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN	130
Kuruyan Sadece Marmara Gölü Mü Yoksa Bir Alan Mı? Bölgesel Yönetişim Kaynaklı Kararların Bir Örgütsel Alanı Yok Etme Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma Onur ÜNLÜ	145

PRACTICING RESILIENCE IN PLATFORMED DISPLACEMENT: A PHENOMENOLOGY OF REFUGEE DIGITAL ENTREPRENEURS

Deniz Tunçalp
Istanbul Technical University
tuncalp@itu.edu.tr

Uğur Yetkin
Kadir Has University
uguryetkin2010@gmail.com

Abstract

Although digital technologies are often depicted as equalizers, for high-skilled refugees, the digital environment frequently constitutes a site of platformed displacement, a condition in which physical displacement is compounded by systemic exclusion from foundational digital infrastructures, such as payment gateways, identity verification systems, and platform access controls, constraining capabilities for economic participation. Employing Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), this study theorizes the lived experiences of eight Syrian entrepreneurs in Istanbul as they explore digital borders. We utilize a practice-based perspective that conceptualizes resilience as situated agency enacted through the creative reconfiguration of sociotechnical systems. The analysis identifies three core resilience practices: platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work, through which founders recombine platform affordances, explore opaque regulatory systems, and reclaim professional legitimacy in structural exclusion. These findings advance Critical Information Systems research on technocolonialism and algorithmic exclusion by theorizing how marginalized actors reconfigure digital environments to assert participation in global platforms.

Keywords: Platformed displacement; Refugee entrepreneurship; Digital infrastructure; Interpretative Phenomenological Analysis; Resilience as practice; Digital identity

1. Introduction

The digital economy is often described as frictionless participation and boundless opportunity (Nambisan, 2017). Within this narrative, digital technologies are framed as equalizers that enable entrepreneurs to overcome geographic constraints and institutional voids. Platform architecture and ecosystem governance can lower knowledge thresholds for new entrants, broadening participation in platform ecosystems. Information and Communication Technology (ICT) use can enable flexible strategies for economic and social engagement that support refugees' participation in host societies (Díaz Andrade & Doolin, 2018). However, such digital affordances are socially conditioned and may produce different outcomes across contexts (Pandey & Zheng, 2023).

This perspective overlooks how information systems are deeply embedded in social and political structures, often reinforcing existing power asymmetries rather than enabling empowerment (Stahl, 2008). For high-skilled refugees, who are individuals with significant human capital but lacking stable institutional standing (de Lange et al., 2021), the digital environment becomes a landscape of borders and exclusion. Platform gatekeeping and infrastructural deficits operate as conversion constraints that produce capability deprivation, limiting substantive opportunities for economic participation (Zheng & Walsham, 2008). We examine a condition we term platformed displacement: physical forced migration compounded by reliance on global digital platforms that simultaneously enable and marginalize.

Prior research conceptualizes resilience as either a positive psychological capacity or as recovery and learning following disruptions (Linnenluecke, 2017). We challenge these perspectives by drawing on the practice lens, which treats organizational phenomena as enacted through situated, recurrent performances (Feldman & Orlikowski, 2011). We conceptualize resilience as situated agency enacted through founders' reconfiguration of sociotechnical

arrangements. This practice-based view enables a fine-grained understanding of how marginalized actors explore digital infrastructures that are invisible in routine use but become salient during breakdowns, as payment gateways and compliance regimes that serve as gatekeepers to the global economy (Star & Bowker, 2002; Tilson et al., 2010).

Given this backdrop, we ask: How do high-skilled refugee digital entrepreneurs enact resilience as they explore the structural exclusions of platformed displacement? This question guides our investigation into the lived experiences and situated practices through which displaced founders maintain participation in the global digital economy despite persistent infrastructural barriers.

Applying Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), we examine the lived experiences of eight Syrian digital entrepreneurs in Istanbul (Smith et al., 2009). The analysis demonstrates that these founders strategically reconstruct their professional identities to overcome structural barriers through three resilience practices: platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work. These practices explain how high-skilled displaced founders maintain participation in the global innovation economy despite persistent infrastructural exclusion.

We make three contributions. First, we show how platformed displacement creates a distinctive dependence on global digital ecosystems, extending research on host-country barriers and social capital in refugee entrepreneurship (Wauters & Lambrecht, 2008) and on the role of social capital in sustaining refugee ventures (Bizri, 2017). Second, we advance Critical IS research on technocolonialism and algorithmic exclusion by theorizing platformed displacement and the infrastructure-platform gap, showing how foundational digital systems enforce exclusion despite apparent access to platforms (Madianou, 2019; Masiero, 2023; Tiwana et al., 2010). Third, we develop a practice-based conceptualization of resilience that addresses ongoing debates over whether resilience is a trait, capacity, outcome, or process (Williams et al., 2017; Linnenluecke, 2017), connecting it to differential exclusion in refugee entrepreneurship (Yetkin & Tunçalp, 2024). This analysis elucidates how entrepreneurs forge digital belonging through situated performances of agency amid datafication and algorithmic interventions in migration governance (Madianou, 2019; Feldman & Orlikowski, 2011).

2. Theoretical Framework

This section synthesizes practice theory, critical IS research on platforms and infrastructure, and migration research to build an integrated explanation of resilience under platformed displacement. We develop intertextual coherence by bringing together literatures rarely cited in combination (Locke & Golden-Biddle, 1997), drawing on the capability lens to specify how digital conversion constraints translate into constrained opportunities for economic participation (Zheng & Walsham, 2008).

We begin by establishing a practice lens that emphasizes how phenomena are enacted through situated and recurrent performances of agency (Feldman & Orlikowski, 2011). We then introduce platformed displacement, drawing on IS research that theorizes platforms and infrastructures as analytically distinct yet interdependent (Constantinides et al., 2018; Tilson et al., 2010). We extend research on entrepreneurship in institutional voids (Mair & Marti, 2009) and refugee entrepreneurship navigating local constraints (Wauters & Lambrecht, 2008; Atasü-Topcuoğlu, 2019) by theorizing how these challenges intersect with technocolonial power asymmetries and datafied surveillance in digital platform ecosystems (Madianou, 2019; Kwet, 2019).

2.1. From Individual Capacities to Performances: A Practice-Based View of Resilience

Within management and IS literature, resilience has historically been conceptualized through two dominant lenses: an individual-capacity view that treats resilience as a positive psychological capability to bounce back from adversity (Linnenluecke, 2017) and a process-oriented view that conceptualizes resilience as unfolding across phases of anticipation, coping, and adaptation (Williams et al., 2017).

Work at the intersection of entrepreneurship and resilience has grown rapidly yet remains conceptually fragmented. Korber and McNaughton's (2018) systematic review of 144 publications identifies six distinct research conversations that variously cast resilience as a trait, an antecedent, an outcome, a macro-level property, a post-failure capacity, or a process. Across these streams, resilience is frequently underspecified and used as an umbrella for adjacent outcomes such as survival, persistence, or optimism, while "entrepreneurial" is treated as a descriptive label rather than a theorized set of practices. We conceptualize entrepreneurial resilience as an enacted, contextually embedded process through which actors mobilize resources, engage in adaptive practices, and reshape trajectories in the face of adversity.

Understanding these dimensions requires engaging with how digital technologies reshape entrepreneurial strategies, processes, and ecosystem interactions (Shen et al., 2018). The specific mechanisms of agency in digital contexts remain under-theorized, particularly in refugee settings where resilience often takes the form of entrepreneurial circumvention of exclusionary legal and institutional constraints under substantial adversity (Shepherd et al., 2020). This argument resonates with Williams and Shepherd's (2016) distinction between emergent ventures that prioritize short-term sustenance and those that transition beneficiaries toward autonomy, supporting longer-term resilience after disaster.

We adopt a practice-based perspective that emphasizes how capacities become consequential through enactment in situated action (Feldman & Orlikowski, 2011). From this perspective, resilience is not a latent resource that actors possess, nor merely a reactive process; rather, it is an ongoing, situated accomplishment enacted through recurrent practice (Orlikowski, 2000). Focusing on resilience as practice reveals how displaced entrepreneurs actively reconfigure sociotechnical systems to explore institutional voids.

This perspective is particularly suited for studying refugee digital entrepreneurship because it allows us to analyze how agency is stretched across digital and physical spaces. Resilience is enacted through the intertwining of human action and technological affordances, where the doing of entrepreneurship, bypassing a geo-blocked payment gateway or adopting a digital persona, becomes a generative act of resistance against technocolonial forms of structural exclusion (Madianou, 2019; Gibson, 1977). We theorize resilience as a set of ongoing, effortful practices that enable marginalized actors to maintain operational and professional continuity amid the shifting constraints of platformed displacement.

2.2. Platformed Displacement and Digital Infrastructure

We distinguish between digital platforms and digital infrastructure. Platforms (e.g., Upwork, AWS, LinkedIn) organize the immediate sites of interaction, while digital infrastructure refers to the underlying sociotechnical substrate, such as standards, protocols, and governance arrangements, that enables and constrains platform activity, typically becoming visible during breakdowns (Constantinides et al., 2018; Star & Bowker, 2002; Tilson et al., 2010). For Syrian entrepreneurs, displacement is not merely physical. We conceptualize it as platformed displacement: a condition in which physical forced migration intersects with structural dependence on global digital systems that simultaneously enable participation and enforce exclusion through algorithmic governance. Building on scholarship on institutional voids and

refugee entrepreneurship under constrained institutions (Mair & Marti, 2009; Atasü-Topcuoğlu, 2019), and on datafied systems that differentially exclude marginalized groups (Madianou, 2019; Eubanks, 2018), we theorize how displacement encompasses structural decoupling from key digital infrastructures within wider technocolonial power asymmetries (Tilson et al., 2010; Constantinides et al., 2018; Madianou, 2019). In this condition, entrepreneurial action becomes platform-mediated: founders must explore platform-based ecosystems whose governance and boundaries are shaped by platform owners' decision rights and control mechanisms, while algorithmic systems of restriction and rating make participation a contested terrain demanding ongoing work to maintain standing (Kellogg et al., 2020; Tiwana et al., 2010).

Under technocolonialism, exclusionary hierarchies become durable as datafication hardens discrimination and AI-driven analytics enable algorithmic discrimination (Kwet, 2019; Madianou, 2019). Algorithms used for Know Your Customer (KYC) and risk assessment serve as automated gatekeepers, often flagging certain nationalities as high risk. Platform governance encompasses both the formal allocation of decision rights between platform owners and ecosystem participants (Tiwana et al., 2010) and, critically for displaced entrepreneurs, the algorithmic regimes, such as KYC protocols, automated compliance systems, and risk-scoring mechanisms, that enforce digital borders by restricting access based on nationality, legal status, or geographic location (Madianou, 2019; Kwet, 2019). These governance arrangements shape and enforce ecosystem boundaries through both explicit control mechanisms and automated exclusions that operate invisibly until they block participation. Founders thus find themselves in a state of digital liminality: they can build products on global platforms. Still, they cannot access payment through standard channels because they are blocked from the underlying financial infrastructure (Masiero, 2023). This point exposes an infrastructure-platform gap that necessitates institutional workarounds. Resilience must therefore be theorized as a situated practice: the continuous labor required to bridge this infrastructure-platform gap and reclaim professional legitimacy.

2.3. Entrepreneurship in Institutional Voids

Traditional entrepreneurship literature frames the challenges faced by displaced actors through institutional voids: situations in which market-supporting institutional arrangements are absent, weak, or fail to perform their expected roles, constraining market participation (Mair & Marti, 2009). For refugee entrepreneurs, these voids are compounded by legal status and work permit constraints that restrict access to formal labor markets and business activity (Atasü-Topcuoğlu, 2019). Even high-skilled refugees face legal and practical barriers to entrepreneurship, particularly in accessing formal finance and navigating regulations (de Lange et al., 2021).

Prior research often portrays refugee entrepreneurship as necessity-driven, survival-oriented, and economically constrained, with informal activity underobserved in official datasets (Wauters & Lambrecht, 2008; Bizri, 2017; Atasü-Topcuoğlu, 2019). Recent work on necessity-driven immigrant SMEs highlights ecosystem interactions through adaptation and resource reconfiguration, particularly via a dynamic capabilities lens (Chen & Chen, 2024). However, this frequently simplifies immigrant agency, which involves navigating varying levels of embeddedness beyond binary embedded/not-embedded categorizations (Yetkin & Tunçalp, 2023).

Established tech hubs derive regional advantage from high-trust networks and porous inter-firm boundaries that enable dense informal information exchange (Saxenian, 1996). Displaced founders are often structurally excluded from these networks, with consequences for legitimacy-building and access to opportunities. This exclusion is particularly consequential given evidence that highly skilled immigrants can found high-technology ventures that generate jobs, advance economic development, and connect host ecosystems to overseas markets and capabilities through long-distance linkages (Saxenian, 2002). The high-skilled Syrian founders in our study

are excluded from these local trust circles and seek professional legitimacy in deterritorialized digital spaces rather than physical ecosystems.

We highlight the emergence of high-skilled transnational digital founders who operate in and around institutional voids (Mair & Marti, 2009) and bypass local constraints through digital means. In refugee contexts, legal and regulatory restrictions constrain access to formal entrepreneurship, pushing founders to operate across formal and informal governance regimes (Betts et al., 2017; Wauters & Lambrecht, 2008). Digitization makes entrepreneurial agency less predefined and more distributed across ecosystem actors, with platform architecture and governance shaping participation (Nambisan, 2017). Entrepreneurs in institutional voids must develop strategies for bridging institutional contradictions (Bjerregaard & Luring, 2012). In refugee digital entrepreneurship, this involves reconciling the conflicting demands of local regulatory regimes with the requirements of global digital markets. Such activities represent an alternative form of immigrant economic adaptation grounded in sustained cross-border business practices and transnational social networks, intensified by contemporary communication infrastructures including the Internet (Portes et al., 2002).

For these entrepreneurs, institutional voids (e.g., inability to open business bank accounts in Türkiye) are bypassed by leveraging global digital platforms that provide quasi-institutional governance arrangements (Constantinides et al., 2018; Tilson et al., 2010). This shift from local to global dependency suggests the void is not merely a lack of regional resources but a lack of connectivity to global digital infrastructure. Resilience in this context involves institutional workarounds: recurrent practices through which founders bridge the gap between local regulatory exclusion and global digital market requirements. This argument brings institutional voids scholarship into conversation with practice theory and critical IS on platform governance, specifying how platform-mediated entrepreneurial action becomes possible through continuous stitching together of legal, financial, and technical arrangements.

3. Methodology

3.1. Research Design: Interpretative Phenomenological Analysis

We adopt IPA, a qualitative approach that examines how people make sense of significant life experiences (Smith et al., 2009). IPA provides a detailed, interpretive account of participants' lived reality, allowing the researcher to understand their unique perceptions and meaning-making. It is particularly well-suited to this research because it centers on lived experiences, enabling a deep, idiographic exploration of how high-skilled refugees perceive and respond to platformed displacement (Smith et al., 2009). We treat entrepreneurs' daily workarounds not as technical tasks but as meaning-giving performances of agency that allow them to inhabit and explore the professional world despite displacement. We ground our design in a particularist stance, treating the focal IS phenomenon as context-bounded and requiring explicit engagement with the cultural, legal, and institutional conditions that shape the study's scope of validity (Davison & Martinsons, 2016).

While many IS studies utilize grounded theory or case study methodologies to map organizational processes, IPA's phenomenological roots allow us to focus on personal meaning-making and the felt reality of systemic exclusion (Smith et al., 2009). This point aligns with recent refugee entrepreneurship research using phenomenology to theorize "bricolentrepreneurship" under resource constraints and displacement-related trauma (Chitac et al., 2025), and with the critical IS tradition that treats information systems as socially embedded and examines their entanglement with institutional and political contexts (Howcroft & Trauth, 2005; Cecez-Kecmanovic, 2001). This involves deliberate engagement with critical research goals that move beyond instrumental concerns with efficiency toward examining how digital systems sustain or

challenge power structures (Stahl, 2008). Recent scholarship shows how refugees' everyday digital practices are structurally ambivalent, enabling survival and social continuity while binding asylum seekers to digitized regimes of monitoring (Ganz & Mitchell-Bennett, 2025; Nedelcu & Soysüren, 2022).

This methodological choice draws on the critical IS tradition, which argues that IS inquiry should move beyond description to reveal hidden power relations and concealed inequalities (Cecez-Kecmanovic, 2001). We examine how global digital systems are not neutral but are designed in ways that marginalize specific groups through exclusion by design, thereby compounding social disadvantage (Park & Humphry, 2019).

Digital platforms can function as algorithms of oppression, reinforcing existing hierarchies by automating the exclusion of marginalized identities (Noble, 2018) and creating epistemic injustice, wherein refugees' technical knowledge and professional credibility are undermined by opaque algorithmic governance (Fricker, 2007; Eubanks, 2018). Entrepreneurs often experience these systemic forces as personal, opaque, and isolating digital encounters (Madianou, 2019).

Following the practice-based perspective established in our theoretical framework, IPA provides methodological tools to examine resilience as a dynamic performance rather than a static variable. The approach is inherently double-hermeneutic: participants make sense of their world, while the researcher makes sense of the participants making sense of it (Smith et al., 2009). This layered interpretation enables us to move from descriptive accounts of daily workarounds to higher-order theoretical conceptualization of resilience as practice.

3.2. Sampling and Participant Recruitment

Refugee entrepreneurs represent a sensitive and hard-to-reach population, making it challenging to access and elicit rich, insightful data (Ren & Liu, 2015). Accordingly, and in line with IPA's idiographic requirements, we employed purposive and snowball sampling to recruit a small, relatively homogeneous group for whom the research question was particularly salient (Smith et al., 2009; Räuchle & Schmiz, 2019). This approach facilitated access to "hidden" populations and enabled the selection of information-rich cases, allowing for an in-depth understanding of the phenomenon rather than statistical representativeness (Ram et al., 2008; Patton, 2015). Recruitment focused on Syrian digital entrepreneurs who: (1) self-identify as refugees or displaced persons currently residing in Istanbul; (2) are founders or co-founders of digital ventures (e.g., software-as-a-service, digital agencies, tech platforms); and (3) possess market orientation extending beyond the local Turkish economy to global digital markets.

The final sample comprises eight male participants whose legal and professional profiles are summarized in Table 1. We acknowledge the gender imbalance; it may reflect gendered constraints that shape access to mobility, networks, and resources in displacement contexts. However, the present study cannot adjudicate these mechanisms, and future research should examine gendered stratification in digital labor markets directly (Wood et al., 2019). This specialized sample, while limiting generalizability, provides the depth needed to theorize platformed displacement among high-skilled refugee entrepreneurs.

Table 1. Interview Participants

Name (Pseudonym)	Sector	Firm Founded	Legal Status	Venture Stage
Tariq	SaaS	2018	Temporary protection	Seed Stage
Sami	Gaming	2017	Temporary protection	Growth Stage
Fadi	Office Productivity	2018	Temporary protection	Pre-seed /Bootstrapped
Ziad	E-commerce	2016	Dual citizen	Growth Stage
Rami	Gaming	2016	Temporary protection	Seed Stage
Bassam	RetailTech	2018	Temporary protection	Pre-seed /Bootstrapped
Marwan	E-commerce	2018	Dual citizen	Seed Stage
Khalid	Mobility	2018	Temporary protection	Pre-seed /Bootstrapped

This small-N design is a methodological feature of IPA, which explicitly prioritizes idiographic depth over nomothetic breadth (Smith et al., 2009). The trade-off is particularly appropriate given the sensitive legal status of participants and the novel nature of platformed displacement, both of which require the detailed, experience-near accounts that only intensive engagement with a few participants can provide. The eight participants collectively provided over 10 hours of detailed narratives, offering greater theoretical insight than would be possible with a larger, more heterogeneous sample (Patton, 2015).

Recruitment was facilitated through trusted gatekeepers within the Istanbul incubator ecosystem and Syrian professional networks. Given participants' sensitive legal status, we adopted an epistemology of care that foregrounds confidentiality, privacy, and safety over extractive data goals (Singh et al., 2021). This required epistemic reflexivity, the systematic evaluation of how our social and institutional identities shaped the co-construction of knowledge with participants (Johnson & Duberley, 2003). Participants received a clear explanation of our anonymization protocols, including our decision to omit operationally sensitive technical details that could heighten the risk of exposure in datafied systems (Madianou, 2019; Kellogg et al., 2020). This commitment to participant safety ensured the psychological safety required for the deep, reflective accounts central to IPA (Smith et al., 2009).

3.3. Data Collection: Primary and Secondary Sources

Data collection followed a multi-modal approach to ensure idiographic depth and structural context. Primary data were collected through eight semi-structured, in-depth interviews conducted between late 2021 and early 2022. Each interview lasted 60-90 minutes and was conducted in English or Arabic, depending on the participant's preference, to ensure a rich description of their lived reality (Smith et al., 2009). We used a responsive interviewing approach, allowing the interview guide to remain flexible and adapt to each founder's unique narratives while ensuring core themes of digital resilience and institutional exclusion were explored (Rubin & Rubin, 2012). Following Fisher's (2022) "people first, data second" principle, the interview guide was designed to elicit detailed narratives regarding founders' daily interactions with digital platforms, their encounters with algorithmic exclusion, and the specific practices they perform to maintain professional continuity.

We supplemented interviews with a systematic collection of secondary data as a contextual anchor for interpreting participants' accounts. We analyzed NGO and industry reports

from Building Markets (2017) and the Turkish Economic Policy Research Foundation (TEPAV) on Syrian-owned SMEs in Türkiye (Güven et al., 2018), policy-oriented case studies such as the World Bank's Startup Syria report on economic integration of Syrian entrepreneurs (Bayram, 2019), platform governance documents including terms of service and restricted-country lists from major platforms such as Stripe and PayPal, and Turkish policy documents on banking access and work permits for displaced persons.

These secondary sources allowed us to triangulate participants' accounts with the formal policies that shape their digital lives, grounding our theorization of platformed displacement in both subjective experience and material regulatory realities.

3.4. Analyzing Data: Thematic Mapping and Triangulation

Data analysis followed a two-stage process that integrated the idiographic depth of IPA with the structural breadth of secondary sources. First, we conducted rigorous IPA analysis of the eight interview transcripts (Smith et al., 2009), involving line-by-line immersion to identify experiential themes for each participant, followed by cross-case analysis to develop higher-order themes capturing the shared lived reality of platformed displacement. We focused on identifying specific performances and recurrent activities through which founders explored digital barriers, aligning coding with a practice-based perspective.

Second, we used thematic mapping to triangulate primary findings with our secondary document corpus, aligning participants' subjective accounts of exclusion with material evidence from NGO reports and platform Terms of Service. When participants described sudden account suspensions, we consulted platform restricted-country lists and regulatory policy documents to identify underlying technocolonial mechanisms (Kwet, 2019; Madianou, 2019).

We summarize interpretive outcomes in Table 2 using a three-tier structure (Gioia et al., 2013) as a reporting device that traces illustrative actions to higher-order resilience practices and theoretical dimensions. This table does not imply a Gioia-style analytic procedure; our analytic logic remained idiographic and interpretive, consistent with IPA (Smith et al., 2009). Triangulating interview accounts with documentary evidence, we developed an empirically grounded framework of how marginalized actors enact resilience within exclusionary platform economies, supported by thick description (Geertz, 1973). This iterative process of moving between data and theory reflects the view of theory building in IS as a craft, a deliberate, reflexive engagement with empirical material rather than a purely deductive or inductive procedure (Rivard, 2021).

Table 2. Interpretative Thematic Structure

Theme	Subordinate Theme	Illustrative Quote
Platformed Improvisation	Reliance on global platforms	One day, the payment processor just banned my account. No warning, no real person to talk to, just an automated email saying I violated a policy they wouldn't specify. It felt like the digital ground fell out from under me. We were utterly dependent on it for our European clients, and suddenly, we were cut off. [Bassam]
	Cross-border market orientation	We made a very early decision not to focus on the local market here. The legal and banking hurdles felt impossible for us to overcome. Instead, we built our entire business model to be outward-facing. Our clients are in Dubai, Riyadh, Berlin... places where our legal status matters less than our portfolio. We use remote tools to make it feel like we're right next door. In a way,

Theme	Subordinate Theme	Illustrative Quote
		our office isn't in Istanbul; it's on the internet, which is much safer for us. [Marwan]
	Cloud-first operations	From day one, we built everything on the cloud, Amazon Web Services (AWS) for the backend, GitHub for our code. It wasn't just a technical choice; it was about survival. There is no local server, no physical footprint to take away. Our company exists in a digital space that we can carry with us, which gave us a sense of stability when everything else was so uncertain. [Tariq]
	Creative use of digital infrastructures	People ask where our office is. The honest answer is it's a combination of a Slack workspace, a shared Google Drive, and a few key Zoom accounts. We had to build a professional presence from scratch. We also rely on tools that aren't traditional business tools. For us, specialized software isn't for watching movies; it's a critical key that lets us access client payment systems or marketing platforms that are geo-blocked. We're not just using tools; we're constantly stitching them together into an infrastructure that can actually support a global business. [Bassam]
	Digital improvisation	We never had a Day 1 in a real office. Our Day 1 was creating a Slack channel that was the founding of the company. We didn't have a sales team; we had an Upwork profile that we built obsessively. We didn't have a conference room; we had a free Zoom account that we would have to restart every 40 minutes. It sounds scrappy, but we were improvising a legitimate business structure using these public platforms. They became our office, our bank, and our storefront all at once. [Khalid]
Institutional Workarounds	Offshore registration as a workaround	We tried to register the company here in Türkiye, but we hit a wall at every turn. The rules for someone with my legal status were impossible to understand, and no one could give us a straight answer. Registering in Estonia through their e-residency program felt like a lifeline. It was the only way to operate legally, get a real bank account, and bill our international clients. [Sami]
	Proxy incorporation through locals	My Turkish co-founder is the legal owner on all the official papers. He's a trusted friend, but it's a constant source of vulnerability. I run everything, the strategy, the team, the product, but formally, it's not my company. Everything we've built depends on that personal trust, because on paper, I have no claim to it. [Khalid]
	Rule opacity	We spent months trying to do everything the right way. We went to the tax office, the chamber of commerce, everywhere. Every official we spoke to give us a different answer. One would say our Kimlik (temporary protection ID) was sufficient, another would say we needed a permit that was impossible to get. It's not that the system is just complicated; it feels like it's designed to be opaque for people like us. You can never get a straight answer, which leaves you in constant fear that you're accidentally doing something illegal. [Tariq]
	Legal-technical workaround culture	After a while, you realize everyone is operating in this gray space. There's the official story you have on paper, and then there's the real story of how the business actually runs. It

Theme	Subordinate Theme	Illustrative Quote
		becomes a kind of shared culture. In our community, when someone asks, ‘Who is the founder?’ you might have to clarify: ‘The one on the documents,’ or ‘the one doing all the work?’ It’s not that we want to be informal; it’s that the formal system forces us into this parallel reality. We’ve just learned how to build successful companies within it. [Ziad]
Transformative Identity Work	Loss of identity and self-worth	The hardest part was the feeling of being erased. In Syria, I was a senior software engineer with a decade of experience. When I came here, that identity vanished. I was just a refugee. It felt like I had to start from absolute zero, that my skills and my past meant nothing. [Fadi]
	Strategic redefinition of identity	For the first few years, I consciously avoided mentioning my background. I stopped calling myself a refugee entrepreneur and just started saying I was a tech founder from Istanbul. I wanted clients, especially in Europe, to judge me on my product and my portfolio, not on my passport or my story. [Ziad]
	Embracing home identity	I spent years trying to sound as global as possible, hiding my accent, making my background invisible. I thought it was the only way to be taken seriously. But then a strange thing happened with our clients in the MENA region. They would hear my name or my accent, and the conversation would shift. Suddenly, there was a different kind of trust. It wasn’t about pity; it was about a shared understanding. That’s when I learned that, across the whole market, being Syrian wasn’t a liability; it was a mark of resilience and quality. It was the moment I stopped hiding and started owning my story. [Fadi]
	Digital spaces as sources of belonging	When you’re displaced, you don’t just lose your home; you lose your professional world. The tech meetups, the colleagues... all gone. For me, that sense of community came back through digital spaces. I joined a Discord server for a game engine I use, and suddenly I was in a room with hundreds of people who spoke my language, not Arabic, but C++. Contributing to open-source projects on GitHub and having my pull requests accepted... that was robust validation. It was a community that saw my skills, not my paperwork. It made me feel like I belonged to the global tech world again, even when I felt I didn’t belong anywhere else. [Rami]
	Restoring professional identity online	Being online gave me my status back. On platforms like GitHub, no one knows your legal status; they just see your code. People saw my contributions and my open-source projects before they ever knew where I was from. That digital reputation became more real and more valuable than any official document I had. [Rami]

3.5. Research Ethics and the Epistemology of Care

Given the precarious legal and professional status of Syrian entrepreneurs in Istanbul, this study was guided by an epistemology of care that values people over data and prioritizes privacy, safety, and participants' agency (Singh et al., 2021). For displaced founders, discussing workarounds to bypass digital borders carries inherent risks, including potential exposure within datafied

surveillance regimes (Madianou, 2019) and account deactivation or bans under platform-controlled governance systems (Kellogg et al., 2020).

To mitigate these risks, we implemented rigorous protective editing and anonymization. We purposefully omitted specific details regarding VPN configurations, parallel payment routes, and third-party intermediaries. This strategic omission reduces the risk that our analysis could be repurposed to intensify data-driven surveillance or access restrictions within platform ecosystems (Kwet, 2019).

All participants provided informed consent; where feasible, we shared high-level thematic summaries to check for major misunderstandings, while retaining responsibility for interpretation. We used pseudonyms throughout and generalized identifying details related to specific ventures. This protective stance aligns with decolonial critical IS sensibilities that caution against methodological prescriptions that may compromise emancipatory aims and risk epistemic violence, while prioritizing participants' privacy and safety through an ethics-of-care orientation (Masiero, 2023; Singh et al., 2021).

4. Results

Syrian digital entrepreneurs in Istanbul enact a constellation of resilience practices to explore the structural and digital barriers of platformed displacement. Consistent with IPA, we present shared experiential patterns across participants and triangulate these accounts with platform governance documents and NGO/policy reports. The following subsections examine platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work. Table 3 summarizes sub-practices and the platform/state-level challenges they address.

Table 3. Resilience Practices, Challenges, and Focus Under Platformed Displacement

Sub-Practices	Core Components	Key Challenges	Focus
Platformed Improvisation	Platform bricolage; use of global platforms; cloud-first operations; remote services	Algorithmic flagging, automated account bans, and regional feature limitations.	Access, entry, and short-term viability
Institutional Workarounds	Offshore incorporation; proxy registration; informal or hybrid legal operations	Rule opacity, legal ineligibility, and institutional barriers	Overcoming institutional constraints and exploring the infrastructure-platform gap
Transformative Identity Work	Strategic recoding of refugee identity; global entrepreneur positioning; engagement in digital communities	Social stigma, lack of professional recognition, and disrupted identity trajectories	Legitimacy, deterritorialized belonging, and professional reinvention

4.1. Platformed Improvisation: Reconfiguring Digital Affordances

Participants described effortful platform-hopping strategies to prevent single points of failure. Rami explained: "*Because we are flagged as being in a high-risk region [...] I have to improvise; I push code to one platform, use a different cloud provider for testing, and a third for communication. It's a performance of staying invisible while being active.*" This pattern emerged across all participants.

Document analysis of platforms' terms of service confirmed the structural basis for this improvisation. Many platforms include clauses that allow the immediate suspension of accounts associated with sanctioned or high-risk regions, often without specific evidence of wrongdoing.

As Marwan noted, *"The platform is a tool, but for us, it's also a maze. You have to know which doors are open today and which might close tomorrow."*

Participants also emphasized their cloud-first orientation as a survival strategy. Tariq described: *"From day one, we built everything on the cloud [...] It wasn't just a technical choice; it was about survival. [...] Our company exists in a digital space that we can carry with us."*

This strategic reliance on deterritorialized infrastructure reflects what Bassam called *"stitching together"* an operational environment: *"People ask where our office is. The honest answer is it's a combination of a Slack workspace, a shared Google Drive, and a few key Zoom accounts. [...] We're not just using tools; we're constantly stitching them together into an infrastructure that can actually support a global business."*

4.2. Institutional Workarounds: Navigating the Infrastructure-Platform Gap

While participants used development platforms such as GitHub and AWS, they were excluded from the underlying financial infrastructure. Founders reported recurring blockages when attempting to use major payment gateways (e.g., Stripe, PayPal), which they attributed to nationality-linked risk screening and the host country's regulatory environment.

Under the 2016 work-permit regime, workplaces may employ Syrians up to 10% of the number of Turkish employees (or one Syrian if the workplace has fewer than 10 employees) (UNHCR, 2016). These barriers are often intractable due to rigid KYC protocols that fail to recognize alternative documentation (Microfinance Centre, 2022), including temporary protection (geçici koruma) IDs held by Syrian refugees. This forces founders to remain small, operate informally, or use proxy incorporation, constraints that fundamentally shape the institutional workarounds they develop. Khalid explained the cognitive and operational load this requires: *"I have the clients [...], but I cannot receive the money directly. I have to use a friend's business account in Europe or a complex chain of digital wallets. You are always one update or one verification check away from losing your revenue."*

Several founders adopted offshore registration strategies. Sami described: *"We tried to register the company here in Türkiye, but we hit a wall at every turn. [...] Registering in Estonia through their e-residency program felt like a lifeline. It was the only way to operate legally."*

Others relied on proxy incorporation through trusted local partners. Khalid noted: *"My Turkish co-founder is the legal owner [...] He's a trusted friend, but it's a constant source of vulnerability. I run everything [...], but it's not my company formally. Everything we've built depends on that personal trust."*

Participants repeatedly emphasized the opacity of formal regulations. Tariq explained: *"We spent months trying to do everything the right way. [...] One [official] would say our Kimlik was sufficient, another would say we needed a permit that was impossible to get. [...] it feels designed to be opaque to people like us."*

This opacity has fostered what Ziad called a *"legal-technical workaround culture"*: *"After a while, you realize everyone is operating in this gray space. [...] In our community, when someone asks, 'Who is the founder?' you might have to clarify: 'The one on the documents,' or 'the one doing all the work?'"*

Document analysis revealed that while local law may theoretically allow refugees to open business accounts, platform risk rules can still preclude access even where local law would permit it, enforcing a technocolonial logic that treats Syrian identity as a permanent red flag. As Fadi noted, *"The infrastructure is built for people with a home and a stable bank. For us, we have to build our own bridge infrastructure every single day just to stay in the game."*

4.3. Transformative Identity Work: Reclaiming Professional Legitimacy

Participants described acute awareness that their refugee status acts as a data point for algorithmic exclusion. To counter this, they strategically manage their digital personas to distance themselves from displacement narratives and adopt the identity of global tech experts.

Fadi captured the initial erasure: *“The hardest part was the feeling of being erased. [...] I was just a refugee. It felt like I had to start from absolute zero, that my skills and my past meant nothing.”*

This erasure prompted strategic identity reconstruction. Ziad explained: *“I stopped calling myself a refugee entrepreneur and just started saying I was a tech founder from Istanbul. I wanted clients [...] to judge me on my product and my portfolio, not on my passport.”*

Participants meticulously curate their LinkedIn profiles, GitHub repositories, and platform bios to remove markers of Syrian origin that might trigger compliance flags or client bias. Rami explained: *“In the digital world, you are what the algorithm thinks you are. [...] If I put ‘Senior Full-Stack Developer’, the system sees value. I have to perform the version of me that the platform will allow to exist.”*

However, several participants discovered that their Syrian identity could become an asset in specific contexts. Fadi described a turning point: *“They would hear my name or my accent, and the conversation would shift. [...] being Syrian wasn’t a liability; it was a mark of resilience and quality. It was the moment I stopped hiding and started owning my story.”*

Digital communities provided critical spaces for professional validation. Rami explained: *“When you’re displaced, you don’t just lose your home; you lose your professional world. [...] For me, that sense of community came back through digital spaces. [...] A community that saw my skills, not my paperwork.”*

This restoration of professional identity online became more meaningful than formal documentation. Rami continued: *“On platforms like GitHub, no one knows your legal status; they just see your code. [...] That digital reputation became more real and more valuable than any official document I had.”* As Ziad noted, *“They want to see us as victims needing aid. But on the screen, I am a CEO. This identity is the only thing that gives me the power to cross the borders they built for us.”*

5. Discussion: Towards More Equitable and Refugee-Informed Digital Infrastructures

This study asked how high-skilled refugee digital entrepreneurs enact resilience as they explore the structural exclusions of platformed displacement. Our analysis reveals that resilience is enacted through three situated practices: platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work. This shifts the analytical focus from what resilience is to what resilience does, contributing to a more precise understanding of agency in precarious digital environments. Figure 1 presents an emergent framework of resilience practices under platformed displacement, illustrating the bidirectional relationship between macro-level constraints (technocolonial governance and algorithmic exclusion) and micro-level practices undertaken by displaced actors to reclaim professional agency. Resilience is not a fixed individual attribute but a situated performance of agency, as continuous, effortful re-stitching of sociotechnical elements to maintain professional continuity amid systemic shocks.

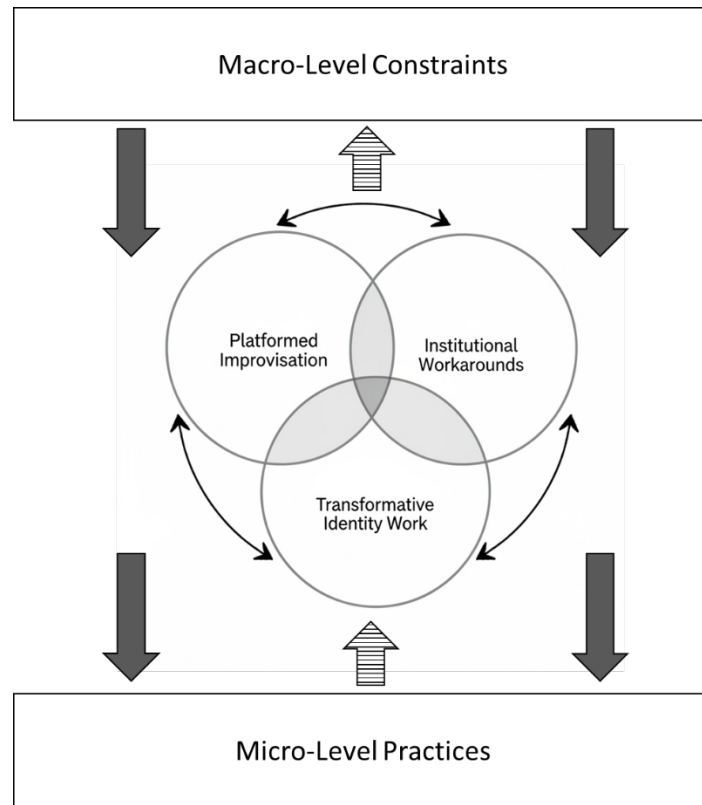


Figure 1. Resilience Practices Under Platformed Displacement: An Emergent Framework

5.1. Resilience as Practice in the Digital Economy

The platform-hopping and bridge-building described by founders demonstrate resilience as ongoing performance and continuous re-stitching of sociotechnical elements, rather than as an individual capacity or linear recovery sequence. Stitching together disparate platform affordances constitutes a digital form of entrepreneurial bricolage, in which founders forge agency amid extreme resource scarcity by leveraging available digital artifacts (Baker & Nelson, 2005; Nayir et al., 2023). The maze described by the founders represents active negotiation of digital affordances (Gibson, 1977) to transcend local geographic and regulatory constraints. Specifically, founders' affordance bundling, using the chat function of one platform to bypass the restricted file-sharing function of another, is a direct response to the technocolonial power of automated gatekeepers. These improvisation practices instantiate the infrastructure-platform gap, where founders must creatively recombine platform features to work around infrastructural exclusion.

While platformed improvisation draws on entrepreneurial bricolage (Baker & Nelson, 2005), our framework extends beyond this material focus. Digital entrepreneurial resilience integrates transformative identity work and institutional workarounds as co-constitutive practices through which founders explore systemic erasure and opaque digital gatekeeping. Resilience in platformed displacement is a multifaceted performance of agency that requires strategic reconstruction of both professional legitimacy and institutional connectivity, moving beyond the purely operational making associated with traditional bricolage.

Conceptualizing these actions as recurrent performances reveals that these practices constitute a specific form of dynamic capability: the collective ability of marginalized actors to sense digital exclusions, seize platform affordances, and reconfigure their sociotechnical

environments to maintain professional continuity. This point links founders' micro-level practices to resilience-entrepreneurship scholarship that conceptualizes resilience as a dynamic, post-disruption process of adjustment, recovery, and transformation (Korber & McNaughton, 2018), and to multilevel organizational resilience work that foregrounds the microfoundations through which actors mobilize, reallocate, and reconfigure resources in response to adversity (Raetz et al., 2021).

Building on Creed et al.'s (2010) formulation of institutional contradiction as conflict between institutional role expectations and marginalized identity, we extend this lens to displacement, where founders' identity work reconciles locally imposed refugee status with demands of global professional legitimacy. This involves significant identity struggles to sustain a coherent professional self amid fragmented and conflicting role expectations (Sveningsson & Alvesson, 2003; Leitch & Harrison, 2017). Through this ongoing, effortful identity work, founders draw on their past professional lives, bring them into the present, and shape expectations about their future in the global tech landscape, thereby establishing the temporal continuity central to resilience (Leitch & Harrison, 2017; Berding-Barwick & McAreavey, 2024).

These practices form an interconnected constellation rather than a sequence of steps. Digital identity management often precedes successful navigation of shadow financial routes, while platform improvisation enables institutional workarounds. This interconnectedness suggests that, for displaced founders, resilience is an emergent performance of agency that mirrors broader patterns of adaptation in polycrisis, where improvisational action and strategic reconfiguration maintain continuity amid overlapping systemic shocks (Tunçalp, 2025). Resilience is thus not a buffer against crisis but an ongoing enactment of agency that allows founders to inhabit the precarious space of platformed displacement.

Our practice-based view challenges the narrative of frictionless digital entrepreneurship. While platforms are often framed as providing equal opportunity, our participants' lived experiences reveal participation as a contested terrain of algorithmic control, requiring constant effort and workarounds to maintain standing amid opaque restrictions and evaluations (Kellogg et al., 2020).

This practice-based view moves beyond macro accounts of extraction toward a capability-oriented explanation, conceiving marginalization in digital systems as a deprivation of capabilities rather than merely a lack of access (Zheng & Walsham, 2008). We theorize the three practices as effortful attempts to reclaim the ability to participate as full professional actors despite structural exclusions.

This precarity is rooted in the dual nature of digital labor, where the internet operates as a "playground" that monetizes interaction (Scholz, 2012), while platform governance subjects workers and entrepreneurs to algorithmically mediated control (Kellogg et al., 2020). Framing these workarounds as resilience practices elevates them from technical hacks to acts of social appropriation and everyday resistance (Moreno Gálvez & Sierra Caballero, 2022), enacted within digitally colonial platform architectures that reproduce global power asymmetries (Kwet, 2019). This provides theoretical closure by moving beyond system-use accounts toward a practice-based understanding of how professional standing is enacted and sustained through recurrent sociomaterial practices (Feldman & Orlikowski, 2011).

5.2. Navigating the Digital Border: Infrastructure and Technocolonialism

The infrastructure-platform gap operates as a site of exclusion through three empirical patterns: KYC protocol biases that frequently flag certain nationalities, automated account suspensions without clear justification, and regional feature limitations that prevent access to essential business tools (Microfinance Centre, 2022; Zhang, 2023). Document analysis confirms this structural basis. Terms of Service documents include clauses permitting immediate account suspension in high-

risk regions, while risk-assessment algorithms often flag Syrian nationality as a red flag. This automated gatekeeping represents not merely technical filtering but a manifestation of digital colonialism that reproduces historical power asymmetries through rent extraction and surveillance (Kwet, 2019). Platform risk-assessment algorithms enforce a technocolonial logic that treats Syrian identity as a permanent red flag, regardless of individual qualifications or local legal status. The institutional workarounds we identified are situated practices of resilience that require founders to inhabit multiple institutional identities simultaneously, navigating the contradiction between their locally imposed refugee status and their global professional role claims.

Our findings align with documented global patterns of financial exclusion (Zhang, 2023), where KYC protocols fail to recognize refugee documentation (Microfinance Centre, 2022), while extending this literature by revealing specific micro-practices through which founders circumvent these barriers.

Founders' identity work constitutes a form of resistance to algorithmic categorization. Rather than merely hiding their backgrounds, founders actively reconstruct professional legitimacy within systems designed to exclude them, strategically performing identity for both human clients and automated gatekeepers. Platform KYC and risk-scoring arrangements place Syrian founders in a high-risk subject position, intensifying the ongoing identity work required to contest and reconfigure that categorization (Hultin & Introna, 2019). This identity labor reflects the continuous negotiation of a fragmented professional self, which we conceptualize as embodied identity work oriented toward legitimacy repair (Creed et al., 2010). By strategically transforming their digital identities, founders actively resist the reductive categorization of the technocolonial gaze, performing versions of themselves that automated systems will recognize as legitimate while maintaining authenticity in contexts where their Syrian identity becomes an asset.

However, this technocolonialism is not absolute but contested. The institutional workarounds and platformed improvisations we identified represent micro-level acts of resistance. When founders assemble parallel payment pathways, they actively reconfigure digital infrastructure to reopen blocked value flows and reclaim operational space (Masiero, 2023). Resilience is thus enacted through the subversion of the very algorithmic logics meant to exclude, suggesting that IS research must move beyond user adoption models to critically examine how marginalized actors exercise agency within and against exclusionary global infrastructures.

5.3. Implications for Entrepreneurship in Institutional Voids

Our findings challenge traditional institutional voids literature in three ways. High-skilled digital founders strategically bypass voids through global platforms rather than merely inhabiting them. The most significant void is not local market support but legitimate connectivity to global digital infrastructure. Navigating these voids requires continuous performance rather than one-time adaptation.

Transformative identity work and institutional workarounds are the specific mechanisms through which displaced founders fill these voids, creating digital belonging in a global economy that otherwise denies them access. This reveals differential exclusion, where displaced founders achieve partial economic incorporation while remaining excluded from other domains of rights and social belonging (Yetkin & Tunçalp, 2024).

This argument reveals a fundamental shift from place-based to platform-based belonging. Traditional migration scholarship anchors belonging in physical place-making, as the gradual establishment of home through local ties, spatial practices, and community embeddedness (Brun, 2001; Ralph & Staeheli, 2011). Our findings suggest an alternative pattern in which professional validation and community membership are established through participation in transnational digital spaces rather than through local integration. For our participants, belonging is performed through code contributions on GitHub, technical discussions in specialized Discord servers, and

portfolio-building on global platforms, as spaces where Syrian identity can be strategically revealed or concealed depending on context.

The platform-based belonging differs from place-based belonging in three key ways. First, it is deterritorialized: founders establish professional legitimacy without physical co-presence or local institutional recognition. Second, it is performance-based: belonging is continuously enacted through technical contributions rather than gradual social integration. Third, it is strategically selective: founders can explore between revealing Syrian identity (when it signals resilience to MENA clients) and concealing it (when it triggers algorithmic red flags). This pattern extends literature on transnational belonging (Levitt & Glick Schiller, 2004) by showing how digital platforms create new sites where displaced persons can claim professional membership while remaining physically and legally marginalized.

These findings also resonate with Syrian refugee entrepreneurs in Egypt, who similarly leverage informal and digital networks to bypass rigid institutional barriers (Soliman et al., 2023), and with refugee entrepreneurs who rely on improvised financial and network bricolage to explore constrained institutional environments (Chitac et al., 2025). Entrepreneurial activity does not necessarily lead to full incorporation. However, it can coexist with enduring marginalization, as Refai et al. (2024) theorize, constituting liminal integration.

Even participants who have secured dual citizenship report strategic detachment from local host-country identities. Platform risk-assessment algorithms often override local legal requirements, enforcing a technocolonial logic that treats a Syrian background as a permanent red flag (Madianou, 2019). The 2016 work-permit regime, in which employers lodge applications, and employment is capped at 10% of Turkish employees (UNHCR, 2016), has been associated with continued informalization among Syrians in Türkiye (Saraçoğlu & Bélanger, 2025). Even formal status improvements do not eliminate exclusion; entrepreneurs continue to negotiate social standing and contest refugee identity (Yetkin & Tunçalp, 2024).

This point underscores the potential role of high-skilled displaced actors as transnational professionals who sustain cross-border exchanges while remaining in the host context, potentially generating developmental effects without relying solely on repatriation-based solutions (Portes & Yiu, 2013). This process echoes the digital reciprocity observed in other displaced communities, in which networked technologies are used to reconstruct agency across borders (Hajj, 2021), moving away from the victim-versus-entrepreneur binary toward a conceptualization of the platformed entrepreneur who forges opportunities in the gaps of global infrastructure (Nambisan, 2017; Baker & Nelson, 2005).

5.4. Practical Implications: Beyond Coding for Refugees

These findings have significant implications for platform designers, international NGOs, and host-country policymakers. For years, humanitarian response has focused on coding bootcamps to equip refugees with technical skills. However, for high-skilled founders, the bottleneck is not human capital but access to institutions and infrastructure. Recent global policy guidance argues that sustainable economic integration requires moving beyond skills training to tackle structural barriers, such as financial exclusion and restrictive identity-verification requirements, that prevent refugees from competing on digital labour platforms on equal terms (UNHCR, ILO, & UNDP, 2024), reflecting a broader pattern of digital inequality within refugee-oriented humanitarian organizations (Kim & Doerfel, 2025).

Even the most skilled developers remain vulnerable to algorithmic exclusion if underlying payment and verification systems remain tied to exclusionary, nation-state-centric logics. Platform developers should address technocolonial biases embedded in KYC and risk-assessment algorithms, treating inclusion and dignity as design requirements that explicitly counter governance arrangements that silence or disadvantage displaced users (Masiero, 2023). This

requires an ethically informed approach to algorithmic matching that makes processes legible, secures informed consent, and incorporates refugees' preferences and agency rather than reducing decisions to narrow economic indicators (Mohamed & Smith, 2024).

Policymakers in host countries must recognize that the digital economy is not separate from the physical one. Improving access to banking services for displaced persons is a prerequisite for their participation in global digital markets (Zhang, 2023). Regulatory hurdles such as workplace-level work-permit quotas and employer-initiated application requirements constrain access to formal work (UNHCR, 2016), contributing to continued informalization (Saraçoğlu & Bélanger, 2025).

By focusing on infrastructure rather than individuals alone, the IS community can help ensure that the digital economy's promise becomes reality for those at the margins, transitioning from survivalist aid to a model that supports transnational digital belonging, enabling displaced entrepreneurs to leverage their expertise without systematic hindrance from their legal status.

6. Conclusion

6.1. Theoretical Contributions: Reconceptualizing Digital Resilience

In conclusion, we return to our research question: How do high-skilled refugee digital entrepreneurs enact resilience when navigating platformed displacement? Our analysis reveals three situated practices through which displaced founders sustain professional agency: platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work. We make three theoretical contributions that build on this finding: reconceptualizing resilience as situated practice; theorizing platformed displacement and the infrastructure-platform gap to advance Critical IS research on technocolonialism; and extending the institutional voids literature by demonstrating how high-skilled refugees forge digital belonging through the strategic navigation of global systems.

These contributions rest on methodological innovation using IPA to surface the lived reality of systemic exclusion. Drawing on the capability lens, we frame structural exclusion as a form of capability deprivation that constrains substantive opportunities for economic participation (Zheng & Walsham, 2008). Building on a practice lens, we show how resilience is realized as an ongoing, situated accomplishment through which displaced entrepreneurs sustain professional continuity under conditions of exclusion (Feldman & Orlikowski, 2011).

6.2. Limitations and Future Research Directions

While this study offers deep idiographic insights into displaced entrepreneurs' practices, it is constrained by several boundary conditions. First, consistent with IPA, our sample focused on eight Syrian male founders in Istanbul (Smith et al., 2009). While this purposeful homogeneity enabled the depth of theorization necessary to establish resilience as situated performance, it prioritizes theoretical transferability over statistical generalizability. This specialized focus on high-skilled digital founders addresses calls for more geographically and contextually diversified research in refugee entrepreneurship, which remains concentrated in Western/European settings (Lång et al., 2025). Future research should employ larger-scale quantitative or mixed-methods approaches to test the prevalence of platformed improvisation and institutional workarounds across diverse refugee populations globally.

Second, our sample reflects a significant gender imbalance, limiting what we can infer about how gender shapes platformed displacement and resilience practices. The practices we identified, particularly transformative identity work and digital passing, may manifest differently for female displaced entrepreneurs, who often face intersecting layers of marginalization. Future studies should adopt an intersectional lens to explore how gender, ethnicity, and legal status

interact with technocolonial governance and datafied forms of control and exclusion (Madianou, 2019; Singh et al., 2021).

Third, the cross-sectional nature of our interviews provides a snapshot of resilience at a specific moment. Resilience is an effortful, ongoing performance that likely entails high cognitive and emotional tax over time. Longitudinal research is needed to examine the long-term sustainability of these workarounds and potential resilience fatigue as digital borders become increasingly sophisticated through AI-driven surveillance and technocolonial regimes (Kwet, 2019; Madianou, 2019).

Fourth, while we theorized the infrastructure-platform gap, our study focused on the entrepreneur's perspective. Future research should engage platform developers and policy gatekeepers to understand the institutional logics that reproduce exclusionary platform governance (Masiero, 2023). Investigating the design side could lead to practical frameworks for more inclusive infrastructures that do not disadvantage displaced users (Star & Bowker, 2002; Tilson et al., 2010).

6.3. Final Remarks: Toward an Inclusive Digital Future

The lived experiences of Syrian entrepreneurs in this study challenge the celebratory narrative of a flat and frictionless global digital economy. Their journeys reveal that for the displaced, the digital world is not a borderless frontier but a landscape of platformed displacement, where agency is constantly negotiated against algorithmic exclusion (Madianou, 2019). While platformed improvisation, institutional workarounds, and transformative identity work demonstrate remarkable resilience, they also highlight a profound injustice: the extra labor marginalized actors must expend to participate in global platforms (Kwet, 2019).

The solution to displacement in the digital age cannot rest solely on entrepreneurs' shoulders. It requires a fundamental shift in how global platforms and foundational infrastructures are designed and governed, so that the perspectives and lived realities of marginalized groups become a first-order concern (Masiero, 2023). Ultimately, the goal is a digital economy that provides a stable home for displaced professionals' aspirations, one that does not require resilience to explore but supports it as a right.

References

- Atasü-Topcuoğlu, R. (2019). Syrian refugee entrepreneurship in Turkey: Integration and the use of immigrant capital in the informal economy. *Social Inclusion*, 7(4), 215–225.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bayram, A. S. (2019). Startup Syria: *Entrepreneurship in Exile, Insights into Syrian Refugee Startups in Host Countries*. Workshop on the Role of the Private Sector in Economic Integration of Refugees (Paris, June 11–12), World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5cflfea43fd8f9d99c9d1ae1e67f8fa7-0550012023/related/05-icc-case-study-start-up-syria.pdf>
- Berding-Barwick, R., & McAreavey, R. (2024). Resilience and identities: the role of past, present and future in the lives of forced migrants. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(8), 1843–1861.
- Betts, A., Bloom, L., Kaplan, J., & Omata, N. (2017). *Refugee economies: Forced displacement and development*. Oxford University Press.
- Bizri, R. M. (2017). Refugee-entrepreneurship: A social capital perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(9–10), 847–868.
- Bjerregaard, T., & Lauring, J. (2012). Entrepreneurship as institutional change: Strategies of bridging institutional contradictions. *European Management Review*, 9(1), 31–43.
- Brun, C. (2001). Reterritorializing the relationship between people and place in refugee studies. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 83(1), 15–25.
- Building Markets. (2017). *Another side to the story: A market assessment of Syrian SMEs in Turkey*. Building Markets. <https://reliefweb.int/report/turkey/another-side-story-market-assessment-syrian-smes-turkey>
- Cecez-Kecmanovic, D. (2001). Doing Critical IS Research: The Question of Methodology. In Lee, A. S. (Ed.) *Challenges to qualitative researchers in information systems* (pp. 141–162). IGI Global.

- Chen, Y. H., & Chen, H. S. (2024). Perspectives on necessity-driven immigrant entrepreneurship: Interactions with Entrepreneurial ecosystems through the lens of dynamic capabilities. *Societies*, 14(10), 203.
- Chitac, I., Michielsens, E., & Miles, L. (2025). Bricolentrepreneurship: A comparative phenomenological study of Ukrainian refugees' entrepreneurial bricolage practices in the UK and Romania. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-24.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Platforms and infrastructures in the digital age. *Information Systems Research*, 29(2), 381–400.
- Creed, W. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336–1364.
- Davison, R. M., & Martinsons, M. G. (2016). Context is king! Considering particularism in research design and reporting. *Journal of Information Technology*, 31(3), 241–249.
- de Lange, T., Berntsen, L., Hanoeman, R., & Haidar, O. (2021). Highly skilled entrepreneurial refugees: legal and practical barriers and enablers to start up in the Netherlands. *International Migration*, 59(4), 74–87.
- Diaz Andrade, A. & Doolin, B. (2018). Temporal enactment of resettled refugees' ICT-mediated information practices. *Information Systems Journal*, 29, 145–174.
- Eubanks, V. (2018). Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor. St. Martin's Press.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Fisher, K. E. (2022). People first, data second: A humanitarian research framework for fieldwork with refugees by war zones. *Computer Supported Cooperative Work*, 31(2–3), 237–297.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Ganz, A., & Mitchell-Bennett, C. (2025). Ambivalent technologies: Everyday life and digital practices in the Matamoros refugee camp. *Global Studies Quarterly*, 5(3), ksaf049.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books. 3–30.
- Gibson, J. J. (1977). The theory of affordances. In R. Shaw & J. Bransford (Eds.), *Perceiving, acting, and knowing: Toward an ecological psychology* (pp. 67–82). Erlbaum.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Güven, S., Kenanoğlu, M., Kadkoy, O. & Kurt, T. (2018). *Syrian entrepreneurship and refugee startups in Turkey: Leveraging the Turkish experience*. The Economic Policy Research Foundation of Turkey (TEPAV).
- Hajj, N. (2021). *Networked refugees: Palestinian reciprocity and remittances in the digital age*. University of California Press.
- Howcroft, D., & Trauth, E. M. (2005). Choosing critical IS research. In *Handbook of Critical Information Systems research: Theory and application* (pp 1–15). Edward Elgar.
- Hultin, L., & Introna, L. D. (2019). On receiving asylum seekers: Identity working as a process of material-discursive interpellation. *Organization Studies*, 40(9), 1361–1386.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2003). Reflexivity in management research. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1279–1303.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). *Algorithms at work: The new contested terrain of control*. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 366–410.
- Kim, M., & Doerfel, M. L. (2025). Digital inequality and resilience in humanitarian refugee organizations. *International Journal of Communication*, 19, 2715–2736.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154.
- Kwet, M. (2019). Digital colonialism: US empire and the new era of data imperialism. *Race & Class*, 60(4), 3–26.
- Lång, S., Ivanova-Gongne, M., Lagerström, J., & Brännback, M. (2025). Refugee entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *European Management Journal*, 43(3), 438–453.
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2017). *Entrepreneurial identity and identity work*. Abingdon: Routledge.
- Levitt, P., & Glick Schiller, N. (2004). Conceptualizing simultaneity: A transnational social field perspective on society. *International Migration Review*, 38(3), 1002–1039.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and problematizing in organizational studies. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1023–1062.
- Madianou, M. (2019). Technocolonialism: Digital innovation and data practices in the humanitarian response to refugee crises. *Social Media + Society*, 5(3), 1–13.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435.

- Masiero, S. (2023). Decolonising critical information systems research: A subaltern approach. *Information Systems Journal*, 33(2), 299-323.
- Microfinance Centre (MFC). (2022). *KYC: Why it matters for refugees' access to finance*. Retrieved from <https://mfc.org.pl/kyc-why-it-matters-for-the-refugees-access-to-finance-mfis-focus/>
- Mohamed, A. E., & Smith, C. D. (2024). Ethically informed algorithmic matching and refugee resettlement. *Forced Migration Review*, (73), 63-67.
- Moreno Gálvez, F. J., & Sierra Caballero, F. (2022). Social appropriation of new technologies. *Internet Policy Review*, 11(1), 1-11.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Nayir, D. Z., Eryilmaz, M., & Ayci, A. (2023). How refugee entrepreneurs improvise: Bricolage in an emerging economy. In *Research Handbook on Transnational Diaspora Entrepreneurship* (pp. 147-176). Edward Elgar.
- Nedelcu, M., & Soysüren, I. (2022). Precarious migrants, migration regimes and digital technologies: The empowerment-control nexus. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 48(8), 1821-1837.
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. New York University Press.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Pandey, P. & Zheng, Y. (2023). Social positioning matters: A socialized affordance perspective of mHealth in India. *Information Systems Journal*, 33, 703-732.
- Park, S., & Humphry, J. (2019). Exclusion by design: intersections of social, digital and data exclusion. *Information, Communication & Society*, 22(7), 934-953.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Portes, A., & Yiu, J. (2013). Entrepreneurship, transnationalism, and development. *Migration Studies*, 1(1), 75-95.
- Portes, A., Guarnizo, L. E., & Haller, W. (2002). Transnational entrepreneurs: An alternative form of immigrant economic adaptation. *American Sociological Review*, 67(2), 278-298.
- Raetz, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656.
- Ralph, D., & Stacheli, L. A. (2011). Home and migration: Mobilities, belongings and identities. *Geography Compass*, 5(7), 517-530.
- Ram, M., Theodorakopoulos, N., & Jones, T. (2008). Forms of capital, mixed embeddedness and Somali enterprise. *Work, Employment and Society*, 22(3), 427-446.
- Räuchle, C., & Schmiz, A. (2019). Migrant economies: Opportunity structures and potential in different city types. *Ethnic and Racial Studies*, 42(10), 1766-1787.
- Refai, D., Lever, J., & Haloub, R. (2024). Entrepreneurship in constrained immigration contexts—the liminal integration of Syrian refugees. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(3-4), 416-435.
- Ren, N., & Liu, H. (2015). Traversing between transnationalism and integration: Dual embeddedness of new Chinese immigrant entrepreneurs in Singapore. *Asian and Pacific Migration Journal*, 24(3), 298-326.
- Rivard, S. (2021). Theory building is neither an art nor a science. It is a craft. *Journal of Information Technology*, 36(3), 316-328.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage.
- Saraçoğlu, C., & Bélanger, D. (2025). How Turkey has governed Syrian refugees over a decade: a three-tiered class analysis. *New Perspectives on Turkey*, 73, 183-205.
- Saxenian, A. (1996). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
- Saxenian, A. (2002). Silicon Valley's new immigrant high-growth entrepreneurs. *Economic Development Quarterly*, 16(1), 20-31.
- Scholz, T. (2012). Introduction: Why does digital labor matter now?. In Scholz, T. (Ed.) *Digital labor: The Internet as playground and factory* (pp. 1-9). Routledge.
- Shen, K. N., Lindsay, V., & Xu, Y. C. (2018). Digital entrepreneurship. *Information Systems Journal*, 28(6), 1125-1128.
- Shepherd, D. A., Saade, F. P., & Wincent, J. (2020). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105940.
- Singh, N. S., Lokot, M., Undie, C.-C., Onyango, M. A., Morgan, R., Harmer, A., Freedman, J., & Heidari, S. (2021). Research in forced displacement: Guidance for a Feminist and Decolonial approach. *The Lancet*, 397(10274), 560.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE Publications.
- Soliman, S., Keles, J. Y., & Fottouh, N. (2023). Refugee entrepreneurship and institutional voids: The case of Syrian refugee entrepreneurs in Egypt. *Academy of Management Discoveries*, 9(3), 363-382.
- Stahl, B. C. (2008). *Information systems: Critical perspectives*. Routledge.

- Star, S. L., & Bowker, G. C. (2002). How to infrastructure. In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (Eds.), *Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs* (pp. 151–162). SAGE Publications.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary, Digital infrastructures: The next frontier for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.
- Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675–697.
- Tunçalp, D. (2025). Entrepreneurial resilience in polycrisis: Adaptation via improvisational action, institutional workarounds, and strategic reconfiguration. *Journal of Management & Organization*. [doi:10.1017/jmo.2025.10040](https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10040)
- UNHCR, ILO, & UNDP. (2024). *Emerging practices to improve access to and working conditions on digital labour platforms for refugees and host communities: Joint report*. United Nations High Commissioner for Refugees.
- UNHCR. (2016). *Frequently Asked Questions (FAQ) on Work Permits for Beneficiaries of Temporary Protection*. Operational Data Portal. United Nations High Commissioner for Refugees. <https://data.unhcr.org/en/documents/download/51945>
- Wauters, B., & Lambrecht, J. (2008). Barriers to refugee entrepreneurship in Belgium: Towards an explanatory model. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(6), 895–915.
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75.
- Yetkin, U., & Tunçalp, D. (2023). Beyond embedded or not embedded: Immigrant entrepreneurs' embeddedness levels. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 565–593.
- Yetkin, U., & Tunçalp, D. (2024). Refugee entrepreneurship: Resolving multi-contextuality and differential exclusion. *Journal of Business Ethics*, 194(4), 887–913.
- Zhang, T. (2023). Often shut out of the financial system, refugees and other migrants face economic integration challenges. Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/article/refugees-migrants-financial-inclusion>
- Zheng, Y., & Walsham, G. (2008). Inequality of what? Social exclusion in the e-society as capability deprivation. *Information Technology & People*, 21(3), 222–243.

CONTROL CONFIGURATIONS AND STAGE POSITIONING IN DIGITALLY ENABLED HEALTHCARE PERFORMANCE MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC SYNTHESIS

Kutay Güneştepe
İstanbul Bilgi University
kutay.gunestepe@bilgi.edu.tr

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

Abstract

Digitally enabled performance measurement and management (PM/PMS) in healthcare has expanded, yet the literature remains fragmented across tool-centered streams and often under-specifies how digital infrastructures and organizational controls interact across the PM/PMS life cycle. This study offers an integrated, field-level synthesis by mapping the field's thematic structure and interpreting it through two established lenses: the balance between technical and social controls, and the PM/PMS stages (design, implementation, use/revision). A reproducible bibliometric science-mapping design was applied to Web of Science records (2000–2025). Keyword variants were harmonized through a domain thesaurus, and keyword co-occurrence and overlay maps were generated in VOSviewer to capture conceptual structure and temporal drift. The mapping yields six thematic communities plus a cross-cutting context layer. The field is organized around an improvement and safety-oriented core connected to digital records and infrastructure, with a distinct implementation-oriented bridge in which indicators become consequential through review routines, roles, and accountability. Themes associated with distributed service delivery concentrate on use and revision, foregrounding coordination, access, and patient-facing demands. AI, ML, and NLP-related terms appear as embedded extensions of improvement work rather than a detached methods stream, suggesting that governance and monitoring are most plausibly enacted through existing performance cycles. The overlay indicates a recency gradient from established infrastructure and measurement foundations toward newer emphases in distributed care and analytics-augmented practice. By making these configurations visible at scale and complementing the map with descriptive profiles across outlets and contexts, the study clarifies where evidence concentrates and where theory-informed integration is most needed.

Keywords: Performance measurement and management (PM/PMS), Digitalization, Technical and social controls, PM/PMS stages, Bibliometric analysis

Introduction

Healthcare organizations operate with tight resources, heterogeneous stakeholder expectations, and outcome uncertainty. Under these conditions, performance measurement and management systems (PM/PMS) provide a structured basis for accountability, learning, and decision making. Contemporary systems have moved beyond siloed indicators toward integrated, multidimensional views that span processes, outcomes, equity, and sustainability, and they increasingly adopt patient and population perspectives aligned with care pathways and shared accountability. These next-generation PM/PMS approaches also employ simulation and systems methods to connect near-term outputs with longer-term value, particularly in prevention-oriented services (Nuti et al., 2018; Noto et al., 2025). Performance information is used not only for control but also to support improvement through transparent benchmarking, timely feedback, and professional engagement (Anell, 2024; Nuti et al., 2018). This matters because how technical and social controls are configured determines whether digital measures remain reporting artifacts or become engines of coordinated improvement.

To make this coupling explicit, the analysis proceeds from the premise that performance improves when technical and social controls work in concert rather than in competition. Technical controls provide a formal structure that covers definitions, indicators, targets, algorithms, and visualizations, while social controls determine how information is interpreted and transformed into coordinated action through leadership, participation, norms, and routines. Building on this premise, the balance between technical and social controls is used as the primary lens. For clarity, technical controls specify what is counted and how, social controls shape how those outputs are interpreted and acted on,

and stages mark when and by whom these activities occur during design, implementation, and use/revision. Insights are organized by these stages to clarify when responsibilities shift and how measures are enacted in practice.

Digitalization has expanded what can be captured, visualized, and acted upon, yet it has also encouraged tool-centered research streams (for example, electronic health record (EHR)/clinical decision support (CDS), dashboards and analytics, telehealth, and artificial intelligence (AI)/machine learning (ML)/natural language processing (NLP)). Despite mature theorizing that PM/PMS should balance technical and social controls across stages, the healthcare literature on digitalization remains organized primarily around such tool-specific streams. As a result, evidence is often read through adoption narratives and artifact features (what a tool enables), while the reciprocal shaping between digital infrastructures and the social organization of review, participation, and learning across stages remains underspecified. This is consequential in healthcare as a profession-dominated domain, where tensions between professional logics and managerial controls shape PM/PMS configurations (Kristiansen et al., 2016).

A recent systematic review has started to consolidate the tool-focused evidence base by linking ICT categories to PMM-cycle functions in healthcare (Di Falco et al., 2024). However, the field remains dispersed across partially disconnected streams and heterogeneous keyword practices, making it difficult to see how technology emphases connect across communities when read through control balance and stage positioning, and how these connections drift over time. This matters because PM/PMS effects are mixed (Kelman & Friedman, 2009), and benefits coexist with risks such as gaming (hitting targets without real improvement) and tunnel vision (narrow focus on measured indicators at the expense of essential but unmeasured aspects) under target-heavy regimes, with outcomes shaped by context, and by social and technical complexities that vary by stage (Smith, 1995; Bevan & Hood, 2006; Franco-Santos & Otley, 2018; Vaughn et al., 2019; Okwir et al., 2018).

Accordingly, what remains missing is an integrated, field-level synthesis that (i) locates digitally enabled PM/PMS themes along the balance between technical and social controls, (ii) links those controls to PM/PMS stages, and (iii) traces how these configurations have evolved (Bititci et al., 2012; Bourne et al., 2000; Okwir et al., 2018; Nuti et al., 2018). To address this gap, two research questions are posed: *(1) How has the scholarly literature on digitally enabled performance management in healthcare evolved thematically? (2) How do these themes map onto the balance between technical and social controls and the stages of PM/PMS (design, implementation, and use/revision)?* These questions are addressed using a bibliometric science-mapping design that integrates fragmented streams and adds transparency and reproducibility beyond narrative reviews (Donthu et al., 2021).

In doing so, the study makes four contributions. First, it reassembles tool-centered streams into thematic communities and positions each community explicitly on the control balance (technical vs social) and PM/PMS stages, highlighting Implementation–Management & Performance Review as the operational bridge where technical signals become governable through routines, roles, and review practices. Second, it positions AI/ML/NLP as an embedded extension at the edge of the QI–Safety community rather than as a detached methods stream, clarifying where governance and monitoring work become consequential during implementation and use/revision. Third, it distinguishes more established foundations from newer emphases through a temporal recency gradient, indicating where consolidation and theory-informed integration are most needed. Fourth, it complements the map-level synthesis with descriptive profiles (outlets, journals, periods, and country groups), showing how thematic communities are anchored in different publication audiences and uneven evidence contexts, which shape transferability claims across health-system settings.

The mapping identifies six core themes plus a cross-cutting context and implementation-conditions layer, and positions them along the control balance continuum and across PM/PMS stages. A temporal overlay adds a recency gradient that distinguishes more established foundations from newer emphases in distributed care and analytics-augmented practice. The remainder of the article reviews related work, describes the methodology, reports the mapping results and descriptive profiles, discusses implications and future research, and concludes.

Literature Review

This part first summarizes the evolution of digitally enabled performance management in healthcare, then introduces how technical and social controls are conceptualized in PM/PMS research, and finally

turns to the stages of PM/PMS (design, implementation, and use/revision). Using control as the primary lens and stages as the organizing scaffold keeps the review aligned with the research question and the study's interpretive framework.

Evolution of digitally enabled performance management in healthcare

Early work on digitally enabled performance management in healthcare emphasized building a reliable data backbone. EHRs and CDS standardized the capture of processes and outcomes, making indicators auditable and comparable, and enabling basic audit-and-feedback cycles around safety routines and compliance gaps (Bright et al., 2012; Donnelly et al., 2022). The focus was largely intra-organizational, establishing data that were trustworthy and extractable for reporting.

During the 2010s, dashboards and analytics increasingly translated these data into timely visual feedback for managerial and clinical users. Studies examined how design choices (for example, comparator selection, target display, drill-down) shaped attention and action, while raising questions about risk adjustment and workload fit (Dowding et al., 2015; Rabiei & Almasi, 2022). In parallel, population-health initiatives pushed registry-based performance information into service-line management and cross-team coordination (Nuti et al., 2018).

More recently, telehealth and eHealth extended measurement and management across settings, increasing the salience of continuity, access, equity, and patient-reported experience and outcome measures, particularly when patients and teams are distributed along pathways (Baughman et al., 2022). In parallel, AI/ML/NLP widened the measurable space by deriving predictive and text-based indicators, while introducing integration and oversight work (usability at the point of decision, monitoring, updating, and alignment with improvement goals) (Topol, 2019; Feng et al., 2022; Murphy et al., 2023).

In recent years, codified guidance and organizational practices have begun to anchor these streams in routine PM/PMS. The SPIRIT-AI extension requires protocols to specify pathway integration, data provenance, versioning, human–AI interaction, and plans for ongoing monitoring and updating, which ties model outputs to review cycles and accountability (Cruz Rivera et al., 2020). Related quality-improvement work highlights post-deployment surveillance (calibration, dataset shift), error analysis, and controlled updating as part of governed use (Feng et al., 2022). At the service and organizational levels, large telemedicine programs and integrated review arrangements (for example, control rooms) suggest that digital channels can support timely feedback and learning-oriented use, and that PM itself may need redesign to better support innovation under these conditions (Baughman et al., 2022; Côté-Boileau et al., 2022; Anell, 2024).

Overall, digitally enabled PM/PMS has shifted from retrospective reporting to routinely consulted decision support that connects clinical work with organizational steering. However, narrating the field primarily through successive tools risks obscuring staged enactment and the mutual shaping of artifacts and social controls, motivating the use of control balance and stages as interpretive lenses in this review.

Balance of technical versus social control

In PM/PMS research, technical and social controls are commonly treated as complementary. Technical controls provide formal structure (definitions, indicators, targets, algorithms, visualizations), while social controls shape how information is interpreted and converted into coordinated action through leadership, participation, norms, and routines (Bititci et al., 2018; Okwir et al., 2018; Nuti et al., 2018). The mix is stage-sensitive: specification-heavy choices dominate design, embedding into roles and workflows defines implementation, and collective sensemaking and recalibration characterize use and revision (Bourne et al., 2000). In profession-dominated settings, clinician logics further condition how managerial controls are received (Kristiansen et al., 2016).

Digitally enabled artifacts increase visibility and comparability (for example, EHR/CDS specify what is counted, dashboards align feedback with decision points, AI/ML/NLP extend indicator sets) but require data quality and interoperability to avoid misleading signals (Weiskopf & Weng, 2013; Mandel et al., 2016; Bright et al., 2012; Dowding et al., 2015). Visibility alone rarely suffices; value depends on routinized uptake (briefings, incident reviews, case conferences), clear action ownership, and participatory design that supports legitimacy and learning-oriented use (Elg et al., 2013; Côté-Boileau et al., 2022). Misalignment produces familiar failure modes: target-heavy regimes can induce gaming and tunnel vision, while socially rich processes without reliable signals drift or stall (Bevan & Hood,

2006; Franco-Santos & Otley, 2018). For AI-derived indicators, lack of usability, governance for monitoring and recalibration, or weak alignment with improvement aims similarly undermines uptake (Topol, 2019; Feng et al., 2022). Organizational heterogeneity in infrastructure, capabilities, and managerial philosophies helps explain uneven diffusion and effects (Marchand et al., 2021; Vaughn et al., 2019). In this study, control balance is therefore treated as the primary interpretive lens, with stages indicating when responsibilities and routines shift.

Stages of PM/PMS (design - implementation - use/revision)

The stages of PM/PMS locate where controls are specified, embedded, and enacted, clarifying what decisions are made when, by whom, and with which digital artifacts (Bourne et al., 2000; Okwir et al., 2018). Here, design refers to specifying indicators and targets, data capture logic, and feedback architecture (scorecards, visualizations, comparators). Implementation refers to embedding these artifacts into roles and routines (review cadence, escalation paths, training, and role clarity). Use/revision refers to situated enactment and adaptation, including recalibration, simplification, and redistribution of ownership.

At design, strategic aims are translated into operational indicators and data structures that can travel across pathways. Key choices include definitions, attribution rules, risk adjustment, temporal granularity, comparators, provenance, and data-quality gates, with early involvement of clinicians and managers because design encodes assumptions about work and equity (Suprpto et al., 2009; Bright et al., 2012; Nuti et al., 2018). For AI/ML/NLP, the design also includes population and subgroup specification, label construction, validation strategy, and the anticipation of monitoring requirements (Feng et al., 2022).

Implementation shifts attention from specification to routinization. Dashboards must fit workflow timing and enable meaningful drill-down from signals to contributory processes, while governance clarifies who owns actions, data fixes, threshold changes, and release communication (Dowding et al., 2015). In cross-setting care, identity, consent, and interoperability issues also need to be resolved here, and adoption indicators can provide early warnings of workarounds or non-use (Okwir et al., 2018; Anell, 2024).

Use and revision is where information creates value through action and learning. Teams interpret performance information in routine forums, combine quantitative views with frontline narratives, and revise measures and dashboards as services reorganize. For AI-enabled indicators, use and revision include post-deployment monitoring (drift, calibration, error analysis, fairness checks) and controlled updates linked to improvement goals (Baughman et al., 2022; Feng et al., 2022). Across stages, data stewardship and interoperability bound what is feasible; without them, systems can revert to reporting rather than steering (Mandel et al., 2016; Weiskopf & Weng, 2013).

Read together, the trajectories of digital tooling, control balance, and PM/PMS stages imply a patterned division of labor: EHR/CDS primarily shape design, dashboards, and analytics structure implementation, telehealth intensifies use and revision across distributed pathways, and AI/ML/NLP extends design to implementation while increasing oversight demands during use and revision. These observations motivate the bibliometric analysis reported in the following section.

Research methodology

This study adopts a bibliometric science-mapping design to synthesize an extensive, fragmented literature with transparency and replicability (Donthu et al., 2021). The analysis proceeds by (i) constructing a reproducible corpus, (ii) normalizing terminology, and (iii) mapping keyword co-occurrence networks that are interpreted through two lenses in the PM/PMS literature: the balance between technical and social controls, and the stages of PM/PMS (design, implementation, and use/revision). Operational markers for design included indicator definition and risk adjustment, targets, data model, EHR data quality, and the architecture of scorecards, dashboards, visualizations, comparisons, and feedback. Implementation markers included management, review cycles, escalation, training, and role clarity. Use or revision markers included access, continuity, patient experience, tele-enabled encounters, and adaptation.

Data source and search strategy

The Web of Science (WoS) Core Collection (SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI) was used rather than combining multiple databases such as Scopus and PubMed. Following best-practice guidance for bibliometric reviews, reliance on a single, appropriate database reduces heterogeneity in metadata schemas and indexing rules and avoids error-prone harmonization steps (for example, deduplication and field mapping) that can compromise validity and reproducibility when WoS and Scopus are merged (Donthu et al., 2021; Zupic & Čater, 2015). The time window is 2000–2025; document types are Article and Review; language is English. The Topic (TS) query combined PM/PMS terms with digital-health families and a healthcare context filter (Table 1). For transparency and reproducibility, the full WoS Boolean query, including all field tags, truncations, and operators, is reported in Appendix A. The broad query returned 4,812 records. The query was run on August 10, 2025; because WoS continuously updates its indexing, record counts may vary if the search is re-run later. All exports used the same query and refinement parameters, with Full Records and Cited References included, and no additional manual screening was applied beyond these objective filters (indices, years, document types, language, and subject categories).

After retrieval, 20 WoS categories were used to refine the corpus to health management and information-systems relevant areas while excluding organ- or procedure-specific clinical specialties in which performance measurement and digital control are typically peripheral topics (Table 2). Table 2 summarizes how the selected categories map onto four macro outlet types used in the descriptive profiles.

Categories were retained when their scope primarily concerned health services and policy, medical informatics and information systems, management and operations research applied to healthcare, or closely related interdisciplinary social sciences (for example, Social Sciences, Interdisciplinary; Social Sciences, Biomedical). Categories that mainly represented clinical subspecialties or narrow laboratory fields (for example, Oncology; Clinical Neurology) were excluded. This refinement yielded 2,378 records and enabled outlet-level profiling by collapsing the selected WoS categories into four macro outlet types (Table 2). Because journals can carry multiple WoS categories, each record was allocated to a single outlet-type using a precedence rule (management/OR, then medical informatics/IS, then health services/policy, then multidisciplinary/other). Theme × outlet-type counts and within-theme percentages are reported in the Findings.

Table 1. Keywords Used for Retrieving Data

PM/PMS terms	Digital-health families	Healthcare context
value-based care	digital health	healthcare
value-based health*	digital technolog*	health care
knowledge integration	electronic health record*	hospital*
organizational performance	electronic medical record*	health organization*
organisational performance	EHR	healthcare organization*
performance management	EMR	health care organization*
performance measurement	dashboard*	health system*
quality improvement	clinical decision support system*	
key performance indicator*	clinical decision support	
	CDSS	
	health information technology	
	health IT	

PM/PMS terms	Digital-health families	Healthcare context
	health information system*	
	hospital information system*	
	clinical information system*	
	data analytics	
	artificial intelligence	
	AI	
	machine learning	
	ML	
	natural language processing	
	NLP	
	telemedicine	
	telehealth	
	data visualization	
	information system*	

Table 2. WoS Categories

Outlet-type	WoS Categories
Health Services & Policy	Health Care Sciences Services
	Health Policy Services
	Nursing
	Primary Health Care
	Public, Environmental & Occupational Health
	Social Sciences, Biomedical
Medical Informatics & IS	Computer Science, Artificial Intelligence
	Computer Science, Cybernetics
	Computer Science, Information Systems
	Computer Science, Interdisciplinary Applications
	Information Science & Library Science
	Medical Informatics
Management & OR	Business
	Economics
	Engineering, Industrial

Outlet-type	WoS Categories
	Management
	Operations Research & Management Science
Multidisciplinary / other (cross-cutting social sciences)	Behavioral Sciences
	Communication
	Social Sciences, Interdisciplinary

Mapping parameters and interpretation

Networks were generated in VOSviewer (version 1.6.20) (van Eck & Waltman, 2010, 2014). The study uses keyword co-occurrence with full counting, minimum occurrence=10, association-strength normalization for layout, and an overlay visualization by average publication year to summarize temporal drift (Appendix B documents the full configuration). Other bibliometric relations (for example, bibliographic coupling, co-citation, and co-authorship) were not pursued because they primarily surface intellectual or collaboration structures, whereas the present study targets conceptual linkages in the field’s vocabulary and their temporal drift across PM/PMS stages and control modalities. Outputs include a network map (clusters and bridging terms), a density map (concentration around high-frequency areas), and an overlay map (recency patterns). Cluster labels were assigned inductively from top-weight keywords and strongest ties, and clusters were then interpreted through control balance and PM/PMS stages to connect the data-driven structure to the research question (Donthu et al., 2021; Zupic & Čater, 2015). Limitations are inherent to the method: single-database coverage and reliance on author/indexer keywords can under- or overrepresent themes, and co-occurrence reflects proximity rather than causality.

Keyword harmonization and noise filtering

To prevent artificial fragmentation of themes and spurious co-occurrence edges, a domain-specific thesaurus was applied to harmonize synonyms and variants (Appendix C). Generic or malformed tokens were nulled in the thesaurus so they do not appear as nodes, reducing noise while preserving content-bearing terms. Examples include consolidating AI variants, mapping EMR to EHR, standardizing CDSS to clinical decision support, and aligning hyphenation and US/UK spelling variants (for example, e-health/eHealth, behaviour/behavior). Generic or malformed tokens that inflate connectivity without adding thematic information were filtered out (e.g., health/healthcare, model/models, system/systems) to preserve content-bearing terms while reducing noise. Highly frequent hubs were retained because they reflect the field’s genuine cores and bridges, and their prominence is interpreted in the Findings rather than suppressed in preprocessing (van Eck & Waltman, 2010, 2014; Zupic & Čater, 2015).

Assigning VOSviewer clusters to individual records

To extend the map structure to descriptive profiles, the post-thesaurus keyword list was used to trace, for each record, the presence of cluster-derived, theme-specific anchor keywords in author (DE) and indexer (ID) fields. Anchor hits were counted per theme, and a dominant theme was assigned when one theme accounted for at least one third of all anchor hits in that record; otherwise, records remained unassigned. This yielded theme indicators for 2,055 of 2,378 records (323 unassigned), used only for descriptive cross-tabulations (Tables 6–9). The core science-mapping results (density, network, overlay) are based directly on VOSviewer clusters and overlay rather than on these record-level assignments.

Findings

This study interprets the themes through the balance between technical and social controls and then situates them across the stages of PM/PMS (design, implementation, and use/revision). For each theme, a control-balance label is reported together with the stage where it is most visible.

To support a consistent reading of the map, “technical controls” are treated as the formal measurement infrastructure and codified governance arrangements that specify what is measured and

Thematic clusters (control balance and stage positioning)

The network visualization (Figure 2) is analyzed by three cues: community color, spatial proximity, and border-bridge position, and combined with node lexicon to locate each theme along the control balance continuum and on the stages of PM/PMS. To make the thematic interpretations traceable to the underlying corpus, each theme description is supplemented with one illustrative article drawn from the dataset. These examples are not intended as an exhaustive review of the cluster, but as concrete anchors that show how the map-based structures translate into implementation and governance issues discussed in the literature.

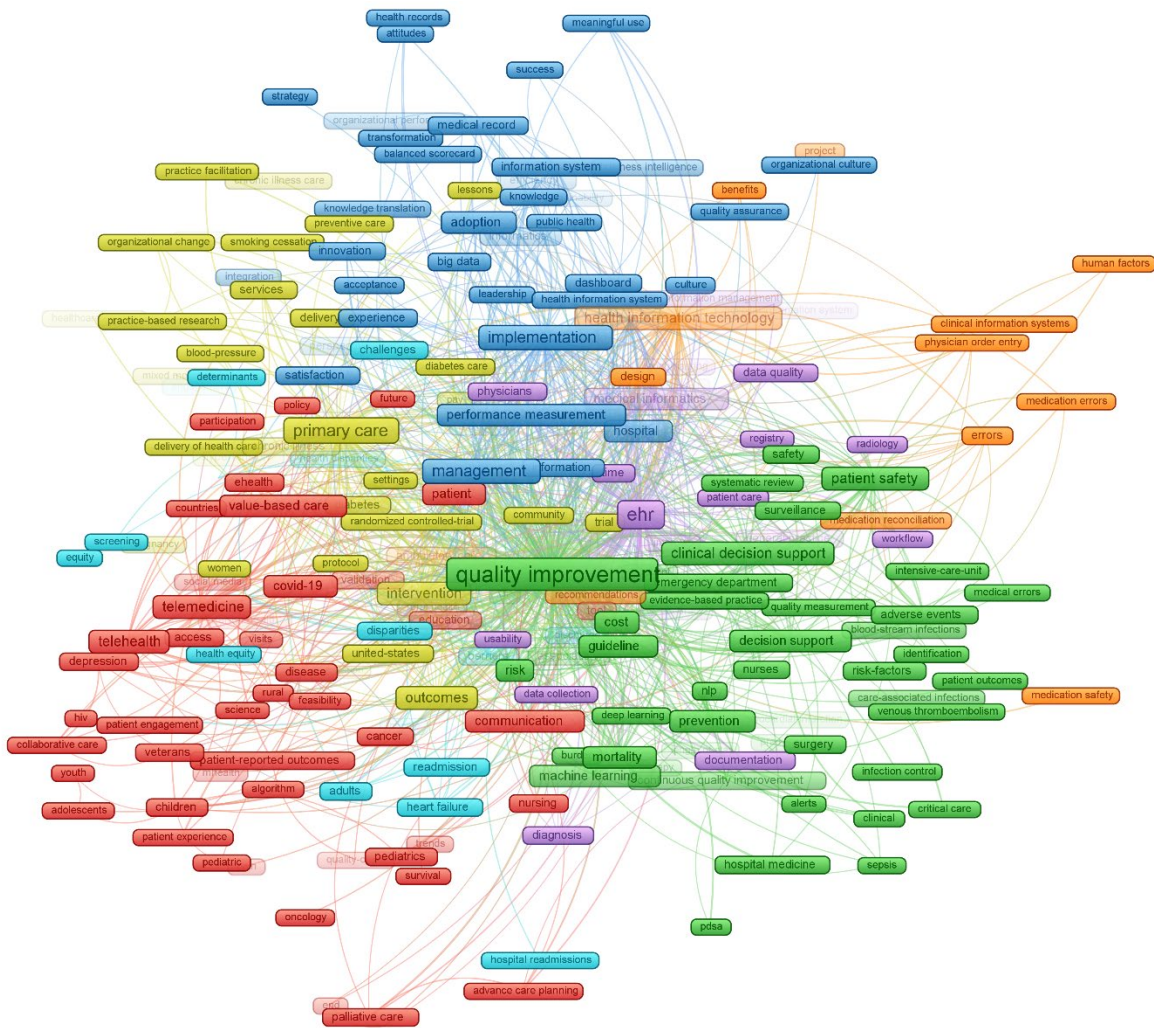


Figure 2. Network Visualization

QI–Safety Measurement & Decision Support (green)

A central QI and patient-safety community is positioned around quality improvement, patient safety, and clinical decision support, with adjacent outcome nodes (e.g., mortality, adverse events). AI, ML, NLP, and deep learning appear within the same community at the edge of the QI core, indicated by their co-location with QI and safety terms and their boundary links to decision support and documentation or records. On that basis, these terms were interpreted as embedded extensions of existing improvement work, positioned to align with audit-and-feedback infrastructures rather than constituting an autonomous methodological strand. The control balance is technical-dominant with social enabling, suggested by the proximity of guideline and feedback terms that channel measures into review conversations and case discussions. Stage positioning is best read as design, then implementation, consistent with the measurement/CDS lexicon and its adjacency to the records substrate and the implementation–management arc. Consistent with this design-to-implementation reading, a qualitative study of hospital-

wide quality and safety dashboard development identified a five-phase process that starts with data inventories and translating available data into meaningful indicators for different users, and then shifts toward integrating dashboards into organizational structures to ensure that indicators are systematically reviewed and acted on (Weggelaar-Jansen, et al., 2018). In that account, dashboards were embedded in formal quality-management cycles (e.g., Plan-Do-Check-Act) to structure periodic review and accountability meetings, illustrating how measurement becomes actionable when tied to routine evaluation and follow-up (Weggelaar-Jansen et al., 2018). The QI core is positioned adjacent to the EHR/records sub-core and the implementation–management arc, consistent with a translation pathway from data and indicators into formal review routines.

EHR/Records Infrastructure (purple)

A compact records sub-core is organized around EHR, medical informatics, records, registry, and data quality, with physicians appearing as a boundary node, suggesting clinician-facing work is tied closely to the records substrate. The control balance is technical-dominant, and the stage is primarily design, emphasizing data models, coded fields, and provenance that stabilize what can be counted. This logic aligns with register-as-infrastructure arguments in learning health systems, where registers and software enable performance assessment but require substantial design and analytic capabilities (Ovretveit et al., 2016). The records sub-core sits adjacent to QI and connects to implementation through indicator and evaluation terms, consistent with its role as an input layer for neighboring themes.

Implementation–Management & Performance Review (blue)

A coherent community is organized around implementation and management, with evaluation, performance measurement, indicators, dashboards, and health information systems, alongside leadership and culture. The control balance is integrative with a pronounced social component, because technical artefacts become consequential when coupled to roles, participation, and review routines. This reading is consistent with evidence that mandated PMS implementation produces cross-organization variation in enacted managerial philosophy and technical substrate (Marchand et al., 2021). Empirically, this translation work is also where governance is decided, as indicator review meetings can be enacted as coercive accountability or as collective reflexivity, and prescribing a detailed technical substrate alone does not secure the intended managerial philosophy or theory of action (Marchand et al., 2021). By stages, the community is interpreted as implementation, functioning as a bridge where measures are routinized through review cycles, escalation, and follow-up.

Telehealth, Access & Coordination (red)

A peripheral but well-connected community clusters telehealth or telemedicine with access, patient engagement, social media, and COVID-19, and connects to satisfaction and patient-reported outcomes. The control balance is social-integrative because tele-enabled modalities expand encounters and data capture, while uptake and coordination determine whether performance information is translated into review and improvement loops. By stages, this theme maps to use and revision in distributed encounters. Recent KPI-development work in virtual care illustrates this emphasis on access, utilization, efficiency, and experience metrics as inputs to accountability and improvement (Ebraheem et al., 2025).

Primary-care & Service Context (yellow)

A practice-oriented band clusters around primary care and quality of care, with chronic-condition nodes (e.g., diabetes, hypertension) indicating pathway-based enactment of measures. The control balance is social-integrative, because signals arriving from records and QI infrastructures are enacted through professional routines, shared sensemaking, and coordination across roles and settings, rather than being governed primarily by target compliance. By stages, this theme maps to use and revision. Primary-care frameworks such as PHC-IMPACT illustrate how performance intelligence depends on context-sensitive indicators and data-source alignment, while remaining variably connected to routine information systems and priorities (Barbazza et al., 2019).

HIT, Safety & Workflow Governance (orange)

A governance-oriented theme clusters health information technology with safety and workflow terms (e.g., physician order entry, clinical information systems, medication errors, human factors) and shows

At the earlier end of the recency gradient, terms associated with legacy measurement foundations and HIT/records infrastructures are more visible (e.g., performance measurement, records and safety infrastructure, order entry, errors), indicating a phase in which metric definitions, data capture, and rule-based safeguards were prioritized. The control balance is technical-dominant, and the primary stage is design, with limited spillover into early implementation.

Table 3. Theme Summary (Control Balance and Stage Positioning)

Theme (map color)	Control balance	Stages	Main bridges	Role in PM/PMS
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	Technical-dominant with social enabling	Design → Implementation	EHR/records (purple); Implementation–Management (blue)	Defines what is measured and how signals inform decisions; predictive/text signals are positioned as embedded extensions aligned with existing QI routines.
EHR/Records Infrastructure (purple)	Technical-dominant	Design	QI core (green); Implementation–Management (blue); HIT–workflow (orange)	Data models/fields/provenance that stabilize indicators; supplies inputs to neighboring communities.
Implementation–Management & Performance Review (blue)	Integrative	Implementation	QI (green); EHR (purple); Primary-care band (yellow); HIT–workflow (orange)	Translates specified indicators into organizational routines (review cycle, drill-downs, follow-up).
Telehealth, Access & Coordination (red)	Social-integrative	Use/Revision	Implementation–Management (blue) via <i>management/implementation</i> ; Primary-care band (yellow)	Extends PM/PMS across distributed encounters and patient-facing workflows; feeds usage feedback to the core.
Primary-care & Service Context (yellow)	Social-integrative	Use/Revision	QI (green); Implementation–Management (blue); Telehealth (red)	Day-to-day context where indicators are enacted, interpreted, and adapted along care pathways.
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	Technical-dominant with social safeguards	Design → Implementation	QI (green); Implementation–Management (blue); EHR (purple); Primary care (yellow); Telemedicine (red)	Specifies and governs workflow controls (order sets, reconciliation, checks) and injects safety logic into daily work.
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan) ¹	Social-integrative	Implementation → Use/Revision	Interfaces with all major communities	Diagnoses frictions, equity implications, and evaluative approaches that thread across themes.

¹ Cyan denotes a cross-cutting conditions layer that modulates other themes rather than forming one.

Table 4. Matrix Placement of the Themes²

	Design	Implementation	Use/Revision
Technical-dominant	EHR/Records (purple) HIT-Workflow (orange)	QI-Safety (green) (design → implementation)	—
Integrative	—	Implementation-Management (blue) HIT-Workflow (orange)	—
Social-integrative	—	—	Primary-care & Service (yellow); Telehealth, Access & Coordination (red)
Social-dominant³	—	—	—

Mid-period activity is concentrated around managerial operationalization terms (e.g., management, leadership, culture, indicators, outcomes) that sit between the QI core and the records sub-core. This band is interpreted as an implementation and performance-review locus in which dashboards, indicator sets, and review cycles are routinized. The control balance is integrative because technical content becomes actionable through participation, role clarity, and local norms.

More recent activity concentrates on distributed service delivery (telehealth/telemedicine, access, coordination, COVID-19) and on analytics methods (AI, ML, deep learning, NLP), alongside practice and reporting terms that pull measurement into day-to-day care. Read with the network, this indicates two concurrent shifts: use/revision in distributed and patient-facing workflows (a social-integrative balance), and a renewed design-to-implementation track for predictive and text-derived methods that requires governance during deployment and monitoring (a technical-dominant balance moderated by oversight). Shorter feedback cycles are suggested by the increased visibility of portals, patient-reported outcomes, and recurring reporting arrangements, while post-deployment surveillance is signaled by monitoring and dataset shift terms in the AI-adjacent lexicon.

Taken together, the overlay distinguishes mature from emergent lines of work by linking recency bands to dominant stages and control balances. Table 5 summarizes this temporal gradient by mapping overlay period, recency band (earlier–mid–recent), and years to the inferred control balance and stages.

² Cyan denotes a cross-cutting contextual layer and is omitted from the matrix.

³ No social-dominant theme was identified: across the corpus, enactment remains dependent on technical infrastructures and performance data, consistent with a digitally enabled PM/PMS focus.

Table 5. Temporal Overlay Summary

Overlay period (map color)	Approximate years⁴	Control balance	Stage(s)	Brief summary
Early (dark blue–purple)	~2017–2018	Technical-dominant	Design → early implementation	Building technical foundations: metric definitions, data capture/records, order sets, compliance/safety rules.
Mid trajectory (green)	~2019–2020	Integrative (social-leaning)	Implementation	Operationalizing measures: review performance and managerial routines; leadership/culture visible alongside technical artifacts.
Recent (yellow–yellow-green)	~2020–2021+	Social-integrative (for distributed use) Technical-intensive (for new methods, tempered by governance)	Use/revision (distributed service & patient-facing workflows) Design → implementation (AI/ML/NLP)	Distributed use with platform collection and feedback, shortening review cycles; ML-enabled indicator discovery positioned as an extension aligned with improvement and monitoring routines.

Theme distributions across outlets, journals, periods, and countries

To complement the map-level reading, the assigned thematic clusters were cross-tabulated by outlet type, top-publishing journals, publication periods, and country-affiliation groups. Tables 6–9 report these descriptive profiles. The same themes identified in the network map (Figure 2) were reused to keep the descriptive breakdown aligned with the co-occurrence structure, making variation around each theme visible beyond the map-level reading.

Theme–outlet patterns

Table 6 shows a clear skew toward health services and policy outlets, which host the majority of records across most themes. Primary-care & Service Context and Telehealth, Access & Coordination are especially concentrated in this outlet type, and QI–Safety Measurement & Decision Support, plus the Cross-cutting Context & Implementation Conditions layer are also rooted mainly here, indicating that digital PM/PMS is frequently framed through service delivery and QI programs.

Medical Informatics and Information Systems outlets form a more selective second home, carrying a large share of EHR/Records Infrastructure and a substantial portion of HIT, Safety & Workflow Governance. Management and Operations Research outlets contribute fewer records overall, but are disproportionately associated with the Implementation–Management & Performance Review theme, with relatively limited presence in telehealth and primary-care oriented themes.

Table 6 also shows that Medical Informatics and Information Systems outlets are especially prominent for EHR/Records Infrastructure, which is almost evenly split between Health Services and Policy (51.9%) and Medical Informatics and Information Systems (47.4%), suggesting that the records substrate is developed within informatics audiences as much as within service-delivery venues.

By contrast, Management and Operations Research outlets remain small in absolute volume, but they are comparatively concentrated in Implementation–Management & Performance Review (62 records, 15.4% within theme), which is consistent with this theme functioning as the main bridge where governance and organizational routines are foregrounded.

⁴ Overlay encodes average publication year; bands are approximate and for orientation only

Table 6. Distribution of Thematic Clusters Across Outlet Types
(Counts and Within-Theme Percentages)

Thematic clusters	Health Services and Policy	Management and Operations Research	Medical Informatics and Information Systems	Multidisciplinary or Cross-cutting Social Science
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	424	10	139	1
	73,9%	1,7%	24,2%	0,2%
EHR/Records Infrastructure (purple)	149	2	136	0
	51,9%	0,7%	47,4%	0,0%
Implementation–Management & Performance Review (blue)	223	62	113	5
	55,3%	15,4%	28,0%	1,2%
Telehealth, Access & Coordination (red)	234	9	55	3
	77,7%	3,0%	18,3%	1,0%
Primary-care & Service Context (yellow)	238	4	19	3
	90,2%	1,5%	7,2%	1,1%
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	45	5	25	3
	57,7%	6,4%	32,1%	3,8%
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan)	115	2	30	1
	77,7%	1,4%	20,3%	0,7%
NA theme	237	7	78	1
	73,4%	2,2%	24,1%	0,3%
Total	1665	101	595	17

Table 7. Leading Journals in Each Thematic Cluster

Thematic clusters	Journal	n	Percentage in theme
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	BMJ OPEN QUALITY	93	16,2%
	BMJ QUALITY & SAFETY	22	3,8%
	APPLIED CLINICAL INFORMATICS	18	3,1%
	INTERNATIONAL JOURNAL FOR QUALITY IN HEALTH CARE	18	3,1%
	J. OF PATIENT SAFETY	17	3,0%
EHR/Records Infrastructure (purple)	APPLIED CLINICAL INFORMATICS	18	6,3%
	CIN-COMPUTERS INFORMATICS NURSING	11	3,8%
	INTERNATIONAL J. OF MEDICAL INFORMATICS	11	3,8%
	J. OF MEDICAL SYSTEMS	10	3,5%
	J. OF THE AMERICAN MEDICAL INFORMATICS ASSOCIATION	10	3,5%
Implementation–Management & Performance Review (blue)	BMC HEALTH SERVICES RESEARCH	19	4,7%
	INTERNATIONAL J. OF MEDICAL INFORMATICS	13	3,2%
	APPLIED CLINICAL INFORMATICS	9	2,2%
	INTERNATIONAL JOURNAL FOR QUALITY IN HEALTH CARE	9	2,2%
	J. OF MEDICAL INTERNET RESEARCH	9	2,2%
Telehealth, Access & Coordination (red)	TELEMEDICINE AND E-HEALTH	18	6,0%
	J. OF MEDICAL INTERNET RESEARCH	14	4,7%
	BMC HEALTH SERVICES RESEARCH	13	4,3%
	J. OF PAIN AND SYMPTOM MANAGEMENT	11	3,7%
	J. OF PATIENT EXPERIENCE	9	3,0%
Primary-care & Service Context (yellow)	J. OF THE AMERICAN BOARD OF FAMILY MEDICINE	19	7,2%
	ANNALS OF FAMILY MEDICINE	18	6,8%
	BMC HEALTH SERVICES RESEARCH	18	6,8%
	BMJ OPEN QUALITY	7	2,7%
	JOINT COMMISSION J. ON QUALITY AND PATIENT SAFETY	7	2,7%
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	J. OF THE AMERICAN MEDICAL INFORMATICS ASSOCIATION	7	9,0%
	BMJ OPEN QUALITY	4	5,1%
	AMERICAN J. OF MANAGED CARE	3	3,8%
	APPLIED CLINICAL INFORMATICS	3	3,8%
	JOINT COMMISSION J. ON QUALITY AND PATIENT SAFETY	3	3,8%
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan)	BMJ OPEN QUALITY	10	6,8%
	BMC HEALTH SERVICES RESEARCH	6	4,1%
	JOINT COMMISSION J. ON QUALITY AND PATIENT SAFETY	5	3,4%
	J. OF THE AMERICAN MEDICAL INFORMATICS ASSOCIATION	5	3,4%
	J. OF MEDICAL INTERNET RESEARCH	4	2,7%

Theme–journal patterns

To make the outlet distribution more concrete, Table 7 lists the top-publishing journals for each theme, reporting counts (n) and each journal's share within the theme. Journal homes mirror the outlet-level segmentation. For example, the QI–Safety theme is anchored in quality-and-safety venues (e.g., BMJ Open Quality contributes 93 papers, 16.2% within-theme), whereas the EHR/Records theme is anchored in informatics journals (e.g., Applied Clinical Informatics, CIN, IJMI, JAMIA). Across themes, the

leading journal typically accounts for a single-digit share of the theme, indicating that the evidence base is dispersed across many outlets rather than consolidated in a small set of core journals.

Theme–period patterns

To examine temporal shifts, publications were grouped into three periods (2000–2009, 2010–2017, 2018–2025). Table 8 shows that activity in all themes is concentrated in the most recent period, with earlier periods contributing comparatively small volumes. The shift is especially sharp for Telehealth, Access & Coordination, which has no records in 2000–2009 and is overwhelmingly concentrated in 2018–2025 (85.4%), and similar for the Cross-cutting Context & Implementation Conditions layer (86.5%). In contrast, HIT, Safety & Workflow Governance shows the strongest mid-period footprint (43.6% in 2010–2017), suggesting a longer-standing stream of workflow and safety infrastructure work that predates the recent expansion of distributed care and analytics.

Table 8. Distribution of Thematic Clusters Across Publication Periods

Thematic clusters	2000-2009	2010-2017	2018-2025
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	19	108	447
	3,3%	18,8%	77,9%
EHR/Records Infrastructure (purple)	15	79	193
	5,2%	27,5%	67,2%
Implementation–Management & Performance Review (blue)	32	111	260
	7,9%	27,5%	64,5%
Telehealth, Access & Coordination (red)	0	44	257
	0,0%	14,6%	85,4%
Primary-care & Service Context (yellow)	24	59	181
	9,1%	22,3%	68,6%
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	3	34	41
	3,8%	43,6%	52,6%
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan)	3	17	128
	2,0%	11,5%	86,5%
NA theme	32	80	211
	9,9%	24,8%	65,3%

Theme–country patterns

To examine geographic concentration, records were grouped by author-affiliation country (top countries shown individually, with remaining countries aggregated as Other and missing affiliations coded separately). Table 9 reports the distribution of themes across these country groups and indicates a strong geographic concentration. Across the assigned themes, the USA accounts for 1,144 records, which is about 56% of the theme-assigned corpus, while Canada, the United Kingdom, and Australia form a smaller second tier. This concentration matters because it raises transferability stakes, as themes that are central in the map are disproportionately evidenced within a limited set of health-system contexts, with a long tail aggregated under ‘Other’.

Discussion

This study examined how scholarship on digitally enabled performance measurement and management (PM/PMS) in healthcare has evolved thematically, and how these themes map onto the balance between technical and social controls across PM/PMS stages. The network map (Figure 2) established a field-level topology of co-occurring themes, while the overlay (Figure 3) added a temporal layer indicating when emphases consolidated or emerged. Together, these maps supported a synthesis that moved beyond tool-specific streams and was interpreted through two linked lenses: (i) control balance and stage

positioning (Tables 3–4), and (ii) a temporal recency gradient (Figure 3, summarized in Table 5). Descriptive profiles (Tables 6–9) complemented the map-level reading by locating themes in the publication system and across contexts, including outlet and journal homes, period distributions, and country groups.

Table 9. Thematic Clusters by Country Group (Top Ten Countries, Other, and Missing Country)

Thematic clusters	USA	CANADA	UNITED KINGDOM	AUSTRALIA	CHINA	NETHERLANDS	ITALY	INDIA	BRAZIL	GERMANY	Other	Missing Country
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	334	37	42	34	17	9	5	7	3	2	84	0
EHR/Records Infrastructure (purple)	165	15	23	20	6	6	2	1	1	2	45	1
Implementation–Management & Performance Review (blue)	149	31	27	31	14	12	16	12	4	4	103	0
Telehealth, Access & Coordination (red)	179	23	12	22	5	5	7	3	7	6	31	1
Primary-care & Service Context (yellow)	167	15	14	16	3	5	3	1	4	2	34	0
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	47	4	7	1	6	1	1	1	1	1	8	0
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan)	103	9	6	4	3	4	1	4	0	0	14	0
NA theme	209	21	16	5	5	2	3	4	5	5	45	3

Substantively, the maps indicated a patterned distribution along the control-balance continuum, and this pattern can be read directly through the thematic communities. QI–Safety Measurement & Decision Support, EHR/Records Infrastructure, and HIT, Safety & Workflow Governance cluster on the technical-dominant side, reflecting measurement infrastructures and rule-based safeguards through which ‘what counts’ is specified and stabilized. An integrative regime is most visible in Implementation–Management & Performance Review, where technical signals are coupled to organizational routines through leadership, culture, and review practices. Social-integrative enactment is concentrated in Telehealth, Access & Coordination, and the Cross-cutting Context & Implementation Conditions layer, where measures are interpreted and acted on through coordination and sensemaking across roles and settings while remaining dependent on technical signals. Primary-care & Service Context also sits close to the social end of the continuum (social-integrative), capturing pathway-based enactment in which indicators are interpreted and adapted within routine clinical work and coordination across roles and settings, rather than being governed primarily by target compliance.

When the same pattern was read across stages, a consistent division of labor was visible across the named themes. EHR/Records Infrastructure anchored design, while QI–Safety Measurement & Decision Support spanned design to early implementation by stabilizing indicator specifications and decision-support logics. HIT, Safety & Workflow Governance spanned design to implementation, reflecting how workflow controls and safety checks function simultaneously as performance infrastructures and safeguards in a safety-critical domain. Implementation–Management & Performance Review was positioned as the main implementation bridge, where dashboards, indicator sets, and managerial routines were institutionalized through review cycles, role allocation, escalation paths, and

follow-up. Telehealth, Access & Coordination, and Primary-care & Service Context mapped most clearly to use/revision, because performance information was enacted and adapted within distributed encounters and routine service pathways. Cross-cutting Context & Implementation Conditions remained interfacial by construction, surfacing adoption frictions, equity implications, and evaluative practices that accompany implementation and use rather than forming an isolated “barriers” island. Read this way, the bridge claim was not merely visual. It was treated as a theoretical claim that PM/PMS becomes governable when technical artifacts are routed into organizational routines that translate information into coordinated action.

These findings complemented a recent review that organized the literature by ICT categories and PMM-cycle functions (Di Falco et al., 2024). While that systematic review provides a technology-to-cycle framework, the present maps add a control-and-stage reading of how those technology streams cluster, bridge, and shift over time within the broader field.

Classic PM/PMS theory has long emphasized balancing technical controls and social controls, while recognizing staged dynamics between design, implementation, and use/revision (Bourne et al., 2000; Bititci et al., 2018; Franco-Santos & Otley, 2018). The field topology was consistent with this staged logic, because infrastructures that stabilize what can be counted were distinguished from the organizational work that makes counts actionable, and from the service settings where measures are enacted and revised. The overlay was interpreted as a recency gradient that distinguished more established foundations from more recent emphases in distributed care and analytics-augmented practice. In this reading, earlier emphases clustered around measurement foundations and safety and workflow infrastructures (technical-dominant, design with early implementation spillover), mid-period emphases clustered around implementation and performance review (integrative, implementation), and more recent emphases clustered around distributed care alongside a renewed design-to-implementation line for AI, ML, and NLP, technical-dominant but tempered by governance during method development and deployment, alongside social-integrative distributed use.

Several departures were treated as distinctive to healthcare. First, a cross-cutting context and implementation-conditions layer was positioned at the interfaces among all major communities and was treated as a field-level mechanism rather than as a residual “barriers” topic. In a profession-dominated and safety-critical domain, the concerns signaled by this layer, for example adoption frictions, distributional concerns, and professional settlement, are repeatedly surfaced and negotiated rather than assumed away, and the map renders this as a cyan interface that connects the QI and records cores (QI–Safety Measurement & Decision Support; EHR/Records Infrastructure), the implementation and review bridge (Implementation–Management & Performance Review), and service-context enactment in distributed and pathway-based work (Telehealth, Access & Coordination; Primary-care & Service Context) (Kristiansen et al., 2016; Franco-Santos & Otley, 2018). Second, HIT, Safety & Workflow Governance was tightly coupled to the measurement core, consistent with the idea that formal workflow controls in healthcare often operate simultaneously as performance infrastructures and safeguards under regulatory and safety oversight, which sustains technical control through design and early implementation. Third, AI, ML, and NLP were positioned as an extension at the edge of the QI–Safety Measurement & Decision Support community rather than as a detached methods island, indicating extension rather than displacement and suggesting alignment with existing audit-and-feedback and monitoring routines that predate them (Topol, 2019; Fihn et al., 2019).

This embedding is illustrated within the QI–Safety Measurement and Decision Support community by exemplars in which AI-enabled signals were integrated into routine improvement infrastructures through governance oversight, recurring reporting, and feedback loops. This reading is consistent with the map topology and Tables 3–4, which position AI/ML/NLP at the edge of the green QI–Safety community and link it to the records substrate and the implementation–management bridge. For example, a deep learning sepsis detection and management platform was reported as a quality improvement effort integrated into routine care, with ongoing monitoring and iterative adjustment supported through structured reporting and governance arrangements (Sendak et al., 2020). Similarly, NLP-based identification of long bone fractures was positioned as an enabling measurement layer for a multi-site quality improvement intervention built around audit-and-feedback reporting (Grundmeier et al., 2016). Finally, the primary-care band underlined pathway-based enactment in prevention, continuity, and chronic care, so the social-integrative balance was treated as inherent to routine work rather than incidental (Nutti et al., 2018). In Tables 3–4, this appears as a use/revision locus in which

technical signals arriving from the QI and records cores are taken up through coordination and professional routines.

The map-based synthesis yielded four main contributions. First, it produced a field-level structure that reassembled tool streams into thematic communities and located each community explicitly on the control and stage axes, highlighting Implementation–Management & Performance Review as the operational bridge where technical signals are coupled to leadership, culture, and review routines, moving PM/PMS from compliance to learning (Elg et al., 2013; Bititci et al., 2018; Nuti et al., 2018). Outlet and journal profiles (Tables 6–7) reinforced this point by showing that themes are anchored in different audiences, which can reproduce fragmentation unless control and stage concepts are used to read across venues. Second, AI, ML, and NLP were repositioned as an embedded extension at the edge of the QI core rather than a detached methods stream, foregrounding the governance work required when these signals are integrated into routine QI and review infrastructures (Grundmeier et al., 2016; Fihn et al., 2019; Cruz Rivera et al., 2020; Sendak et al., 2020). Third, the overlay distinguished maturity from emergence by contrasting more stabilized emphases (records infrastructures, indicator specification, and workflow-safety controls) with more recent emphases (telehealth coordination and AI-enabled methods), indicating where theory-informed consolidation is most needed (Table 8). Fourth, contextual conditions were treated not merely as after-the-fact moderators but as a cross-cutting interface layer that shapes how technical designs travel and settle, and this argument was strengthened by the geographic concentration of the evidence base (Table 9), which raises transferability stakes for claims about “best practice” across health-system settings (Marchand et al., 2021; Vaughn et al., 2019).

Taken together, the field appeared to be organized around infrastructures that stabilize what can be counted, implementation regimes that make those counts governable through routines and accountability, and service contexts in which measures are enacted and revised. Under these conditions, sustained improvement was indicated to depend less on measurement artifacts alone and more on the socio-technical arrangements through which they are implemented, maintained, and adapted over time.

Practical implications

Because the present study is an exploratory, keyword-based bibliometric mapping, the practical implications are offered as navigation cues rather than prescriptive best practices. The maps indicate where the literature concentrates at different PM/PMS stages and along the technical versus social control balance. Accordingly, practitioners may use the stage–control topology (Tables 3–4) and the temporal gradient (Table 5) as a structured checklist for “what tends to matter” when designing, implementing, and revising digitally enabled PM/PMS in healthcare.

At the design end of the topology, the field is anchored in the EHR/records infrastructure and HIT safety and workflow governance themes. This concentration suggests that early-stage PM/PMS work often hinges on the reliability and traceability of data and on the specification of workflow safeguards. In such settings, design work may prioritize EHR data quality (for example, completeness, correctness, timeliness) and interoperability (for example, HL7 FHIR, SMART-on-FHIR) so that later routines receive reliable signals, while making indicator assumptions and data provenance explicit and documenting data capture and traceability to reduce gaming and tunnel vision (Weiskopf and Weng, 2013; Mandel et al., 2016; Franco-Santos & Otley, 2018).

At the implementation locus, the implementation–management and performance review theme sits at the interface between technical artifacts and organizational routines. In practice, implementation work may be operationalized by making review cycles explicit, specifying escalation paths and responsibilities, and supporting leadership-enabled review practices that allow cross-boundary sensemaking around the same indicators (Bititci et al., 2018; Côté-Boileau et al., 2022; Anell, 2024).

At the use and revision end, the telehealth/access/coordination and primary-care/service-context themes foreground distributed service delivery and pathway-based enactment, where measures are often revised to fit modality-specific workflows and coordination demands. In such settings, performance measures may be aligned with access, continuity, and patient experience, and equity and acceptance may be monitored explicitly, reflecting the cross-cutting context and implementation conditions layer in the map (Kristiansen et al., 2016; Franco-Santos & Otley, 2018).

Finally, AI/ML/NLP appears as an extension of the QI core, which points to governance through existing QI and review routines rather than parallel control structures. This co-location suggests that model governance is likely to be enacted through existing QI and review routines, rather than through

parallel control structures. Where AI or ML is used, practical arrangements may include post-deployment monitoring and error analysis (for example, calibration checks, drift detection, and failure-mode review) and may specify update rights so that revisions can be handled as part of routine use and revision (Baughman et al., 2022; Cruz Rivera et al., 2020; Fihn et al., 2019). Given the geographic concentration visible in the descriptive profiles, deployments may also benefit from making transferability assumptions explicit (for example, infrastructure prerequisites, regulatory constraints, and professional settlement issues).

Future research and limitations

As a keyword co-occurrence map based on Web of Science, this study reflects the concepts made visible through indexing and author keyword practices, and it does not adjudicate causality or effectiveness. Future work can test the robustness of the observed control and stage patterns by extending the corpus to Scopus and PubMed, and by re-running the mapping with alternative keyword fields or controlled vocabularies where available.

Methodologically, theme interpretation can be strengthened through a small, targeted reading of representative papers from each cluster, and through longitudinal slicing that examines whether the topology and the recency gradient remain stable across successive time windows. Finally, outlet profiles can be revisited using finer-grained taxonomies to better capture disciplinary homes and boundary-spanning venues.

Conclusion

This study synthesizes research on digitally enabled performance measurement and management (PM/PMS) in healthcare through a combined control and stage lens using a reproducible keyword-based mapping of Web of Science (2000–2025). The field clusters around infrastructures that stabilize what can be counted, implementation regimes that make indicators governable through review routines and accountability, and service contexts where measures are enacted and revised, with a recency gradient that distinguishes more established foundations from newer emphases in distributed care and analytics-augmented practice. AI-related terms appear as an extension at the edge of the QI core, suggesting that oversight and monitoring should be treated as part of staged implementation and routine performance cycles. Outlet and country profiles further indicate that evidence accumulates unevenly across disciplinary homes and contexts, which should be treated as a boundary condition when generalizing claims about digitally enabled PM/PMS.

References

- Anell, A. (2024). Reconsidering performance management to support innovative changes in health care services. *Journal of Health Organization and Management*, 38(9), 125–142.
- Baughman, D. J., Jabbarpour, Y., Westfall, J. M., et al. (2022). Comparison of quality performance measures for patients receiving in-person vs telemedicine primary care in a large integrated health system. *JAMA Network Open*, 5(9), e2233267.
- Barbaza, E., Kringos, D., Kruse, I., Klazinga, N. S., & Tello, J. E. (2019). Creating performance intelligence for primary health care strengthening in Europe. *BMC Health Services Research*, 19, 1006.
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's measured is what matters: Targets and gaming in the English public health care system. *Public Administration*, 84(3), 517–538.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327.
- Bititci, U. S., Bourne, M., Cross, J. A. (Farris), Nudurupati, S. S., & Sang, K. (2018). Editorial: Towards a theoretical foundation for performance measurement and management. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 653–660.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
- Bright, T. J., Wong, A., Dhurjati, R., Bristow, E., Bastian, L., Coeytaux, R. R., Samsa, G., Hasselblad, V., Williams, J. W., Musty, M. D., Wing, L., Kendrick, A. S., Sanders, G. D., & Lobach, D. (2012). Effect of clinical decision-support systems: A systematic review. *Annals of Internal Medicine*, 157(1), 29–43.
- Connolly, M., Selling, M. K., Cook, S., Williams, J. S., Jr., Chin, M. H., & Umscheid, C. A. (2021). Development, implementation, and use of an “equity lens” integrated into an institutional quality scorecard. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 28(8), 1785–1790.
- Côté-Boileau, É., Breton, M., Rouleau, L., & Denis, J.-L. (2022). Appropriating integrated performance management tools in healthcare: A sociomaterial work story. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 397–416.
- Cruz Rivera, S., Liu, X., Chan, A.-W., Denniston, A. K., Calvert, M. J., & the SPIRIT-AI and CONSORT-AI Working Group. (2020). SPIRIT-AI extension: Guidelines for clinical trial protocols for interventions involving artificial intelligence. *BMJ*, 370, m3210

- Di Falco, C., Noto, G., Marisca, C., & Barresi, G. (2024). The contribution of information and communication technologies on performance management and measurement in healthcare: A systematic review of the literature. *The TQM Journal*, 36(9), 371–391.
- Donnelly, C., Janssen, A., Vinod, S., Stone, E., Harnett, P., & Shaw, T. (2022). A systematic review of electronic medical record-driven quality measurement and feedback systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 200.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Dowding, D., Randell, R., Gardner, P., Fitzpatrick, G., Dykes, P., Favela, J., Hamer, S., Whitewood-Moore, Z., Hardiker, N., Borycki, E., & Currie, L. (2015). Dashboards for improving patient care: Review of the literature. *International Journal of Medical Informatics*, 84(2), 87–100.
- Ebraheem, S., Manzour, A. F., Elbokl, A., Emara, T., El Houssinie, M., & Al-Tehewy, M. M. (2025). Development of key performance indicators for a telemedicine setting in Egypt using an electronic modified Delphi approach. *BMC Health Services Research*, 25, 868.
- Elg, M., Palmberg Brorby, K., & Kollberg, B. (2013). Performance measurement to drive improvements in healthcare practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11–12), 1623–1651.
- Feng, J., Phillips, R. V., Malenica, I., Bishara, A., Hubbard, A. E., Celi, L. A., & Pirracchio, R. (2022). Clinical artificial intelligence quality improvement: Towards continual monitoring and updating of AI algorithms in healthcare. *npj Digital Medicine*, 5, 66.
- Fihn, S. D., Saria, S., Mendonça, E., Hain, S., Matheny, M., Shah, N., Liu, H., & Auerbach, A. (2019). Deploying AI in clinical settings. In M. S. Matheny, S. T. Israni, M. Ahmed, & D. Whicher (Eds.), *Artificial intelligence in health care: The hope, the hype, the promise, the peril* (pp. 145–180). National Academy of Medicine.
- Franco-Santos, M., & Otle, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696–730.
- Grundmeier, R. W., Masino, A. J., Casper, T. C., Dean, J. M., Bell, J., Enriquez, R., Deakyne, S., Chamberlain, J. M., & Alperin, E. R. (2016). Identification of Long Bone Fractures in Radiology Reports Using Natural Language Processing to Support Healthcare Quality Improvement. *Applied Clinical Informatics*, 7, 1051–1068.
- Kelman, S., & Friedman, J. N. (2009). Performance improvement and performance dysfunction: An empirical examination of distortionary impacts of the emergency room wait-time target in the English National Health Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 917–946.
- Kristiansen, M., Obstfelder, A., & Lotherington, A. T. (2016). Contradicting logics in everyday practice: The complex dynamics of performance management and professionalism in Norwegian nursing homes. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 57–72.
- Mandel, J. C., Kreda, D. A., Mandl, K. D., Kohane, I. S., & Ramoni, R. B. (2016). SMART on FHIR: A standards-based, interoperable apps platform for electronic health records. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 23(5), 899–908.
- Marchand, J.-S., Breton, M., Saulpic, O., & Côté-Boileau, É. (2021). Lessons from mandated implementation of a performance management system. *Journal of Health Organization and Management*, 35(5), 579–595.
- Murphy, D. R., Zimolzak, A. J., Upadhyay, D. K., et al. (2023). Developing electronic clinical quality measures to assess the cancer diagnostic process. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 30(9), 1526–1536.
- Noto, G., De Domenico, M., Buttigieg, S. C., & Barresi, G. (2025). Managing and measuring performance of health prevention services: A simulation-based approach. *Journal of Health Organization and Management*, 39(9), 305–324.
- Nuti, S., Noto, G., Vola, F., & Vainieri, M. (2018). Let's play the patients' music: A new generation of performance measurement systems in healthcare. *Management Decision*, 56(10), 2252–2272.
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. J. (2018). Performance measurement and management systems: A perspective from complexity theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731–754.
- Ovretveit, J., Nelson, E. C., & James, B. (2016). Building a learning health system using clinical registers: A non-technical introduction. *Journal of Health Organization and Management*, 30(7), 1105–1118.
- Pimperl, A. F., Rodriguez, H. P., Schmittiel, J. A., & Shortell, S. M. (2018). The implementation of performance management systems in U.S. physician organizations. *Medical Care Research and Review*, 75(5), 562–585.
- Rabiei, R., & Almasi, S. (2022). Requirements and challenges of hospital dashboards: A systematic literature review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 22(1), 286.
- Sendak, M. P., Ratliff, W., Sarro, D., Alderton, E., Futoma, J., Gao, M., Nichols, M., Revoir, M., Yashar, F., Miller, C., Kester, K., Sandhu, S., Corey, K., Brajer, N., Tan, C., Lin, A., Brown, T., Engelbosch, S., Anstrom, K., Elish, M. C., Heller, K., Donohoe, R., Theiling, J., Poon, E., Balu, S., Bedoya, A., & O'Brien, C. (2020). Real-World Integration of a Sepsis Deep Learning Technology Into Routine Clinical Care: Implementation Study. *JMIR Medical Informatics*, 8(7), e15182.
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18 (2 & 3), 277–310.
- Suprpto, B., Abdul Wahab, H., & Wibowo, A. J. (2009). The implementation of Balance Score Card for performance measurement in small and medium enterprises: Evidence from Malaysian health care services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), 76–87.
- Topol, E. J. (2019). High-performance medicine: The convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine*, 25(1), 44–56.
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.

- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285–320). Springer.
- Vaughn, V. M., Saint, S., Krein, S. L., Forman, J., Meddings, J., Ameling, J., Winter, S., Townsend, W., & Chopra, V. (2019). Characteristics of healthcare organisations struggling to improve quality: Results from a systematic review of qualitative studies. *BMJ Quality & Safety*, 28(1), 74–84.
- Weggelaar-Jansen, A. M. J. W. M., Broekharst, D. S. E., & de Bruijne, M. (2018). Developing a hospital-wide quality and safety dashboard: A qualitative research study. *BMJ Quality & Safety*, 27, 1000–1007.
- Weiskopf, N. G., & Weng, C. (2013). Methods and dimensions of electronic health record data quality assessment: Enabling reuse for clinical research. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 20(1), 144–151.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

Appendix A. WoS Boolean Query

SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI

TS=(

("value-based care" OR "value-based health*" OR "knowledge integration"

OR "organizational performance" OR "organisational performance"

OR "performance management" OR "performance measurement"

OR "quality improvement" OR "key performance indicator*")

AND

("digital health" OR "digital technolog*" OR "electronic health record*" OR "electronic medical record*" OR EHR OR EMR

OR dashboard* OR "clinical decision support system*" OR "clinical decision support" OR CDSS

OR "health information technology" OR "health IT"

OR "health information system*" OR "hospital information system*" OR "clinical information system*")

OR "data analytics" OR "artificial intelligence" OR AI OR "machine learning" OR ML

OR "natural language processing" OR NLP OR telemedicine OR telehealth OR "data visualization"

OR "information system*")

AND

(healthcare OR "health care" OR hospital* OR "health organization*" OR "healthcare organization*" OR "health care organization*" OR "health system*")

)

AND PY=(2000-2025)

AND DT=(Article OR Review)

AND LA=(English)

Appendix B. VOSviewer Configuration

This appendix consolidates the settings used to generate the density, network, and overlay maps and is intended to support full replication.

Corpus construction

- Database and indices: Web of Science Core Collection (SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI)
- Timespan / types / language: 2000–2025; Article and Review; English
- Search scope: Topic (TS) query combining PM/PMS terms, digital-health families, and healthcare context (Table 1)
- Category refine: 20 WoS subject categories (Table 2)
- Counts: Broad query=4,812 records; after category refine=2,378 records used
- Run date: 10 Aug 2025 (WoS is continuously updated; counts may vary on re-run)
- Export mode: Full Records and Cited References (five batches, WoS per-export cap)

Analysis, mapping and visualization

- Analysis: Co-occurrence of keywords
- Unit of analysis: All keywords
- Counting method: Full counting
- Minimum occurrence: 10
- Thesaurus: Appendix C
- Normalization: Association strength
- Layout (Advanced Layout Parameters)
 - Random starts=50
 - Max. iterations=1000
 - Initial step size=1.00
 - Step size reduction=0.75
 - Step size convergence=0.001
 - Random seed=10
- Clustering (Advanced Clustering Parameters)
 - Method: VOSviewer modularity-based clustering (default)
 - Random starts=50
 - Iterations=50
 - Random seed=10

Appendix C. Thesaurus: Normalization and Noise Filtering

Normalization:

artificial intelligence	AI
artificial-intelligence	AI
adverse drug events	adverse events
ambulatory-care	ambulatory care
audit and feedback	audit
behaviour	behavior
CDSS	clinical decision support
chronic disease	chronic illness
chronic diseases	chronic illness
clinical decision support systems	clinical decision support
clinical decision-support	clinical decision support
clinical informatics	medical informatics
clinical-practice guidelines	guideline
computerized physician order entry	physician order entry
costs	cost
dashboards	dashboard
data visualisation	data visualization
decision-making	decision making
decision-support	decision support
decision-support-systems	decision support
decision support systems	decision support
deep-learning	deep learning
diabetes mellitus	diabetes
e-health	ehealth
electronic health record	EHR
electronic health records	EHR
electronic health record (ehr)	EHR
emr	EHR
electronic medical record	EHR
electronic medical-record	EHR
electronic medical-records	EHR
electronic medical records	EHR
emergency-department	emergency department
experiences	experience
general-practice	general practice
guidelines	guideline
health informatics	medical informatics
health information-technology	health information technology
health information systems	health information system
health information exchanges	health information exchange
healthcare quality improvement	quality improvement
health systems	health system
heart-failure	heart failure

hospitals	hospital
hospital information systems	hospital information system
information technology	health information technology
information-technology	health information technology
information systems	information system
information-systems	information system
inpatients	inpatient
interventions	intervention
key performance indicators	key performance indicator
length-of-stay	length of stay
lengths of stay	length of stay
medical-record	medical record
medical-records	medical record
mental-health	mental health
meta-analysis	metaanalysis
m-health	mhealth
natural language processing	NLP
natural-language processing	NLP
organisational performance	organizational performance
paediatrics	pediatrics
patient-care	patient care
patient-centred care	patient-centered care
patient-reported outcome	patient-reported outcomes
patient-reported outcome measures	patient-reported outcomes
pay for performance	pay-for-performance
perspectives	perspective
performance-measurement	performance measurement
practice guidelines	guideline
primary-care	primary care
primary health care	primary care
public-health	public health
quality-of-care	quality of care
quality of health care	quality of care
quality indicators	performance measurement
quality improvement methodologies	quality improvement
randomised	randomized
randomised controlled trial	randomized controlled-trial
readmissions	readmission
records	record
registries	registry
smoking-cessation	smoking cessation
social determinants of health	social determinants
tele-health	telehealth
tele-medicine	telemedicine
trials	trial

workflows	workflow
value-based healthcare	value-based care
value-based health care	value-based care

Noise Filtering

care
framework
health
health care
health-care
healthcare
impact
improvement
quality
of-care
of-life care
model
models
program
system
systems
technology

Appendix D. Keyword Occurrences by Thematic Cluster

Cluster	Keyword	Occurrences
QI–Safety Measurement & Decision Support (green)	quality improvement	849
	patient safety	143
	clinical decision support	106
	guideline	92
	risk	88
	decision support	79
	mortality	77
	machine learning	71
	ai	61
	prevention	58
	cost	57
	adverse events	52
	safety	51
	emergency department	48
	surgery	43
	association	41
	nurses	37
	nlp	28
	continuous quality improvement	27
	hospital medicine	25
	risk-factors	25
	surveillance	24
	length of stay	22
	rates	22
	evidence-based practice	20
	inpatient	20
	quality measurement	19
	systematic review	19
	critical care	18
	metaanalysis	17
	pdsa	16
	sepsis	16
	therapy	16
	deep learning	15
	pay-for-performance	15
	american-college	14
	burden	14
	clinical	14
	alerts	13
	complications	13
	venous thromboembolism	13

Cluster	Keyword	Occurrences
	acute myocardial-infarction	12
	identification	12
	prediction	12
	blood-stream infections	11
	cardiovascular disease	11
	care-associated infections	11
	events	11
	infection control	11
	intensive-care-unit	11
	medical errors	11
	patient outcomes	11
	performance measures	11
	pharmacists	11
	performance improvement	10
EHR/Records Infrastructure (purple)	ehr	379
	medical informatics	61
	record	52
	physicians	50
	feedback	36
	time	36
	diagnosis	31
	documentation	31
	general practice	31
	audit	25
	data quality	23
	hospital information system	19
	improve	19
	follow-up	17
	health information management	16
	learning health system	16
	accuracy	15
	registry	15
	stroke	15
	workflow	15
	benchmarking	14
	usability	14
	clinical audit	13
	data collection	13
	patient care	13
	radiology	11
	simulation	10
	management	208

Cluster	Keyword	Occurrences
Implementation–Management & Performance Review (blue)	implementation	179
	performance	98
	performance measurement	75
	hospital	72
	adoption	54
	information system	48
	information	45
	experience	43
	satisfaction	40
	innovation	39
	indicators	36
	support	34
	efficiency	32
	big data	31
	dashboard	30
	decision making	30
	evaluation	28
	informatics	28
	health policy	26
	medical record	26
	perspective	26
	health information system	22
	key performance indicator	22
	public health	21
	analytics	20
	knowledge	20
	organizational performance	18
	meaningful use	17
	integration	16
	leadership	16
	productivity	16
	medicare	15
	business intelligence	14
	culture	14
	organizations	14
	strategy	14
	sustainability	13
	balanced scorecard	12
	failure	12
	performance management	12
	success	12
	transformation	12
	acceptance	11

Cluster	Keyword	Occurrences
	attitudes	11
	data visualization	11
	hospital performance	11
	methodology	11
	health records	10
	knowledge translation	10
	organizational culture	10
	quality assurance	10
Telehealth, Access & Coordination (red)	telemedicine	147
	telehealth	108
	covid-19	70
	communication	67
	patient	65
	value-based care	63
	digital health	49
	children	45
	access	42
	cancer	37
	depression	37
	education	37
	pediatrics	34
	mental health	33
	palliative care	33
	validation	33
	disease	32
	ehealth	30
	veterans	30
	patient satisfaction	29
	medicine	27
	patient-reported outcomes	27
	tool	26
	nursing	23
	patient experience	22
	patient engagement	20
	advance care planning	19
	quality-of-life	19
	mhealth	18
	validity	18
	adolescents	17
	science	17
	hiv	16
	feasibility	15
	oncology	15

Cluster	Keyword	Occurrences
	state	15
	end	14
	future	14
	reliability	14
	rural health	14
	trends	14
	policy	13
	algorithm	12
	collaborative care	12
	pediatric	12
	youth	12
	countries	11
	life	11
	pain	11
	questionnaire	11
	rural	11
	participation	10
	scale	10
	social media	10
	survival	10
	visits	10
Primary-care & Service Context (yellow)	primary care	252
	intervention	133
	outcomes	116
	quality of care	80
	united-states	50
	diabetes	41
	chronic illness	35
	prevalence	35
	services	35
	health system	32
	strategies	30
	trial	29
	hypertension	27
	delivery	24
	adherence	22
	practice-based research	21
	community	20
	randomized controlled-trial	19
	lessons	18
	women	16
	population	15
	pregnancy	15

Cluster	Keyword	Occurrences
	delivery of health care	14
	diabetes care	14
	health services	12
	protocol	12
	settings	12
	smoking cessation	12
	blood-pressure	11
	mixed methods	11
	practice facilitation	11
	preventive care	11
	chronic illness care	10
	coverage	10
	health promotion	10
	healthcare delivery	10
	home	10
	organizational change	10
	pay	10
	randomized-trial	10
	smoking	10
HIT, Safety & Workflow Governance (orange)	health information technology	159
	design	41
	ambulatory care	28
	errors	28
	recommendations	22
	physician order entry	20
	medication errors	16
	medication safety	14
	behavior	13
	medication reconciliation	13
	benefits	12
	patient education	11
	clinical information systems	10
	human factors	10
	project	10
Cross-cutting Context & Implementation Conditions (cyan)	barriers	49
	challenges	46
	implementation science	40
	patient-centered care	40
	qualitative research	39
	disparities	38
	health services research	34
	adults	32

Cluster	Keyword	Occurrences
	heart failure	30
	readmission	25
	social determinants	21
	screening	20
	health equity	19
	cost-effectiveness	18
	population health	18
	discharge	17
	people	15
	health disparities	14
	opportunities	14
	determinants	13
	health information exchange	13
	equity	11
	engagement	10
	hospital readmissions	10

DEMİR PARMAKLIKLAR ARDINDA: HAPİSHANE ÇALIŞANLARINDA MAHKUM SENDROMU

Belkis Özkara
Afyon Kocatepe Üniversitesi
bozkara@aku.edu.tr

Handan Deniz Büyükaslan
Afyon Kocatepe Üniversitesi
yumusakipek@aku.edu.tr

Özet

Bu çalışma, kapalı kurumsal yaşamın travmatik koşullarının hapishane çalışanlarının benlik algılarını nasıl dönüştürdüğünü açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Hapishaneler literatürde çoğunlukla mahkum deneyimi üzerinden ele alınırken, bu araştırma toplu yaşam kurumlarının dönüştürücü etkilerinin kurum çalışanları açısından da geçerli olduğu varsayımından hareket etmektedir. Kuramsal çerçeve, Goffman'ın toplu yaşam kurumları yaklaşımına dayanmaktadır. Çalışma, Türkiye'de farklı güvenlik düzeylerindeki hapishanelerde görev yapmış 13 emekli ceza infaz koruma memuru ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanan nitel bir araştırma tasarımına sahiptir. Bulgular, fiziksel kapalılık, bürokratik katılık ve mahkumlarla sürekli etkileşimin çalışanlarda zamana yayılan bir benlik aşınması yarattığını, bununla birlikte çalışanların bu aşınmaya karşı çeşitli yeniden anlamlandırma ve uyum pratikleri geliştirdiğini göstermektedir. Çalışma, bu süreci mahkum sendromu kavramı ile tartışarak kapalı kurumların çalışan benliği üzerindeki dönüştürücü etkilerini açıklamada literatürüne özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplu yaşam kurumları, benlik aşınması, mahkum sendromu, hapishane çalışanları

Giriş

Hapishaneler, yalnızca suçluların tutulduğu mekanlar değil; aynı zamanda çalışanlar açısından yüksek stres, izolasyon, sürekli tehdit algısı ve yoğun bürokratik denetimin iç içe geçtiği son derece özgül çalışma ortamlarıdır. Hapishane görevlileri, sağlık ya da eğitim alanındaki çalışanlardan farklı olarak, sürekli risk altında çalışma, kesintisiz kontrol sağlama, her an tetikte olma zorunluluğu ve kalıcı güç asimetrisiyle şekillenen benzersiz iş talepleriyle karşı karşıyadır. Bu koşullar, yalnızca fiziksel güvenliği değil, çalışanların duygusal dayanıklılıklarını, sosyal ilişkilerini ve benlik algılarını da derinden etkileyebilmektedir. Literatürde hapishane, bireyin psikolojik bütünlüğünü zorlayan ve kimi zaman dönüştüren bir “örgütsel travma alanı” olarak ele alınmaktadır (Crawley, 2004; Fineman, 2017). Dolayısıyla hapishane çalışması, salt bir mesleki faaliyet olmanın ötesinde, çalışanların benliklerini, davranış biçimlerini ve dünyayı algılama pratiklerini dönüştürebilecek ölçüde örseleyici ve biçimlendirici bir deneyim sunmaktadır. Özellikle yüksek güvenlikli hapishanelerde, mahkumların yaşadığı kapalılık deneyiminin belirli süreler boyunca çalışanlar tarafından da paylaşıldığı söylenebilir.

Hapishane çalışma koşullarının mahkumlar ve çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen geniş bir literatür bulunmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir bölümünde, hapishane çalışanlarının iş tatmini (Rogers, 1991; Cheeseman vd., 2011; Armstrong vd., 2015), örgütsel bağlılık (Law ve Guo, 2016; Vickovic ve Morrow, 2020), stres, tükenmişlik (Shaufeli ve Peeters, 2000; Carlson ve Thomas, 2006; Kunst, 2011;)ve iyi oluş (Marzuki ve İshak, 2011; Evers vd., 2020) gibi işe ilişkin tutumları ile bu tutumların bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel sapma ya da amaç karşıtı davranışlarına odaklanan araştırmalar (Worley vd., 2011; Ross, 2016; Weinrath vd., 2024; Worley, 2025; Burton vd., 2025) da mevcuttur. Ancak bu olumsuz tutum ve davranışların kaynağına inen, hapishane çalışma koşullarının çalışanlar üzerinde yarattığı görece kalıcı ve dönüştürücü etkileri irdeleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum, hapishane bağlamında çalışanların deneyimlerinin çoğu zaman sonuç değişkenleri üzerinden ele alındığını, ancak bu sonuçların arkasındaki benlik dönüşümü süreçlerinin yeterince sorgulanmadığını göstermektedir.

Yakın zamanlarda hapishane çalışanlarının davranışlarını daha geniş bir çerçeveden açıklamaya yönelik birkaç araştırma (Smith, 2022; Schultz, 2023) vardır. Shultz (2023) Batı Kanada eyalet hapishanesinde yaptığı çalışmada, çalışanların habituslarının belirli özelliklerini ve bu habitusun işyeri ve mesleki kültürleri, tutumları ve davranışları verimsiz biçimlerde nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Habitus, hapishane çalışanlarının kurumsal bağlam içinde zamanla içselleştirdikleri düşünme, algılama, hissetme ve davranma eğilimlerinin bütünü olarak kavramlaştırılmıştır. Smith (2022) ise , işyeri şiddetine maruz kalan ya da bu şiddete tanıklık eden çalışanların yaşanmış deneyimlerine ve bu travmayla nasıl başa çıktıklarına odaklanmıştır. Bu çalışma da çoğunlukla çalışandan mahkuma doğru yönelmiş şiddetin yönünü mahkumdan çalışana doğru çevirmesi ve çalışanların bu olumsuz koşullardaki duygularına odaklanması bakımından önemlidir.

Bu çalışma, hapishanenin kendine özgü çalışma koşullarını ve bu koşulların çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamak üzere Goffman'ın toplu yaşam kurumları (total institutions) kavramsallaştırmasını kuramsal bir çıkış noktası olarak benimsemektedir. Goffman'ın yaklaşımı, kapalı örgütlerde yaşamın ve çalışmanın dinamiklerini anlamada güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Bir toplu yaşam kurumu olarak hapishane; dış dünyadan görece yalıtılmış olması, barınma ve çalışmanın aynı mekansal çerçevede gerçekleşmesi ve katı güvenlik kurallarıyla düzenlenmesi nedeniyle bu kurumların en tipik örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Moran & Jewkes, 2015). Ancak hapishane çalışanları, bu kurumsal düzenin sürekliliğini sağlayan aktörler olmalarına rağmen, literatürde çoğu zaman mahkumların deneyimini merkeze alan analizlerin gölgesinde kalmıştır. Bu çalışma, toplu yaşam kurumlarının benlik üzerindeki dönüştürücü etkilerinin yalnızca mahkumlar için değil, bu kurumları işleten ve sürdüren çalışanlar için de geçerli olabileceği varsayımından hareket etmektedir.

Goffman'a (1961) göre toplu yaşam kurumları, bireyin benlik algısında köklü bir dönüşüm yaratır. *Benlik aşınması* (self-mortification) olarak tanımlanan bu süreçte birey, kuruma girdikten sonra önceki kimliğinden sistematik biçimde arındırılarak kurumsal bir kimliğe yönlendirilir. Dolayısıyla mahkumlar, hastalar ya da öğrenciler, dış dünyadan kopararak kapalı bir mekanda ve tek bir otorite altında yaşamaya zorlanmakta, benlikleri kurumsal disiplin ve pratikler yoluyla yeniden yapılandırılmaktadır (Goffman, 1961).

Bununla birlikte Goffman'ın bu yaklaşımı, sonraki yıllarda hem kuramsal hem de ampirik düzeyde yoğun eleştirilere maruz kalmıştır (Karmel, 1969; Mouzelis, 1971; Townsend, 1979; Weinstein, 1982; Scott, 2010; Shreeya, 2018; Ellis, 2021). Bu çalışmalar, toplu yaşam kurumları kavramının her bağlamda ve her kurum türü için geçerli olmadığını (Davies, 1989; Ellis, 2021), mahkum ve hastaların mizah, dayanışma, sembolik direniş, davranışsal uyum ve stratejik uyum gibi pratikler geliştirerek kurumsal baskılar karşısında edilgen kalmadıklarını göstermiştir (Karmel, 1969; Townsend, 1979; Weinstein, 1982; Shreeya, 2018).

Literatürde Goffman'ın toplu yaşam kurumları analizi daha çok mahkumları (Goffman, 1961; Shreeya, 2018; Bruce, 2021; Maycock, 2023) ve akıl hastalarını (Karmel, 1969; Townsend 1976; Weinstein, 1982; Capps, 2016) kapsayan çalışmalardır. Ancak toplu yaşam kurumlarında çalışanların, özellikle de hapishane çalışanlarının benlik süreçlerindeki dönüşümler yeterince ele alınmamıştır. Toplu yaşam kurumlarının sınırları, kurumsal disiplini, kontrol ve otoritesi sadece mahkumları değil, çalışanları da etkileyerek çalışanların da benlik algılarını biçimlendirebilmektedir.

Bu çalışmada benlik, tamamen aşınan ya da yok olan bir yapı olarak değil, kapalı ve yüksek denetimli kurumsal bağlamlar içinde yeniden inşa edilen dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Mahkum sendromu kavramı, hapishane çalışanlarının uzun süreli kapalı mekan deneyimi, katı bürokratik kuralların içselleştirilmesi ve mahkumlarla sürekli etkileşim sonucunda benlik ve kimlik algılarında dönüşüm yaşadıkları varsayımına dayanmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, kapalı kurumsal yaşamın travmatik koşullarının hapishane çalışanlarının benlik algılarını nasıl dönüştürdüğünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda, hapishane çalışanlarının gündelik deneyimleri, hapishane çalışma koşullarının

benlik üzerindeki etkileri ve bu süreçte çalışanların geliştirdikleri uyum ya da direniş biçimleri nitel bir araştırma tasarımıyla açığa çıkarılacaktır. Bu yönüyle çalışma, Goffman'ın toplu yaşam kurumları yaklaşımını çalışan deneyimi üzerinden yeniden düşünerek, kapalı örgütlerde benliğin yalnızca kuruma maruz kalanlar değil, kurumu sürdüren aktörler açısından da nasıl dönüştüğüne dair literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

1.Kavramsal Çerçeve: Mahkum Sendromu

1.1.Benlik Aşınması: Kapalı Kurumsal Yaşam ve Benliğin Daralması

Kapalı ve yüksek denetimli örgütsel yapılarda çalışma ve yaşama deneyimi, bireyin benlik algısında önemli dönüşümlere yol açabilmektedir. Bu dönüşüm sürecini açıklamada en etkili kuramsal çerçevelerden biri, Goffman'ın (1961) toplu yaşam kurumları kavramsallaştırmasıdır. Goffman'a (1961) göre toplu yaşam kurumları, benzer durumdaki çok sayıda bireyin belirli bir süre boyunca toplumdan kopuk, kapalı ve resmi olarak yönetilen bir yaşam döngüsü sürdürdüğü kurumsal yapılardır. Bu kurumlarda bireyin uyku, çalışma ve boş zaman gibi tüm gündelik faaliyetleri aynı mekanda ve tek bir otorite tarafından düzenlenir. Gündelik yaşam sıkı kurallar ve programlar çerçevesinde denetlenir.

Bu yapısal özellikler, bireyin kurumsal düzenle kurduğu ilişkiyi köklü biçimde dönüştürerek benlik algısında aşınmaya yol açabilmektedir. Bireyler, sivil hayatta farklı sosyal bağlamlarda istikrarlı roller aracılığıyla inşa ettikleri benlikleriyle kuruma girerken, kapalı kurumsal yaşam bu rol düzenini bozar. Goffman'a (1961) göre toplu yaşam kurumlarında üyelik, rol planlamasını otomatik olarak kesintiye uğratar; çünkü bireyin dış dünyadan ayrılığı sürekli ve yıllarca devam edebilir. Bu durum, bireyin geçmiş rollerinden kopmasına ve rol yoksunluğu yaşamasına neden olur (Mouzelis, 1971; Capps, 2016).

Benlik aşınması yalnızca rol kaybıyla sınırlı değildir. Kabul ve uyum süreçleri sırasında bireyler, dış dünyadaki statülerinden bağımsız olarak personele mutlak saygı gösterme beklentisiyle karşılaşır; kişisel eşyalarına el konulması, tam adlarının kaybı ve bireysel kimlik setlerinin ortadan kaldırılması gibi öz kayıplar yaşarlar (Karmel, 1969; Capps, 2016; Aguilar, 2017). Ayrıca aşağılayıcı hitap biçimleri, kişinin yok sayılması ya da olumsuz özelliklerinin sürekli vurgulanması gibi sembolik ve sözel pratikler, benliğin sistematik biçimde zedelenmesine katkıda bulunur (Goffman, 1961; Aguilar, 2017). Bu süreçler Goffman tarafından benlik aşınması (self-mortification) olarak kavramsallaştırılmıştır.

Yüksek güvenli hapisanelerde çalışanlar da, görev süreleri boyunca yüksek güvenlik rejiminin dayattığı kurallara tabi olmakta, mekansal hareketlilikleri, iletişim biçimleri ve gündelik etkileşimleri ciddi biçimde sınırlandırılmaktadır. Çalışanlar, belirlenmiş alanların dışına çıkamamakta, sürekli gözetim altında çalışmakta, iletişimleri resmi kanallar aracılığıyla düzenlenmekte ve güvenlik prosedürleri nedeniyle bedensel ve duygusal mesafe kurmaya zorlanmaktadır. Zamanın katı biçimde planlanması, ani müdahale gerekliliği ve sürekli tetikte olma hali, çalışanların yalnızca iş pratiklerini değil, benlik algılarını da şekillendiren yapısal unsurlar haline gelmektedir.

Bu durum, hapisane çalışanlarının kurumsal düzene mahkumlar kadar bütüncül ve kesintisiz biçimde maruz kalmasalar da, çalışma süreleri boyunca tekrar eden biçimde aynı mekansal, bürokratik ve otoriter koşullarla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla çalışanlar açısından söz konusu olan, ani ve dramatik bir benlik yıkımından ziyade, zamana yayılmış, kısmi fakat süreklilik gösteren bir benlik aşınması sürecidir.

Benlik aşınmasını yalnızca ritüel ve otorite ilişkileriyle sınırlı bir süreç olarak görmek eksik kalacaktır. Bürokratik yapılarda çalışan bireyler açısından benlik aşınması, kuralların katı biçimde içselleştirilmesi ve amaçların araçlara dönüşmesiyle de ortaya çıkabilmektedir. Merton'un (1940) bürokratik kişilik kavramı, bu durumu açıklamada önemli bir katkı sunar. Bürokratik kişilik, kurallara aşırı bağlılık, esneklik kaybı ve inisiyatif yitimiyle karakterize edilir. Bu süreçte birey, örgütsel beklentilere uyum sağlarken benliğini daraltan, kalıplaşmış davranış örüntülerine yönelir. Özellikle kapalı ve yüksek denetimli kurumsal bağlamlarda bu durum, benlik aşınmasının örgütsel bir biçimi olarak değerlendirilebilir.

1.2.Benliğin Yeniden İnşası: Dönüşüm, Uyum ve Kurumsal Özneleşme

Güncel ampirik çalışmalar, özellikle mahkumlar ve hastalar üzerinden yürütülen analizlerde, benliğin toplu yaşam kurumlarında bütünüyle yok edilmediğini, kurumsal iktidar ilişkileri içinde dönüştüğünü ve yeniden inşa edildiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin toplu yaşam kurumlarında benliklerini bütünüyle yitiren edilgen varlıklar olmadığı, kurumsal sınırlar içinde çeşitli uyum, yeniden anlamlandırma ve özneleşme pratikleri geliştirdikleri ileri sürülmektedir (Karmel, 1969; Mouzelis, 1971; Townsend, 1979; Weinstein, 1982; Scott, 2010; Shreeya, 2018; Ellis, 2021).

Ugelvik'in (2014) Norveç hapishanelerinde gerçekleştirdiği etnografik çalışma, mahkumların hapishane rejimi karşısında iktidarın edilgen nesneleri olmadığını; gündelik pratikler yoluyla özneleşerek kurumsal düzeni sürekli biçimde yeniden müzakere ettiklerini göstermektedir. Benzer biçimde Crewe (2009), İngiliz hapishanelerinde iktidarın açık baskı yerine yumuşak fakat derin biçimlerde işlediğini, mahkumların bu iktidar biçimlerine uyum, yeniden anlamlandırma ve sınırlı direniş stratejileri geliştirerek öznel dünyalarını kurduklarını ortaya koymuştur. Shreeya (2018) ise mizah, dayanışma, sembolik ihlaller ve gündelik mikro pratikler aracılığıyla bireylerin kurumsal beklentileri müzakere ettiklerini ve benliklerini tamamen yitirmediklerini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, güncel literatürde Goffman'ın çalışması giderek artan biçimde benliğin yıkımını betimleyen deterministik bir çerçeveden ziyade, benliğin kurumsal iktidar ilişkileri içinde müzakere edildiği ve yeniden kurulduğu bir alanı görünür kılan bir analiz olarak yeniden yorumlanmaktadır (Davies, 1989; Crewe, 2009; Scott, 2010; Ellis, 2021).

Benliğin bu dönüşüm sürecini açıklamada Foucault'nun özneleşme yaklaşımı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Foucault'ya (1977, 1982) göre benlik, iktidar ilişkilerinin dışında var olan sabit bir öz değil; disiplin, gözetim ve normalleştirme pratikleri aracılığıyla kurulan dinamik bir süreçtir. Bu perspektiften bakıldığında, kapalı ve yüksek denetimli kurumsal yapılarda benliğin yeniden inşası, bireyin kurumsal iktidarla kurduğu ilişki içinde şekillenen bir uyum, içselleştirme ve dönüşüm süreci olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla benlik, tamamen ortadan kalkmaz ve bütünüyle özerk kalmaz. Bunun yerine kurumsal düzenin gündelik pratikleri içinde sürekli olarak yeniden üretilmektedir.

Çalışanlar açısından benliğin yeniden inşası, açık direniş ya da stratejik kimlik inşasından ziyade, kurumsal normların içselleştirilmesi, bürokratik beklentilere uyum ve mesleki disiplinin gündelik pratikler aracılığıyla benimsenmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bu süreçte benlik, kurumsal mantıkla uyumlu hale getirilirken; duygusal mesafe, tetikte olma hali, rol katılması ve normalleşmiş kontrol pratikleri benliğin yeniden yapılanmasının temel bileşenleri haline gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar açısından söz konusu olan benliğin kurumsal düzenle uyumlu biçimde yeniden yapılandırılmasıdır.

2.Yöntem

Bu çalışmanın amacı, kapalı kurumsal yaşamın travmatik koşullarının hapishane çalışanlarının benlik algılarını nasıl dönüştürdüğünü ortaya koymaktır. Çalışmamızın temel araştırma sorusunu “Kapalı kurumsal yaşam, hapishane çalışanlarının benlik algılarını nasıl aşındırmakta ve çalışanlar bu aşınma süreci karşısında benliklerini nasıl yeniden anlamlandırmaktadır? oluşturmaktadır. Bu kapsamda, hapishane çalışanlarının gündelik deneyimleri, hapishane çalışma koşullarının benlik üzerindeki etkileri ve bu süreçte çalışanların geliştirdikleri uyum ya da direniş biçimleri açığa çıkarılacaktır.

Araştırma sorumuza yanıt bulmak amacıyla çalışmada nitel bir araştırma deseni benimsenmiştir. Örneklemimizi, Türkiye’de farklı güvenlik düzeylerindeki hapishanelerde görev yapmış emekli ceza infaz koruma memurları oluşturmaktadır. Hapishanelerin çalışma koşullarının çalışanların benliği üzerinde uzun dönemdeki etkisini görebilmek açısından ve bakanlıktan izin alma zorlukları nedeniyle emekli ceza infaz koruma memurları tercih edilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak, kartopu örneklem benimsedik.

Verileri, katılımcılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile topladık. Görüşmeleri, yüz yüze veya telefon aracılığı ile birlikte gerçekleştirdik ve 13 emekli personel ile görüştük. Katılımcılara cezaevinin kapalı yapısının, cezaevlerinin katı bürokrasisinin, mahkumla etkileşimin hayatlarını nasıl etkilediği, cezaevinde çalışmanın çalışanları kişilik olarak nasıl değiştirdiği ve mesleğin en ağır yönü gibi sorular sorduk. Görüşmeleri, katılımcıların onayı doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydettik ve kelimesi kelimesine yazıya aktardık. Toplamda 75 sayfa görüşme verisi elde ettik. Tablo 1, görüşmelere ait detaylı bilgiyi göstermektedir.

Tablo 1. Görüşmelere Ait Detaylı Bilgiler

Katılımcı İsimleri	Eğitim Durumu	Görevleri	Çalıştığı Yerler	Çalışma Süreleri	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Görüşme Şekli
K1	Lise mezunu	Baş memur	Afyon-Burdur	28 yıl	22 Ağustos 2025	45 dakika	Yüz yüze
K2	Ön lisans mezunu	Baş memur	Afyon	27 yıl	22 Ağustos 2025	60 dakika	Yüz yüze
K3	Lise mezunu	Memur	İstanbul-Afyon	30 yıl	9 Ekim 2025	30 dakika	Telefon
K4	Ortaokul mezunu	Memur	Bolu-Çankırı	27 yıl	9 Ekim 2025	13 dakika	Telefon
K5	Lise mezunu	Memur	Bolu-Çankırı	34 yıl	10 Ekim 2025	22 dakika	Telefon
K6	Ön lisans mezunu	Memur	Karaman-Konya-Ankara	25 yıl	10 Ekim 2025	39 dakika	Telefon
K7	Lise mezunu	Memur	Ankara	26 yıl	10 Ekim 2025	12 dakika	Telefon
K8	Lise mezunu	Memur	Burdur-Çankırı-Ankara	22 yıl	24 Ekim 2025	13 dakika	Telefon
K9	Lise mezunu	Baş memur	Çankırı	35 yıl	10 Ekim 2025	36 dakika	Telefon
K10	Ön lisans mezunu	Memur	Kilis-Ankara	30 yıl	10 Ekim 2025	29 dakika	Telefon
K11	Lise mezunu	Memur	Niğde-Afyon	29 yıl	13 Ekim 2025	37 dakika	Yüz yüze
K12	Ön lisans mezunu	Memur	Eskişehir-Afyon	30 yıl	20 Ekim 2025	33 dakika	Telefon
K13	Lise mezunu	Memur	Niğde-Afyon	31 yıl	24 Ekim 2025	22 dakika	Telefon

Elde edilen verileri, tümevarımsal bir yaklaşımla (Corley and Gioia, 2004) üç aşamada analiz ettik. Analiz sürecinde ilk olarak görüşme metinlerini dikkatle tekrar tekrar okuyarak açık kodlama yaptık. Katılımcıların ifadelerinden doğrudan türetilen kodları oluşturduk. İkinci aşamada, benzer kodları ikinci dereceden temalar altında ayrı ayrı gruplandırdık. Daha sonra, ikinci dereceden temaları karşılaştırdık ve teoriye dönerek tekrar değerlendirdik. Kodlar ve temalar arasındaki uyumsuzlukları belirledik ve kategorileri revize ettik. Son aşamada ise, kategorileri, mahkum sendromunu ortaya çıkaran koşullar, benlik aşınması ve benliğin yeniden inşası süreçlerini görünür kılan örüntüler doğrultusunda bir araya getirerek ana temalarımızı oluşturduk. Şekil 1, nihai veri yapısını göstermektedir.

Kod	Kategori	Tema	Tema	Kategori	Kod
Mekansal kapanma					Rol dayatması
Vardiya sistemi	Fiziksel Kapalılık			Benlik Aşınması	Sosyal yalıtılma
İletişim kısıtı					Gözetim algısı ve tetikte olma
Sürekli gözetim ve denetim					Duygusal uyuşma
Kati kurallar/prosedürler					
İnisiyatif yokluğu					
Asimetrik yetki dağılımı	Bürokratik Katılık	Travmatik İş Koşulları	→		Mahkum Sendromu
Hiyerarşik denetim ve keyfilik					
Bürokratik temsil eksikliği ve kurumsal sessizlik					
Travmatik maruziyet					
					Kimliğin metaforla kurulması
					Sosyal geri çekilme
Fiziksel saldırı ve sözlü taciz	Negatif Etkileşim			Benliğin Yeniden Anlamlandırılması	Bilişsel dönüşüm
Tehdit					Ahlaki anlam üretimi
Empati ve yakınlık					Profesyonelleşme söylemi

Şekil 1. Veri Yapısı

3.Bulgular

Analiz sonucunda bulgular iki ana tema altında toplanmıştır: Travmatik İş Koşulları ve Mahkum Sendromu. İlk tema, çalışanların maruz kaldığı yapısal ve ilişkisel koşulları ortaya koyar. İkinci tema ise, bu koşulların çalışanların benlik algıları üzerindeki etkilerini ve bu etkilere karşı geliştirdikleri başa çıkma ve anlamlandırma pratiklerini kapsamaktadır.

3.1.Travmatik İş Koşulları

Cezaevi çalışanlarının benlik aşınması ve benliğin yeniden anlamlandırılması süreçlerini üreten ve biçimlendiren travmatik iş koşulları teması üç kategori altında toplanmıştır: *fiziksel kapalılık, bürokratik katılık ve negatif etkileşim*.

3.1.1.Fiziksel Kapalılık

Bu boyut, kapalı mekanın, vardiya sisteminin, dış dünyayla iletişimin kesilmesinin, sürekli gözetim ve denetim altında olmanın çalışan üzerinde yarattığı baskıyı içerir.

Katılımcılar mekansal kapanma ile ilgili şunları söylemiştir;

“Her taraf kapalı... Üzerimize kapanıyor kapı” (K2)

“Diğer memurların yaşadığı hayat, çalışma koşulları bizde yok” (K3)

“Kapılar üstüne kilitleniyor tabi” (K7)

Katılımcılar vardiya sistemiyle ilgili yaşadıkları deneyimleri şöyle aktarmıştır;

“Vardiyalı çalışıyorduk...yani 12-13 saat gece nöbet tutuyordum” (K8)

“Vardiyada çalışanların öğle tatili yoktur. Sekizde girer, dörtte çıkarlardı” (K1)

“24 saat çalışıyorduk gece gündüz demeden” (K4)

Katılımcılar yaşadıkları iletişim kısıtı ile ilgili şunları söylemiştir;

“Kapalı mekan, her şey yasak, cep telefonu yasak” (K13)

“Hiçbir şey sokamıyorsunuz içeri, telefon dahi” (K9)

“Cep telefonundan mahrumuz, yani yasak” (K2).

Katılımcılar sürekli gözetim ve denetim altında olmalarıyla ilgili aşağıdakileri aktarmıştır;

“İlk beni oradan çağırırlar. Kameralar var görüyorlar zaten. Müdahale etmezsen sen onun sinyal verdiğine...” (K11)

“Bloklerde nöbet tutuyorsunuz, bloklarda kameralar sizi sürekli gözetliyor” (K10)

“İşe girerken üzerinizin aranmasını istiyor musunuz? Hayır istemezsiniz” (K1)

3.1.2. Bürokratik Katılık

Bu boyut, cezaevlerindeki örgütlenmenin katı kurallar, hiyerarşik yapı, ve sınırlı inisiyatif alanları üzerinden işlediğini içerir.

Katılımcılar, çalıştıkları kurumlardaki katı kurallar/prosedürlerle ilgili şunları vurgulamıştır;

“Savcılık onayı olmadan mümkün değil çıkaramazsın kimseyi cezaevinden” (K9)

“Ama kuralların dışına çıkamazsın. Yani mecburen kuralların içinde yapmak zorundasın işini” (K12)

“Kapalı cezaevi için kuralları asma gibi bir şansımız olmaz” (K13)

Katılımcılar, görevlerini yerine getirirken inisiyatif alamadıklarıyla ilgili şunları söylemiştir;

“Farklı bir yaklaşımla gittiğin zaman... Orada o söz hakkın olmuyor” (K10)

“İsteseniz de kendi başınıza karar veremezsiniz, öyle bir yetkiniz yok” (K11)

“Tamamen müdürün elindeydi, müdür ne derse müdürün insaflı neyse oydu” (K3)

Katılımcılar, cezaevlerindeki hiyerarşik yapının yol açtığı asimetrik yetki dağılımı ile ilgili şunları vurgulamıştır;

“Herkes suçu orada çalışan personele atar” (K10)

“Cezaevinde bir telefon yakalandı misal. Bunu getirse getirse personel getirmiştir” (K1)

“Yasa zor kullanma yetkisi tanırken ne kadar zor kullanma yetkisi kullanacağını belirtmemiş” (K2)

“Ya jandarma yapıyor ya siz yapıyorsunuz diye suç atıyorlardı” (K4)

Katılımcılar, cezaevlerindeki hiyerarşik denetim ve keyfilik ile ilgili şunları söylemiştir.

“Görevden açığa aldılar çocuğu biliyor musunuz. Onay gelmedi diye kimseye ulaşamadım telefon açıyor kimse telefonu açmıyor” (K6)

“Her kurumun idaresi yönetimi değişiktir. Bazı müdürden müdüre göre değişir bakandan bakana değişir yani cezaevinin işleyişi” (K7)

“Koridorda da nöbet tutuyordum amir geliyordu...biz oturuyoruz diye, bizim altımızdan masamızı sandalyemizi topladılar” (K11)

Katılımcılar, meslekleriyle ilgili bürokratik temsil eksikliği ve kurumsal sessizlikle ilgili ise şunları vurgulamıştır;

“Yani içimizdeki sorunları bilen kişiler maalesef gelmiyor. Ya işte Adalet Bakanlığındaki hakimler savcılar onlar Cezaevi Genel Müdürlüğünde görev alıyorlar. Yani birebir sorunlarımızı bilemiyorlar” (K1)

“Bu mesleğin en ağır tarafı sahipsiz olmamız” (K3)

“Yani gerçekten zor şartlar altında çalışıyoruz ama gerçekten sahipsiziz” (K13)

“En çok devletin bizim hakkımızı vermeyişi yıpratı yani” (K11)

“Bu da bir sahipsizlik yani hiçbir zaman cezaevi çalışanlarının sahibi olmamıştır. Çok şey beklenen hiçbir şey verilmeyen çalışma kolu” (K2)

3.1.3. Negatif Etkileşim

Bu boyut, çalışanların mahkumlarla kurduğu sürekli ve yoğun etkileşimi içerir. Bu kategori, mahkum davranışlarının, şiddet riskinin, sürekli tehdit altında olmanın ve travmatik olayların çalışan üzerinde oluşturduğu zihinsel ve duygusal yükü gösterir.

Katılımcılar, mahkumlarla etkileşimlerinde maruz kaldıkları travmatik olayları şöyle aktarmıştır;

“Kendine zarar vermiş adam. Kesmiş sağını solunu veya ölmüş o esnada. Kendini ipe takmış intihar etmiş veya birisini öldürülmüş. Rahat olabilecek insan tanımıyorum ben” (K2)

“Önce korkuyordum, gerçekten korkuyordum kandan falan korkuyordum” (K5)

“Kendisini jiletleyen doğrayanlar var. Siz bunu görüyorsunuz gözünüz görüyor o sizi etkilemez mi insan olarak” (K3)

“Kendini kesmeler jiletlemeler hatta kavgalar dövüşler onlar çok sık olurdu” (K12)

Katılımcılar, mahkumlar tarafından uğradıkları fiziksel saldırılar ve sözlü taciz ile ilgili şunları söylemiştir;

“Ulucanlar genelde buralarda mafya türü veya terör suçlarından veyahut da uyuşturucu suçlarının olduğu yerlerdir. Mahkum su da atar, eskiden yağ vardı yağı da atar.” (K1)

“ Bir mahkum tahliye ediyorduk siyasi bir mahkumdu. Xray cihazlarından geçerken ötmeden geçmeleri lazımdı... Ben nasıl geçiyorsam sen de öyle geçeceksin deyince bana saldırdı” (K8)

“Mesele adam psikolojisi bozuk küfrediyor, bunlarla karşılaşıyorsun” (K11)

“Mahkumları ayırmak için çok dayak yediğimiz oldu” (K6)

Katılımcılar, mahkumlardan gelen tehditler ile ilgili şunları söylemiştir;

“Ben ölüm tehdidi aldım dört ay beş ay eşim beni metro durağına getirdi götürdü ve arkama dönüp dönüp arkama bakıyordum acaba birisi beni öldürecek mi diye” (K10)

“İnfaz koruma memurlarının dışarıda da can güvenlikleri yok” (K2)

“Her gün aşağı yukarı her olayda hükümlünün size direk söylediği şeydir ; çıkınca sana gününü göstereceğim!” (K3)

Katılımcılardan bazıları ise mahkumlarla kurdukları empati ve yakınlıkla ilgili şunları aktarmaktadır;

“Yeri geliyor annesi oluyorsunuz yeri geliyor babası oluyorsunuz bacısı oluyorsunuz...Onlar da dışarıda sadece şanssızlıkları nedeniyle suç işlemişler kötü insanlar değiller” (K10)

“Mahkumun psikolojisi bozuk. İçeride o insan ailesinden çoluğundan çocuğundan her şeyinden uzak olduğu için yani tabii ki onlara da hak vermek lazım” (K8)

“Eğer kendini onun yerine koyabiliyorsan insancıl olarak yaklaşıyorsun” (K1)

“Yarın ben ne olacağım bu kelime. Bunlar burada ama haklı haksız geldiler. Yarın ben olabilirim bunu düşündüğün zaman o kişilerle irtibatını biraz sıkılaştırıyorsun” (K5)

3.2.Mahkum Sendromu

Analizin ikinci ana teması olan mahkum sendromu, benlik aşınması ve benliğin yeniden anlamlandırılması olmak üzere iki boyutta gelişen bir döngüyü göstermektedir.

3.2.1.Benlik Aşınması

Bu boyut, travmatik iş koşullarının çalışanlarda yarattığı benlik aşınması sürecini içermektedir. Benlik aşınması süreci rol dayatması, sosyal yalıtılma, gözetim algısı ve tetikte olma, duygusal uyuşma ve bozulmuş kimlik içselleştirmesi aşamalarını içerir. Benlik aşınması süreci aşamaları, Edgerthon ve Sabagh (1962) çalışması temel alınarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Katılımcılar, cezaevinde çalışmaya başladıkları andan itibaren yaşadıkları rol dayatması ile ilgili şunları aktarmıştır;

“Orada söz hakkın olmuyor. Sadece çalış” (K10)

“Eşine çocuklarına karşı davranış tutum ve davranışlarında asabılık sinirlilik öfke hali gözlemleniyor” (K2)

“Mesela çocuklarıma karşı bazen burada stres olup gelirsin eve emreder gibi konuşursun” (K5)

“Mesela santralde telefon hiç durmuyordu bir yere gidemezsin yemeğini bile santralde yiyorsun. Tuvalete gidemiyorsun” (K6)

Katılımcılar, cezaevinde belirli bir zaman çalıştıktan sonra yaşadıkları sosyal yalıtılma (hem fiziksel hem de duygusal olarak dış dünyadan ve sosyal desteklerinden koparılma) ile ilgili şunları vurgulamıştır;

“Sabah sekizde giriyorduk 12 saat çalıştığımızda akşam sekizde çıkıyoruz. Yani kış gününü gece gidiyorsun gece geliyorsun... Ailede diyalog az oluyordu” (K5)

“Bayram olursa bayrama gidemezsin. Nöbette olduğun sürece görevde olmak zorundasın düğün olur gidemezsin misafir gelir izin alamazsın” (K13)

“Nöbetten çıktığımız zaman ışığı görünce gözlerimiz kamaşıyordu” (K10)

“Çünkü oranın verdiği stres sana yetiyordu akşama kadar. Dış insanlarla görüşemiyorsun” (K4)

Cezaevlerindeki sıkı disiplin ve denetim, çalışanlar üzerinde sürekli izleniyorum ve her an bir şey olabilir duygusu yaratabilir. Katılımcılar, gözetim algısı ve tetikte olma ile ilgili şunları söylemiştir;

“Ne demek 12 saat? Yani biri bizi gözetliyor. Sanki o cezaevleri mahkumlar için değil de, personel personeli gözetliyorlar” (K10)

“Ben kapıda nöbetçiyim. Bir kişi vardır nöbette. 24 kişi var içerde...Ne yapabileceksin... Hiçbir şey yapamazsın” (K4)

“Koşullarda ani bir olay karar olur bir şey olur..O anda karar verdin verdin vermediğin zaman. O adam orada seni pasifize durumuna düşürür” (K5)

Travmatik olaylara sürekli maruz kalan katılımcılar, zamanla kendilerini korumak için duygusal uyuma gösterdiklerini şöyle aktarmıştır;

“Neyine etkileneyim. Etkilenirsem, o zaman acınacak hale düşersin” (K7)

“Yeni işe başladığım için bunlar bana öyle bir itici geliyordu ki adamı öldüresim geliyordu. Fakat zamanla normal olarak görmeye başladım” (K12)

“Alıştık sonradan. Kendini kesenlermiş artık etkilememeye başladı” (K5)

“İlk zamanlar görev yerlerine ziyaretçisi geliyordu. Biz de ağlıyorduk mesela. Ama daha sonra insan gaddarlaşıyor alışıyor” (K4)

Benlik aşınmasının son aşamasında, çalışanlar yaşadıkları tüm bu süreçlerin ürettiği bozulmuş benlik imgelerini içselleştirmeye başlar. Katılımcılar bozulmuş kimlik içselleştirmesi ile ilgili şunları vurgulamıştır;

“Akşamları böyle bir topluma girdiğiniz zaman hanımların tek dediği şey şuydu. Ya sizde ne var da yüzünüz hiç gülüyor gardiyanların yüzü hiç gülmüyor” (K5)

“Toplumda gardiyan dediğiniz zaman işkenceci baskıcı zulümcü. Yani bu şekilde bir imaj var” (K3)

“Toplumumuzda...Gardiyanım dediğinizde ilk önce mahkumları dövüyorsunuz diyorlar” (K10)

3.2.2.Benliğin Yeniden Anlamlandırılması

Bu boyut, çalışanların benliklerinin tamamen aşınmadığını, bunun yerine katılımcıların çoğunun bu aşınmaya karşı çeşitli onarım ve yeniden anlamlandırma pratikleri geliştirdiğini göstermektedir.

Katılımcılardan bazıları, benliği yeniden anlamlandırmayı çalışan-mahkum ayrımının bulanıklaştığı paralı mahkum metaforu üzerinden kurmaktadır.

“Kısa ve öz bizim hayatımız. Aynen bir mahkum nasılsa biz de bir mahkumduk, paralı mahkumduk” (K4)

“Kapılar üstüne kilitleniyor tabi. Biz paralı mahkumuz” (K7)

Katılımcılardan bazıları, sosyal geri çekilme yoluyla benliklerini yeniden anlamlandırmaktadır.

“Herhangi bir aktif faaliyetin yok. Onun için herkesten, yavaş yavaş toplumdaki uzaklaşıyorsun” (K5)

“İnsanları görmek istemiyorum....İnsanları tanıdıkça hayvanları daha çok seviyorum. İnanın arıyla bile konuşuyorum” (K6)

“Toplumla zaten bir ilişkimiz olmuyordu bizim” (K4)

Bazı katılımcılarda ise benlik, sosyal dünyaya taşınan şüphecilik ve güvensizlik dolayısıyla bilişsel bir dönüşüm geliştirir.

“Bizim o şartlar altında çalışmamızda kimsenin kimseye güvencesi kalmıyor. Normal bir insan değiliz anlayacağınız” (K4)

“Şüphelerle yaklaşıyorsun....Hoca bana neden böyle yaklaştı bunun altında bir şey mi var ” (K1)

“Yani acaba hırsızlık mı yapacak acaba bana iftira mı atacak acaba evimden gittikten sonra benim hakkımda ne dedikodu çıkaracak. Yani güvensizlik yani aşırı bir şekilde güvensizlik ve paranoya” (K6)

Katılımcılardan bazıları ise ahlaki anlam üretme pratikleriyle benliklerini yeniden anlamlandırmaktadır.

“Mesela hesabıma yanlışlıkla bir para gelse hemen ben onu savcılığa bildiririm” (K1)

“Bana mahkumlara doğru yolları göstermeyi doğru yola sevk etmeyi nasip eyle dediğin an her attığın adımda sana sevap yazılır” (K11)

“Acımamış olduklarımız da vardır onların içerisinde. O bunu hak ediyordu” (K3)

Bazı katılımcılarda ise benliğin yeniden anlamlandırılması, profesyonelleşme söylemi üzerinden gelişir.

“Dışarıdaki hayatı kapının dışında bırakıp gelen insanlarla dışarı çıkarken de içerdeki çalışma koşullarını cezaevinin içinde bırakan insanlar farklı tabi ben de bunlardan birisiyim” (K3)

“İş hayatımdaki koşullardan ya da sıkıntılardan hiçbirini aileme çocuklarıma hiç yansıtmadım” (K9)

4.Tartışma

Örgütlerle ilgili literatür gerek örgütlerin yapısal ve yönetsel özelliklerini ve gerekse çalışanların davranışlarını örgütlerin amaçlarına sağladıkları katkı bağlamında incelemektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar çalışanların örgüte katkısını genişletmeyi öngörmektedir. Örgütsel sapma kavramı altında incelenen olumsuz çalışan davranışları da düzeltilmesi ya da önlenmesi gereken amaç karşısı davranışlar olarak incelenmektedir. Örgütlerin çalışanlarına etkilerini stres ve tükenmişlik gibi olumsuz etkiler bağlamında araştıran çalışmalar da bu etkileri görünmez bir varsayım olarak çalışanların işe yönelik enerjilerini etkileyen, geçici ve düzeltilebilir faktörler olarak almaktadır. Ancak bazı örgütlerde işin doğasından kaynaklanan olumsuz etkiler sürekli ve değiştirilemez niteliktedir. Hapishaneler de kendine özgü çalışma koşullarıyla çalışanlar üzerinde kalıcı etkiler yapabileceği varsayılan örgütler için önemli bir örnek oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kapalı kurumsal yaşamın travmatik koşullarının ceza infaz koruma memurlarının benlik algıları üzerindeki etkilerini açıklamak ve bu süreçte çalışanların geliştirdiği yeniden anlamlandırma pratiklerini ortaya koymaktır. Hapishane çalışanlarının iş deneyiminin salt mesleki bir faaliyet olmanın ötesinde, benlik aşınması ve benliğin yeniden inşasını içeren derinlikli bir dönüşüm süreci olduğunu görülmektedir.

Bulgular, hapishane çalışanlarının maruz kaldığı travmatik iş koşullarının üç boyutta yoğunlaştığını ortaya koymuştur: fiziksel kapalılık, bürokratik katılık ve negatif etkileşim. Bu boyutlar yalnızca çalışanın fiziksel güvenliğine ilişkin tehditler yaratmakla kalmamakta, kurumsal yaşamla bütünleşmiş bir gözetim rejiminin içselleştirilmesini de beraberinde getirmektedir. Fiziksel kapalılık ve mekansal sınırlılık yalnızca mahkumlara özgü bir deneyim değildir; çalışanların hareket alanını, iletişim kurma biçimlerini ve gündelik yaşam ritimlerini belirgin biçimde sınırlandırmaktadır. Böylelikle çalışanlar, “paralı mahkum” metaforuyla ifade edilen, görünmez fakat süreklilik taşıyan bir bağımlılık ilişkisi içine konumlanmaktadır.

Literatürde vurgulanan stres, tükenmişlik ve aile yaşamına etkiler gibi sonuçların ardındaki benlik dönüşüm süreçleri görünür hale gelmektedir. Bu yönüyle, mahkum sendromu kavramsallaştırması, Goffman’ın (1961) toplu yaşam kurumları yaklaşımını çalışanların deneyimleri üzerinden genişleterek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Çalışanların benlik aşınmasını ani ve dramatik bir yıkımdan ziyade, zamanla içselleşen ve giderek görünmez hale gelen bir dönüşüm süreci olarak yaşadıkları görülmektedir. Çalışanların kim olduklarından bağımsız olarak, nasıl davranması gerektiğinin kurumsal olarak belirlenmesi ve bireyin bu rol beklentilerine uymaya zorlanması, gözetim algısı, sosyal izolasyon ve duygusal uyuma gibi aşamalar, çalışanların mesleki rolleri ile kişisel benlikleri arasındaki sınırların kademeli biçimde silikleştiğini işaret etmektedir.

Bu bağlamda Merton'un bürokratik kişilik kavramının (1940) işaret ettiği inisiyatif yitimi ve amaç ve araçların yer değiştirmesi, çalışanların benlik daralmasının kurumsal mantık içinde üretildiğini göstermektedir. Böylece birey, kurumsal düzenlemeleri pasif biçimde benimsemek yerine giderek onlarla özdeşleşmekte, disiplin pratikleri yoluyla kurumsal özneleşme yaşamaktadır.

Öte yandan, çalışanların benliklerini yeniden anlamlandırdığı da görülmektedir. Bu yeniden inşa süreci, literatürde mahkumlar bağlamında sıklıkla görülen açık direniş stratejilerinden farklıdır. Çalışanlar, benliklerini yeniden anlamlandırmayı kimliğin metaforla kurulması, sosyal geri çekilme, bilişsel dönüşüm, ahlaki anlam üretimi ve profesyonelleşme söylemi stratejileri üzerinden gerçekleştirmektedir.

Benliğin yeniden anlamlandırılması stratejileri, Foucault'nun özneleşme kavramıyla uyumludur. Foucault'a göre benlik ne tamamen yok olur ne de özerk kalır, iktidarın mikro düzeydeki üretim mekanizmaları içinde yeniden kurulur. Bu yönüyle çalışma, benliğin dönüşümünü bireyin patolojik durumu olarak değil, örgütsel bağlamın ürettiği normatif bir sonuç olarak tartışmaktadır.

Mahkum sendromu kavramı, mevcut literatüre üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak, travmatik iş koşullarının benlik üzerindeki uzun dönemli etkilerini sistematik biçimde görünür kılmaktadır. İkincisi, benlik dönüşümünü yalnızca mahkumlar üzerinden açıklayan Goffman'cı analizleri genişleterek, bu dönüşümün kurumun çalışanları için de geçerli olduğunu göstermektedir. Üçüncüsü ise, benliğin yeniden inşasını, direniş stratejilerinin değil, kurumsal uyumun içselleştirilmiş biçimlerinin belirlediğini ortaya koymaktadır.

Sonuç

Ceza infaz kurumları, çalışanlarının benliklerini dönüştüren travmatik iş ortamlarıdır. Bu dönüşüm çoğu zaman fark edilmez; ancak kurumdan ayrılma, emeklilik gibi eşiklerde belirginleşir. Cezaevi çalışanlarının yaşadığı sorunlar bireysel gerekçelerle açıklanamaz, yapısal ve ilişkisel bir bağlamın ürünüdür. Rutin stres müdahaleleri ya da mesleki destek programları, benlik dönüşümünü açıklamada ve çözmede kısmi kalmaktadır. Çalışanların benliklerinde gelişen uyum biçimleri, örgütsel düzeni yeniden üretmekte ve kurumsal sessizliği güçlendirmektedir.

Bu nedenle ceza infaz kurumlarında çalışan deneyimini iyileştirmek, yalnızca bireysel başa çıkma stratejileri değil, örgütsel kültürün, gözetim rejiminin ve bürokratik denetim mekanizmalarının yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak, mahkum sendromu kavramsallaştırması, kapalı kurumların çalışan benliği üzerindeki görünmez etkilerini açıklamada yeni bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. İleride yapılacak çalışmalar için hem teorik hem de politik açıdan önemli bir tartışma alanı yaratmaktadır.

Kaynakça

- Aguliar, M. V. G. (2017). The youth facility as a total institution: A focus on experiences of mortification. *International Social Science Review*, 92(2), 1-17.
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between work-family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal justice and behavior*, 42(10), 1066-1082.
- Burton, A. L., Pickett, J. T., Jonson, C. L., Cullen, F. T., & Burton Jr, V. S. (2025). Incarceration without dehumanization: Public support for policies to reduce correctional officer misconduct. *Justice Quarterly*, 42(2), 287-311.
- Capps, D. (2016). The mortification of the self: Erving Goffman's analysis of the mental hospital. *Pastoral Psychology*, 65(4), 481-502.
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Taillieu, T., Turner, S., El-Gabalawy, R., Sareen, J., & Asmundson, G. J. G. (2018). Anxiety-related psychopathology and chronic pain comorbidity among public safety personnel. *Journal of anxiety disorders*, 55, 48-55.
- Carlson, J. R., & Thomas, G. (2006). Burnout among prison caseworkers and corrections officers. *Journal of Offender rehabilitation*, 43(3), 19-34.
- Cheeseman, K. A., Kim, B., Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2011). Correctional officer perceptions of inmates and overall job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, 34(2), 81-102.
- Crewe, B. (2009). *The prisoner society: Power, adaptation and social life in an English prison*. Oxford University Press.

- Davies, C. (1989). Goffman's concept of the total institution: Criticisms and revisions. *Human Studies*, 12(1/2), 77–95.
- Edgerton, R. B., & Sabagh, G. (1962). From mortification to aggrandizement: Changing self-concepts in the careers of the mentally retarded. *Psychiatry*, 25(3), 263-272.
- Ellis, R. (2021). Prisons as porous institutions. *Theory and Society*, 50(2), 175-199.
- Evers, T. J., Ogloff, J. R., Trounson, J. S., & Pfeifer, J. E. (2020). Well-being interventions for correctional officers in a prison setting: A review and meta-analysis. *Criminal Justice and Behavior*, 47(1), 3-21.
- Fineman, Albertson M. (2017). Vulnerability and inevitable inequality. *Oslo Law Review*, 4(3), 133-149.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books.
- Jaegers, L. A., Matthieu, M. M., Werth, P., Ahmad, S. O., Barnidge, E., & Vaughn, M. G. (2020). Stressed out: Predictors of depression among jail officers and deputies. *The Prison Journal*, 100(2), 240-261.
- Karmel, M. (1969). The total institution and self-mortification. *American Journal of Orthopsychiatry*, 39(4), 737–754.
- Kunst, M. J. (2011). 13 Working in prisons: a critical review of stress in the occupation of correctional officers. *Handbook of stress in the occupations*, 241.
- Law, F. M., & Guo, G. J. (2016). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 60(11), 1257-1277.
- Marzuki, N. A., & Ishak, A. K. (2011). Towards Healthy Organisation in Correctional Setting: Correctional Officers' wellness, Occupational Stress And Personality. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 355-365.
- Maycock, M. (2023). A total institution revisited in a time of crisis: Examining the impact of COVID-19 in Scottish prisons through the lens of Goffman's sociology.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568.
- Moran, D., & Jewkes, Y. (2015). Linking the carceral and the punitive state: A review of research on prison architecture, design, technology and the lived experience of carceral space. In *Annales de géographie* (Vol. 702703, No. 2, pp. 163-184). Armand Colin.
- Mouzelis, N. P. (1971). On total institutions. *Sociology*, 5(1), 113-120.
- Rogers, R. (1991). The effects of educational level on correctional officer job satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 19(2), 123-137.
- Ross, J. I. (2016). Correctional officer deviance. In *Key Issues in Corrections* (pp. 221-242). Policy Press.
- Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of stress management*, 7(1), 19-48.
- Schultz, W. (2023). Unspoken commandments: Contemporary correctional officer work cultures and their influence on prison conditions.
- Scott, S. (2010). Revisiting the total institution: Performative regulation in the reinventive institution. *Sociology*, 44(2), 213-231.
- Shreeya, A. (2018). The self as an active agent: Understanding Goffman's theory of resistance in total institutions through life-histories. *Sociological Bulletin*, 67(2), 173-187.
- Smith, A. (2022). *Workplace Violence, Trauma, and the Lived Experience of Corrections Officers: A Phenomenological Study*. Walden University.
- Townsend, J. M. (1976). Self-concept and the institutionalization of mental patients: An overview and critique. *Journal of Health and Social Behavior*, 17(3), 263–271
- Vickovic, S. G., & Morrow, W. J. (2020). Examining the influence of work–family conflict on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among correctional officers. *Criminal Justice Review*, 45(1), 5-25.
- Weinrath, M., Tess, C., & Willows, E. (2024). Prison misconduct and the use of alternative resolutions by correctional officers in therapeutic communities and other custody units. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 68(1), 40-61.
- Weinstein, R. M. (1982). Goffman's asylums and the social situation of mental patients. *Orthomolecular psychiatry*, 11(4), 267-274.
- Worley, R. (2025). Dirty bosses in the Texas Department of Criminal Justice: An autoethnographic study of staff-inmate boundary violations. *Deviant Behavior*, 1-15.
- Worley, R. M., & Worley, V. B. (2011). Guards gone wild: A self-report study of correctional officer misconduct and the effect of institutional deviance on “care” within the Texas prison system. *Deviant Behavior*, 32(4), 293-319.

DEVLETE SADAKAT, ŞİRKETE MUHALEFET: İKİZDERE TAŞ OCAĞI PROTESTOLARINDA HEGEMONYA, RIZA ÜRETİMİ VE ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET

Remziye Kolcu
İstanbul Arel Üniversitesi
remziyekolcu@arel.edu.tr

Özet

Bu çalışma, İyidere Lojistik Limanı projesi kapsamında ihtiyaç duyulan dolgu malzemesinin temini amacıyla Rize İkizdere ilçesi Eskencidere Vadisi'nde açılan taş ocağına karşı 2021 yılında ortaya çıkan çevresel protestoları incelemektedir. Uzun yıllardır iktidar partisine yüksek düzeyde siyasal destek sunan bir toplumsal bağlamda, çevresel bir itirazın hangi koşullarda mümkün hâle gelebildiğini ve bu itirazın egemen erke temas etmeden, uygulayıcı şirket üzerinde yoğunlaşmasını eleştirel biçimde çözümlemeyi amaçlamaktadır. Gramsciyen hegemonya ve rıza üretimi kavrayışı ile Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nın devlet-sermaye ilişkileri ve meşruiyet süreçlerine odaklanan perspektifi birlikte kullanılarak, protestonun karşı-hegemonik bir kopuştan ziyade hegemonya-içi bir sınır çizme ve uyarı pratiği olarak nasıl işlediği analiz edilmektedir.

Araştırma, çoklu veri kaynaklarına dayalı bir tasarımla yürütülmüştür. Yüksek Seçim Kurulu'nun il, ilçe ve köy düzeyindeki seçim verileri aracılığıyla bölgenin siyasal profili ortaya konmuş; sosyal medya paylaşımları, dijital haber içerikleri ve çevrimiçi belgeler içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Buna ek olarak, yürütülen saha görüşmeleri tematik analizle çözümlenerek protesto söyleminin yerel düzeyde nasıl kurulduğu analiz edilmiştir.

Bulgular, protesto sürecinin siyasal sadakati dönüştüren bir kopuş yaratmadığını; buna karşılık eleştirinin, devletle doğrudan bir çatışmaya girmeksizin, çevresel tahribatın somut ve görünür faili olarak konumlanan şirket üzerinden kurulduğunu göstermektedir. Cengiz İnşaat, bu süreçte yalnızca ekonomik bir aktör olarak değil, devlet-sermaye yakınlığının sembolik taşıyıcısı olarak hem pragmatik hem de ahlaki meşruiyetini yitiren bir figüre dönüşmektedir. Dijital veriler ve görüşme anlatıları, devletin protesto söyleminden sistematik biçimde dışlandığını; yerel halkın yaşam alanını koruma talebini siyasal bağlılığı ihlal etmeyen temkinli ve stratejik bir dil üzerinden ifade ettiğini ortaya koymaktadır.

Çalışma, İkizdere örneğinin Türkiye'de çevresel itirazların siyasal kültür, meşruiyet rejimleri ve şirket-devlet ilişkileri ekseninde nasıl biçimlendiğini göstermekte; Eleştirel Yönetim Çalışmaları literatürüne hegemonya-içi itiraz pratiklerini görünür kılan özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eleştirel Yönetim, Gramsci, Hegemonya, Rıza Üretimi, Örgütsel Meşruiyet

Giriş

Toplumsal rızanın nasıl üretildiği sorusu, Gramsci'nin hegemonya kavrayışının merkezinde yer alır. Gramsci'ye göre hegemonya, yalnızca devletin düzenleyici işleviyle değil, gündelik yaşamın içine yerleşmiş anlam dünyaları, alışkanlıklar ve yerel aidiyetler aracılığıyla örgütlenen rıza mekanizmalarıyla kurulur. Devlet bu çerçevede zorlayıcı bir otorite olmanın ötesinde, toplumsal güçler arasındaki dengeleri belirli bir yönde koordine eden ve rıza üretimini hızlandıran bir aygıt olarak işlev görür (Gramsci, 2025). Siyasal sadakatın sürekliliği de bu nedenle yalnızca ekonomik bağımlılıkla değil, tarihsel hafıza, kimliksel süreklilik ve yerel kültürel bağlarla kurulan hegemonik bloklar aracılığıyla açıklanabilir.

Gramsci'nin konjonktürel ve organik süreç ayrımı, toplumsal tepkilerin hangi koşullarda yüzeysel, hangi koşullarda tarihsel dönüşüme kapı aralayabileceğini anlamak açısından önemlidir (Gramsci, 2011). Organik süreçler, çoğu zaman hegemonik düzenin dışından değil, içinden gelişir; eleştirel bilinç tamamen uyanmasa bile, mevcut düzenin

sınırları içinde bir müzakere alanı açılabilir. Bu nedenle protesto, düzeni bütünüyle reddeden bir karşı çıkış değil, hegemonya-ıçi bir itiraz biçimi olarak da ortaya çıkabilir.

Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ) literatürü de benzer biçimde örgütleri, toplumsal rızanın üretildiği, meşruiyetin inşa edildiği ve mevcut güç ilişkilerinin yeniden üretildiği siyasal-kültürel alanlar olarak ele alır (Alvesson ve Willmott, 1992; 2002). Fleming ve Spicer (2014) örgütlerde gücün çoğu zaman görünmez mekanizmalar üzerinden işlediğini; ideolojik yönlendirme, sessiz kabuller ve özneleştirme süreçleri aracılığıyla gündelik pratiklere gömüldüğünü gösterir. Bu yaklaşımlar, rızanın hem siyasal hem de örgütsel düzeyde nasıl üretildiğini anlamak için güçlü bir analitik zemin sunar.

Neo-Gramsciyen çalışmalar ise şirket-devlet ilişkilerini ekonomik çıkar ortaklığının ötesinde, hegemonik blokların parçası olan siyasal birliktelikler olarak görür. Bu nedenle direnişin her zaman karşı-hegemonik bir nitelik taşımadığı; kimi zaman hegemonik sınırlar içinde, belirli aktörleri hedef alarak geliştiği gösterilmiştir (Contu, 2008).

Bu bakış açısı, İkizdere taş ocağı protestolarında gözlenen temel gerilimi anlamak açısından kritik önemdedir. İkizdere, uzun yıllardır yüksek düzeyde mevcut iktidara siyasal sadakat gösteren bir yer olmasına rağmen 2021’de yoğun protestolara sahne olmuş, ancak bu protestolarda eleştiri devlete, siyasi veya idari erke yönelmemiş; hükümete yakınlığıyla bilinen Cengiz İnşaat’ın hedef alındığı görülmüştür. Bu durum, siyasal sadakatin nasıl korunabildiğini ve itirazın hangi söylemsel mekanizmalarla şirket üzerinden kurulduğunu ve bunun şirketin meşruiyeti için ne anlam geldiğini açıklamayı gerektirmektedir. Dolayısıyla yukarıdaki eleştirel çerçeve ve bu ampirik gözlem, çalışmanın temel araştırma sorusunu doğurur: “İtirazın yönünü belirleyen hegemonik sınırlar nasıl işler ve bu sınırlar protesto söylemini neden hükümete değil, şirkete yöneltir?”

Bu çalışma, Gramsciyen hegemonya yaklaşımı ile örgüt çalışmalarının örgütsel meşruiyet ve örgütsel iktidar kavrayışlarını bir araya getirerek İkizdere’de protestonun yönünü belirleyen siyasal ve söylemsel sınırları analiz etmeyi amaçlamaktadır. Protestonun egemen erklere yönelmeyip şirketi hedef alması, hegemonya-ıçi direniş perspektifiyle ele alınmakta; rızanın tamamen kırılmadığı, ancak yeniden müzakereye açıldığı bir ara konumun nasıl kurulduğu incelenmektedir.

1.Kuramsal Çerçeve

Bu çalışma, 2021 yılında İkizdere’de taş ocağı projesine karşı gelişen protestolarda, yöre halkının iktidardaki AK Parti hükümetine olan siyasal sadakati ile projenin çevresel etkilerine karşı tutumları arasındaki gerilime odaklanmaktadır. Türkiye’deki çevre protestolarına dair çalışmalar yerel düzeydeki çevresel protestoların ulusal düzeyde politik eleştiriye dönüşebildiğini göstermektedir (bkz., Çoban, 2004; Özen, 2009; Özen ve Doğu, 2020; Yaşın, 2019). Yerel direnişlerin ulusal düzeyde politik eleştiriye dönüşmesinin, özellikle sol siyasal eğilimin yaygın olduğu yörelerde gerçekleştiği, iktidardaki siyasal partiyle ortak siyasal görüşe sahip olan yörelerde ise protestoların ya hiç gerçekleşmediği ya da çok düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir (bkz., Özen ve Özen, 2017, 2022). Ancak İkizdere’de, uzun yıllardır seçim sonuçları yüksek oranda iktidar partisi lehine olmasına rağmen yoğun protestolar gerçekleşmiştir. Bu durum, siyasal aidiyet ile çevresel itirazın nasıl bir arada var olabildiğini sorgulamayı gerektirmektedir. Ön çalışmalarda, hükümete yönelik doğrudan eleştiri yerine, projeyi yürüten ve iktidara yakınlığıyla bilinen Cengiz İnşaat’ın (Buğra ve Savaşkan, 2012) hedef alındığı görülmüştür. Bu bağlamda, hükümetin protesto söyleminden nasıl dışlandığı ve özel şirketin nasıl hedef hâline geldiği incelenenektir. Araştırma, hegemonya, rıza üretimi ve örgütsel meşruiyet kavramları çerçevesinde konumlanmaktadır. Bu noktada Gramsci’nin hegemonya ve rıza üretimine dair kavramsal çerçevesi, İkizdere’de protestonun yönünü belirleyen siyasal-söylemsel sınırları anlamak için analitik bir temel sunmaktadır. Ancak bu sınırların örgütsel düzeyde nasıl işlediğini, eleştirinin neden devlete yönelmek yerine özel bir şirkette yoğunlaştığını kavrayabilmek için EYÇ literatüründen yararlanılacaktır. Bu noktada baskın siyasal yapının belirlediği sınırların dışına çıkıp; gündelik deneyimlerin içinden alternatif anlam dünyaları ve direniş imkânları üretebilmenin kuramsal zemini, Alvesson ve

Deetz'in (2000) işaret ettiği üzere, EYÇ'nin hegemonik kabulleri görünür kılan ve bu kabullerin ötesinde düşünmeyi mümkün kılan sorgulayıcı bir bakış açısıyla kurulmaktadır.

1.1.Gramsci: Hegemonya ve Rıza Üretimi

Gramsci (1971), siyasal iktidarın sürekliliğini yalnızca yaptırım mekanizmalarına değil, gündelik yaşamın içine yerleşmiş anlam üretim süreçleri ve alışkanlıklar aracılığıyla kurulan rıza düzenine dayandırır. Bu bağlamda hegemonya, toplumun geniş kesimlerinin kendi çıkarlarını iktidarın çıkarlarıyla uyumluymuş gibi algılayabilmesine imkân tanıyan bir dünya görüşü ve ortak duygulanım alanı üretir. Dolayısıyla rıza, edilgen bir kabullenisten çok, toplumsal deneyimlerin, aidiyetlerin ve tarihsel bağların içselleştirilmesi yoluyla üretilir. Gramsci'ye göre devlet, yalnızca baskı uygulayan değil, hangi taleplerin meşru, hangi itirazların ise aşırı veya uygunsuz görüldüğünü belirleyen kültürel-söylemsel sınırları yöneten bir aygıttır.

Hall'un (1986) Gramsci yorumları, toplumsal mücadeleyi ekonomik belirlenimlere indirgmeden, ittifaklar, rızanın örgütlenmesi ve ideolojik önderlik süreçleriyle birlikte ele alan geniş bir hegemonya kavrayışı sunar. Bu açıdan hegemonya, tek bir sınıf çatışmasının içine sıkışmış bir yapı değil; farklı toplumsal kesimleri tarihsel bir blok içinde geçici bir birlik altında bir araya getiren çok alanlı bir süreçtir. Modern devlet de bu çerçevede yalnızca düzenleyici bir aygıt değil, siyasal toplum ile sivil toplumun birlikte işlediği ve rızanın yeniden üretildiği bir alandır.

Gramsci için toplumsal dönüşüm, eski dünya görüşlerinin bütünüyle yıkılmasıyla değil, mevcut anlam çerçevelerinin eleştirel biçimde yeniden düzenlenmesiyle mümkündür. Eleştirel bilinç de hegemonik sınırların tamamen dışında değil, bu sınırların içinden başlayarak gelişir.

Bu noktada Gramsci'nin kendiliğindenlik kavramı açıklayıcıdır. Toplumsal tepkiler çoğu zaman doğrudan deneyimden doğar; ancak bu tepkiler, içinde bulundukları tarihsel-söylemsel çerçevenin sınırlarını nadiren aşabilir. Gramsci bunu akvaryum metaforuyla açıklar: Balık serbestçe hareket eder, fakat hareket alanı suyun yoğunluğu ve cam duvarların çizdiği sınırlarla belirlenmiştir. Benzer biçimde, İkizdere'de ortaya çıkan protestolar da kendiliğinden bir çevresel kaygıdan doğmakta; fakat siyasal sadakatin belirlediği hegemonik sınırlar nedeniyle devleti hedef almadan, eleştiriyi şirket üzerinden kurmaktadır. Bu durum rızanın tamamen bozulmadığını, ancak yeniden müzakereye açıldığını gösterir. Tam da bu bağlamda Gramsci'nin konum savaşı (*war of position*) kavramı belirleyicidir. Direniş, hegemonik düzeni tümenden reddetmek yerine, düzenin kendi sınırları içinde yeni anlam müzakereleri açarak gelişebilir (Levy ve Egan, 2003). İkizdere'de siyasal sadakat korunurken eleştirinin devlet yerine şirket üzerinden kurulması, bu hegemonya-içi direniş formuna karşılık gelmektedir.

1.2.Eleştirel Yönetim Çalışmaları ve Örgütsel Meşruiyet

EYÇ, örgütleri yalnızca üretim ve karar alma birimleri olarak değil, toplumsal rızanın üretildiği ve meşruiyetin yeniden kurulduğu siyasal-kültürel alanlar olarak ele alır (Alvesson ve Willmott, 1992; 2002). Bu yaklaşıma göre örgütler, yaptıkları işten bağımsız olarak, belirli iktidar ilişkilerini doğal ve kaçınılmaz gösteren söylemler ve pratikler üretir; böylece toplumsal düzenin sürdürülmesine katkıda bulunurlar. Meşruiyet, bu çerçevede, örgütlerin toplumsal alanda hangi konuma yerleştirildiklerini ve hangi aktörlerin eleştirilebilir görüldüğünü belirleyen temel mekanizmalardan biridir (Suchman, 1995). Örgütlerin meşruiyeti, örgütlerin görünürlüğü ve bu görünürlüğüne dair toplumsal algılar ve gündelik deneyimler üzerinden kurulmaktadır.

Neo-Gramsciyen kurumsal analiz, bu görünürlüğün arka planını açıklamada elverişlidir. Levy ve Egan'ın (2003) belirttiği üzere büyük şirketler, içinde bulundukları kurumsal alanlarda ekonomik güç kadar ideolojik ve söylemsel kapasiteye de sahiptir. Çevresel çatışmalarda şirketlerin hem maddi stratejiler (düzenleme, teknoloji, yatırım gibi somut uygulamalar) hem de söylemsel stratejiler (sürdürülebilirlik, yerel kalkınma, vatandaşlık gibi) aracılığıyla toplumsal rızayı yeniden ürettiklerini vurgular. Devlet kurumları,

sektör birlikleri, yerel aktörler ve medya ile kurulan ilişkiler, şirketi yalnızca ekonomik bir aktör olmaktan çıkarıp toplumsal meşruiyet mücadelelerinin bir parçası hâline getirir. Bu nedenle çevresel çatışmalarda şirketler, çoğu zaman devlet-sermaye ilişkilerinin görünür yüzü olarak konumlanır.

Fligstein'in (1996) çalışması, bu görünürlüğü daha da açıklayıcı kılar. Piyasalar ve sektörler, kendiliğinden gelişen ekonomik yapılar değil; devlet tarafından çizilen kurallarla, aktör konumlarıyla ve meşruiyet sınırlarıyla şekillenen siyasal arenalardır. Bu arenada şirketler yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil, stratejik-söylemsel becerilerle hareket eder. Bu nedenle çevresel uyumsuzluklar, teknik anlaşmazlıklardan ziyade kurumsal alanın yeniden müzakere edildiği siyasal süreçler hâline gelir.

EYÇ literatürü bu görünürlüğün yalnızca söylemsel değil, gündelik pratikler içinde yeniden üretildiğini de vurgular. Örgütsel eylemlerin belirli ideolojik çerçeveler içine yerleşerek normalleştirildiğini gösterir (Clegg, 1989; Contu ve Willmott, 2003). Bu çerçeveden bakıldığında, protestocuların eleştiriyi devlete değil uygulayıcı şirkete yöneltmesi, yalnızca stratejik bir tercih değil; hegemonik sınırlar içinde makul ve meşru görülen bir tepki biçimidir. Böylece şirket, çevresel tahribatın sembolik taşıyıcısı hâline gelirken, devletin konumu söylemsel olarak korunur.

1.3. Hegemonya-İçi Direniş: Sadakat Kırılmadan Muhalefet

Hegemonya-İçi direniş, siyasal sadakatin kırılmadan sürdüğü bağlamlarda, itirazın sistem içi bir hedefe yöneltilmesiyle ortaya çıkan temkinli bir muhalefet biçimidir. Gramsci'nin (1971) rıza-zor dengesine dair yaklaşımı, bu tür itirazların yalnızca siyasal aidiyetle değil, gündelik anlam dünyaları, ideolojik eklemlenmeler ve devlet algısının kültürel kökleriyle ilişkili olduğunu vurgular. İkizdere örneğinde protestocular çevresel zararı doğrudan deneyimlemelerine rağmen devlete yönelmemiş, tepkilerini hükümete yakınlığıyla bilinen Cengiz İnşaat üzerinden dile getirmiştir. Bu durum, Scott'ın (1990) otoriter bağlamlarda kamusal söylemin risklerden arındırılması için kullanılan dolaylı eleştiri biçimlerine işaret eden çerçevesiyle uyumludur: riskli görülen eleştiri daha güvenli bir ara aktöre kaydırılarak ifade edilir. Böylece protesto, hegemonik düzenle doğrudan çatışmaya girmeyen, ancak belirli uygulamaları sorgulayan stratejik bir itiraz biçimine dönüşür.

İkizdere'de şirketin meşruiyetinin sorgulanması, Hall'ün (1986) eklemlenme kavramının önerdiği gibi, siyasal bağlılık ile yerel çevre duyarlılığı arasındaki gerilimin yeniden anlamlandırılmasıdır. Bu nedenle protesto, devlete yönelik bir reddiye değil; sistem içi sınırlar içinde kalan, sadakatin devam ettiği bir uyarı mekanizmasıdır.

Hegemonya-İçi direnişin aldığı biçim yalnızca siyasal aidiyetin gücüyle değil, devletin toplumsal tahayyüldeki konumuyla da ilişkilidir. Türkiye'de devlet, özellikle muhafazakâr-milliyetçi bağlamlarda, Hall'ün (1985) anlamlandırma rejimleriyle uyumlu biçimde; koruyan, merkezi ve çoğu zaman yanılmaz bir özne olarak kodlanır. Bu nedenle devlete yönelen eleştiri yalnızca siyasal cezalandırma ihtimalini değil, aynı zamanda kültürel ve moral bir sınır ihlalini de içerir. Bu sınır algısı, Scott'ın (1990) kamusal söylem-gizli söylem ayrımıyla örtüşür şekilde, protestocuları kamusal söylemde devleti dışarıda bırakarak eleştiriyi şirkete yöneltmeye iter.

Özen ve Özen'in (2017; 2022) çalışmaları, sağ-muhafazakâr bölgelerde çevresel zarara yönelik hoşnutsuzluğun çoğu zaman devlet-siyaset eksenine taşınmadığını; bu alanın hegemonik bağlılığın sembolik sınırlarıyla korunduğunu ortaya koyar.

Türkiye'de çevresel mobilizasyonun tarihsel örnekleri de bu çerçeveyi destekler. Bergama (Çoban, 2004; Özen, 2009), Artvin (Özen ve Doğu, 2020) ve Uşak-Eşme gibi alanlarda protestolar hükümet politikalarını doğrudan hedef alırken, İkizdere'de söylemin sistem içi bir hat üzerinde sabitlenmesi, bölgenin siyasal kültürüyle ilişkilidir. Heper'in (2015) devlet geleneği tartışması, özellikle Doğu Karadeniz gibi muhafazakâr-milliyetçi bağlamlarda devletin aşkın bir otorite olarak konumlanmasına işaret eder; bu da devleti eleştirmeyi hem riskli hem norm dışı bir eylem hâline getirir. Yaşın'ın (2019) çevre hareketlerine yönelik analizinde gösterdiği üzere, yerel kimlik ile siyasal aidiyet arasındaki bağlar protestonun

yönünü belirler; milliyetçi-muhafazakâr söylemin baskın olduğu topluluklarda çevresel itirazlar çoğu zaman kültürel sadakat formuna eklenilerek devleti hedef almayan bir çizgide şekillenir.

Bu biçimiyle hegemonya-içi direniş, çalışmanın ampirik odağını da belirlemektedir. Tartışma; yerel halkın çevresel zarara ilişkin tepkisini nasıl çerçevelediğini, hangi aktörleri meşru hedef olarak gördüğünü ve devletin söylemden hangi mekanizmalar aracılığıyla dışlandığını anlamayı gerektirir. Bu nedenle çalışma, protestocuların söylemlerini, seçim sonuçlarını, çevrimiçi içerikleri ve yerel aktörlerle yapılan görüşmeleri bir arada analiz eden çoklu veri setine dayanmaktadır. Amaç, rızanın nasıl yeniden üretildiğini, muhalefetin hangi sınırlar içinde kurulabildiğini ve şirketin protestonun merkezine hangi söylemsel konumlandırmalarla yerleştirildiğini sahadan elde edilen verilerle görünür kılmaktır. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıda araştırmanın yöntemsel tasarımı sunulmaktadır.

2.Yöntem

Bu çalışma, 2021 yılında İkizdere’de taş ocağı projesine karşı gelişen protestoları incelemek üzere tekli örnek olay yaklaşımıyla tasarlanmıştır. İkizdere’nin amaçlı örnekleme yöntemiyle araştırma sahası olarak seçilmesinin nedeni, uzun yıllardır iktidar partisine yüksek destek veren bir bağlamda yoğun çevresel protestoların ortaya çıkmasının literatürdeki genel eğilimlerle çelişen özgün bir durum sunmasıdır. Ön incelemeler, protesto söylemindeki eleştirinin doğrudan hükümete değil, projeyi yürüten ve iktidara yakınlığıyla bilinen Cengiz İnşaat’a yöneldiğini göstermiştir. Bu durum, çalışmanın protestonun hangi mekanizmalar aracılığıyla şirket üzerinden kurulduğunu anlamaya yönelik tasarlanmasına zemin oluşturmuştur.

2.1. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci

Bu bölümde, araştırmada kullanılan veri kaynakları ile bu verilerin nasıl toplandığına ilişkin süreç ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

2.1.1. Seçim Verileri

Yörenin siyasal eğilimini analiz etmek amacıyla Yüksek Seçim Kurulu’nun (YSK) 2015 Haziran, 2015 Kasım, 2018 ve 2023 yıllarına ait köy ve mahalle düzeyindeki genel seçim sonuçları incelenmiştir. Protesto alanı olan Cevizlik, Gürdere ve Şimşirli köyleri bu kapsamda ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

2.1.2. Dijital Veri Kaynakları

Protesto eylem ve söylemlerine ilişkin dijital veriler; Google arama sonuçları, sosyal medya paylaşımları (X/Twitter, Facebook, Instagram), Change.org imza kampanyaları, haber içerikleri ve görsel materyaller üzerinden sistematik biçimde toplanmıştır. “İkizdere taş ocağı” ve #İkizdereTaşOcağıOlmasın anahtar kelimeleriyle gerçekleştirilen çevrimiçi taramalar sonucunda elde edilen içerikler arşivlenmiş, kategorize edilmiş ve ön analiz için düzenlenmiştir.

2.1.2.1. Google Arama Verileri

Çalışmanın dijital veri setinin ilk boyutunu, Google arama motorunda dört anahtar kelime üzerinden yapılan sistematik taramalar oluşturmaktadır. Her anahtar kelime için elde edilen sonuçlar; haber kaynağı, bağlantı, başlık, içerik, yayın tarihi, erişim tarihi ve görsel bilgilerini içerecek biçimde standartlaştırılarak Excel dosyalarına aktarılmış ve Google Drive’da arşivlenmiştir.

Tablo 1. Google Arama Sonuçları Bağlamında İncelenen Veriler

Platform	Anahtar Kelime/Hashtag	Sayı
Google	“İkizdere taş ocağı”	48
Google	“İkizdere çevre”	41
Google	“İkizdere protesto”	1
Google	“İkizdere taş ocağı protestoları”	3

Kaynak: Google Arama Motoru, <https://www.google.com> (Erişim: Mart-Nisan 2025).

2.1.2.2. Sosyal Medya Verileri

Bu bölümde İkizdere taş ocağı sürecine ilişkin dijital anlatıları incelemek amacıyla Change.org, Facebook, Instagram ve X platformlarında yer alan toplam 234 içerik analiz edilmiştir. Veriler, haber niteliği taşıyan paylaşımlar ile hashtag temelli kullanıcı içeriklerini kapsamakta; böylece hem kurumsal hem de tabandan gelen söylemlerin ortak örüntüleri ortaya çıkarılmaktadır. Analiz, dijital mecralarda yeniden üretilen çevresel tahribat anlatılarını, şirket ve devlet aktörlerine yönelik eleştirileri ve yerel direnişin söylemsel inşasını anlamaya yöneliktir. Sosyal medya taraması kapsamında, 1 Ocak 2020 başlangıç tarihi alınarak Change.org, Facebook, Instagram ve X (Twitter) platformlarında “İkizdere taş ocağı” ve #ikizderetaşocağıolmasın anahtar kelimeleriyle aramalar yapılmıştır. Tüm içerikler için bağlantı, başlık, yayın ve erişim tarihleri kaydedilmiş; görsel materyaller arşivlenmiştir.

Tablo 2. Sosyal Medya Arama Sonuçları Bağlamında İncelenen Veriler

Platform	Anahtar Kelime/Hashtag	Sayı
Change.org	“İkizdere Taş Ocağı”	2
Facebook	“İkizdere Taş Ocağı”	80
Facebook	#ikizderetaşocağıolmasın	49
Instagram	#ikizderetaşocağıolmasın	52
X/Twitter	#ikizderetaşocağıolmasın	51

Kaynak: Change.org, <https://www.change.org> (Erişim Tarihi: Nisan 2025), Facebook, <https://www.facebook.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025), Instagram, <https://www.instagram.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025), X (Twitter), <https://www.x.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025).

2.1.3. Saha Görüşmeleri

Bu çalışma kapsamında şu ana kadar toplam 11 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin 10’u protestolara doğrudan ve aktif biçimde katılmış, 1’i ise protesto sürecine tanık ve gözlemci olarak sürece dâhil olmuştur. İlk görüşme 17.08.2025 tarihinde, on birinci görüşme ise 05.12.2025 tarihinde gerçekleştirilmiş olup saha çalışması hâlen sürmektedir. Görüşmelerin 6’sı yüz yüze, 5’i çevrimiçi olarak yürütülmüştür. Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerin 5’i Rize-İkizdere’de, 1’i İstanbul-Kadıköy’de yapılmış; çevrimiçi görüşmeler ise Google Meet platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin süreleri değişkenlik göstermiş; en uzun görüşme 145 dakika, en kısa görüşme ise 30 dakika sürmüştür. Toplam 11 görüşmenin süre ortalaması 83,18 dakika olup, yaklaşık 83 dakikalık bir ortalama karşılık gelmektedir. Katılımcıların yaşları 32 ile 73 arasında değişmektedir. Görüşmeciler; yerel köylüler, protesto sürecini takip eden medya mensupları ve gazeteciler, çevre davalarında (bu dava dâhil) yer alan hukukçular ile protestolara destek vermek üzere farklı il ve ilçelerden gelen katılımcılardan oluşmaktadır. Bu görüşme seti, protestonun söylemsel örgüsünü, şirket-devlet ayrımının yerel anlam dünyasında nasıl kurulduğunu ve çevresel itirazın hangi sınırlar içinde ifade edildiğini daha yakından analiz etmeye olanak tanıyan geniş ve çok katmanlı bir veri zemini sunmaktadır.

Saha görüşmeleri için tematik bir görüşme formu hazırlanmış, araştırmanın temel eksenlerini tanımlayan analitik bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın ön bulguları, bu çoklu veri setinin analizi temelinde şekillendirilmiştir.

2.2. Veri Analizi

Seçimlere ilişkin nicel veriler, köy ve mahalle düzeyindeki oy dağılımlarının zaman içindeki değişimini gösterecek biçimde analiz edilmiştir. Sosyal medya içerikleri, haber metinleri ve saha görüşmelerinden elde edilen veriler ise yazar tarafından incelenmiş ve içerik analizi yöntemiyle tematik olarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, protestocuların ve şirketin söylemlerinde tekrar eden tema ve çerçevelerin belirlenmesi; meşruiyet, rıza ve siyasal sadakat ile ilişkili örüntülerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu yöntemsel yaklaşım, protestonun hangi aktörleri hedef olarak konumlandığını, devletin, siyasi ve idari erkin söylemden hangi mekanizmalar aracılığıyla dışlandığını ve şirketin yerel anlam dünyasında nasıl görünür bir sorumluluk taşıyıcısına dönüştüğünü analiz etmek için gerekli analitik zemini sağlamaktadır.

3.Ön Bulgular

3.1.Siyasal Yapı

İkizdere-Eskencidere Vadisi'ndeki taş ocağı protestoları 2021 yılında gerçekleşmiştir. Bu nedenle YSK verileri, protesto öncesi dönemi yansıtan 2015-Haziran, 2015-Kasım ve 2018 genel seçimleri ile protesto sonrasını yansıtan 2023 genel seçim sonuçları üzerinden okunmaktadır. Böylece hem Rize ili hem İkizdere ilçesi hem de protestonun merkezindeki köylerde, çevresel itirazların ortaya çıkmasından önce ve sonra siyasal eğilimlerde anlamlı bir kırılma olup olmadığı izlenebilmektedir.

3.1.1.Rize İli Düzeyinde Siyasal Eğilim

Tablo 3'de görüldüğü gibi Rize ili düzeyindeki veriler, 2015-2023 arasında AK Parti'nin her seçimde açık ara birinci parti olduğunu göstermektedir. 2015 Kasım seçiminde oy oranı %75'in üzerine çıkarken, 2023'te belirgin bir düşüşle %53,34'e gerilese de il genelinde liderlik konumunu korumuştur. CHP ve MHP oylarında dönemsel dalgalanmalar olsa da Rize'nin genel siyasal profilinin uzun yıllar boyunca muhafazakâr, milliyetçi ve iktidar partisi etrafında kümelenmiş bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu tablo, il düzeyinde güçlü bir siyasal sürekliliğe işaret etmektedir.

Tablo 3. Rize İli Milletvekili Seçim Sonuçları (2015-2023)

RİZE			
Yıl	AKP	CHP	MHP
2015-Haziran	66,38%	18,85%	8,10%
2015-Kasım	75,35%	14,91%	5,41%
2018	64,85%	13,04%	12,41%
2023	53,34%	21,44%	12,96%

Kaynak: YSK, Genel Seçim Sonuçları. <https://sonuc.ysk.gov.tr/> (Erişim: 05.03.2025).

3.1.2. İkizdere İlçesi Düzeyinde Siyasal Eğilim

İkizdere ilçesi sonuçları, il genelindeki eğilimi daha da keskinleştirmektedir. AK Parti'nin 2015 (2) seçiminde %86,73'e kadar yükselen oy oranı, ilçenin uzun süreli bir iktidar kalesi olarak konumlandığını göstermektedir. 2023'te oy oranı %66,23'e gerilese de hâlâ açık ara birinci parti konumundadır. CHP ve MHP oylarındaki hareketlenme, özellikle 2023'te CHP'nin oy artışı ve MHP'nin çift haneli oranlara yükselmesiyle dikkat çekse de bunlar iktidar blokunun genel ağırlığını sarsacak düzeyde bir değişim yaratmamıştır.

Tablo 4. İkizdere İlçesi Seçim Sonuçları (2015-2023)

İKİZDERE			
Yıl	AKP	CHP	MHP
2015-Haziran	76.85%	10.59%	7.08%
2015-Kasım	86.73%	7.00%	3.65%
2018	76.83%	6.45%	10.39%
2023	66.23%	10.51%	14.14%

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Bu veriler, İkizdere'nin siyasal olarak merkez sağ-milliyetçi çizgide istikrarlı bir şekilde konumlanmış, devlete ve iktidara yüksek düzeyde bağlılık gösteren bir ilçe olduğunu ortaya koymaktadır. Protestolar, tam da bu siyasal zemin üzerinde ortaya çıkmıştır.

3.1.3. Protestonun Merkezindeki Köyler: Eskencidere Vadisi

Protestoların en yoğun yaşandığı alan Eskencidere Vadisi'dir; özellikle Cevizlik, Gürdere ve Şimşirli köyleri sürecin merkezinde yer almıştır. Aşağıdaki tablolar bu üç köydeki oy oranlarını göstermektedir.

Tablo 5. Cevizlik, Gürdere ve Şimşirli Köyleri Seçim Sonuçları (Oy Oranları, 2015-2023)

CEVİZLİK KÖYÜ				GÜRDERE KÖYÜ			ŞİMŞİRLİ KÖYÜ		
Yıl	AKP	CHP	MHP	AKP	CHP	MHP	AKP	CHP	MHP
2015-Haz	81.70%	6.09%	6.09%	83.91%	5.21%	6.52%	85.23%	3.35%	4.02%
2015-Kas	92.59%	3.70%	1.23%	88.17%	3.44%	6.89%	87.40%	7.08%	0.78%
2018	71.71%	4.04%	15.15%	82.83%	5.15%	9.87%	73.26%	8.55%	5.88%
2023	76.59%	5.31%	12.76%	76.81%	8.18%	7.27%	66.07%	16.07%	11.16%

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Cevizlik, AK Parti'nin %70-93 bandında oy aldığı bir köy olarak, iktidarın çekirdek destek alanlarından biri görünümündedir. 2015-Kasım seçiminde oy oranının %92,59'a çıkması, köyün siyasal aidiyet düzeyini çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. 2018'de kısmi bir düşüş olsa da 2023'te oy oranının yeniden %76,59'a yükselmesi, çevresel protestolara rağmen siyasal sadakatın sürdüğünü düşündürmektedir.

Gürdere de benzer biçimde AK Parti'nin çok yüksek oy aldığı bir diğer köydür. 2015-2018 arasında oy oranları %82-88 bandında seyretmiş, 2023'te %76,81'e gerilemiş olsa da iktidar partisinin açık ara üstünlüğü devam etmiştir. Bu tablo, protestonun merkezindeki köylerin "muhalif cephe" değil, tam tersine, iktidar blokunun en sadık seçmen kümeleri içinden çıktığını göstermesi açısından önemlidir.

Şimşirli Köyü'nde 2015 Haziran 2015 Kasım seçimlerinde AK Parti oy oranı %85'in üzerindedir. 2018 ve özellikle 2023'te AK Parti oylarında görece azalma, CHP ve MHP oylarında ise artış görülmektedir; ancak bu değişim, köyün genel olarak iktidar blokuna dayalı siyasal profilini bozacak düzeyde değildir. Protestoların bu üç köyde ortaya çıkması, çevresel itirazın iktidar karşıtı bir siyasal kimlikten değil, iktidara yüksek sadakat içinden yükseldiğine işaret etmektedir.

3.1.4. Köylerde Oy Dağılımının Sayısal Görünümü

Oy oranlarının yanı sıra, köylerdeki seçmen sayıları ve oy dağılımlarının sayısal hâli, bu küçük yerleşim birimlerinin siyasal yapısını daha somut biçimde görmeyi sağlamaktadır.

Tablo 6. Cevizlik Köyü’nde Oy Sayıları (2015-2023)

CEVİZLİK KÖYÜ						
Yıl	Kayıtlı Seçmen Sayısı	Oy Kullanan Seçmen Sayısı	Toplam Geçerli Oy Sayısı	AKP	CHP	MHP
2015-Haziran	93	85	82	67	5	5
2015-Kasım	88	81	81	75	3	1
2018	109	103	99	71	4	15
2023	106	94	94	72	5	12

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Tablo 7. Gürdere Köyü’nde Oy Sayıları (2015-2023)

GÜRDERE KÖYÜ						
Yıl	Kayıtlı Seçmen Sayısı	Oy Kullanan Seçmen Sayısı	Toplam Geçerli Oy Sayısı	AKP	CHP	MHP
2015-Haziran	274	237	230	193	12	15
2015-Kasım	260	206	203	179	7	14
2018	266	239	233	193	12	23
2023	259	228	220	169	18	16

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Tablo 8. Şimşirli Köyü’nde Oy Sayıları (2015-2023)

ŞİMŞİRLİ KÖYÜ						
Yıl	Kayıtlı Seçmen Sayısı	Oy Kullanan Seçmen Sayısı	Toplam Geçerli Oy Sayısı	AKP	CHP	MHP
2015-Haziran	192	151	149	127	5	6
2015-Kasım	167	129	127	111	9	1
2018	215	195	187	137	16	11
2023	254	227	224	148	36	25

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Bu sayısal veriler, köylerin nüfus ölçeğinin küçük olmasına rağmen siyasal aidiyetin yoğunlaştığı mikro-topluluklar olduğunu göstermektedir. AK Parti’ye verilen oyların mutlak sayı olarak da belirgin biçimde önde olması, çevresel itirazların iktidarla bağını koparmayan bir toplumsal zemin üzerinden yükseldiğini teyit etmektedir. Seçmen sayısı, kullanılan oy ve parti bazındaki oy dağılımlarının yıllar içindeki akışı; nüfus hareketliliğini, katılım düzeyini ve oy tercihindeki istikrarı sayısal düzeyde okumaya imkân vermektedir. Böylece, yalnızca yüzde değişimlerine bakıldığında gözden kaçabilecek artış-azalış eğilimleri, seçmen topluluğunun yapısına ilişkin daha somut bir tablo sunmaktadır.

3.1.5. Seçime Katılım Oranları: Protesto Öncesi ve Sonrası

Son olarak, İkizdere ilçesi ve protesto köylerindeki seçime katılım oranları incelenmiştir. Bu sayede köylerde radikal bir seçmen hareketliliği, ikamet kaydırma ya da katılımı dramatik bir düşüş-yükseliş yaşanıp yaşanmadığı görülecektir.

Tablo 9. İkizdere İlçesinde Geçerli Oy ve Katılım Oranları

İKİZDERE		
Yıl	Geçerli Oy Sayısı	Seçime Katılma Oranı
2015-Haziran	3992	%77.77
2015-Kasım	3853	%79.39
2018	4214	%85.04
2023	4413	%82.77

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Tablo 10. Cevizlik Köyü'nde Geçerli Oy ve Katılım Oranları

CEVİZLİK KÖYÜ		
Yıl	Geçerli Oy Sayısı	Seçime Katılma Oranı
2015-Haziran	82	91.39%
2015-Kasım	81	92.04%
2018	99	94.49%
2023	94	88.67%

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Tablo 11. Gürdere Köyü'nde Geçerli Oy ve Katılım Oranları

GÜRDERE KÖYÜ		
Yıl	Geçerli Oy Sayısı	Seçime Katılma Oranı
2015-Haziran	230	86.49%
2015-Kasım	203	79.23%
2018	233	89.84%
2023	220	88.03%

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Tablo 12. Şimşirli Köyü'nde Oy ve Katılım Oranları

ŞİMŞİRLİ KÖYÜ		
Yıl	Geçerli Oy Sayısı	Seçime Katılma Oranı
2015-Haziran	149	78.64%
2015-Kasım	127	77.24%
2018	187	90.69%
2023	224	89.37%

Kaynak: YSK, Sandık Sonuçları ve Tutanakları, <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim: 09.03.2025).

Bu veriler, protestoların seçim davranışında radikal bir kırılma yaratmadığını göstermektedir. 2021'deki taş ocağı protestolarına rağmen, 2023 seçimlerinde ne İkizdere ilçesi genelinde ne de protestonun merkezindeki köylerde seçime katılım oranlarında belirgin bir düşüş yaşanmıştır. Tersine, 2018 ve 2023'te katılımın yüksek düzeyde seyrettiği; seçmenlerin ikametgâhlarını topluca başka yerlere taşımadığı ve sandığa gitme davranışını sürdürdüğü görülmektedir.

Dolayısıyla seçim verileri, çevre mücadelesinin, hükümete yönelik siyasal sadakati topyekûn sarsan bir kırılma üretmediğini; siyasal aidiyetin büyük ölçüde korunduğu bir zeminde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durum, tartışma bölümünde ele alındığı üzere, Gramsciye hegemonya ve rıza üretimi tartışmalarıyla ve EYÇ'nin meşruiyet ve karşı koyuş eksenleriyle yakından ilişkilendirilebilecek bir bulgu seti sunmaktadır.

3.2. Dijital İçeriklerin Analizi

Dijital içerikler, nitel içerik analizi kapsamında incelenmiştir. Analiz sürecinde dijital mecralarda yer alan paylaşımlar önce açık kodlama yoluyla çözümlenmiş; tekrar eden anlam örüntüleri benzer kodlar altında toplanarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu alt temalar, protestonun söylemsel sınırlarını ve eleştirinin yönünü görünür kılmak amacıyla ana temalar hâlinde yapılandırılmıştır. Analiz sürecinde tabloda sunulan ifadeler, bireysel paylaşımların birebir alıntıları olarak değil; Excel ortamında arşivlenen dijital içeriklerde tekrar eden söylemsel örüntüleri temsil eden yoğunlaştırılmış anlatımlar olarak kullanılmıştır. Bu analiz sürecinin çıktıları Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Dijital İçeriklerin Analizi

Dijital İçeriklerde Tekrar Eden Paylaşımlar	Söylemsel Kodlar	Alt Tema	Tema
Taş ocağı faaliyetlerinin vadide geri dönüşsüz çevresel tahribata yol açtığına ilişkin paylaşımlar (dinamit patlatmaları, ağaç kesimi, su kirliliği vb.)	Ekosistem tahribatı, geri dönüşsüz zarar, şirket faaliyetlerine atıf	Ekolojik Yıkım	Şirkete Karşı Ekolojik Adalet ve Yaşam Alanının Korunması
Çay tarımı, arıcılık ve yerel üretimin zarar gördüğüne; geçim kaynaklarının tehdit altında olduğuna dair anlatılar	Geçim kaybı, üretim tehdidi, şirkete atfedilen zarar	Geçim ve Yaşam Hakkı	
Taş ocağı faaliyetlerinin doğrudan sorumlusu olarak uygulayıcı şirketin hedef alındığı paylaşımlar	Şirketin kişiselleştirilmesi, sembolik hedef haline getirilmesi	Şirketin Sembolleştirilmesi	Şirketin Meşruiyet Kaybı
Taş ocağı faaliyetlerinin rant ve çıkar ilişkileri çerçevesinde eleştirildiği içerikler	Yağma, çıkar söylemi	Sermaye Eleştirisi	
“ÇED Gerekli Değildir” kararına ve idari sürecin işleyişine yönelik eleştiriler	Hukuki usulsüzlük	Hukuki Süreç Eleştirisi	Adalet ve Kamusal Denetim Talebi
Yargı kararlarının uygulanmadığına ve kamusal denetimin zayıflığına dair vurgular	Hukuki güvensizlik	Kamusal Denetim Eksikliği	
Eleştirinin devlete yönelmediğini özellikle vurgulayan; siyasal sadakati koruyan ifadeler	Sadakat vurgusu, sınır çizimi	Devletin Söylemden Dışlanması	Hegemonya-İçi İtiraz
Sorunun siyasal iktidardan ziyade uygulayıcı şirketle ilişkilendirildiği paylaşımlar	Eleştirinin yönlendirilmesi	Eleştirinin Yönü	

Kaynak: Dijital verilerden elde edilen bulgularla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tablo, dijital mecralarda üretilen söylemin hangi kavramlar etrafında yoğunlaştığını ve protestonun çevrimiçi görünürlüğünün nasıl çerçvelendiğini göstermektedir. Google arama sonuçları ve haber içeriklerinde “taş ocağı” ifadesinin “protesto” kavramına kıyasla daha baskın biçimde öne çıkması, çevrimiçi söylemin doğrudan

eylemiden ziyade eylemi tetikleyen nedenler ve ekolojik bağlam etrafında kurulduğunu düşündürmektedir. Benzer biçimde sosyal medya paylaşımları, çevresel tahribatın somut etkilerini (dinamit patlatmaları, ağaç kesimi, su kirliliği, heyelan riski vb.) merkeze alarak protestoyu teknik bir itirazdan çok gündelik yaşamı tehdit eden bir sorun alanı olarak çerçevelemektedir.

Dijital içeriklerde dijital platformlar ile birlikte ulusal haber sitelerinin öne çıkması; protestonun yalnızca yerel bir ihtilaf olarak değil, kamusal tartışmaya açık ve çok aktörlü bir mesele olarak ele alındığını göstermektedir. Anahtar kelime aramalarında çadır nöbetleri, jandarma müdahaleleri, acele kamulaştırma ve sanatçı-siyasetçi tepkilerinin görünür olması, İkizdere sürecinin ulusal ölçekte bir ekolojik adalet meselesi olarak çerçevelendiğine işaret etmektedir. Çay tarımı, arıcılık ve vadinin özgün ekosistemine yapılan vurgular ise protestonun çevresel olduğu kadar geçim, kimlik ve yaşam biçimiyle ilişkili bir sorun alanı olarak kurulduğunu ortaya koymaktadır.

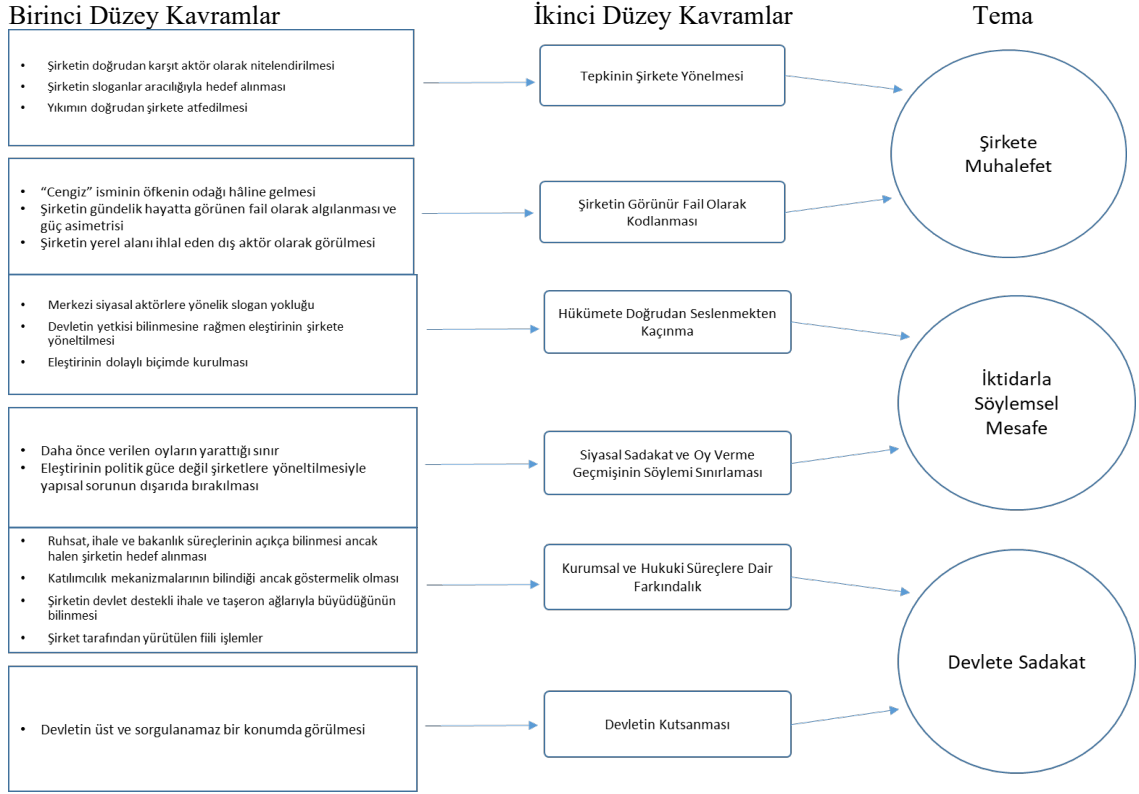
Bu dağılım, dijital söylemin devlet aktörünü doğrudan hedef alan bir dil geliştirmekten kaçındığını; eleştirinin, çevresel tahribatın somut faili olarak konumlanan uygulayıcı şirket üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Sosyal medya paylaşımlarında şirketin kişiselleştirilmiş bir hedefe dönüştürülmesi, buna karşılık devletin çoğunlukla söylem dışı bırakılması, protestonun hegemonik sınırlar içinde kalan bir itiraz biçimi olarak örgütlendiğini düşündürmektedir. Bu yönüyle tablo, dijital alanın karşı-hegemonik bir kopuştan ziyade, çevresel zarar, geçim kaybı ve adalet talepleri üzerinden yürüyen hegemonya-içi bir söylemsel müzakere alanı olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

3.3.Saha Görüşmelerinin Tematik Analizi

Bu bölümde, İkizdere taş ocağı protestolarına ilişkin olarak şu ana kadar gerçekleştirilen 11 yarı yapılandırılmış görüşmeden elde edilen veriler analiz edilmektedir. Analiz süreci Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği tematik analiz çerçevesi kullanılarak katılımcı anlatılarında tekrar eden anlam örüntüleri belirlenip ardından bu örüntülerin Gioia metodolojisi doğrultusunda (Gioia vd., 2012) kavramsal bir düzlemde yapılandırılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu analiz, çalışmanın bu aşamasına kadar tamamlanan görüşmelerle sınırlıdır ve bulgular, sahada şekillenmeye başlayan erken dönem tematik örüntüleri görünür kılmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla burada sunulan temalar, nihai ve kapalı kategoriler olarak değil; araştırma süreci ilerledikçe derinleşmeye ve dönüşmeye açık analitik yapılar olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde sunulan seçim sonuçları ve dijital içerik analizi, protesto sürecinde söylemsel hedefin büyük ölçüde şirket etrafında yoğunlaştığını; buna karşılık hükümetin ve merkezi siyasal aktörlerin protesto dilinde belirgin biçimde geri planda kaldığını ortaya koymuştur. Bu ön bulgular, sahada yalnızca kime karşı çıktığı değil, aynı zamanda kime neden doğrudan yönelinmediği sorusunu da gündeme getirmiştir.

Şu ana kadar gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen katılımcı anlatıları üzerinden tümevarımsal bir tematik analiz gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler devam etmekte olup, burada sunulan bulgular nihai temalar olarak değil; protesto sürecinde işletmenin hedef alınmasına ve hükümetin söylemsel olarak dışarıda bırakılmasına ilişkin katılımcı anlamlandırmalarının erken dönemde nasıl şekillendiğini göstermeyi amaçlayan tematik örüntüler olarak değerlendirilmiştir. Şekil 1'de bu örüntüye ait tema yapısı yer almaktadır



Şekil 1. Protestolarda Şirketin Hedef Alınmasına İlişkin Tematik Yapı

Kaynak: Görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşme anlatılarında çevresel yıkıma ilişkin itirazın yöneldiği asli aktörün devlet ve/veya siyasi, idari kurumların değil, doğrudan uygulayıcı şirket olarak kurulduğu görülmektedir. Katılımcılar, yaşanan tahribatı anonim bir proje sürecinin sonucu olarak değil; somut, tanımlı ve kişiselleştirilmiş bir fail üzerinden anlamlandırmaktadır. Bu bağlamda şirket, yalnızca faaliyetleri yürüten bir ekonomik aktör değil, aynı zamanda direniş söyleminin karşısında konumlanan “hasım” figürü hâline gelmektedir. Bir katılımcının “*Bizim, bizim hasmımız o*” ifadesi, eleştirinin yönünü ve sınırını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Şirketin adı, gündelik konuşmalarda ve sloganlarda tekrar eden bir simgeye dönüşmekte; çevresel yıkım, geçim kaybı ve mekânsal tahribat gibi farklı deneyimler tek bir fail üzerinden birleştirilmektedir. Nitekim bir başka katılımcı, “*Cengiz’in talimatıydı çok net yani*” diyerek, süreci karmaşık idari yapılardan arındırıp doğrudan şirkete atfetmektedir. Bu söylemsel yoğunlaşma, eleştirinin neden devletten ziyade şirkete yöneltildiğini anlamak açısından belirleyici bir ipucu sunmaktadır.

Bu kişiselleştirme, dijital verilerde görülen bulguları doğrular nitelikte, görüşme anlatılarında da açık biçimde ifade edilmektedir. Katılımcı, protesto sloganlarının doğrudan şirketi hedef aldığı şu sözlerle belirtmektedir: “*Cengiz defol... En fazla slogan oydu... Cengiz defol. Defol Cengiz.*”

Katılımcılar, yaşanan tahribatı karmaşık süreçlere bağlamadan, sorumluluğu açık biçimde şirkete atfetmektedir: “*Kim tahrip etti? Şirket. Şirket kim? Cengiz.*” Bu söylem, eleştirinin yönünü netleştirirken, hesap sorulan muhatabı da görünür kılmaktadır. Bu durum, eleştirinin siyasal iktidara taşınmamasıyla birlikte düşünülmektedir. Görüşme anlatılarında, merkezi siyasal aktörlere yönelik açık bir karşı çıkışın özellikle dışarıda bırakıldığı görülmektedir: “*Hiç hiç, cumhurbaşkanına karşı asla asla yok. Çünkü bizim AK Partili arkadaşlar çok çoğunlukta, %98-99 yani...*” Direniş böylece, siyasal sadakati zedelemeyen sürdürülebilir bir hatta yerleştirilmektedir. Şirket aynı zamanda yerel alanı ihlal eden dış

bir aktör olarak da konumlandırılmaktadır: “Burayı geldin dağıtıyorsun kendi köyünden niye almıyorsun.”

Şirketin hedefte tutulması, diğer unsurların süreçteki rolünün bilinmediği anlamına gelmemektedir. Aksine, görüşme anlatılarında idari, hukuki ve kurumsal mekanizmaların farkında olunduğuna şahit olunmaktadır. Ancak bu farkındalık, söylemsel düzeyde doğrudan bir eleştiriye dönüşmemektedir: “Bizim köydeki insanlar hep Mehmet Cengiz. İşletmeyi yapan kim? Mehmet Cengiz. Ama ama işlettiren kim? Ulaştırma Altyapı Bakanlığı.” Bu durum, bilinen yetki ilişkilerine rağmen eleştirinin başka bir aktör üzerinde yoğunlaştırıldığını göstermektedir. Nitekim “Tayyip Erdoğan’ı doğrudan doğruya karşısına alabilecek bir muhalefet İnkizdere gibi bir yerde örgütlenebilir mi? Doğu Karadeniz’de örgütlenebilir mi? Örgütlenemez.” katılımcı ifadesi, eleştirinin güvenli bir zeminde kalacak şekilde şirket üzerinden dile getirildiğinin aşikâr hâlidir.

Protestoların meşrulaşmasına hizmet eden bu tercih şöyle dile getiriliyor: “Çevre hareketleri siyaset üstü bir dil geliştirmek zorunda kaldılar.” Böylece siyasal ve idari yapılar doğrudan karşıya alınmadan korunmakta; eleştiri ise daha görünür ve somut bir fail olarak konumlandırılan şirket üzerinden dile getirilmektedir.

Görüşme anlatılarında devlet, sorgulanan bir aktör olarak değil, üstte ve dokunulmaz bir yerde konumlandırılmaktadır. Bu durum, eleştirinin neden belirli bir eşikte durduğunu açıklamaktadır: “Devlete şeyimiz yok.” Devlet, yanlış yapan değil; hata yapması dahi sorgulanamayan bir yapı olarak düşünülmektedir. Katılımcılar, devlete yönelmenin kendi değer dünyalarıyla çatışacağını ifade etmektedir: “Yıllarca devleti kutsamış.” Bu ifade, güncel bir tercihi değil, tarihsel ve kültürel bir bağlılıktan beslenildiğini göstermektedir. Dolayısıyla eleştiri, bu nedenle devlete yönelmeden, daha esnek ve güvenli bir hedef olan şirkette yoğunlaşmaktadır.

Elde edilen tüm bulgularda olduğu gibi, görüşmelere katılanlar da şirketi bu denli merkezi bir konuma yerleştirmenin yanı sıra, gündelik hayatın her alanında hissedilen rahatsızlıklarını çarpıcı biçimde dile getirmişlerdir: “Her yer şantiye oldu... En kritik yerlerde de Cengiz İnşaat var.” Şirket, böylece doğrudan deneyimlenen bir güç olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu sorunsal gücü elinde bulunduran ilişkiler ve yapılar bilinse bile, bu aktörler doğrudan karşıya alınmamaktadır: “Altında yatan kişi belli... Onu çok güçlendiren o şirketi buralara getirmesine sebep olan kişi bellidir ama insanlar işte... kendi şeyinden vazgeçemediği için zamanında sonuçta oy vermişler, desteklemişler, bilmem ne kadar oy çıkmış oradan, sonuçta yüzde yüz oy çıkmış, o yüzden insanlar o şeylerinden de vazgeçemiyorlar.” Bu durum, eleştirinin sınırlarını çizen temel eşiklerden biridir. Direniş, böylece erke yönelmeden ve siyasal düzenle açık bir kopuş yaratmadan sürdürülmüştür.

4.Tartışma

İnkizdere Eskencidere Vadisi’nde ortaya çıkan çevresel direniş, yüzeyde doğaya yönelik bir tahribata karşı gelişmiş gibi görünse de, saha görüşmeleri ve dijital veriler birlikte değerlendirildiğinde, bu itirazın çok daha karmaşık bir güç ve rıza ilişkileri ağı içinde şekillendiği görülmektedir. Protesto söylemi yalnızca ekolojik yıkıma değil; aynı zamanda yerel yaşamın, geçim biçimlerinin ve aidiyet duygularının tehdit altında olduğu algısına dayanmaktadır. Ancak bu algının siyasal olarak nasıl ifade edildiği ve hangi sınırlar içinde kaldığı, direnişi mümkün kılan koşullar kadar, onu sınırlayan yapısal dinamikleri de açığa çıkarmaktadır.

EYÇ perspektifinden bakıldığında, İnkizdere örneği, gücün yalnızca zor yoluyla değil; rıza, normalleştirme ve meşrulaştırma süreçleri aracılığıyla nasıl işlediğini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Gramsci’nin hegemonya kavramsallaştırmasıyla uyumlu biçimde, devlet-sermaye ilişkileri yalnızca formel kurumlar düzeyinde değil, gündelik hayat pratikleri, söylemler ve makul olanın sınırları üzerinden yeniden üretilmektedir. Saha anlatılarında şirketin açık biçimde hedef alınması, buna karşılık siyasal ve idari erklerin sistematik biçimde eleştirinin dışında bırakılması, hegemonik düzenin yerel düzeyde nasıl içselleştirildiğine işaret etmektedir.

Tematik analiz bulguları, protestonun yönünün büyük ölçüde işletme üzerinde yoğunlaştığını; çevresel yıkımın, geçim kaybının ve gündelik yaşam üzerindeki baskının doğrudan faili olarak şirketin kodlandığını göstermektedir. “Defol Cengiz” gibi sloganların sahada ve dijital mecralarda baskın biçimde kullanılması, işletmenin görünür ve somut bir karşıt aktör olarak inşa edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinin karmaşıklığına rağmen, muhatapın bilinçli biçimde sadeleştirildiğini göstermektedir. Gramsciyeen anlamda bu sadeleştirme, hegemonik yapının sorgulanmasını erteleyen; eleştiriye daha güvenli bir hedefte yoğunlaştıran bir rıza düzenlemesi olarak okunabilir.

Öte yandan, görüşmeler devletin ve bakanlıkların rolüne dair güçlü bir farkındalığın var olduğunu da ortaya koymaktadır. Ruhsat, ihale, ÇED ve katılımcılık süreçlerine ilişkin bilgi, katılımcılar arasında yaygındır. Buna rağmen bu bilgi, doğrudan bir siyasal itiraza dönüşmemekte; eleştiri bilinçli biçimde şirketle sınırlandırılmaktadır. Bu sınırlandırma, bilgi eksikliğinden ziyade, siyasal sadakatler, oy geçmişi ve devletin üst ve sorgulanamaz bir konumda algılanmasıyla ilişkilidir. Gramsci’nin devlet ile sivil toplum arasındaki geçirgenliğe yaptığı vurgu düşünüldüğünde, İkizdere’de devletin eleştiriden dışlanması, hegemonik düzenin zorunlu değil, rızaya dayalı bir biçimde işlediğini göstermektedir.

Bu bağlamda protestonun siyaset üstü bir dil içinde kurulması tesadüfi değildir. Görüşmelerde ve dijital verilerde, hükümete ya da Cumhurbaşkanı’na doğrudan yöneltilmiş sloganların neredeyse hiç bulunmaması, çevresel talebin meşruiyetini koruma çabasının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bu söylemsel strateji, direnişin yerel ölçekte genişlemesini mümkün kılarken, aynı zamanda eleştirinin sistemik boyutlarını görünmez kılmaktadır. EYÇ literatüründe sıklıkla vurgulandığı üzere, eleştirel söylemin sınırları çoğu zaman iktidar tarafından değil, bizzat aktörlerin kendileri tarafından çizilmektedir.

İkizdere örneğinde çevresel itiraz, Gramsciyeen anlamda tarihsel blok içinde çatlaklar üretmekte; ancak bu çatlaklar hegemonik yapıyı bütünüyle tehdit edecek bir siyasal karşı-hegemonya düzeyine ulaşmamaktadır. Şirketin günah keçisi hâline gelmesi, devlet-sermaye ilişkilerinin yapısal niteliğinin sorgulanmasını erteleyen bir işlev görmektedir. Bu durum, direnişi bütünüyle etkisizleştirmese de, onun dönüştürücü potansiyelini sınırlamaktadır.

Bununla birlikte, saha verileri direnişin yalnızca söylemsel değil, gündelik hayatın somut deneyimleri üzerinden kurulduğunu da göstermektedir. Arıcılık, çay üretimi, mera kullanımı ve yaşam alanına dair kaygılar, çevresel tahribatın ekonomik ve toplumsal boyutlarını görünür kılmaktadır. Dijital verilerde sıkça tekrarlanan yaşam alanı, geçim ve yıkım vurguları, çevresel talebin salt doğa koruma söylemiyle sınırlı olmadığını; adalet meselesiyle iç içe geçtiğini göstermektedir. Bu yönüyle İkizdere direnişi, EYÇ’nin gündelik direniş ve sınırlı karşı koyuş tartışmalarıyla güçlü biçimde kesişmektedir.

Son olarak, bu çalışma İkizdere Eskencidere Vadisi örneğinin, Türkiye’de çevresel mücadelelerin hegemonya, rıza ve güç ilişkileri içinde nasıl şekillendiğini anlamak için önemli bir analitik zemin sunduğunu göstermektedir. Bulgular, çevresel itirazın yalnızca dışsal baskılarla değil; içselleştirilmiş sınırlar, siyasal sadakatler ve meşruiyet kaygılarıyla da kuşatıldığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında yürütülen saha görüşmeleri hâlen devam etmekte olup, veri seti derinleştikçe bu sınırların hangi koşullarda gevşediği ya da yeniden üretildiğine ilişkin daha ayrıntılı analizler yapılabilecektir. Mevcut tartışma, hegemonik düzen içinde açılan dar alanlarda çevresel itirazın nasıl mümkün hâle geldiğini ve neden belirli eşiklerin ötesine geçemediğini göstermesi bakımından hem EYÇ literatürüne hem de Türkiye’de çevresel hareketler üzerine yürütülen çalışmalara özgün bir katkı sunmaktadır.

Kaynakça

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). ‘Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual’. *Journal of Management Studies*, 39, 619-44.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2012). Politics and class: The Turkish business environment in the liberal age. *New Perspectives on Turkey*, 46: 27-63.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Change.org. <https://www.change.org> (Erişim Tarihi: Nisan 2025).
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance: On misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. *Management communication quarterly*, 21(3), 364-379.
- Contu, A. & Willmott, H. (2003). Re-Embedding Situatedness: The importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*, 14 (3), 283-296.
- Çoban, A. (2004). Community-based Ecological Resistance: The Bergama Movement in Turkey, *Environmental Politics*, 13:2, 438-460, DOI: 10.1080/0964401042000209658.
- Facebook. <https://www.facebook.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025).
- Fligstein, N. (1996). 'Markets as politics: a political cultural approach to market institutions'. *American Sociological Review*, 61, 656-73.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Google Arama Motoru. <https://www.google.com> (Erişim Tarihi: Mart-Nisan 2025).
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks* (Q. Hoare & G. N. Smith, Eds. & Trans.). International Publishers.
- Gramsci, A. (2011). *Hapishane defterleri* (Cilt 1, E. Ekici, Çev.). Kalkedon Yayınları.
- Gramsci, A. (2025). *Modern Prens* (B. Parlak, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 237-298. doi: 10.1080/19416520.2014.875671.
- Hall, S. (1986). 'Gramsci's relevance for the study of race and ethnicity'. *Journal of Communication Inquiry*, 10, 5-27.
- Heper, M. (2015). *Türkiye'de devlet geleneği*. Doğu Batı Yayınları.
- Instagram. <https://www.instagram.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025).
- Levy, D.L., & Egan, D. (2003) A neo-gramscian approach to corporate political strategy: Conflict and accommodation in the climate change negotiations, *Journal of Management Studies*, 40(4): 803-829.
- Özen, H. (2009). Located locally, disseminated nationally: the Bergama movement. *Environmental Politics*, 18(3), 408-423. <https://doi.org/10.1080/09644010902823766>.
- Özen, H. (2022). Interpellating 'the people' against environmentalists: The authoritarian populist response to environmental mobilizations in Turkey. *Political Geography*, 97, 102695. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102695>.
- Özen, H., & Doğu, B. (2020). Mobilizing in a hybrid political system: The Artvin case in Turkey. *Democratization*, 27(4), 624-642. <https://doi.org/10.1080/13510347.2020.1729323>.
- Özen, Ş., & 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. <https://doi.org/10.1177/1350508409104507>.
- Özen, H., & Özen, Ş. (2017). What makes locals protesters? A discursive analysis of two cases in gold-mining industry in Turkey. *World Development*, 90: 256-268.
- Özen, Ş., & Özen, H. (2022). Altın madeni projelerinin özellikleri yerel toplulukların direniş düzeyini nasıl etkiler? Karşılaştırmalı bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 42(2), 493-524. <https://doi.org/10.26650/SJ.2022.42.2.0030>.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. Yale University Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 573-610.
- Yaşın, Z. T. (2019). Contextualizing the rise of environmental movements in Turkey: Two instances of anti-gold mining resistance. In O. İnal & E. Turhan (Eds.), *Transforming socio-Natures in Turkey* (pp. 137-216). Routledge.
- YSK. Genel Seçim Sonuçları. <https://sonuc.ysk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.03.2025).
- YSK. Sandık Sonuçları ve Tutanakları. <https://sonuc.ysk.gov.tr/sorgu> (Erişim Tarihi: 09.03.2025).
- X (Twitter). <https://www.x.com> (Erişim Tarihi: Nisan 2025).

ALTERNATİF ZANAAT BİÇİMLERİ BAĞLAMINDA BULDAN DOKUMASI İMALATI KÜMESİNİ SORGULAMAK

Evrin Gökseloğlu Şenkul
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
gokselogluevrin@gmail.com

Serkan Dirlik
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
sdirlik@mu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, Buldan dokuma imalatı kümesi örneği üzerinde farklı zanaat biçimlerinin nasıl aynı zanaat imalatı kümesi içerisinde birlikte eşanlı olarak var olduklarını anlamaya çalıştık. Zanaat yazınındaki zanaat biçimlerine ilişkin çerçeveden hareketle Buldan'da iki zanaat biçiminin var olduğunu belirledik. Bunlar; endüstriyelmiş zanaat ve geleneksel zanaat biçimini arka planına alan yaratıcı zanaat biçimleridir. Ölçek ve sayı olarak her ne kadar yaratıcı zanaat biçimini benimseyen çok az işletme söz konusu olsa da bunlar varlıklarını sürdürmeyi başarmış işletmelerdir. Çalışmamız endüstriyelmiş zanaat biçiminin hakimiyetinin sonrasında geleneksel zanaat biçiminin bileşenlerin anca yaratıcı zanaat biçimiyle yeniden kullanılabileceğini işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zanaat, Zanaat Biçimleri, Dokuma, Buldan

1. Giriş: Araştırma Sorusu ve Amacı

Bu araştırmanın temel sorusu, aynı/benzer ürünlere dayalı olarak üretim yapan geleneksel zanaat temelli atölyeler ile sanayileşmiş zanaat temelli atölyelerin/fabrikaların nasıl birlikte var olabildikleridir. Zanaat yazınında zanaat işletmelerinin evrimine ilişkin çalışmaları temel olarak zanaatın gerileyişi, yeniden canlanması (örn., Raffaelli, 2019; Kroezen & Heugens, 2019) ve sürekliliği (örn., Cattani vd., 2017; Fetzer, 2025) olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınmaktadır. Kroezen ve arkadaşları (2021) bu konularda yapılan araştırmaları inceledikleri kapsamlı çalışmalarında, alışılagelmiş ve çağdaş yaklaşımları içeren farklı zanaat biçimlerine ilişkin bir çerçeve sunmuşlardır. Sınırlı sayıda olsa da farklı zanaat biçimlerinin zaman içerisindeki evrimini değerlendiren çalışmalar da söz konusudur. Tarihsel süreçte hâkim zanaat biçimlerinin gerileyip farklı zanaat biçimlerinin ön plana çıktığı Bodrum sandaleti zanaat kümesinde Özen vd. (2021) ortaya koymuşlardır. Ayrıca aynı işletmenin zaman içerisinde farklı zanaat biçimlerini benimseyebileceği Thun işletmesi örnek olayı üzerinden Rondi vd. (2022) tarafından gösterilmiştir. Bunlara ilaveten bir işletmenin hem zanaat üretim mantığını hem de sanayi üretim mantığını nasıl bir arada kullanarak hibrit bir üretim biçimi benimsediği de bir halı dokuma işletmesi örneği üzerinden Tufan ve Ergün (2025) tarafından gösterilmiştir. Ancak yazında, bir zanaatın geleneksel halini benimseyen zanaat işletmeleri ile sanayileşmiş haline evrilen işletmelerinin eşzamanlı bir biçimde aynı lokasyonda nasıl varlıklarını nasıl sürdürüldüğü yeterince araştırılmamıştır.

Buldan dokuması imalatı kümesi, her iki zanaat biçimini benimseyen işletmeleri aynı anda içeriyor olması nedeniyle bu araştırmanın temel sorusuna yanıt aramak için uygun bir görgül bağlam sunmaktadır. Hem geleneksel usta-çırak ilişkisine dayalı el üretimi yapan atölyeler hem de modern dokuma teknolojilerine sahip atölyeler ve fabrikalar Buldan'da birlikte faaliyet göstermektedir. Bu iki üretim biçiminin nasıl aynı coğrafi bağlamda, farklı üretim yöntemlerine dayanarak ve farklı müşteri segmentlerine hitap ederek ayakta kaldıklarını açıklamak araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma, Buldan dokuması özelinde bu incelemeyi yaparak aynı/benzer ürünleri üreten makine kullanımının yoğun olduğu işletmelere karşı geleneksel zanaat ile üretim yapanların nasıl hayatta kaldıklarını ortaya koyarak yazına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Buldan dokuması imalatı kümesinde örgütsel alanın ilk aşamasında

baskın bir biçimde söz konusu olan ve örgütsel alan endüstrileştikçe makineleşmeyle birlikte neredeyse tamamen ortadan kaybolan geleneksel zanaatı icra edenlerin bugün nasıl varlıklarını sürdürdükleri ortaya koymak özellikle geleneksel zanaat işletmelerinin hayatta kalmasıyla veya yeniden canlanması ile ilgili yazına katkı sağlayacaktır. İzleyen bölümde Buldan dokuması imalatı kümesindeki farklı zanaat biçimlerini incelemede araştırmanın kuramsal dayanağını oluşturan zanaat biçimleri ele alınmıştır.

2. Kuramsal Çerçeve: Zanaat Biçimleri

Yukarıda belirttiğimiz soruyu yanıtlamak için araştırmanın temel kuramsal dayanağı, Kroezen vd. (2021)'nin geliştirdiği farklı zanaat biçimleri çerçevesidir. Tablo 1.'de Kroezen vd. (2021)'nin geliştirdiği farklı zanaat biçimleri görülmektedir.

Tablo 1. Zanaat Biçimleri

Biçim	Zanaatın Anlamı	Baskın Beceriler	Baskın Tutumlar	Koordinasyon Mekanizmalarının Örüntüsü		
				Piyasa	Hiyerarşi	Topluluk
Geleneksel Zanaat	Endüstri öncesi bir üretim yaklaşımı	Ustalık, Geniş kapsamlılık & Somut uzmanlık	Adanma, Topluluksallık & Planlama	Düşük	Yüksek	Yüksek
Endüstrileşmiş Zanaat	Kontrol edilebilir ve standartlaştırılabilir bir insan becerisi	Meta, Özgüllük & Soyut Uzmanlık	Kayıtsızlık, Bireysellik & Planlama	Yüksek	Yüksek	Düşük
Teknik Zanaat	Üretimde teknik mükemmeliyet	Karşıt beceriler dengelenmiş	Karşıt tutumlar dengelenmiş	Orta	Orta	Orta
Saf Zanaat	Üretimde endüstri karşıtı saflık	Ustalık, Geniş kapsamlılık & Somut uzmanlık	Adanma, Topluluksallık & Keşfetme	Düşük	Orta	Yüksek
Yaratıcı Zanaat	Üretim yoluyla yaratıcı uyarım	Ustalık, Geniş kapsamlılık & Somut uzmanlık	Keşfetme haricindeki tutumlar karşıtlarıyla dengelenmiş	Orta	Düşük	Orta

Kaynak: Kroezen vd. (2021)

Zanaatı makine kontrolü yerine insan etkileşimini önceleyen zamansız bir çalışma yaklaşımı olarak yeniden kavramsallaştırdıkları çalışmalarında Kroezen vd. (2021), iki alışagelmış ve üç çağdaş olmak üzere toplamda beş farklı zanaat biçimi ortaya koymuşlardır. Alışagelmış zanaat biçimleri geleneksel zanaat ve onun tam karşıtı sanayileşmiş zanaattır. Üç çağdaş zanaat biçimi ise saf zanaat, teknik zanaat ve yaratıcı zanaattır. Yazarlar çalışmanın veya emeğin bir zanaat olarak ele alındığında ustalık, geniş kapsamlılık ve bedensel/tecrübeye dayalı uzmanlığı ifade eden somut uzmanlık gibi belirgin biçimde insana özgü beceriler ile adanma, topluluksallık ve keşfetme eğilimi gibi insani tutumlara dayandığını ifade etmişlerdir (Kroezen vd., 2021: 506-507). Yazarlar ayrıca işe zanaat yaklaşımının karşıtı olan ve makine kontrolünü önceliklendiren mekanik çalışmada bu becerilerin ve tutumların farklılaştığını da ifade etmişlerdir.

Mekanik işte beceriler; meta, özgüllük ve soyut uzmanlık iken tutumlar kayıtsızlık, bireysellik ve planlama şeklindedir (Kroezen vd., 2021: 507). Zanaat yaklaşımında ustalık becerisi, bireylerin üretim sürecindeki olağanüstü yetkinliğine karşılık gelirken bu beceri işe mekanik yaklaşımda meta olarak görülmektedir (Kroezen vd., 2021: 508). Zanaat işinde ustalık kusursuzlaştırılmış, rafine/incelikli ve edinilmesi zor teknik becerilere güvenmeyi ifade ederken, mekanik işte ustalık yaygın olarak bulunan, nispeten farklılaşmamış ve edinilmesi kolay teknik becerilere güvenilmesini yani ustalık becerisinin metalaşmasını ifade eder (Kroezen vd., 2021: 507). Çok yönlülük ise işçilerin bir üretim sürecinin tamamı üzerinde tam denetim kurabilmelerini ifade ederken, özgüllük görev uzmanlaşması ve dar bir işbölümü yaratmak amacıyla becerilerin parçalanmasına ya da bölünmesini ifade etmektedir (Kroezen vd., 2021: 509). Yazarlara göre zanaat becerisinin üçüncüsü ise, bilgi gelişiminde duyular ile zihnin dengeli bir etkileşimini gerektiren bedensel/tecrübesel uzmanlığa veya somut uzmanlığa dayanmasıdır (Kroezen vd., 2021: 509). Bunun karşısında ise değer verilen becerilerin, doğası gereği kodlanabilir olan biçimsel ve zihinsel bilgi türlerine dayanan soyut uzmanlıktır (Kroezen vd., 2021: 507). Zanaat tutumlarından adanmada gösterilen çabalar, beklenen ekonomik ödüllerden bağımsız iken mekanik işteki karşıtı olan çalışmaya duygusal olmayan, araçsal (yarararı) bir katılımı ifade eden kayıtsızlıkta gösterilen çabalar, beklenen ekonomik ödüllerle orantılıdır (Kroezen vd., 2021: 507). Zanaat tutumlarından ikincisi karşılıklı bağımlı çıkarılara dayanan bir varsayım olarak ifade ettikleri topluluksallıktır. Yazarlara göre bu tutum mesleki kimlik ve aynı zanaatı icra eden diğer çalışanlarla hissedilen bağdır, kişisel kimlik açısından belirgindir ve sosyal etkileşimleri teşvik eder (Kroezen vd., 2021: 507). Mekanik işte bunun karşıtı ise bağımsız çıkarılara dayanan bir varsayımı ifade eden bireyselliktir. Yazarlara göre bu da mesleki kimliğin olmaması ve aynı işi yapan diğer çalışanlarla hissedilen bağın yokluğu, kimliğin parçalanmasına ve sosyal izolasyona yol açar (Kroezen vd., 2021: 507). Zanaat tutumlarından sonuncusu keşfetmedir. Yazarlara göre keşfetme, deneysel öğrenme tarafından desteklenen, denemeye-açık olma, doğaçlama yapabilme ve gerçek zamanlı çeşitlenmeye açıklığı ifade eder (Kroezen vd., 2021: 507). Keşfetmenin mekanik işte karşıtı planlamadır. Planlama, kanıta dayalı öğrenme tarafından desteklenen bir biçimde etkinliklerin dikkatli bir şekilde programlanması yoluyla yapı arayışı ve belirsizliğin azaltulmasını ifade eder (Kroezen vd., 2021: 507).

Yazarlar zanaatı kendine özgü beceri ve tutumlara dayanan ayrı bir çalışma yaklaşımı olarak tanımlayarak bu beceri ve tutumları mekanik iş açısından da karşıtlarıyla ortaya koyduktan sonra hem iki farklı tipolojide (alışagelmiş ve çağdaş) alternatif zanaat biçimlerini hem de bu beceri ve tutumların klasik örgüt kuramının temel örgütlenme biçimleriyle ilişkilendirildiği koordinasyon mekanizmalarına ne ölçüde dayandıklarını açıklamışlardır. İlk tipoloji olan alışagelmiş zanaat biçimlerinde iki türde zanaat ele alınmıştır. Bunlar geleneksel ve sanayileşmiş zanaatlardır (Kroezen vd., 2021: 512). Geleneksel zanaatta, bir ürünün yapımına ya da bir hizmetin sunumuna insanın dâhil olması, performans için bir ön koşuldur ve bunun mekanik bir alternatifi yoktur (Kroezen vd., 2021: 512). Teknolojik gelişmişlik düzeyi ya da işin doğası gereği makinelerle bağımlılık bu nedenle düşüktür (Kroezen vd., 2021: 512). Bunun sonucunda çalışma büyük ölçüde el emeğine dayanır ve zorunlu olarak özellikle ağır, fiziksel olarak yorucu ya da tehlikeli olabilir (Kroezen vd., 2021: 512). Geleneksel zanaatta kaliteye yönelik bir kaygı olmasından ve dolayısıyla performansın dışsal standartlarıyla da karakterize edilmesinden dolayı, çıktının kalitesinde tutarlılığı ve becerinin aktarılmasını sağlamak için ustalık, çok yönlülük ve bedensel/deneyimsel uzmanlığın; becerilerin en azından belirli bir ölçüde metalaştırılması, belirlenmesi (spesifikasyon) ve kodlanması ile dengelenmesi gerektiği anlamına gelir (Kroezen vd., 2021: 512-513). Tutumlar açısından geleneksel zanaatta, kişinin mesleğine derin bir bağlılık göstermesi ve toplumsal normlara, ahlak kurallarına ve ortak çıkarılara saygı duyması beklentisi; sosyal kimliğin meslek tarafından belirlenmesi beceri ve tekniklerin geliştirilmesinde deneysel çeşitlenmeden ziyade yerleşik uygulamalara uyumun genellikle daha önemli görülmesi söz

konusudur (Kroezen vd., 2021: 512). Geleneksel zanaat, sınırlı ölçüde piyasa temelli ancak geniş ölçüde hiyerarşi ve topluluk temelli koordinasyona dayanır (Kroezen vd., 2021: 514). Yazarların alışagelmış zanaat biçimlerini tipolojisindeki ikinci zanaat biçimi sanayileşmiş zanaattır. Yazarlara göre, endüstrileşmiş zanaat durumunda, makinelerin mekanik yetenekleri önceliklendirilir ve insanın üretim sürecine dâhil olmasının amacı, robotik makinelerin hâlen yeterli kapasiteye sahip olmadığı yönlerle sınırlanır (Kroezen vd., 2021: 516). Çoğu durumda bu, sınırlı beceri gerektiren, yüksek düzeyde belirlenmiş (spesifikleştirilmiş) rolleri içerir (Kroezen vd., 2021: 516). Verimli piyasalara artan bağımlılık ile hiyerarşik ve bürokratik koordinasyon biçimlerinin birleşmesi, genel olarak üretim sürecinde zanaat becerilerine ve tutumlarına duyulan ihtiyacın azalmasına ve dolayısıyla güç dengesinin zanaatkarlardan uzaklaşmasına yol açmıştır (Kroezen vd., 2021: 517). Bir zanaat bu şekilde verimlilik amacıyla dönüştürüldüğünde, beceriler metalaştırma, uzmanlaştırma ve kodifikasyon süreçleri aracılığıyla rasyonelleştirilir (Kroezen vd., 2021: 517). Benzer biçimde, işle ilgili tutumların da iş sürecinin rasyonelleştirilmesini ve atomize edilmesini destekleyen kayıtsızlık, bireycilik ve planlamaya doğru kayması yönünde kurumsal bir baskı ortaya çıkar (Kroezen vd., 2021: 517). Verimli piyasalara güvenme ve hiyerarşi mekanizmasının yüksek olmasına rağmen, güvene dayalı etkileşimler için sınırlı fırsatlar bulunması ve kolektif eylem yapılarının yokluğu nedeniyle topluluk temelli koordinasyon düşüktür (Kroezen vd., 2021: 512). Yazarlar, üç çağdaş zanaat biçimini ortaya koydukları ikinci bir tipoloji de sunmuşlardır. Bu biçimler; teknik, saf ve yaratı zanaat biçimleridir. Yazarlara göre teknik zanaatta, makine kullanımına olan bağımlılık artmış olsa da, üreticiler yapım sürecine özerk biçimde dahil olmaya devam etmekte ve süreç boyunca makineler üzerindeki kontrollerini sürdürmektedirler (Kroezen vd., 2021: 518). Zanaatin diğer konfigürasyonlarıyla karşılaştırıldığında, bu konfigürasyon her şeyin üzerinde teknik mükemmelliğin değerinin önceliklendirilmesine dayanmakta olup, bu durum mekanizasyona önemli ölçüde bağımlılığı gerektirebilmektedir (Kroezen vd., 2021: 518). Endüstrileşmiş zanaat yerine teknik zanaat temelinde yapılandırılan örgütlerde roller daha az belirlenmiş ya da parçalıdır ve daha fazla sorumluluk ile dolayısıyla daha fazla çok yönlülük gerektirir (Kroezen vd., 2021: 518). Teknik zanaat kapsamında beceriler ve tutumlar arasındaki denge, piyasa, hiyerarşi ve topluluk temelli koordinasyon mekanizmaları arasındaki eşdeğer bir dengeyle ilişkili görünmektedir (Kroezen vd., 2021: 518). Endüstrileşmiş zanaata kıyasla, işi koordine etmede piyasaya ve hiyerarşiye daha az, topluluğa ise daha fazla dayanılmaktadır (Kroezen vd., 2021: 518). Çağdaş zanaat tipolojisi içerisine konumlandırılan ikinci zanaat biçimi, teknik zanaata karşıt olarak konumlandırılan saf zanaattır. Yazarlara göre saf zanaat, mekanik olarak görülen her şeyin pahasına, insan becerileri ve tutumlarının radikal biçimde önceliklendirilmesiyle ilişkilendirilir (Kroezen vd., 2021: 519). Bu durum genellikle, üretim sürecinde endüstri karşıtı saflığı benimsemek amacıyla el becerisinin ve insan dokunuşunun yüceltilmesi şeklinde ortaya çıkar (Kroezen vd., 2021: 519). Yazarlara göre bu konfigürasyon aynı zamanda tarihsel çalışma biçimlerinin seçili özelliklerine duyulan bir hayranlık ve modern teknolojinin reddi ile ilişkilidir (Kroezen vd., 2021: 519). Bu yönüyle söz konusu konfigürasyon, geleneksel zanaat konfigürasyonuna benzer; ancak zanaat becerileri ve tutumlarına daha idealist bir bağlılığa dayanır ve bu bağlılık, endüstrileşme karşısında saf yapım tekniklerini yeniden keşfetmek ve yeniden inşa etmek için keşif vurgusunu da güçlü biçimde içerir. Böylece saf zanaat, çoğu zaman, belirli unsurların tarihsel referanslarla yeniden anlamlandırılarak restore edildiği ve dönüştürüldüğü, geleneksel zanaatın yeniden yapılandırılmış bir biçimi olarak ortaya çıkar; bu dönüşüm, işi mekanik alternatiflerle ilişkilendirerek ona anlam kazandırır (Kroezen vd., 2021: 520). Yazarlara göre, saf zanaat temel olarak, piyasa temelli koordinasyona çok az dayanır (Kroezen vd., 2021: 520). Tıpkı çağdaş zanaatın diğer biçimlerinde olduğu gibi, saf zanaatta da örgütlenmede hiyerarşiye genellikle sınırlı ölçüde dayanılır (Kroezen vd., 2021: 520). Ancak, saf zanaat becerilerinin dayandığı belirli bir miras konusunda özellikle yetkin olan ya da bu mirasla bir bağ kurabilen ustaların talep edebileceği otorite konumlarında,

orta düzeyde fakat belirgin bir hiyerarşi görülebilir (Kroezen vd., 2021: 520). Yine yazarlara göre saf zanaat, endüstrileşmiş ve teknik zanaata kıyasla topluluk temelli koordinasyonla çok daha güçlü bir biçimde ilişkilidir saf zanaat endüstrileşmiş ve teknik zanaata kıyasla topluluk temelli koordinasyonla çok daha güçlü bir biçimde ilişkilidir (Kroezen vd., 2021: 520). Çağdaş zanaat biçimleri tipolojisindeki son zanaat biçimi yaratıcı zanaattır. Yazarlara göre bu zanaat biçimi, teknik mükemmelliğin makine aracılığıyla sağlanmasına dayanan teknik zanaat konfigürasyonundan ya da çoğu zaman nostaljiye yaslanan saf zanaat konfigürasyonunun arındırılmış zanaat ilkelerine kolektif bağlılığına dayanan yapısından ötürü farklıdır (Kroezen vd., 2021: 521). Yaratıcı zanaat durumunda, insanın üretim sürecine dâhil olmasının amacı bireysel ve yaratıcı ifadeyi mümkün kılmaktır (Kroezen vd., 2021: 521). Bu biçimde makinelere yönelik tutum muhtemelen en muğlak olanıdır; makineler, yaratıcı keşif ve ifade süreçlerine katkı sağladıkları sürece destekleyici araçlar olarak görülür (Kroezen vd., 2021: 521). Yazarlara göre, saf zanaata kıyasla yaratıcı zanaat, koordinasyonda piyasa mekanizmalarına daha açık olma eğilimindedir; çünkü zanaatkarlar iş sonuçlarıyla daha doğrudan ilişkilendirilir ve bu nedenle çalışmalarının dışsal estetik değerlendirilmesiyle daha doğrudan ilgilenir (Kroezen vd., 2021: 522). Yaratıcı zanaatta, geleneksel hiyerarşik koordinasyon mekanizmalarının yokluğu söz konusudur çünkü bireysel zanaatkarlar kendi yaratıcı ilgi alanlarını bağımsız biçimde takip etmeye çalışan girişimcilere dönüştükçe, resmî örgütlenmelere ya da bürokratik kontrol yapılarına duyulan güven genel olarak azalır (Kroezen vd., 2021: 522). Yazarlara göre her ne kadar yaratıcı zanaat genellikle sanatsal ya da yaratıcı ifadeye yönelik liberal ve bireyci hareketlere dayansa da, bunlar doğal olarak topluluk temelli koordinasyon mekanizmalarıyla dengelenir (Kroezen vd., 2021: 522). İzleyen bölümünde, yukarıda sunduğumuz çerçevede dahilinde Buldan imalatı kümesindeki zanaatkarları ve atölyeleri nasıl incelediğimize dair benimsediğimiz yöntem yer almaktadır.

3. Yöntem

3.1. Görgül Bağlam

Araştırmamızın görgül bağlamı, Denizli'nin Buldan ilçesidir. Buldan dokumacılığı ile ön plana çıkmış bir yerleşimdir. Dokumacılık açısından Buldan dokumacılığı, geçmişte Denizli ilindeki oldukça önemli bir merkez olduğu belirtilebilir. Cillov'un 1949 yılındaki tezinde Buldan'da 6009 dokumacı ve 2299 adet tezgâh olduğu belirtilmiştir. Denizli merkezle birlikte 10 merkezde en fazla dokumacının ve tezgâhın olduğu merkez Buldan'dır. Cillov (1949: 34), sanat bakımından Denizli dokumacılığının ana merkezinin Buldan olduğunu belirtmiştir. Buldan'a ilk motorlu tezgâhların 1940'lı yılların sonunda/1950'li yıllarda geldiği göz önüne alındığında (Atalayer, 1980; Ayata, 1988), Cillov'un belirttiği tezgâhların ahşap el tezgâhı olduğu belirtilebilir. 1970'lerin sonlarına doğru Buldan'da dokumacılık ile ilgili önemli bilgiler sağlayan çalışma Atalayer'in (1980) çalışmasıdır. Atalayer (1980) o dönemde Buldan'da dört tip işletmede dokumacılığın organize olduğunu belirtir. Bunlar; genellikle tek tezgâha sahip ve başkası namına üretim yapanların oluşturduğu ev sanayi, daha bağımsız dokumacıların oluşturduğu küçük sanayi, ev mekânı dışında atölyelerde toplu çalışma ve üç tane de fabrika tipi işletme şeklindedir. Bu dört tip dokumacılığa ait ortak olan tek noktanın geleneksel türlerin kaybolduğu ve onlara bağlı yeni türlerin gelişmediğini belirten Atalayer (1980: 25), 1978'in mayıs ayı itibarıyla Buldan'daki tezgâh sayılarını da belirtmiştir. Buna göre o tarihte Buldan'da 210 el tezgâhı bulunurken farklı türlerdeki motorlu tezgâh sayısı 2650 adettir (Atalayer, 1980: 28). Atalayer (1980), el tezgâhlarının durumu-niteliği sütununda 'azalıyor' ibaresini de kullanmıştır. Atalayer (1980) aynı zamanda yaptığı mülakatları referans göstererek, Buldan'a ilk motorlu tezgâhın Konya Ereğli'den 1947 yılında getirildiğini belirtmiştir. 1952-1953 yıllarında Ereğli'den tasfiye edilen tezgâhların yine getirildiğini belirten yazar, daha sonra birçok farklı ilden otomatik tezgâhların getirildiğini

tespit etmiştir. Atalayer (1980) tezinde Buldan’da dokunan ürünleri de tespit etmiştir. Buna göre parçalı dokuma ürünler ve metre dokuma ürünler olmak üzere iki kategoride ürünler dokunmaktadır (Atalayer, 1980: 76). Parça dokuma ürünler; peştamal¹, üstlük/üslük², yarım, havlu, çarşaf, mendil ve sofralıktır. Metre dokuma ürünler ise buldan bükülüsü³, havlu, tentelik, elbezi, astar ve kanaviçedir. 1980’lerin sonuna doğru Buldan’daki dokumacılık ile değerlendirme sağlayan bir çalışma ise Ayata’nın (1988) çalışmasıdır. Ayata da (1988) 1950’li yıllarda motorlu tezgahların Buldan’da görünmeye başlamadan önce Buldan’daki en önemli ekonomik faaliyetin el tezgâhı dokumacılığı olduğunu belirtir. Ayata (1988), motorlu tezgahların yaygınlaşmasıyla birlikte kasabanın orta sınıfını oluşturan el tezgâhı dokumacıları kasabanın alt tabakasının bir parçası olduğunu iddia etmiştir. Dokumacılardan sağladığı bilgilere dayanarak Ayata (1988: 51), 1950-1960 döneminde Buldan’daki dokumacılıkta fabrika üretiminin başladığını belirtir ve *‘el dokumacılığının her geçen gün biraz daha gerileyerek marjinalleştiğini’* bu gelişmenin nedeni olduğunu belirtir. Kesin bir rakam verememekle birlikte Ayata (1988), 1980’lerin sonu itibarıyla kasabada el dokuyucularının sayısının 150-200’i geçmediğini belirtmiştir. Ayata’nın saha araştırması dokumacılığın aileden öğrenilen bir iş olduğunu da göstermektedir. Araştırmaya katılan ustaların %80’i dokumacılığı aile bünyesinde öğrenmişler ve kendilerini yetiştirmişlerdir (Ayata, 1988). Ayrıca el tezgâhı dokumacılığının ev merkezli üretiminin yapılmasından dolayı, ev-atölye birlikteliğinin bir geleneksel özellik olduğunu da vurgulamıştır (Ayata, 1988). Saha araştırması temelli bir başka çalışma 2009 yılına aittir (Ertuğrul ve Utkun, 2009). Araştırmaya evde üretim yapan toplam 471 usta katılmış olup bunların %60,7’si erkektir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 30). Araştırmada tezgâh sayıları da belirtilmiştir. Araştırmaya göre toplam 313 adet çalışır durumda tezgâh vardır. Bunlardan 31’i el tezgâhı iken kalan 282 tezgâh üç farklı türdeki kara tezgâh olarak ifade edilen motorlu tezgâhtır (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 33-37). 2010’lu yıllara gelindiğinde el tezgahlarının toplam tezgahlar içerisindeki oranının sadece yaklaşık %11 civarında olduğunu belirtilen araştırmanın bulgularına dayanarak söylemek mümkün görünmektedir. Araştırmaya katılan ustaların çok büyük bir kısmı (%96,8) bu zanaatı ailelerinden öğrendiği ve yine çok büyük kısmı (%95,8) çırak yetiştirmediklerini belirtmiştir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 43, 46). Evlerde faaliyet gösteren ustaların ürettikleri ürünler açısından bakıldığında ağırlıklı olarak havlu (%70,2), sonra sırasıyla bez/mendil (%15,2), masa örtüsü (%12,9), şal/fular (%8,8) ve üstlük/peştamal (%8,2) ana ürünlerini ürettikleri de tespit edilmiştir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 50). Araştırmada ayrıca 46 adeti organize sanayi bölgesinde olmak üzere 59 işletme üzerine de bir tarama araştırması yapılmıştır. İşletmelerin yaklaşık %17’si 1990 öncesi ve ağırlıklı olarak araştırma dönemindeki işletme sahibi tarafından (%69,4) kurulmuştur (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 58-59). Bu işletmelerde de en çok üretilen ürün havludur ve bu ürünü sırasıyla ev tekstili ürünleri, kumaş, şal ve çözümlü çekme takip etmektedir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 60). İşletmelerin 13 tanesi tamamen fason üretim ve 13 tanesi kısmen fason üretim yaptıklarını belirtmiştir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 62). İşletmelerin sadece 10 tanesi de ihracat yaptıklarını belirtmiştir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 72). Bu işletmelerin toplam tezgâh sayısı 229 olarak belirlenmiştir (Ertuğrul ve Utkun, 2009: 89). Burada son olarak bahsedeceğimiz saha araştırması ise 2015 yılında yapılan

¹ Peştemali tek bir ürün olarak düşünmemek gerekir. Birçok çeşidi söz konusudur. Atalayer (1980) çalışmasında dokuz ana peştamal türü sınıflandırmıştır. Diğer ürünler için de çeşitlerinin olduğunu unutmamak gerekmektedir.

² Üstlük veya üslük ürününün de birçok çeşidi bulunmaktadır. Baykara Zorlu (2015) çalışmasına göre başlık, poşu, dastar, yarım vb. gibi benzer isimlerle anılan üslüğün farklı ebatlarda ve Türkiye’nin farklı yörelerine özgü olarak satılan 13 adet çeşidi bulunmaktadır. Diğer ürünler için de çeşitlerinin olduğunu unutmamak gerekmektedir.

³ Krapon veya gropon ismi ile de bilinmektedir (Atalayer, 1980: 107; Baykara Zorlu, 2015: 20). Buldan bezi ayrıca Türkiye Dokuma Atlası projesinde yer almakta (bkz: <https://turkiyedokumaatlasi.com/dokuma/20/0> ve 555 sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 12. maddesi bağlamında ve Buldan Ticaret Odasının başvurusuyla 27.01.2010 tarihinden geçerli olmak üzere mahreç işaret almıştır (bkz: <https://ci.turkpatent.gov.tr/cografi-isaretler/detay/38021>).

Türköz tarafından kaleme alınan ve Güney Ege Kalkınma Ajansı projesi olan Buldan tekstil sanayii'nin gelişimi ve envanter araştırmasıdır (Türköz, 2015). Bu araştırma, Ertuğrul ve Utkun'un (2009) çalışması temel alınarak geliştirilmiştir. Türköz tarafından kaleme alınan bu araştırmaya 400 ev tipi atölye ve 70 işletme katılmıştır. 400 ev tipi atölyedeki ustaların %62'si erkektir (Türköz, 2015: 28). Bu araştırmada da tezgâh sayıları da belirtilmiştir. Araştırmaya göre 2015 yılı itibarıyla toplam 273 adet çalışır durumda tezgâh vardır. Bunlardan 29'u el tezgâhı iken kalan 244 tezgâh üç farklı türdeki kara tezgâh olarak ifade edilen motorlu tezgâhtır (Türköz, 2015: 42). Ertuğrul ve Utkun'un çalışmasında belirledikleri gibi bu araştırmada da el tezgâhlarının toplam tezgâhlar içerisindeki oranının yaklaşık %11 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılımcıların %69'unun mesleği ailede öğrendiklerini, %24'ü ise usta-çırak ilişkisi ile öğrendiklerini ve kalan %7'nin ise okulda öğrendiklerini belirtmişlerdir (Türköz, 2015: 32). Katılımcıların çok bir yüzdesi (%90) çırak yetiştirmediklerini de belirtmiştir (Türköz, 2015: 35). Evlerde faaliyet gösteren ustaların en fazla ürettikleri ürün %49,7 ile havludur (Türköz, 2015: 39). Ardından %17,7 ile ev tekstili ürünleri, %17,4 ile üstlük/peştemal, %2,2 ile metre bez/mendil, %4,1 ile şal/fular, %2,4 ile giyim ve %6,5 ile diğer ürünler gelmektedir (Türköz, 2015: 39). Bu araştırmada da işletmelerden veri toplanmıştır. Araştırmaya 50 adeti organize sanayi bölgesinde olmak üzere 71 işletme katılmıştır (Türköz, 2015: 59). İşletmelerin yaklaşık %28'si 1990 öncesi ve ağırlıklı olarak mevcut sahibi tarafından (%71) kurulmuştur (Türköz, 2015: 60). Araştırma kapsamındaki 71 işletmeden 52'si ev tekstili ve/veya bornoz, plaj elbisesi vb. kişisel ürünler, 20'si sadece ev tekstili ve 14'ü de hazır giyim ürünleri üretmekte olduklarını beyan etmişlerdir (Türköz, 2015: 66). İşletmelerin 13'ü tamamen fason üretime çalışırken, 24 işletme ise zaman zaman fason üretim yapmakta olduklarını belirtmişlerdir (Türköz, 2015: 71-72). İşletmelerin sadece 20 tanesi de ihracat yaptıklarını belirtmiştir (Türköz, 2015: 77). Tezgâh sayıları hakkında bu araştırmada bir bilgi sunulmamıştır.

Buldan'da makineleşme ile geleneksel el tezgâhlarının gerilediği fakat hala sınırlı da olsa geleneksel ahşap el tezgâhta üretim yapanların var olması, makineleşmede de farklılaşmalar olması (motorlu tezgâh kullanımı, otomatik tezgâh kullanımı) ve farklı işletme biçimleri olması (küçük dükkan üretimi, atölye üretimi, fabrika üretimi) nedeniyle farklı zanaat biçimlerinin gözlemlenebileceğini ve bu farklı zanaat biçimlerinin nasıl eşanlı olarak birlikte var olduklarını açıklayabileceğimizi düşünmekteyiz. Bu nedenlerden ötürü Buldan dokuma imalatı kümesi araştırmamız için uygun bir görül bağlam olduğunu iddia etmekteyiz.

3.2. Araştırma Stratejisi

Araştırmanın stratejisi, Buldan dokuma imalatı kümesini ele almasından dolayı örnek olay yöntemidir. Yin (2003), Eisenhardt (1989), Eisenhardt ve Graebner (2007) ve Stake (2000)'in çalışmaları, örnek olay araştırmasının tasarımında temel alınmıştır.

3.3. Veri toplama

Araştırmanın verileri hem gözlem ve mülakat gibi birincil kaynaklardan hem de doküman gibi ikincil kaynaklardan edinilmiştir. İzleyen dört alt bölümde bu veri kaynakları hakkında bilgi sunulmuştur.

3.3.1. Gözlem

Bu çalışmanın yazarları 15 Ekim 2025 tarihinde ve 5-7 Kasım 2025 tarihlerinde olmak üzere dört gün boyunca Buldan ilçe merkezinde tekstil ve dokuma ürünlerinin satışını yapan işletmelerin yoğun olduğu caddelerde gözlem yapmışlardır. Dükkan içerisinde aktif olarak çalıştırılan ahşap yüksek tezgâhı bulunan toplam altı işletme tespit edilmiştir. Bunlardan birisi Buldan Belediyesi El Sanatları ve Kültür Merkezi (BELKÜM)'dedir. BELKÜM'de iki ahşap tezgâh bulunmaktadır. Ayrıca burada iki adet de motorlu tezgâh bulunmaktadır. Bu tezgâhlarda aktif olarak dokuma

yapılmaktadır. Ahşap tezgah ustası ile motorlu tezgah ustası birbirinden farklıdır. Burada üretilen ürünler BELKÜM kompleksinin içerisindeki satış mağazasında satılmaktadır. Diğer beş işletme şahıslara aittir. Bunların da üçünde tek usta çalışmaktadır. Ustalar aynı zamanda işletme sahibidir. Diğer ikisinde bir işletme sahibi bir de usta olmak üzere iki kişi çalışmaktadır. Bu beş işletmede de üretilen ürünler aynı dükkanda satılmaktadır. Ziyaretler kapsamında, iki tane çözü atölyesi, iki tane motorlu tezgah atölyesi ve otomatik tezgahları bünyesinde barındıran bir fabrikada gözlemler yapılmıştır. Görsel 1’de üç işletme türüne ait fotoğraflar sunulmuştur. Ahşap tezgahlarda ürün üretimi evlerde ve şehir merkezindeki altı işletmede söz konusu iken, evlerde ve evlere yakın atölyelerde motorlu tezgahların daha çok kullanıldığını, fabrikalarda ise otomatik tezgahların ağırlıklı olarak kullanıldığını saha gözlemlerimize dayandırarak söyleyebiliriz.



Ahşap Yüksek Tezgahlı İşletme



Kara Tezgah Olarak İsimlendirilen Motorlu Tezgah



Fabrika İçerisindeki Otomatik Tezgahlar

Görsel 1. Dokuma Üretiminde Kullanılan Farklı Tezgâh Türleri

Kaynak: Yazarların saha ziyaretleri sırasında çektiği fotoğraflar

3.3.2. Mülakat

Buldan’daki dokuma imalatçıların farklı biçimlerde sınıflandırıldığını bu çalışmanın görgül bağlam bölümünde gösterdik. Biz bu çalışmamızda ise iki boyutlu bir ayrım yaparak dört kategorili bir sınıflandırma kullandık. Birinci boyutumuz evde üretim yapıp yapmama durumudur. İkinci boyut ise kullanılan tezgahın niteliğidir. Bu boyutları dikkate aldığımızda dört kategoride üretim yapıldığı ve bunun da Buldan’daki mevcut üretim açısından geçerli ve kapsamlı bir sınıflandırma olduğu tespit ettik. Bu kategoriler şöyledir:

- 1) Evde geleneksel ahşap el tezgahı ile üretim yapanlar,
- 2) Ev dışındaki bir mekanda (dükkan, atölye veya fabrikada) ahşap el tezgahı ile üretim yapanlar,
- 3) Evde motorlu veya otomatik tezgah(lar) ile üretim yapanlar ve
- 4) Ev dışındaki bir mekanda (dükkan, atölye veya fabrikada) motorlu veya otomatik tezgah(lar) ile üretim yapanlar.

Bu sınıflandırmaya bağlı olarak dokuma imalatı yapan ve dokuma yapan işletmenin sahipleri olan toplam yedi kişiyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar kapsamında doğrudan dokuma imalatı yapmayan ama bu iş koluyla yakından ilişkili bir çözü ustası, bir ahşap

el tezgahı imalatı ustası ve bir konfeksiyon işletmecisi ile de mülakat yapılmıştır. Bu son üçü, diğer kategorisi altında konumlandırılmıştır. Mülakatlar 5-7 Kasım 2025 tarihlerinde yapılmış ve ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Tablo 2.'de hem kategorik olarak ayrıştırılarak mülakat yapılan kişileri hem de mülakat süreleri görülmektedir.

Tablo 2. Mülakatların ve Katılımcıların Karakteristikleri

	Geleneksel Ahşap Tezgâh ile Üretim	Motorlu/Otomatik Tezgâh ile Üretim
Evde	- No. 1: Aktif usta, (2 sa. 54 dk.) - No. 2: Bırakan usta, (53 dk.)	- No. 5: Aktif atölye sahibi & Dokuma ürünleri satış yeri işletmecisi, (1 sa. 5 dk.)
Ev dışında (Dükân, atölye veya fabrika)	- No. 3: Aktif usta & Dokuma ürünleri satış yeri işletmecisi, (2 sa. 15 dk.) - No. 4: Aktif usta, (1 sa. 20 dk.)	- No. 6: Dokuma fabrikası sahibi (45 dk.) - No. 7: Dokuma fabrikası sahibi, (1 sa. 15 dk.)
<i>Diğer</i> No. 8 & No 9: Ahşap tezgâh ustası & Konfeksiyon (otantik tekstil ürünleri) işletmecisi (45 dk.) No 10: Çözgü Ustası (11 dk.)		

Mülakat yapılacak kişileri seçiminde için öncelikli olarak basına düşen haberlerde röportaj veren ustaları içeren bir isim listesi ile bir katılımcı havuzu oluşturmaya başladık. Bu listeyi birinci ve ikinci saha ziyaretlerimizdeki görüşmelerimizle ve gözlemlerimizle geliştirmeye çalıştık. İlk kategoride (evde geleneksel ahşap el tezgahı ile üretim yapanlar) aktif olarak çalışan sadece iki ustaya ulaşabildik. Fakat bu iki ustadan birinin geçen yıl dokumayı yapmayı bıraktığını kendisi ile mülakat esnasında öğrendik. İkinci kategorideki (ev dışındaki bir mekanda ahşap el tezgahı ile üretim yapanlar) ustaların tespiti büyük ölçüde gözlemlerimize dayandı. Burada toplam altı usta tespit ettik ve her birinin dükkanına ziyaret gerçekleştirdik. Bu altı ustadan ikisi ile mülakat gerçekleştirdik. Üçüncü kategoride (evde motorlu veya otomatik tezgahlar ile üretim yapanlar) 13 usta tespit ettik. Bunlardan sadece biri ile mülakat gerçekleştirdik. Son kategoride de 12 işletme tespit edebildik ve bunlardan ikisi ile mülakat gerçekleştirdik.

Dört kategorideki ustalarla yapılan mülakatlarda Özen vd.'nin (2024) Bodrum sandalet kümesini inceledikleri çalışmalarında kullandıkları soru formunun Buldan dokuma bağlamına uyarlanmış hali kullanılmıştır. Soru formunda yedi temel kategoride yüzün üzerinde soru bulunmaktadır. Bu kategorilerin üçü Kroezen vd. (2021)'nin çerçevesindeki beceriler, tutumlar ve koordinasyon mekanizmalarının örüntüsünü kapsamaktadır. Bunlara ilaveten katılımcıya ilişkin sorular, üretim/insan makine ikiliğine ilişkin sorular, topluluğun üretimine ilişkin sorular ve örgütsel kimliğe ilişkin soruları kapsayan sorular da söz konusudur. Üç adet örgütsel kimlik sorusu geliştirilirken Albert vd. (2000) çalışmasındaki üç temel soru dikkate alınmıştır.

3.3.3. Dokümanlar

Dokümanlar kapsamında baberler, kitaplar, kurum araştırmaları, web siteleri ve sosyal medya paylaşımları incelenmiştir. Özellikle kitaplardan ve kurum araştırmalarından görgül bağlam hakkında bilgiler edinilmiş olup yöntem bölümünün ilk alt başlığında bunlar sunulmuştur.

3.4. Veri Analizi

Verilerin analizi dört temel konuya odaklanılarak yapılmıştır. Bu konular; geleneksel zanaatın gerilemesi, teknoloji ile yaşanan değişimler, karşıt kategoriler için hâkim zanaat biçimleri ve son olarak hayatta kalma ve birlikte var olma dinamikleri şeklinde belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Geleneksel zanaatın gerilemesi

Buldan'da geleneksel zanaatın gerilemesi gerek Atalayer'in (1980) çalışmasından gerekse de Ayata'nın çalışmasından 1980'li yıllardan itibaren gözlemlendiği söylenebilir. Ayata (1988) ayrıca Buldan merkezde kurulan ve dokumacıların ürünlerini sattıkları geleneksel perşembe mal pazarının da önemini 1980'lerin sonu itibarıyla kaybettiğini belirtmiştir. Ayata ayrıca o dönemki ustalardan edindiği bilgilere göre gerilemenin nedenlerini de belirtmiştir. Bu nedenleri; hammadde fiyatlarının artışı ile yaşanan sermaye darlığı, pazarın daralması ve yeni ustaların yetişmemesi olarak sıralamaktadır (Ayata, 1988: 63). Ayata'ya göre ustalar bu olumsuz etmenlerinin arkasındaki temel nedenin geleneksel el zanaatın faaliyet alanlarını ortadan kaldıran ve onları çok sınırlı bir alana sıkıştıran motorlu tezgahların ortaya çıkışı olarak ifade ettiklerini belirtmiştir (Ayata, 1988: 63). Mülakatlarımıza katılan ustalar da yukarıda yazarların belirttiği bu gerilemeyi doğrulamıştır.

“Buldan'da ne zaman bu şey tezgahlar motorlu dokumalar çıkmaya başladı, kara tezgahlar, ondan sonra yavaş yavaş millet o tarafa yönelmeye başladı ama ondan önce her evde dört tane beş tane bu el dokuma tezgâhları vardı. (No. 1)”

“Bizim Buldan şimdi 27 bin nüfus gözüktüyor köyler dahil. Bunun 15 bini merkezde. Bu 15 binin 14 bin tanesi dokumacıydı. 14 bin tane dokumacı derken çoluk çocuk sayıyorum yani geçimini temin eden kişiler. Geçimini dokumacılıktan temin olan. Şimdi bakıyorsunuz az önce sorduğunuz onun içinde 10 tane sayamadım şeyi, el dokuması yapanı. Motor tezgâh yapan da olsa olsa 200 kişidir, 300 kişi değildir. Motorlu çalışan da anca o kadardır. Dolayısıyla artık bitti. Kazanmadığı için bitiyor bu. (No. 3)”

“Sanayileşti yani sanayiye gitti evlerde kalmadı yani (No. 4.)”

4.2. Teknoloji ile yaşanan değişimler: Ahşap tezgâhtan otomatik tezgâha, ustalıktan kalfalığa

Buldan'da geleneksel dokuma imalatı açısından en önemli değişim, 1940'ların sonu ve 1950'lerde Buldan'a gelmeye başlayan motorlu tezgahlar ile yaşanmıştır. 1980'lerde de otomatik tezgahların Buldan'da çalışmaya başladığı bilinmektedir. Yaptığımız mülakatlardan edindiğimiz en önemli değişimler Tablo 3.'de sunulmaya çalışılmıştır.

Bahsettiğimiz teknolojik gelişmelerin yarattığı en önemli değişim artık tezgahların başında duran kişilerin geleneksel el tezgahını kullanan ustalar gibi bir usta olarak görülmemelidir. Onlara ya kalfa ya da dokuma işçisi denilmektedir. Atölye sahibi artık patron olarak anılmaktadır ve atölye sahibi dokuma işini kalfalara veya dokuma işçilerine bırakmıştır. Böyle bir değişim sonucunda kalfalar veya dokuma işçileri için geleneksel el tezgâh ustalara atfedilen birçok beceriden de yoksunluğu da beraberinde getirmiştir.

“El tezgahında bir yer kırıldığında kendin yaparsın. Yapmak zorundasın. Yaparsın zaten ustasıdır. Gönyesini yaparsın. Ne bileyim demini değiştirirsin. Takke bozulmuştur. Takke kırılmıştır. Yeni takke yapar takarsın. Ama otomatikte usta çağırırın. O ayrı bir branş. El tezgahında usta hepsini kapsar. Sıfırdan tezgâh yapar. (No 8.)”

Geleneksel el tezgâhı dokuma ustaları aynı zamanda tezgâh kurulumu bilgisine de sahip olduğunu mülakata katılan ve şu an evinde ahşap tezgâhı bulunan usta da doğrulamıştır. Evindeki tezgâhı kendi kurduğunu ifade eden ustaya bunu nereden öğrendiğini sorduğumuzda şu yanıtı vermiştir:

“Bu işler bir beceri işidir. Görürsün yani çünkü biz babadan böyle kurma tezgâhı bildiğimiz için, babam bizim kendileri çakarlardı, kendileri kurarlardı (No 1.)”

Tablo 3. Teknoloji ile Yaşanana Değişimler

	Ahşap El tezgâhı	Kara tezgâh (Armüllü ve Jakarlı)	Otomatik tezgâh
Buldan'daki varlığının başlangıcı	Geleneksel (13.YY'dan itibaren)	1940'lerden itibaren	1980'lerden itibaren
Tezgâhı kullanan kişiye verilen isim	Usta	Kalfa veya dokuma işçisi	Kalfa veya dokuma işçisi
Üretim sırasında dokumacının tezgâh kontrolü	Tek tezgâh	Birden fazla	Birden fazla
Dokuma yapanın örgü bilgisi	Yüksek	Dokumada örgü bilgisi sınırlı.	Dokumada örgü bilgisine gerek yok
Desen verme	Masura ile usta	Karton veya desen tahtası	Makine
Üretim kararını veren kişi	Usta	Patron	Patron
Dokuma miktarı	Çok sınırlı	Yüksek	Yüksek
Dokuma boyutu	1m-1.40 m arası	1.40m-2.20m arası	3.90m'ye kadar
Çözü	Usta genellikle kendi yapar	Genellikle piyasadaki çözgücünden sağlanır	Genellikle piyasadaki çözgücünden sağlanır
Renk sınırı	Yok	Sınırlı	Sınırlı
Tezgâh tamiri	Usta kendi başına tamir edebilir	Çok sınırlı müdahale yapılabilir. Ağırlıklı olarak kara tezgâh ustası müdahale edebilir.	Firma yetkilisi müdahale edebilir

Kaynak: Mülakatlar temelinde yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Dokuma sırasında geleneksel el tezgahında usta sadece dokuma yaptığı tezgâhı yönetebilirken motorlu ve otomatik tezgahlarda bir kalfa birden fazla tezgâhı dokuma sırasında yönetebilir. Bir başka farklılaşma da dokuma bilgisi temelindedir. El tezgâhı ustasında dokuma bilgisi çok yüksek düzeydeyken diğer tezgâhları kullananlarda bu bilgi sınırlıdır.

“Şimdi eskiden, eskiden bilgi olarak benim kendi, el dokunmasını işleyen ustaların dokumada ustalık bilgisi daha fazladır. Neden? Şimdi el tezgâhı işleyen bir adam, el dokunmasını bilen bir adam motorlu tezgâhta dokuyabilir. Motorlu tezgâhta dokuyan bir adam el tezgahını dokuyamaz. Şöyle şimdi onu tarif edebilmem için bundan efendim 40 sene önce 50 sene önce gelseydiniz onu tarif ederdim. Her türlü dokumayı işler el dokunmasını bilen. Havlu dokur, çarşaf dokur, peştamal dokur, kuşak dokur efendim ne canı isterse dokur. (No 1.)”

El tezgahında ayrıca deseni masura ile usta verirken diğerlerinde hazır şablonlar (desen tahtası, bilgisayar programı) temelinde desen verilmektedir.

“Tamamen ustanın kendi emeği ile yapılır bu. Kara tezgâhta bu kartonla yapılır. Otomatikte flasha yüklersin, bilgisayarda yürü ya kulum dersin. Flash belleğe yüklersin, deseni yüklersin, ipini takarsın, hazırlarsın yürü ya kulum dersin. (No 8.)”

El tezgahında hangi ürünün ne miktarda üretileceğine usta karar verirken, diğer türdeki tezgahlarda patron vermektedir. Kalfaları, patronlar yönlendirmektedir.

“Kalfa senin arabayı kullanan şoförün. El tezgahında kalfa olmaz. Maliyet kalfa parasını kurtarmaz. (No 8.)”

El tezgâhı dokumasında üretim miktarı diğer türdeki tezgahlardaki üretim miktarına göre çok sınırlıdır. Dokumanın boyuta benzer şekilde daha düşüktür. El tezgahında çözgü genellikle tezgâhı kullanan usta tarafından yapılırken diğerlerinde ipliklerin sarılı olduğu silindiri ifade eden levent kullanılır ve bu genelde çözgücü olarak isimlendiren ve bağımsız olarak bu işi yapan kişilere yaptırılır. Renk açısından da el tezgahında renk sınırı yokken diğer türdeki tezgahlarda vardır.

“Elde tabii sınırsız. İstedğin şekilde kullanabilirsin. Kara tezgâhta zor. Üç renk kullanabilirsin. Yani üç mekik vardır sıralı. O desene göre biri iner biri çıkar. Onu kullanabilirsin. Otomatikte de bizim rezerve dediğimiz bir şey vardır. Cihaz. Onu artık tezgâhın kapasitesine göre yedi, sekize kadar 10'a çıkabilir renk. (No 5.)”

4.3. Karşıt kategoriler için hâkim zanaat biçimleri

Geleneksel el dokuması yapanların motorlu veya otomatik tezgâh ile dokuma yapanlara ilişkin kendilerini farklı bir kategoride konumlandıkları görülmektedir. Örneğin, bizim bu çalışmamızda da mülakat veren iki ustaya ait haberlerde ustaların röportajlarda verdikleri cevaplar kendilerini ve zanaatlarını motorlu veya otomatik tezgâh üretimine karşı nasıl farklı bir biçimde konumlandıklarını göstermektedir.

“Bu işte sanat ağırlık basıyor. Ben bu işi yaparken sanata ağırlık verdim; hep severek yaptım. Eğer bu işle zengin olmak isteseydim, çok zengin olurum. Çünkü ben bu işi gayet iyi biliyorum; güzel şeyler üretilip satıp para kazanabilirdim. Yine yapıyoruz, kazanıyoruz ama fabrikasyon işi yapmıyoruz. Çok kazanmak için otomatik tezgâhlarla fabrikasyon üretim yapmamız gerekirdi. Ancak otomatik tezgâhlarla yapınca o iş sanattan çıkıyor. Biz el dokuması yapıyoruz.”⁴

“Otomatik makinelerin çıkmasıyla el tezgâhları zamanla kaybolmaya başladı. Bizde el emeği var ve bunun kıymetini bilenler oluyor. El tezgâhının kalitesi başkadır; el emeği olduğu için otomatiğin dokumasına benzemez.”⁵

Mülakatlara katılan motorlu tezgah sahibi de kendi ürünlerini daha kaliteli olduğunu belirterek o da kendini karşıt bir konumda konumlandırmaktadır.

“Şimdi şöyle her tezgâhın kendine göre bir kapasitesi vardır. Ürün dokuyabilme kapasitesi. Şimdi el tezgahındaki ürünün birebir aynısını ben o kara tezgâhta yaparım. O tezgâh el tezgâhı benim kara tezgâhta okuduğumu dokuyamaz. O kapasite yok o tezgâhta yani. Model olarak çıkartamaz. (No. 5).”

Belirtilen bu karşıtlık üretilen çıktılar açısından da doğrulanabilmektedir. Mülakatlara katılan ustalar fiyat ve kalite açısından el tezgahında dokuma yapanların ürünlerini daha pahalı ve daha kaliteli olduğunu belirtmişlerdir. Dayanıklılık açısından da el tezgâhı ürünlerinin fabrikasyon ürünlere göre daha dayanıklı olduğu belirtilmiştir. Model çeşitliliği açısından el tezgâhı ürünlerinin daha çeşitli olduğu ve estetik açısından da el tezgâhı ile ürünlerin fabrikasyon ürünlere göre daha estetik olduğu da hem el tezgâhı ustaları hem de motorlu tezgâh sahibi belirtilmiştir.

Kuramsal çerçeve bölümünde sunmuş olduğumuz zanaat biçimleri çerçevesindeki ayrımlardaki temel boyutlardan birisi becerilerdi. Beceriler açısından değerlendirdiğimizde ahşap el tezgâhı üretiminde ustalık, geniş kapsamlılık ve somut uzmanlık becerilerinin yüksek seviyede olduğu belirtilebilir. Evde ahşap el tezgâhı ile üretim yapmış olan katılımcıya motorlu tezgâh

⁴ <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/omrunu-adadigi-dokumacilikta-yasayan-insan-hazinesi-oldu/3413820>. Erişim tarihi: 02.01.2026.

⁵ <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/denizlili-dokuma-ustasi-56-yildir-dedesinden-miras-el-tezgahinin-basinda/2985656#!>. Erişim tarihi: 02.01.2026.

üretim yapanların el tezgâhı yapanların işini yapabiliş yapamadıklarını sorduğumuzda şu yanıtı vermiştir:

“Yapamaz. Çünkü ben çalıştığım zaman elim, ayağım, kolum gözüm her tarafım işin içinde hani dikkat isteyen bir şey. Çünkü bir anlık boşluk mekik atar şey olur veya iplik kırdırırsın ama şeyde kara tezgâhta çünkü elektrikli ya mekiği taktın mı o kendi gider gelir. Başındaki insan da çünkü o şeyi çekmek düzenli çekeceksin, tepeyi, ipi onu herkes yapamaz. (No. 2)”

Bu soruya araştırmamıza katılan motorlu tezgâh sahibi katılımcı da el tezgâhı ustasını doğrulamıştır.

“El tezgahının çözgüsünü hazırlarım ama dokumasını yapmam, yapamam. (No. 5)”

Motorlu tezgâh sahibi katılımcı beceri açısından el tezgâhı ustalarının daha fazla beceri gerektirdiğini belirtmiştir. Fark olup olmadığı sorulduğunda şu yanıtı vermiştir.

“Kesinlikle. Biri apayrı bir olay. Öteki makineyi hükmedilmesi kabiliyeti. Öteki ama kendi üretiyor, her şeysiyle kendi çalışıyor. (No. 5).”

Aynı katılımcı ayrıca makinelerin dokumada ustalık becerilerini önemsizleştirip önemsizleştirmediğini sorduğumuzda da şu yanıtı vermiştir.

“Tabii. Yani şöyle önemsizleştirdiler. Biraz önce dedim ya. Bir el tezgâhı ustası tamamıyla kendi beyninden doğaçlama olarak o malı çıkarır gider. Bütünleşir. Ruh haline gelir. Makinede öyle bir şey yok. (No. 5)”

Tablo 3’te sunduğumuz gibi ahşap el tezgâhı ustaları çözgülerini kendi yapmaktadır. Deseni kendileri vermektedir. Tezgâhı ile ilgili bir sorun olduğunda kendileri bunu düzeltebilirler. Bu da çok yönlülük becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca bedensel/deneyimsel uzmanlığın yani somut uzmanlığın da ahşap el tezgahında üretim yapan ustalarda yüksek olduğu belirtilebilir.

Bu beceriler motorlu veya otomatik tezgah kullananlar açısından ise tam da Kroezen vd.’nin (2021) endüstrileşmiş zanaat için belirttikleri becerilere benzemektedir. Makineleşmiş dokumada artık usta yoktur. Dokuma işçisi veya kalfa olarak isimlendirilen kişi dokumanın başındadır ve bu kişi sadece ip koptuğu zaman veya bittiği zaman müdahale eder. Üretim kararını dokuma yapan kişi değil atölye sahibi vermektedir. Araştırmaya katılan fabrika sahibinin (No 6.) de ifade ettiği gibi ahşap el tezgahında dokuma ustaya bağımlı iken makine üretiminde dokuma işçisi makineye bağımlıdır. Çözgü tamamen dışarıdan biri tarafından yapılır. Makinenin tamiri ise başkası tarafından yapılmaktadır. Dokuma işi bölümlere ayrılmıştır. Makine imalatında tecrübeye dayalı bilgi yerine kolayca aktarılabilen bir bilgi ile imalat yapılabilir.

Tutumlar açısından değerlendirildiğinde de her iki kategori için farklılaşma söz konusu olduğu belirtilebilir. Adanma, ahşap el tezgâhı üreticilerinde daha fazla olduğu belirtilebilir. Fakat bu adanmanın çok yüksek olmadığı da belirtilebilir. Araştırmaya katılan ahşap el tezgâhı ustalarından ikisi geçmişte makine imalatını denemişler fakat başarılı olamamışlardır. Topluluksallık açısından da değerlendirildiğinde ahşap el tezgâhı üreticilerinin kendi kategorilerine daha fazla olduğu belirtilebilir. Örneğin, mülakatlar esnasında bir ahşap el tezgâhı ustası yine bu araştırmaya mülakat veren diğer ahşap el ustasını ustalık becerisi açısından çok övmüştür. Bu da aynı zanaatı icra eden diğer çalışanlarla hissedilen bağın göstergesidir. Fakat yine de bu topluluksallığın da sınırlı olduğu belirtilebilir. Son tutum ikiliği açısından değerlendirecek olursak ahşap el tezgâhı üreticilerinin daha fazla keşfetmeye dönük bir tutum sergiledikleri belirtilebilir. Çünkü eskilerin ürettiği ürünlerin demode olması nedeniyle daha modern ürünler üretmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda müşteri taleplerine göre ürün geliştirme söz konusudur.

“El dokuması değişikliğe uğramadı ama bizler uğrattık. Neden uğrattık? Biz biraz daha geçmişteki dokunanları günümüze modernize ettik. Yani gelenekselliği devam ettirdik, onu bozmuyoruz ama kumaşlarda bugünün modasına uygun çizgiler oluşturduk (No 3.)”

“El tezgahında daha çok model çıkar. Mesela bazen gözüme takılıyor, birinin giydiği eşarp. Bakıyorum üzerindeki desene. Bayağa güzel. Bundan fular yapsam olur diyorum. Yani çözüyorum da yapıyorum yani. (No 4.)”

Motorlu ve otomatik tezgâh sahipleri açısından değerlendirdiğimizde ise adanma yerine kayıtsızlık, topluluksallık yerine bireysellik ve keşfetme yerine planlamanın daha hâkim tutumlar olduğu belirtilebilir. Tutumlar yönüyle de bu kategoridekiler Kroezen vd.’nin (2021) endüstriyelleşmiş zanaat biçimindeki tutumlara uygundur.

Koordinasyon mekanizmalarının örüntüsü açısından değerlendirdiğimizde öncelikle geçmişteki geleneksel zanaat ile şimdiki zanaat biçimlerini ayırarak değerlendirmek gerekmektedir. Geçmişteki zanaat yani makineleşmenin olmadığı zamandaki zanaat biçimi dönemindeki koordinasyon mekanizmalarının örüntüsü yapmış olduğumuz mülakatlardan anlaşıldığı üzere Kroezen vd.’nin (2021) geleneksel zanaat için belirtmiş olduğu örüntüye benzediği belirtilebilir. Piyasa mekanizması düşük düzeydedir. Lonca gibi piyasayı düzenleyen bir piyasa baskılarını tamponlayan kurumsal yapı olmasa da 1937’de Buldan’da kurulan 1. Nolu Dokumacılar Kooperatifi en azından üyeleri açısından böyle bir işlev gördüğü belirtilebilir. Standartlara uyulmaması durumunda bu kooperatifin üyelerine yaptırım uyguladığı mülakata katılanlar tarafından belirtilmiştir. Hiyerarşi açısından değerlendirdiğimizde geleneksel zanaatta yüksek olduğu belirtilebilir. Ustalar arasında bilgi anlamında bir hiyerarşi olduğu fakat bunun yaptırım anlamında bir yansıması olmadığını belirtilmiştir. ‘Dokumacıların piri’ gibi sıfatlandırılacak kişiler her dönem Buldan’da olduğu mülakatlardan anlaşılmaktadır. Topluluk açısından değerlendirdiğimizde Buldan’daki geleneksel zanaatta bunun da yüksek olduğu belirtilebilir. Özellikle tezgâh ile ilgili sorunlarda, çözgüde ve boyama süreçlerinde ustalar arasında yardımlaşma yüksek düzeydedir. Bazı günler de mahalle parklarında ustalar toplanıp çay içerek birlikte vakit geçirdikleri de belirtilmiştir. Fakat bu yardımlaşma bazı konularda yapılmamaktadır. Örneğin boyama süreçlerinde yardımlaşılırken boyama bilgisi saklı tutulmaktadır.

“Herkes ayrı bir çeşit dokur. Kimse kimseye mesela boyasını yanındaki komşusuna tarif etmez yani. Çünkü şimdi mesela piyasa böyledir. Bilirsiniz belki. Aynı malı ürettiği zaman birisi azıcık aşağıya verir, senin piyasası bozar. Onun için sırdır boyaları (No 4.)”

Ayrıca geleneksel zanaat bir aile üretimi olduğu için aile üyeleri arasındaki güven düzeyi çok yüksektir. Ailenin başı aynı zamanda bu üretimin sorumlusudur. Bununla birlikte Buldanlı olmayan dokumacılar karşı da bir karşıtlık söz konusu olduğu mülakatlardan anlaşılmıştır. Geçmişteki Buldan’daki geleneksel zanaat, Tönnies’in topluluk için belirttiği geleneksel ‘*Gemeinschaft*’ karakterizasyonuna (Adler, 2015) benzemektedir.

Fakat makineleşme ile bu mekanizmaların değişti de mülakatlarımızdan anlaşılmıştır.

“Şimdi bir atasözü vardır delikli demir çıktı mertlik bozuldu, motorlu tezgâh çıktı ustaların dayanışması bozuldu. (No 1.)”

Makineleşme ile atölyeler arasında rekabet artmıştır. Birbirlerinin ürününü taklit etme daha da artmıştır. Vasıflı kalfalar için de bir rekabet söz konusu olmuştur. Atölyelerin fabrikalaşması ile bürokratik kontrol mekanizmaları Buldan’daki dokuma üretiminin merkezine yerleşmiştir. Topluluk açısından ise eskiden belirgin bir biçimde söz konusu olan güvene dayalı ilişkiler ortadan kalkmıştır. Bunda özellikle atölyelerin mahallelerden çıkıp şehrin girişindeki organize sanayi bölgesine taşınmasının da etkisi büyüktür. Kolektif hareket etmeyi mümkün kılacak mahalle birlikteliği büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Fakat günümüzdeki ahşap el tezgâhı

üreticileri açısından değerlendirildiğinde piyasa mekanizması açısından koordinasyonun Kroezen vd. (2021) yaratıcı zanaat için ifade ettiği örneğe daha çok benzediği belirtilebilir. Ustalar geleneksel zanaatta olduğu gibi evlerde dokuma yapmıyorlar yine ahşap tezgâhları ile dükkanlarda bu üretimi gerçekleştiriyorlar. Yaratıcılıkları sayesinde kıyasıya bir rekabet yapmak yerine yeni ürünler üreterek daha bireysel bir çaba içinde oldukları söylenebilir. Motorlu ve otomatik tezgâh sahibi işletmeler kadar düşük olmasa bir topluluk bilinci olduğu da söylenebilir. Birbirlerini tanımaktalar ve ne gibi ürünler üretebildiklerini, hangi konularda becerikli olduklarını bilebilmektedirler. Aynı zamanda el tezgâhı üretiminin değeri konusunda yüksek derece bir ortak bilince de sahiptirler.

4.4. Hayatta kalma ve birlikte var olma dinamikleri

Geleneksel zanaatın hâkim olduğu yıllarda yani makine imalatının Buldan'da hâkim olmadığı zamanlarda Buldan'da dokumacıların ürünlerinin ağırlıklı olarak şehir merkezindeki mal pazarında şehir dışından gelen toptancılara satıldığı araştırmaya katılan bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

“Mal pazarı olurdu. Ürettiğin malları. Mal sahibi, işleyen, işleyen gelir pazar yerine kordu. Gece ikide, akşamdan gelen olurdu. Sabaha İzmir'den, Aydın'dan, Konya'dan toptancılar gelirdi. Şey alırdı. Ürün alırdı. Çeşitli ürün çoktu evveli. Değişik ürün çoktu. Şimdi o ürünler yok (No 7).”

Daha sonra Buldan merkezdeki bu mal pazarının kapanması ile Denizli'deki mal pazarına ürün satmaya gittikleri belirtilmiştir.

“Burada ilerde bir meydan var. Meydanın altında orada bizim büyük bir binamız vardı. Altı boş. Oraya gelirler millet, mal yoncası derlerdi oraya, orada satılırdı mallar. Çarşamba perşembe mal pazarı olurdu. Sonra Belediye Başkanı bunu iptal etti. Denizli'ye verdi. Denizli'de Babadağlılar İşhanı'nın altında bir bina var, o binanın üstünde satılıyordu. Mal pazarı. Pazartesi günleri orada olurdu. Herkes buradan saat 2,5-3'te mal pazarına yetişeceğim diye giderlerdi. (No 4.)”

Günümüzde ise mal pazarına gitmek yerine hem perakende hem de toptan satışlarla dokumacılar ürünlerini satmaktadırlar. Fakat burada bir önceki bölümde belirttiğimiz kategoriler arasında (ahşap el tezgâhı dokumacıları-motorlu veya otomatik tezgâhta üretim yapanlar) arasında önemli bir farklılık vardır. Araştırmamıza katılan ahşap el tezgâhı dokumacıları ağırlıklı olarak Buldan'a gelen yerli turistlere ve Buldan'daki dokuma ürün satan işletmelere ürünlerini satmaktadır. Ustalardan birisi Buldan Belediyesi'nin işlettiği BELKÜM için ürün üretmektedir. Bırakan usta da Buldan Vakfı için ürünler üretmiştir. Ahşap el tezgâhı kullanan bir diğer usta ise ürünlerini kendisine ulaşan bireysel müşteriler ile Buldan merkezdeki bir işletmeye ürünlerini vermektedir. Bir ustanın ise Buldan merkezde bir dükkânı vardır ve ürünlerini perakende satmaktadır. Bu usta aynı zamanda yurt içinden bazı önemli markalardan almış olduğu siparişler için fason üretim de yaptırmaktadır.

Motorlu ve otomatik tezgâh sahibi atölyelerin ise hem ulusal hem de uluslararası toptancılara ürün sundukları tespit edilmiştir. Motorlu tezgâh sahibi olan bir katılımcının aynı zamanda Buldan merkezde dokuma ürünleri satan işletmesi de söz konusudur. Bu işletmelerin Buldan merkeze gelen yerli turistlerden ziyade ağırlıklı olarak ulusal ve uluslararası çaptaki toptancılara ürünlerini satmaktadır. Araştırmaya katılan motorlu ve otomatik tezgâh sahibi üç işletmenin ikisi ihracat yapmaktadır. Bu iki işletmeden birinin ürünlerinin %50'sini ihraç etmektedir. Yurt içinde ise kendi markası altında toplam beş mağazası bulunduğunu ve Türkiye'nin farklı yerlerindeki 40 toptancıya ürün verdiğini belirtilmiştir.

Araştırmamızın şimdiye kadar olan bulgularından hareketle farklı pazar segmentlerine hitap etme açısından iki kategorinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Ahşap el tezgahında dokuma yapanların ağırlıklı olarak Buldan’a gelen yerel turistlere hitap ettikleri anlaşılmaktadır. Son yıllarda Buldan turizm açısından bir cazibe merkezi olduğu belirtilebilir.⁶ Buldan’a gelen turların da ahşap el tezgâhı üreticileri için önemli bir müşteri kitlesi yarattığı belirtilebilir. Araştırmamıza katılan otantik tekstil ürünü satan işletmeci bu müşteri kitlesini şu şekilde açıklamaktadır.

“Türkiye’nin her yerinden müşterimiz var. Gaziantep, ne bileyim Tekirdağ, Bursa, Alaşehir, Manisa, İstanbul. Ülkenin her yerinden mutlaka insanlar buraya geliyor. Alışveriş yapmak için. Niye çünkü bizim termallerimiz var. Pamukkale. Karahayıt bize çok yakın. Neredeyse yarım saat mesafede. Oraya gelen termaller mutlaka Buldan’a da uğruyorlar. Termale gelen müşteriler mutlaka Buldan’a geliyorlar. Bizden alışveriş yapıyorlar. Bu 12 ay sürüyor. Biz altı ay çalışmıyoruz. Biz 12 ay çalışıyoruz. Bizim dükkanlarımız 12 ay, 365 gün çalışıyor. Hiç kapatmıyorlar. Bayramları dahil, birinci günleri dahil, hiç kapatmıyoruz. Devamlı çalışıyoruz. Türkiye’nin her yerinden geliyorlar. Turlar geliyor. Özel müşteriler geliyor. Bir de Antalya yolu üzeri ya burası mesela Antalya müşterisi çok geliyor. Toptan çok mal veriyoruz buradan. Ülkenin her yerine Buldan’dan toptan mal gidiyor. Peştamal olsun, havlu olsun, elbise olsun, toptan ürün çok satıyoruz. (No 8.)”

Son yıllarda el üretimi ürünlere yönelik artan ilgiyle birlikte, Buldan’ın özellikle yerli turistler açısından bir çekim merkezi hâline gelmesi, ilçedeki ahşap el tezgâhı üretimine olan ilgiyi arttırmaya ve sürdürmeye katkı sağlamış görünmektedir. Öte yandan, makine üretimi yapan işletmelerin ağırlıklı olarak ulusal ve uluslararası pazarlara toptan ürün satmaları, bu işletmeler ile el üretimine dayalı üreticilerin birbirinden farklı pazar segmentlerine hitap etmelerine olanak tanımakta; bu durum da iki üretim biçiminin aynı yerel bağlam içinde birlikte varlığını sürdürmesini mümkün kılmakta olduğu belirtilebilir.

5. Tartışma ve Sonuç

Wallace ve Kalleberg (1982) ABD’deki basım endüstrisinde zanaatın İkinci Dünya Savaşları sonrasında bu endüstrideki otomasyon ve akabindeki uzmanlaşma nedeniyle zanaatın giderek parçalandığını, işçilerin ise farklı baskı işlevleri arasındaki ilişkiler hakkında bütünlük bir anlayış geliştirmelerinden ziyade dar ve uzmanlaşmış çalışma biçime geçtiklerini göstermiştir. Yazar bu durumu, Braverman’ın (1974) tanımladığı klasik bir ‘vasıfsızlaşma (deskilling)’ örneği olarak nitelendirmişler ve bu bağlamda yeni teknolojinin sonucu olarak da bireysel işçiden beklenen muhakeme ve zanaatkârlık düzeyinin kademeli olarak azalması ve emek süreci üzerindeki denetimin yönetime devredilmesi olduğunu belirtmişlerdir (Wallace ve Kalleberg, 1982: 322). Buldan dokuması örneğinde de yukarıda gösterdiğimiz gibi benzer bir durum söz konusudur. Makineleşme ile tezgâh kullananlar, el tezgahını kullananlara nazaran birçok beceriden yoksun kalmışlardır. Hatta ‘usta’ sıfatını bile kaybetmişlerdir. Atölye sahipleri artık usta değil patron olmuşlardır ve dokuma işçilerine neyi, ne kadar üreteceklerini söylemektedir.

Kroezen vd. (2021) alanlar geliştikçe zanaatın zorunlu olarak ortadan kaybolmadığını bunun yerine, alanlar bir biçimden diğerine geçiş yaşayabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre örneğin başlangıçtaki yaratıcı zanaat vurgusu, daha teknik ya da endüstrileşmiş bir biçime kayabilir ve bu da sektör daha olgun bir gelişim aşamasına girdikçe, saf zanaata daha yakın tezahürlere yerini bırakabilir (Kroezen, 2021). Özen vd. (2024) de Bodrum sandalet kümesine ilişkin yaptıkları çalışmalarında sadece bir zanaat biçiminden bir başka zanaat biçimine evrilmeden ziyade birden fazla zanaat biçimlerinin eş anlı varlıklarını gösterebileceklerini ortaya

⁶ <https://turizmdosyasi.com/buldan-turistlerin-ilgisini-cekmeve-devam-ediyor> Erişim tarihi: 02.01.2026.
, <https://buldan.bel.tr/buldan-turizmde-cazibe-merkezi/> Erişim tarihi: 02.01.2026.

koymuşlar. Bu çalışmaya göre herhangi bir dönemde tek bir zanaat biçiminin baskın olmadığını; aksine, bir aşamada baskın olan biçimin bir sonraki aşamada da varlığını sürdürebildiğini ve sonraki dönemin baskın biçim ile etkileşim içinde olduğunu göstermişlerdir (Özen vd. 2024). Çalışma, bir zanaat kümesinin yaşam döngünün her aşamasında en az iki biçimin birlikte var olabileceğini göstermişlerdir (Özen vd., 2024).

Buldan örneği üzerinden zanaat biçimlerini değerlendirecek olursak, Buldan'daki dokuma imalatının oluşumunda tamamen geleneksel zanaat biçimi hakimdir. Fakat makineleşme ile birlikte hem bu imalat kümesi gelişme evrisine geçmiş hem de bu zanaat biçimi yerini endüstrileşmiş zanaat biçimine bırakmıştır. Fakat gerileyen el emeği üretimi de tamamen ortadan kalkmamıştır. Arkasına geleneksel zanaat biçiminin birikimini alarak daha yaratıcı zanaat biçimine doğru evrilerek ayakta kalmaya çalışmaktadır. Kroezen vd.'nin (2021) belirttiği gibi makinelerin gelişimi yeni ve genişleyen imkânlar sundukça, zanaat işi bir zorunluluktan bir tercihe—ve kimi zaman da görelilik olarak daha pahalı bir tercihe—dönüşmüştür (Kroezen vd., 2021: 526). Buldan dokuması imalatında el emeğini sürdürenler açısından da fabrikasyon üretime karşı maliyet dezavantajlarının çok olmasına rağmen bu işi sürdürmeye çalışmaktadırlar. Özellikle son yıllarda el emeği ürünlere veya otantik ürünlere ilgi gösterenler bu işi el emeği ile sürdürmeye çalışanlar için hedef kitle haline gelmiştir.

Araştırma devam eden bir araştırma olduğu için bazı sınırlılıkları söz konusudur. En önemli sınırlılık mevcut bir çerçeve dahilinde araştırma sorunsalı ele aldığı için kuramsal katkı yapma açısından net bir boşluk henüz doldurulabilmiş değildir. Fakat gelecek aylarda yapılacak daha fazla mülakat ile sağlanacak bilgiler neticesinde özellikle geleneksel zanaatın endüstrileşmiş zanaat karşısında ayakta kalması için nasıl yaratıcı zanaata doğru kaymaya ve bunun kökeninde de geleneksel zanaat biçiminin olduğunu göstererek yazına bir katkı yapma potansiyelinin var olduğunu belirtmek isteriz. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı da dokuma ustalarının yanı sıra bu işle yakın ilişkili olan taraflar ile (örn. nakış işlemecileri, çözgü ustası, motorlu tezgâh ustası, hammadde tedarikçileri vb.) daha sistematik görüşmelerin yapılamaması olarak ifade edilebilir. Araştırmamızın bir diğer sınırlılığı da Tablo 3.'deki kıyaslamamızın ilk yaptığımız mülakatlar temelinde kendiliğinden yani saha ziyaretleri öncesi böyle bir ayrım fikrinin yazarlar tarafından oluşturulmaması fakat mülakatlar neticesinde böyle bir ayrım fikrinin oluşmasıdır. Daha önceden böyle bir kıyaslamaya ilişkin sorular hazırlanmamış fakat mülakatlarda ustaların verdiği yanıtlar temelinde ustalarla birlikte geliştirilmeye çalışılmıştır. İlerleyen mülakatlarda bu ayrımı netleştirmek için daha sistematik bir yaklaşım sergilenecektir. Araştırmamızın son sınırlılığı ise Buldan dokuması üzerine görsel-işitsel materyaller (örn. belgeseller) analize dahil edilmemesi olarak ifade edilebilir.

Kaynakça

- Adler, P. S. (2015). Community and innovation: From Tönnies to Marx. *Organization Studies*, 36(4), 445-471.
- Albert, S., Ashforth, B. E., ve Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Atalayer, G. (1980). *Buldan dokumaları*. İstanbul: Devlet Tatbiki Güzel Sanatlar Yüksekokulu, Yayınlanmamış Sanatta Yeterlik Tezi
- Ayata, S. (1988). Kasabada zanaat üretimi ve toplumsal tabakalaşma: Buldan. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 15/1-2, 49-72.
- Baykara Zorlu, E. (2015). *Buldan'ın geleneksel ritüelleri*. Denizli: Denizli Büyükşehir Belediyesi Kültür Yayınları.
- Braverman, H. 1974. *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York, NY: Monthly Review.
- Cattani, G., Dunbar, R. L. M., ve Shapira, Z. (2017). How commitment to craftsmanship leads to unique value: Steinway & Sons' differentiation strategy. *Strategy Science*, 2:1, 13-38.
- Cillov, H. (1949). *Denizli el dokumacılığı sanayii*. İstanbul: İ.Ü.İktisat Fakültesi, İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü Neşriyatından No. 10, İsmail Akgün Matbaası.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. ve Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.

- Ertuğrul, İ. ve Utkun, E. (2009). *Buldan tekstil sanayiinin gelişimi ve envanter araştırması*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Fetzer, G. T. (2025). Days of future past: The tradition–novelty paradox and the endurance of heritage crafts. *Organization Studies*, 46, 471–497.
- Kroezen, J. J., ve Heugens, P.P. (2019). What is dead may never die: Institutional regeneration through logic reemergence in Dutch beer brewing. *Administrative Science Quarterly*, 64, 976–1019.
- Kroen, J., Ravasi, D., Sasaki, I., Zebrowska, M. ve Suddaby, R. (2021). Configurations of craft: Alternative models for organizing work. *Academy of Management Annals*, 15(2) 502-536.
- Özen, Ş., Dirlik, S. ve Önder, Ç. (2024). Theorizing the evolution of craft industry through the case of Bodrum Sandals: A herringbone stitch model. 40th EGOS Colloquium, University of Milan-Bicocca.
- Raffaelli, R. (2019). Technology reemergence: Creating new value for old technologies in Swiss mechanical watchmaking, 1970–2008. *Administrative Science Quarterly*, 64, 576–618.
- Rondi, E., Magrelli, V., Debellis, F., ve De Massis, A. (2024). The evolution of craft work in the strategic development of a family enterprise. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(4), 811–840.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-453). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tufan, M. B. ve Ergun, A. (2025). Hybrid logics in industrial transformation: conflicting co-existence of traditional and industrial production practices in a Turkish weaving factory. *Labour and Industry*, 35(3), 323–343.
- Türköz, H. (2015). *Buldan Tekstil Sanayii'nin Gelişimi ve Envanter Araştırması-2015*, Güney Ege Kalkınma Ajansı Doğrudan Faaliyet Destek Programı Projesi.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Wallace, M., & Kalleberg, A. L. 1982. Industrial transformation and the decline of craft: The decomposition of skill in the printing industry, 1931–1978. *American Sociological Review*, 47: 307–324.

FABRİKADAN İŞLETMEYE: SÜMERBANK DOKUMA MÜESSESELERİNİN 1933-1979 ARASINDAKİ DÖNÜŞÜMÜ

Mustafa Özseven

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
mozseven@atu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, makro seviyede Türk iktisadı ve sosyal hayatta meydana gelişen değişimler ile dokuma sanayiinin Sümerbank dokuma müesseseleri ile nasıl dönüşüm geçirdiğini ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda Sümerbank dokuma müesseselerinin taşıdığı kurumsal mantıklar ile örgütsel formun bu etkileşimlerle nasıl bir seyir izlediği ortaya konulmuştur. Yapılan arşiv taramaları Sümerbank dokuma müesseselerinin 1933-1949 döneminde devletçi mantıkla kamu fabrikası örgütsel formuna sahip olduğuna, 1950-1963 döneminde makro seviyede piyasa mantığının nispeten güçlenmesine rağmen örgütsel seviyede piyasa mantığı unsurlarının devletçi mantık tarafından asimile edildiğine işaret etmektedir. Analizler, 1950-1963 döneminde Sümerbank'ın yarattığı kaynaklar ile sektörde gelişen kaynakların bölüşülmeye başladığına, 1963-1979 döneminde ise Sümerbank'ın özel sektör işletmeleri ile rekabet etme zorunda kaldığına işaret etmektedir. Bu rekabetin dinamiğinde makro seviyede izlenen piyasacı politikaların etkili olduğu görülmüştür. Bu etki ile, 1964-1979 döneminde Sümerbank dokuma müesseselerinde piyasa mantığı unsurları ile devletçi mantığı unsurlarının karışımı yolu ile 'kamu işletmeciliği' kurumsal mantığının geliştiği ve kamu işletmesi formunun da Sümerbank Dokuma Müesseselerinde hakim olduğu gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantık oluşumu, örgütsel form, Sümerbank dokuma müesseseleri, kamu işletmeciliği, tarihsel kurumsalcılık

Giriş

Friedland ve Alford (1991)'un makro düzeydeki kurumsal düzenlerin bireysel davranışlara etkisini anlayabilmeye yönelik tanımladığı kurumsal mantık kavramı, Thornton ve Ocasio (1999) ve Thornton (2004) çalışmaları ile örgütsel alana ve örgütlere indirgenmiştir. Bu indirgeme örgütlerin mezo ve makro seviyedeki kurumsal yapılarındaki dinamiklerle nasıl bir etkileşime girdiğini gösteren çalışmaların yapılmasında önemli bir rol oynamıştır (Battilana ve Dorado, 2010; Smith ve Besharov, 2019; Greenwood ve Suddaby, 2006; Önder ve Üsdiken, 2016; Pache ve Santos, 2013; Reay ve Hinings, 2005; York vd., 2016). Bunun haricinde, makro düzeydeki kurumsal etkilerin örgütsel alandaki dinamiklerle etkileşimini, birlikte değişim (co-evolutionary) penceresinden ele alan çalışmalar da mevcuttur (Levinthal ve Myatt, 1994; Karhu, 2022; Rodrigues ve Child, 2003). Ancak, makro, mezo ve mikro arasındaki etkileşimle, örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişiminin nasıl geliştiğini ve bunun da örgütsel forma (uygulamalara) nasıl yansıdığını gösteren görgül çalışmaların eksik kaldığı görülmüştür. Bu çalışmada da, toplumsal seviyedeki dinamikler (devlet ve piyasa eksenli), sektördeki değişimler ve örgütsel seviyedeki mantık ve form değişimi arasında nasıl bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma sorusu şöyledir: makro, mezo ve mikro dinamikler arasındaki etkileşim örgütsel seviyede kurumsal mantık değişimini ve örgütsel formu nasıl etkiler? Eğer bu soru yanıtlanabilirse, toplumsal seviyedeki etkilerin sadece örgütsel mantıkları nasıl etkilediği değil (Karhu, 2022), aynı zamanda örgütsel form aracılığı ile örgütsel uygulamalara nasıl yansıdığı da gösterilebilir. Çalışma sorusuna dokuma sanayi özelinde Sümerbank Dokuma Müesseseleri üzerinde yapılan bir araştırma ile yanıt aranmıştır. Örgütsel formun çalışmaya ayrı bir boyut olarak eklenmesindeki temel mantık örgüt seviyesinde uygulamaların değişim seyrini daha net görebilmektir (Battilana ve Lee, 2014; Romanelli, 1991). Bu şekilde, bu çalışmanın amacı, 1933-1979 yılları arasında Sümerbank Dokuma Müesseselerinde etkili kurumsal mantık ve

örgütsel formların makro ve mezo düzeydeki dinamiklerle nasıl değiştiğini ortaya koyabilmektir. Sümerbank Dokuma Müesseseleri Türk iktisadı ve sosyal yaşamının geliştirilmesinde devlet aygıtının merkezinde yer alan bir kurum olmuştur (Cumhuriyet Senatosu Tutanak Dergisi, 1968: 289-291; Eren, 2019; Özen Aytemur, 2010). Bu nedenle, Sümerbank Dokuma Müesseseleri makro seviyedeki kurumsal düzenlerdeki değişimlerin mikro ve mezo seviye ile değerlendirilmesi açısından fırsat sunmaktadır.

Yeni kurumsal kuramda alana özgü dinamiklerin nasıl değiştiğinin çevresel faktörler (politik, toplumsal, iktisadi vb.) dikkate alınarak incelenmesi ve tarihsel kurumsalcılığın bu dinamiklerin süreç içerisinde nasıl bir örüntü çıkardığına yönelik fırsat sunması nedeni ile tarihsel kurumsalcılık perspektifi çalışmanın yöntemsel paradigmasını oluşturmaktadır (Decker vd., 2018; Suddaby vd., 2014). Bu doğrultuda araştırma dönemini kapsayan yıllara ait Türk toplumunun iktisadi ve sosyal koşullarını, Türk dokuma danayisinin gelişim seyrini ve Sümerbank Dokuma Müesseselerine ışık tutan arşiv taraması yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde iki yönden literatüre katkı yapılmıştır. Birinci olarak, örgütsel seviyedeki kurumsal mantık değişimi ve toplumsal seviyedeki kurumsal yapı dönüşümü ile sektördeki dinamikler arasındaki ilişki görgül biçimde ortaya konulmuştur. İkinci katkı da kurumsal mantık değişiminin örgütsel form ve uygulamalara etkisi ile bu olguların toplumsal seviyedeki yapıdan ve sektörden nasıl etkilendiğinin tarihsel kurumsalcılık penceresinden gösterilmesidir. Çalışma kuramsal çerçeve ve Türk dokuma sanayisi ve Sümerbank'a ait önemli dönüm noktalarının anlatıldığı tarihsel arka plan ile devam etmektedir. Sonrasında araştırma sorusuna yanıt aranabilmesi için izlenen yöntemle dair bilgiler yer almaktadır. Araştırma bulgularının raporlanması ve bulguların literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla tartışıldığı kısım ile çalışma devam etmektedir. Çalışmanın genel olarak bir değerlendirilmesinin yapıldığı sonuç bölümü ile çalışma sonlanmaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Kurumsal değişimin hangi dinamiklerle geliştiğini gösteren çalışmalardan öte (Dacin vd., 2002; Greenwood vd., 2002; Sherer ve Lee, 2002; Thornton, 2002); kurumsal karmaşıklık ve/veya çevresel faktörlerden kaynaklanan çatışmacı kurumsal taleplere karşılık örgütlerin nasıl değişikliklerini veya nasıl hakim yapılarını koruduklarını anlayabilmeye yönelik çalışmaların son yıllarda öne çıktığı görülmektedir (Battilana ve Dorado, 2010; Gumusay vd., 2020; Greenwood vd., 2011; Litrico ve Besharov, 2019, Pache ve Santos, 2013; Smith & Besharov, 2019). Örneğin, Pache ve Santos (2013) çatışmacı taleplere karşılık 'seçici bağlanma' stratejisi ile yanıt verilebildiğini gösterirken, Smith ve Besharov (2019) durağan ve uyarlanabilir örgütsel özellikler arasında kurulan yapısal esnekliğe işaret etmiştir. Battilana ve Dorado (2010) ise, Banco Sol ve Los Andes mikrofinans işletmelerinde bankacılık ve kalkınma mantıklarından oluşan ticari mikrofinans kurumsal mantığında gelişen melez örgütsel kimliği göstermiştir. Kurumsal mantık değişimini örgütsel kimlik, uygulama ve form üzerinden gösteren bu çalışmaların haricinde, 'örgütsel alt yapıların' dış çevre koşulları ile etkileşime girdiğini ve yeni kurumsal mantıkların ortaya çıkmasında örgütsel dinamiklerin de etkili olduğunu belirten çalışmalar da mevcuttur (Lee ve Pennings, 2002; Önder ve Üsdiken, 2016; Purdy ve Gray, 2009). Örneğin, Purdy ve Gray (2009) kamu uyumsuzluk çözüm dairelerinin alanda gelişen dinamiklere karşı verdikleri yanıtlar neticesinde popülasyon seviyesinde yeni formların gelişimini göstermişlerdir. York vd. (2016), Colorado Rüzgar Enerjisi sektöründe sosyal hareket örgütleri, firma, girişimci ve politika yapıcılarının ekonomi ve ekoloji kurumsal mantıkları haricinde melez eko-loji (ecologizing) kurumsal mantığın gelişimindeki rollerini göstermişlerdir.

Örgüt ve alan seviyesindeki faktörlerin dinamik etkileşimine makro seviyedeki kurumsal düzenleri de ekleyip, örgütsel seviyedeki değişimi araştıran çalışmalar da görülmektedir (Karhu, 2022; Rodrigues ve Child, 2003). Karhu (2022), küresel eczacılık sanayisinde toplumsal düzeyde profesyonel, şirket, devletçi ve piyasa mantıklar arasındaki geçişler ile Fin eczacılık sanayisinin ve Orion Oyj firmasının nasıl birlikte evrildiğini göstermiştir. Orion oyj, küresel düzeyde ve sektörde meydana gelen değişimlere paralel

uygulamaları adapte etmiştir (Karhu, 2022). Toplumsal (makro), sektör (mezo) ve örgüt düzeyinde (mikro) yapısal dönüşümlerin paralellik arz etmesi olarak tanımlanan ‘birlikte evrim’ kavramının, örgütsel alan ve örgütlerdeki değişimin anlaşılabilmesine yardımcı olduğu görülmektedir (Karhu, 2022; Rodrigues ve Child, 2003).

Buraya kadar yapılan çalışmalardan mikro, mezo ve makro arasındaki etkileşim ve bunların farklı seviyelerde oluşturduğu etkileri anlayabilmek mümkündür. Peki, bu etkileşimlerde örgütsel seviyedeki mantık değişim türü ve buna paralel gelişen örgütsel formlar nasıl bir hal alır? Thornton vd. (2012: 164) alan seviyesinde kurumsal mantıkların ortaya çıkışını dönüşümsel (yer değiştirme, karışım, ayırma) ve gelişimsel (asimile, ayrıntılandırma, genişleme ve daralma) olmak üzere iki ayırmıştır. Dönüşümsel değişimin bir türü olan yer değiştirmede hakim mantık yerini yeni bir kurumsal mantığa bırakırken, karışımında farklı mantıkların birleşimi yolu ile yeni bir kurumsal mantık hakim konuma gelir (Thornton vd., 2012). Ayırma türünde ise farklı mantıklar aynı anda alanda hakim olur (Thornton vd., 2012: 165). Asimile ile mantık ortaya çıkışında hakim mantık alanda gelişen yeni kurumsal mantığın uygulamalarını transfer ederek kendi hakimiyetini geliştirirken, ayrıntılandırmada kurumsal mantıkta oluşan yeni pratikler hakim mantığı güçlendirir (Thornton vd., 2012: 165-167). Genişleme yolu ile mantık ortaya çıkışında farklı örgütsel alanlardaki uygulamalar hakimiyeti süregelen mantığın gelişimini desteklerken, daralma yolunda kurumsal mantığın içerdiği bazı pratikler veya değerler etkisini kaybeder (Thornton vd., 2012: 167-168).

Örgütsel form, örgütün ne olduğunu ve taşıdığı özelliklerle bağlı olduğu gruba işaret eden ve diğer gruplardan hangi özellikleri ile ayrıştığını ifade eden kavramdır (Romanelli, 1991: 81-82). Örgütsel formların gelişimini inceleyen belirgin bir araştırma akımı örgütsel ekoloji kuramıdır (Carroll ve Swaminathan, 2000; Hannan ve Freeman, 1987; Hannan ve Freeman, 1988; Hsu ve Hannan, 2005; Ruef, 2000). Örgütsel ekoloji kuramına göre popülasyonun taşıma kapasitesi ve popülasyondaki yeni özelliklerin adaptasyonu yeni örgütsel formların gelişimini veya süregelen formların devamını etkiler (Hsu ve Hannan, 2005; Ruef, 2000). Örgütsel formların nasıl bir hal alabileceğine yönelik tartışmanın yapıldığı diğer araştırma akımı ise kurumsal mantıkların örgütsel seviyede nasıl konfigüre olduğudur (Besharov ve Smith, 2014; Gumusay vd., 2020). Bu çalışmalarda farklı kurumsal mantıkların melez mantık altında birleştiği ve melez mantıklara bağlı melez formun geliştiği gösterilmiştir. Battilana ve Lee (2014) ise, çoklu örgütsel formların birleşimi yolu ile oluşan melez örgütsel formları sosyal girişimlerin dışsal ve içsel baskılardan gelen farklı taleplerin üstesinden gelebilmeleri için geliştirdikleri form şeklinde göstermişlerdir. Peki, kurumsal mantık değişiminin farklı türleri arasında örgütsel formların gelişimi arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki, mikro, mezo ve makro seviyelerindeki etkileşimle nasıl bir örüntü ortaya koyar? Bu sorulara yanıt bulabilmek için Sümerbank Dokuma Müesseselerinin 1933-1979 yılları arasında makro ve mezo seviyedeki değişimlerle nasıl bir kurumsal mantık değişimi ve nasıl bir örgütsel form uyarladığı araştırılmıştır.

Türk Dokuma Sanayii ve Sümerbank Özelinde Tarihsel Arka Plan

16. ve 17. yy’da boyama ve basma teknolojilerinde önde olan Osmanlı tekstil sektörünün sanayi devrimi ile İngiltere’nin ihracat pazarı konumuna geldiği, ancak 19. yy’da bu durumu tersine çevirebilmek için Devlet-i Aliyye’nin bazı tekstil fabrikaları kurdurduğu görülmektedir (İnalcık, 2008: 122, 134, 136, 138, 149). Osmanlı Döneminden Sümerbank’a devredilen 3 tekstil fabrikası (Defterdar-Feshane Yün Fabrikası, Hereke Fabrikası ve Bakırköy-Basmahane Bez Fabrikası) haricinde, özel girişimcilerce kurulan birkaç iplik ve dokuma fabrikası ve Anadolu’da küçük zanaatlar ile atölyeler Cumhuriyet’in ilan edildiği dönemde (1923 yılı) tekstil sektörünün yapısını oluşturmaktadır (Sümerbank, 1943; Sümerbank, 1979; İnalcık, 2008: 149-151). Aynı dönemde Türk iktisadının genelinde döviz ve hammadde darlığı ile yurt içinde sosyal hayatta gerekli giyim, barınma ve gıda alanlarında ara mamul ve mamul eksikliği yaşanırken, bu dönemdeki eksikliklerin giderilmesi için ‘yerli’ kaynakların, ‘milli’ tesislerde işlenmesi amacı güdülmüştür (Boratav,

2006: 105; Tekeli ve İlkin, 2009b: 73-77). 1930'lu yıllar Türk iktisadi yapısının tarıma dayalı, ara mamul ve mal kıtlığı ile insan kaynağı ihtiyacının hissedildiği ama önceki yıllara göre büyüme oranının yükselişe geçtiği ve etkili gümrük tarifelerinin uygulanabildiği dönem olarak adlandırılabilir (Pamuk, 2023; Tekeli ve İlkin, 2009a: 5-92). Sanayinin geliştirilmek istendiği bu dönemde sanayinin Gayri Safi Milli Hasıladaki payı %9,99 iken, tarımın % 46,81'dir (Bkz. Tablo 1). Aynı dönemde Tablo 1'de yer verilen değerlerden de görüleceği üzere, nüfusun büyük bir kesimi tarımda çalışırken, sanayide çalışan nüfus yok denecek kadar azdır. Benzer şekilde nüfustaki okuma yazma oranının düşük kaldığı görülmektedir. Tablo 1'deki verilerden anlaşılabileceği üzere dokuma, giyim eşyası ve deri sanayiinin imalatındaki payı 1950'lerde yüzde 28 seviyelerinde olup, dokuma sanayiinin Türk ekonomisindeki önemli yerine işaret etmektedir.

Tablo 1. Türk Ekonomisi ve Sosyal Hayata Dair Bazı Göstergelerdeki Değişimler

Yıl	Tarımın GSMH'deki payı*	Sanayinin GSMH'deki payı*	Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayinin imalatındaki payı**	Tarımda çalışan nüfus	Sanayide çalışan nüfus	Nüfus okuma yazma oranı
1930	% 46,81	% 9,99		75-80?***		
1935	% 38,83	% 15,73				19,2 (%)*****
1940	% 44,83	% 14,60				
1945	% 38,96	%15,63				
1950	% 40,93	% 13,12	%28,07	75-80?***		33,6 (%)*****
1955	% 37,49	%14,71	%28,67	77,4 (1956 yılı)****	8,1 (1956 yılı)****	
1960	% 37,52	%15,66	%22,43			39,5 (%)*****
1965	% 30,85	% 19,36	%19,12			48,7 (%)*****
1970	% 30,74	% 17,52	%17,14			56,2 (%)*****
1975	% 24,45	%20,56	%15,14	63 (1978 yılı)****	15,7 (1978 yılı)****	63,7 (%)*****
1980	%24,15	%20,49	%12,97	50***		67,4(%)*****

Kaynak:

*: Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2012: 693-694) yayınladığı verilerin yazar tarafından analizi neticesinde hesaplanmıştır.

** : Türkiye İstatistik Kurumu'nun (2012: 265, 266, 269, 271, 272) yayınladığı verilerin yazar tarafından analizi neticesinde hesaplanmıştır.

***: Pamuk (2023: 192, 232) çalışmasından alınmıştır.

****: Yeni Adana Gazetesi (1978)

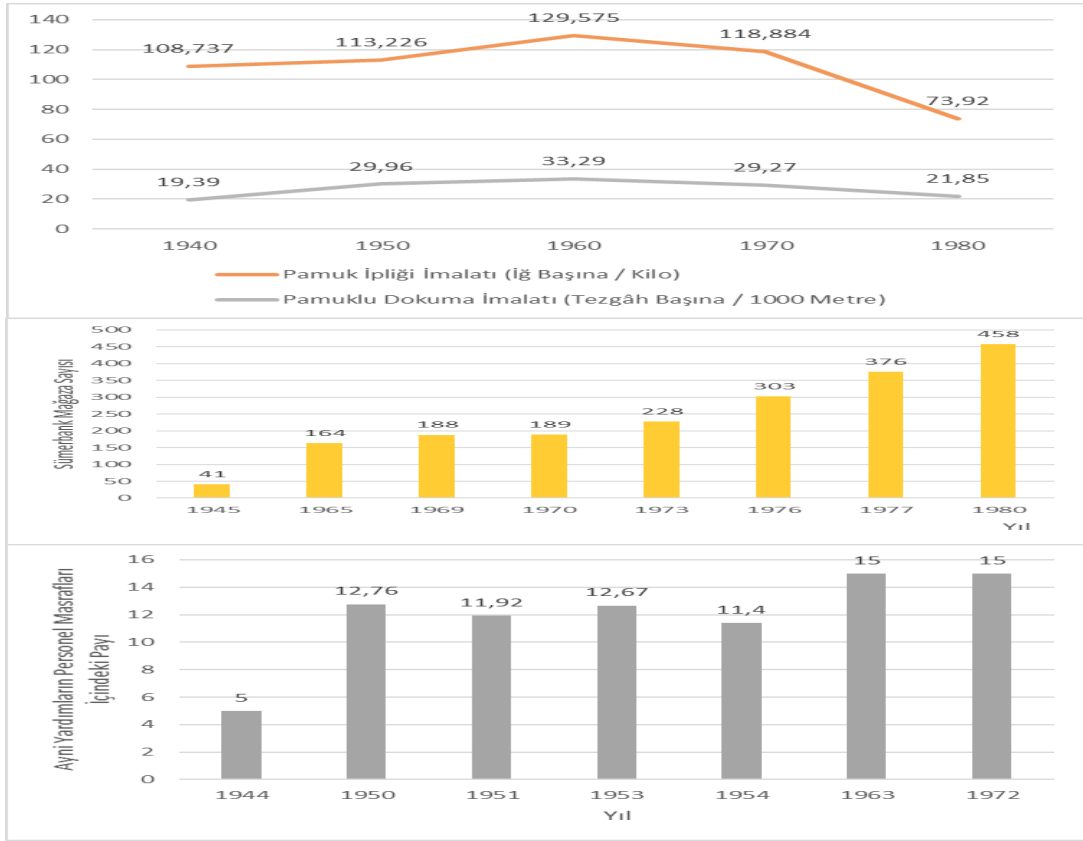
*****: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (2025)

*****: Haber 7 (2025)

*****: Karagel Üçeçam, (2009)

Bu şartlar altında 3.VI.1933 kabul tarihli 2262 sayılı Kanun ile memleket dahilinde üretilebilen hammaddeyi işleyerek ithalat mallarının yurt içinde üretilmesini sağlamak amacı ile Sümerbank kurulmuştur (Resmi Gazete, 1933). Sümerbank, iplik ve dokuma (pamuklu ve yün) fabrikalarının haricinde demir-çelik, kundura, kağıt, kimyevi madde üreten fabrikaları da barındırır (Tekeli ve İlkin, 2009b: 200). Türk dokuma sanayiinin yatırım ve üretim gelişiminde Sümerbank bünyesinde kurulan müesseselerin sayısı incelendiğinde, 1943'te 10; 1950'de 17 tekstil fabrikasına sahip olan Sümerbank'ın, 1950-1963 yılları arasında tekstil

sektöründe faaliyet gösteren 14 yeni fabrikayı, 1963-1972 arasında ise 7 yeni fabrikayı devreye aldığı görülmektedir (Sümerbank, 1979). Sümerbank üretimi destekleme amacı dışında özel girişimcilerle kurulacak işletmelerin sermaye ve emek gücünü karşılama görevini de üstlenmiştir (İnalcık, 2008: 153; Sümerbank, 1979). Bu minvalde, Sümerbank sanayide istihdam edilmek üzere nitelikli mühendislerin yetiştirilebilmesi için yurt dışındaki üniversitelere öğrencilerin gönderilmesini de desteklemiştir (Özseven ve Yalçınkaya, 2021; Şarman, 2019). Anılan bu görevler Sümerbank'ın dokuma başta olmak üzere iktisadi yaşamı geliştirme amacına işaret etse de, Sümerbank'ın kurulduğu bölgelerde ve ulusal bağlamda sosyal yaşamı destekleme görevi de gütmektedir (Eren, 2019; Sümerbank, 1979). Bu bağlamda Sümerbank, toplumsal düzeyde güdülen iktisadi ve sosyal politikaların da merkezinde yer almaktadır. Zira, Sümerbank çalışanlarına giyim ve yemek gibi aynı yardımlar ile sağlık hizmeti de sunan, onların barınma ihtiyacını da karşılayan bir kurum olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2019; Özen Aytemur, 2010; Sümerbank, 1979). Şekil 1'de arz edilen grafiklerden Sümerbank'ın çalışanlarına yaptığı aynı yardımların sürekli bir şekilde devam ettiği anlaşılmaktadır.



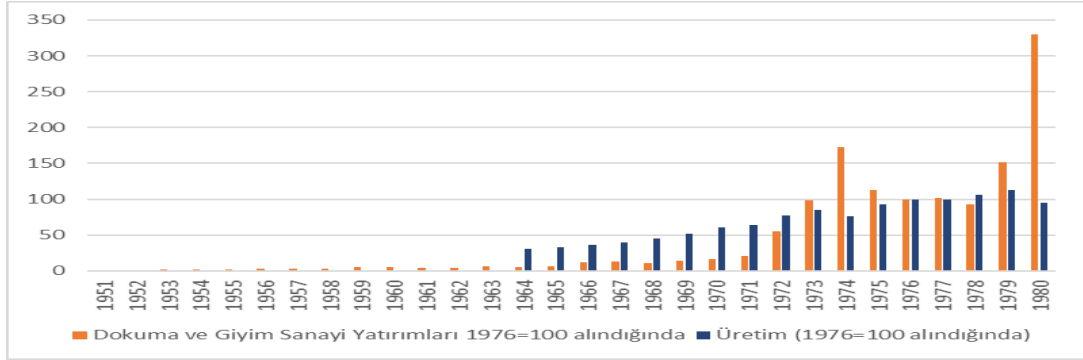
Şekil 1. Sümerbank Dokuma Müesseselerinde Sosyal (Aynı) Yardımlar, Mağaza Sayısı ve Verimlilikte Değişim

Kaynak: Bu şekildeki pamuk ipliği imalatı ve pamuklu dokuma imalatı göstergeleri Toprak (1993: 158, 162, 163) çalışmasında yer alan verilerin analizi neticesinde oluşturulmuştur. Mağaza sayıları (Polatoğlu, 2021)'dan yararlanılarak oluşturulmuştur. Sosyal (Aynı) yardımlar 1944-1960 yılları arasında ulaşılan Sümerbank Umumi Murakabe Heyeti Raporları (Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti, 1945; Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti, 1952; Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti, 1955) ile Sümerbank (1979) kaynaklarındaki verilerin analizi neticesinde oluşturulmuştur.

Yukarıda anılan fabrika sayısındaki artış ile fabrikalardaki üretkenliğe işaret eden pamuk ipliği imalatı (iğ başına / kilo) ve pamuklu dokuma imalatı (tezgâh başına / 1000

metre) değerlerinin 1940-1960 arasında artış gösterdiği; 1960-1980 arasında ise azaldığı görülmektedir (Bkz. Şekil 1). 1960 sonrasında azalan üretkenlik seviyesine rağmen, ürünlerin satışa sunulduğu mağaza sayısının ise arttığı görülmektedir (Bkz. Şekil 1). Örneğin 1965'te 164 olan mağaza sayısı 1980'e gelindiğinde 458'e ulaşmıştır.

Süreç içerisinde Sümerbank özelinde bu tür gelişmeler yaşanırken, Türk dokuma sanayiinde yatırım ve üretim değerlerinin nasıl değiştiği Şekil 2'de görülebilir.



Şekil 2. Türk Dokuma Sanayiinde Rekabet Özelindeki Değişim (1951-1980)

Kaynak:

*: Üretim gelişmesi özelinde yazar bu verileri kendi çalışması için oluştururken Atalay (1986: 78)'dan yararlanmıştır. Atalay, (1986: 78) da bu verileri Kutlay Ebiri, Zeynep Bozkurt, Aydın Çulfaz çalışmasından (1977) ve Devlet İstatistik Enstitüsü kaynağından almıştır.

** : Dokuma ve Giyim Sanayi Yatırımları özelinde yazar bu verileri kendi çalışması için oluştururken Atalay (1986: 78)'dan yararlanmıştır. Atalay (1986: 87) bu verileri Kutlay Ebiri, Zeynep Bozkurt, Aydın Çulfaz ve Adil Temel (1982) Toplam Tüketimin Maksimizasyonuna Yönelik İki Sektörlü Bir Optimizasyon Modeli Denemesi, DPT, Haziran 1982 çalışmalarından almıştır.

Şekil 2 incelendiğinde, 1976 yılı değerleri 100 alındığında yatırımların ve üretimlerin 1970 sonrasında hızlandığı söylenebilir. 1950'li yıllarda özel girişimlerin de etkisiyle Türk dokuma sanayiinde rekabette artış yaşandığı anlaşılmaktadır.

1933-1979 arasında Türk iktisadi ve sosyal yaşamdaki bu faktörler ile Türk Dokuma Sanayi ve Sümerbank'taki bu değişimler, Sümerbank dokuma müesseselerin yönetiminde hangi kurumsal mantıkların gelişimine zemin hazırlamıştır? Bu değişimler Sümerbank'ın örgütsel seviyedeki unsurlarını nasıl etkilemiştir? Bu sorulara yanıt aranabilmesi için yapılan araştırmaya dair yöntem bilgisi bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

Yöntem

Nitel araştırma yöntemi çerçevesinde vaka çalışması yöntembilimi takip edilmiştir (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007). Araştırma bulgularına ulaşabilmek için Sümerbank Dokuma Müesseselerine odaklanılmış; örgütsel seviyedeki etkileri karşılaştırmak için iki özel işletme hakkında da veriler toplanmıştır. Bu çalışmada araştırmaya dahil edilen özel işletmelerin kimlikleri ifşa olmaması için bir firma B, diğer firma C olarak kodlanmıştır. Bu çerçevede, Türk dokuma sanayisi örgütsel alan ve Sümerbank Dokuma Müesseseleri araştırma örgütü olarak belirlenip ikincil veri kaynaklarına dayandırılarak veriler toplanmıştır. Sümerbank teşekkülü, pamuklu (ve yünl), kundura, çelik, kâğıt üretimi yapan farklı müesseseleri barındırmaktadır. Bu çalışmada Sümerbank Dokuma Müesseseleri dikkate alınmakta ve bundan sonraki Sümerbank ifadelerinde Sümerbank Dokuma Müesseseleri kastedilmektedir.

Araştırmada takip edilen veri toplama teknikleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Arşiv taramalarında Sümerbank Dokuma Müesseselerinin kimliğini, amacını ve uygulamalarını yansıtacak dokümanlara ulaşılmıştır. Ayrıca, Türk dokuma sanayisini de etkileyecek politik

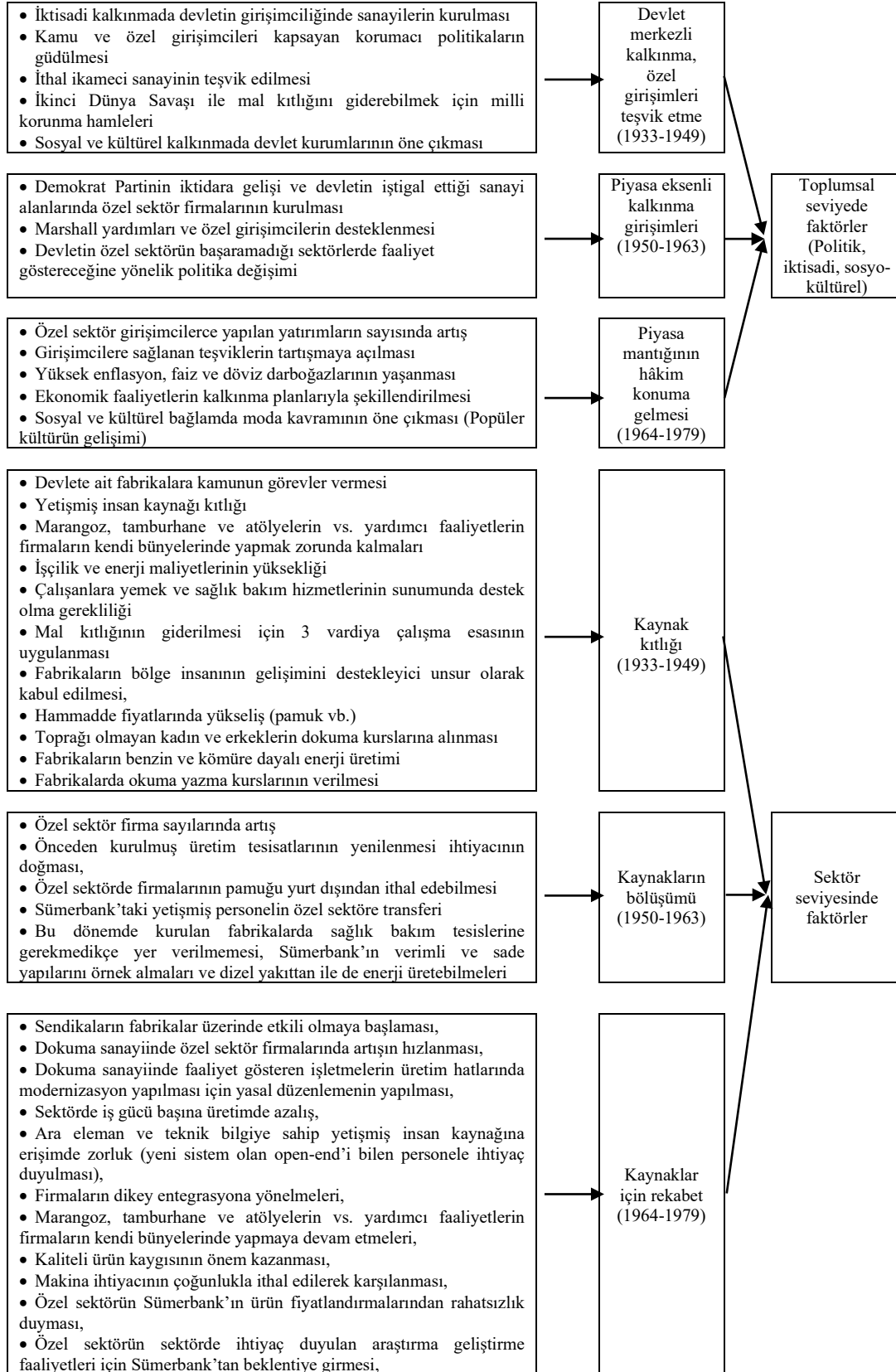
ve ekonomik bağlamı daha iyi anlayabilmek için gazeteler incelenmiştir. Bunun dışında Sümerbank'ın işleyişini belirleyen Kanunlar ile bu Kanunlara dair tekliflerin meclis görüşmelerine dair Zabıtlar, Sümerbank özelinde hazırlanmış Murakabe Heyeti Raporları ve kitaplar da incelenen dokümanlar arasındadır. Sümerbank'ın uygulamalarına dair görüş ve bilgi içeren belgeseller de inceleme yapılan bir diğer ikincil veri kaynaklarıdır. Ayrıca Devlet Arşivleri Başkanlığı'nda da Sümerbank ile ilgili belgelere ulaşılmıştır.

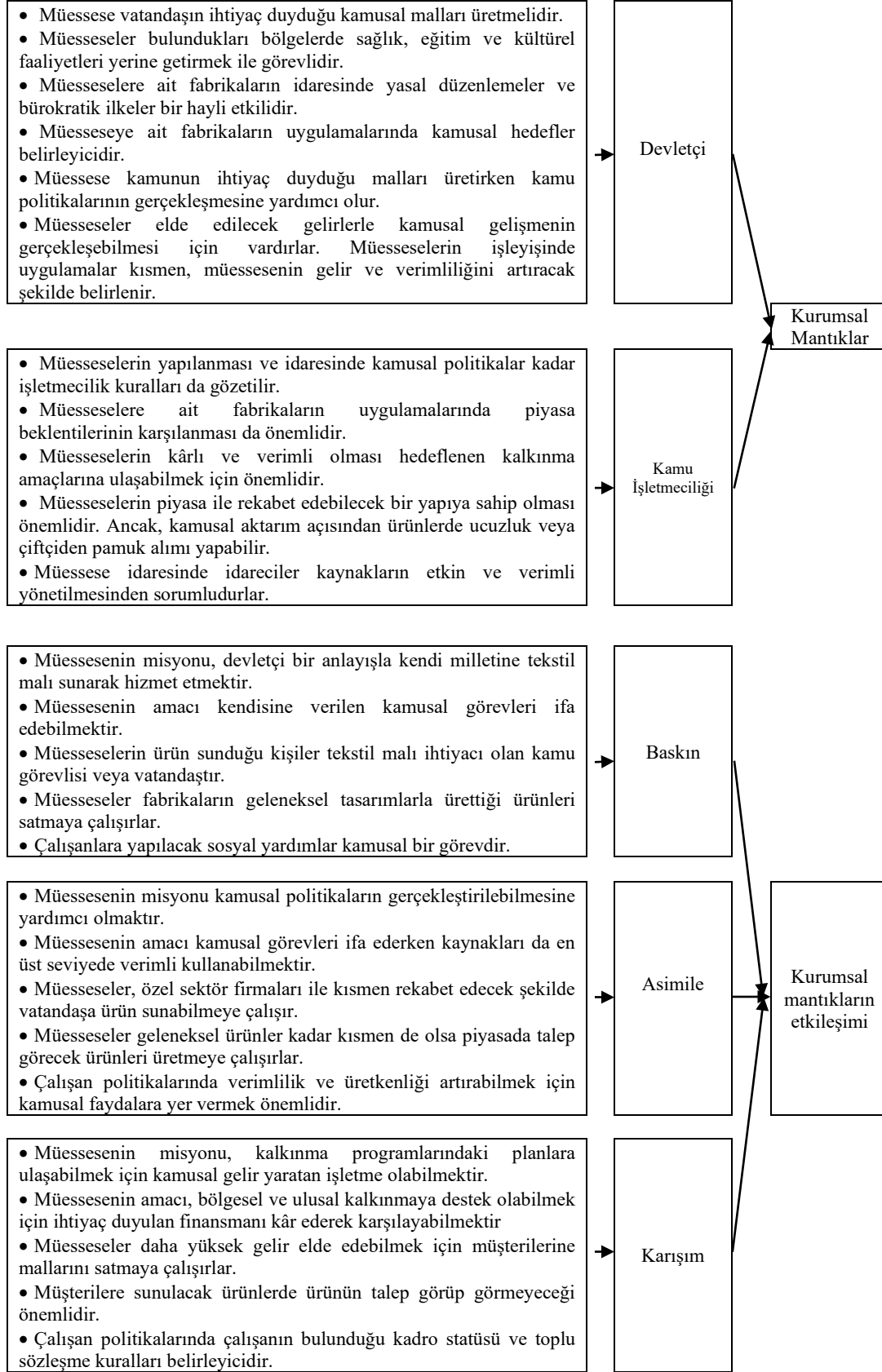
Tablo 2. Veri Toplama Kaynakları

Arşiv türü	Doküman	İnceleme nedeni
Arşiv belgeleri (Raporlar, resmi notla dergiler, yıllık raporlar)	- Devlet Arşivleri Başkanlığında Sümerbank'ın üretim faaliyetine, işçilere yapılan sosyal yardım ile genel uygulamalara dair bilgi içeren 10 adet belge. - Sümerbank Kayseri ve Adana Pamuklu Fabrikaları Umumi Murakabe Heyeti Raporları 1952-1953 yılları (Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti, 1953; Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti, 1954). - Sümerbank 1944, 1951, 1954 ve 1960 yılları Umumi Murakabe Heyeti Raporları, - Sümerbank 1938, 1941 ve 1945 yılları idare meclis raporları - Sümerbank Genel Müdürlüğü ile (TEKSİF) Türkiye Tekstil Örne ve Giyim Sanayii İşçileri Sendikası Arasında Yapılan Toplu İş Sözleşmesi, (1964) - B Fabrikası Esas Mukavelesi (1942) - Köye Doğru Dergisi'nde 1943 yılında tekstil fabrikasının çalışma koşullarını anlatan bir adet makale (Demirkan, 1943) - Sümerbank Sınai Müesseselerin Çalışma Esasları Yönetmeliği (Sümerbank Genel Müdürlüğü, 1951) - B fabrikası 1975 yılı faaliyet raporu - Kalkınma planları (Birinci, İkinci, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planları) (Devlet Planlama Teşkilatı, 1963, 1968, 1973). - Çukurova bölgesindeki işletmeler hakkında yazılmış bir kitap (Kurtuluş, 1949).	Sümerbank uygulamalarını tespit edebilmek (Üretim, ürün, çalışma koşulları, İnsan kaynakları uygulamaları, örgüt yapısı)
Yasa ve yönetmelikler	- Cumhuriyet Senatosu Dergisi (1 adet) - T.C. Ali İktisat Meclisi, Ali İktisat Meclisi Raporları - TBMM Zabıt Ceridesi (5 adet) (1933-1948 yılları arasındaki) 440, 2262; 3460 sayılı Kanunlar	Kanunların çıkarılma gerekçesi, fabrikanın amacı, stratejisi ve odağı hakkında bilgi sahibi olabilmek
Gazeteler	1944 yılı Yeni Adana Gazetesi 19 haber 1953 yılı Yeni Adana Gazetesi 19 haber 1953 yılı Türk sözü Gazetesi 1 haber 1963 yılı Yeni Adana Gazetesi 16 haber 1973 yılı Yeni Adana Gazetesi 24 haber 1978 yılı Yeni Adana Gazetesi 6 haber	1940-1979 arasında ülkedeki genel politik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullara ve Sümerbank ve tekstil sektörü ile ilgili haberlere ulaşılmıştır.
Kitaplar	- Sümerbank'ın 1960 ve 1970'li yıllardaki iktisadi ve sosyal görünümünü yansıtan 6 adet rapor ve inceleme kitabı - Sümerbank'ın kuruluş yıllarında Türkiye'nin iktisadi koşullarını yansıtan kitaplar (3 adet kitap) (Bu kitaplarda Sümerbank fabrikalarının kuruluş amacı, şekillenışı ve yer seçimlerine dair raporlar da mevcuttur.) 1930 ve 1940'lı yıllarda Türkiye'deki tekstil fabrikalarına dair bilgi ve gözlem notlarını içeren kitap (1 adet) - Sümerbank'ın tarihsel gelişimini inceleyen kitaplar (3 adet) - Türk tekstil tarihini anlatan tekstil tarihi kitabı (1 adet) - Türk iktisadi ve politik gelişimini inceleyen bir araştırma kitabı (1 adet) 1940-1950'li yıllarda fabrikaların işleyişine dair bağlamı aktaran 2 öykü kitabı (Orhan Kemal'in Cemile ve Murtaza hikaye kitapları)	Türk Dokuma Sanayisi alanının gelişimi ve Sümerbank üzerinde etkili kurumsal mantıkların tespiti, Sümerbank uygulamalarının değişimi ve özel sektör işletmeleri ile karşılaştırılması

Arşiv türü	Doküman	İnceleme nedeni
Belgesel	Sümerbank'ın ne amaçla kurulduğunu, Türk vatandaşları açısından ne anlam ifade ettiği, ürettiği ürün, çalışan ilişkileri ve koşulları, insan kaynaklarına sunulan faydalar, müessesenin yer aldığı bölgeye katkıları, Sümerbank'ın Türk sanayisinin gelişmesindeki rolünü anlatan ve Sümerbank müesseselerinde görev almış katılımcıların yer aldığı belgesel incelenmiştir. (Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü, (2016): Belgesel: "Bir Okudular Bir Dokudular: Türkiye'nin Tekstil Sektörünü Kuran Sümerbanklılar).	Sümerbank'ın kuruluşundan özelleştirilmesine kadar geçen sürede fabrikada çalışmış mavi ve beyaz yakalı çalışanların hatıratları ile Sümerbank üzerine çalışma yapmış gazeteci ve bilim adamlarının görüşleri dinlenmiştir. Bu şekilde Sümerbank'ın kimliği, amacı ve uygulamalarına dair uygulamalar görülebilmektedir.
Fotoğraf	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı (2024). B fabrikasına ait fotoğraflar (39 adet).	1930-1960 arasında fabrika üretim hatları ile insan kaynağına dair gözlem yapabilmek
Biyografi ve hatıratlar	- Örgütse alanda etkili bir aktör olarak bir girişimcinin deneyim ve biyografisini içeren kitap (1 adet) - Sümerbank müesseselerinde 1950'li ve 1960'lı yıllarda müdürlük yapmış ve Türkiye'nin ilk endüstri mühendisi olan Adnan Erkmenol'un biyografisi (1 adet)	Sümerbank'ta 1950'lerde üst düzey yöneticilik yapmış bir aktör ile alanda önemli yere sahip aktörün 1950-1979 arasındaki notlarına erişebilmek
Panel ve seminer notları	- Tekstil Semineri 12-14 Temmuz 1971, Sümerbank Bilimsel ve Teknik Yayınları 4/113 (Tekstil semineri, 1971) - Pamuklu Tekstil Sanayi ve Pamuk İhracatımız Paneli (1973)	1970'lerde Türk dokuma sanayisinin genel uygulama ve koşullarını tespit edebilmek
Mimari çizimler	Sümerbank ile aynı yıllarda faaliyet gösteren tekstil fabrikalarının mimari çizimleri (Ergünger, No. 6, 24, 36).	Sümerbank'ın mimari yapısını ve bu yapının diğer tekstil firmaları ile karşılaştırılabilirlik
Sümerbank ürünleri ve reklamlarına işaret eden WEB kaynakları	- Web taramasıyla ulaşılabilen Sümerbank reklam afişleri (yaklaşık 10 adet) - Sümerbank desenleri üzerine arşivdeki röportaj ve yazılmış notlar	Sümerbank'ın 1933-1979 arasındaki reklam afişleri incelenerek reklamlarda öne çıkan noktaların tespiti ve ayrıca ürünlerin nasıl geliştirildiğine dair bilgiye ulaşabilmek

Toplanan veriler Sümerbank özelindeki pratiklerin nasıl şekillendiğini gösterebilmek amacı ile analiz edilmiştir. Makro seviyedeki kurumsal düzenler ile Türk dokuma sanayii ile Sümerbank Dokuma Müesseseleri özelinde gelişen örgütsel form ve kurumsal mantıkların nasıl biçimlendiği içerik analizi ile tespit edilmiştir (Weber, 1990). Kurumsal düzenlerin tespitinde Thornton vd. (2012) tarafından tanımlanan 7 farklı (devletçi, piyasa, aile, din, mesleki, topluluk ve şirket kapitalizmi) türün tespitine odaklanılmıştır. Mezo seviyede ise Türk dokuma sanayiinde kaynakların varlığı, bölüşümü ve kaynaklara ulaşımında rekabet özelinde analizler yapılmıştır. Örgütsel seviyede kurumsal mantıkların tespitinde Thornton ve Ocasio (2008: 128-129)'nın belirlediği ölçütlerden yararlanılmıştır. Kurumsal mantıklar arasındaki etkileşimi görebilmek için misyon ve amaç ile Litrico ve Besharov (2019)'ca tanımlanan hedef kitle, ürün ve istihdam uygulamalarına odaklanılmıştır. Örgütsel form için kurumun ne olduğu ve yönetim yapısının tespitine çalışılmıştır (Battilana ve Lee, 2014). Son olarak örgütsel uygulamalardaki şekillenmeyi tespit edebilmek için ürün, müşteri, pazarlama ve insan kaynakları boyutları üzerinde durulmuştur. Analizler neticesinde ulaşılan kategoriler Şekil 3'te eksensel kodlamayı yansıtan veri yapısında gösterilmiştir.

Birincil kodlar**İkincil kategoriler****Ana tema****Şekil 3. Veri Yapısı**

Birincil kodlar**İkincil kategoriler****Ana tema****Şekil 3. Veri Yapısı (Devam)**

Birincil kodlar

İkincil kategoriler

Ana tema



Şekil 3. Veri Yapısı (Devam)

Şekil 3'te görülen veri yapısında tespit edilen kategorilerin işaret ettiği noktalar, araştırmanın kuramsal temelini dayandığı çalışmalarla karşılaştırılmış, gerekli görüldüğü yerlerde verilere tekrar dönülmüş ve araştırma sorusuna yanıt verildiğinden emin olunduktan sonra araştırma bulguları raporlanmıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları, Türk iktisadi ve sosyal yapısının, Türk dokuma sanayii ve Sümerbank'ın 1933-1949, 1950-1963 ve 1964-1979 olmak üzere 3 farklı evrede değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmiş ve bulgular bu doğrultuda raporlanmıştır.

1933-1949 Dönemi

Makro ve Mezo Düzey: Devlet merkezli kalkınma, özel girişimleri teşvik etme ve kaynak kütüğü

1923 sonrası devletin iktisadi temelini nasıl atılacağı yönündeki arayışları, Osmanlı döneminden kalan fabrikalar ile tarıma dayalı sanayi ile kurulmuş fabrikaların nasıl

örgütleneceği üzerine odaklanılmıştır (Tekeli ve İlkin, 2009b). İlk başta Devlet Sanayi Ofisi ve Sanayi ve Maadin Bankası kuruluşları altında yapılandırılmak istenen gayretler, bu örgütlenme biçiminin her alanda (üretim, eğitim, sağlık ve sosyo kültürel) eksikliği hissedilen kalkınma çabaları ile özel girişimlerin de gelişmesini sağlamada istenilen seviyeye gelebilmede eksik kalacağı düşüncesi ile değiştirilmiştir (Tekeli ve İlkin, 2009b: 175-184). Bunun yerine devletin sanayide bilfiil iştirak etmesinin haricinde özel girişimlerin de ihtiyacı olan insan kaynağı geliştirecek, ara mamul ve malları üretecek bir örgütlenme üzerine geçilmiştir (Tekeli ve İlkin, 2009b: 175-184). 1930’lu yıllara gelinirken devletin özel girişimcilere yönelik tanıdığı vergi indirimleri, arazi temini ve üretimde kullanılacak hammadde ve makinelerin gümrük vergilerinden muaf tutulması, yerli üreticinin yurt içinde üretilen bir mal yurt dışındaki muadiline göre yüzde 10 pahalı olsa bile, yerli malı tercih etmesini teşvik edecek Teşvik-i Sanayi Kanunu hayata geçirilmiştir (Tekeli ve İlkin, 2009b: 65-67). Öte yandan, bireysel girişimlerin ihtiyaç duyulan finansmana erişimi için İş Bankasının 1924 yılında kurulması ve yabancı girişimlere karşı yerli üreticilerin gümrük tarifeleri korunması bu dönemin öne çıkan gelişmeleridir (Pamuk, 2023). Bu teşvikler demir çelik, tekstil ve gıda alanında özel girişimlerin kurulması şeklinde kendisini göstermiştir (Pamuk, 2023). Bu dönemde, 1929 yılındaki ‘Büyük Buhran’ ile 1939 yılında başlayan ‘İkinci Dünya Savaşı’ hükümetin güttüğü ‘yerli kaynaklarla’ ‘milli üretim’ felsefesinin uygulamaya geçirilmesini destekleyen küresel faktörler olarak öne çıkmıştır. Zira, 1929 yılındaki Büyük Buhran ile devletçi politikaların gerekliliği üzerine fikir birliğine varılması ve İkinci Dünya Savaşı sürecinde yerli kaynaklardan (insan ve hammadde) en yüksek seviyede yararlanabilmek ve devlete destek olabilmek amacı ile çıkarılan ‘Milli Korunma Kanunu’n devreye alınması bunun örnekleridir (Resmi Gazete, 1940). Örneğin savaş yıllarında sahip olunan kaynaklardan en yüksek seviyede yararlanabilmek için fabrika çalışma saatlerinin nizami bir biçimde en son seviyeye çıkarıldığı görülmüştür (Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 1942).

Üretim için gerekli insan kaynağının eksikliği de bu dönemin bir diğer özelliğidir. Bu nedenle yurt dışındaki üniversitelerde tekstil, kimya, makine, endüstri, vb. alanlarda eğitim almaya Sümerbank, Makine Tetkik Arama ve Milli Eğitim Bakanlığı hesabına öğrenciler gönderilmiştir (Şarman, 2019). Bunun yanında toprak sahibi olmayan kadın ve erkeklere dokuma kurslarının verilmesi (Yeni Adana Gazetesi, 1944a: 2) ve fabrikalarda çalışma saatlerinin dışında fabrikanın iştirak alanına yönelik teknik eğitimler verilmesi bir diğer konudur. Bu dönemde kaynak kıtlığı yaşanan bir diğer alan ise hammadde ve enerjidir. Bunun için dokuma sanayiinde kullanılacak pamuk için çiftçiler özendirilmiş, İktisat Bakanlığınca kamu ve özel fabrikaların yerli üreticileri desteklemek için piyasadan pamuk alımı yapmaları teşvik edilmiş (Yeni Adana Gazetesi, 1944b) ve eksik kalan kısmın ithal edilmesi yoluna gidilmiş, fabrikaların çalışması için gerekli enerjinin fabrikaların kendi iç dinamikleri ile üretmeleri sağlanmıştır (Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti, 1954). Sektörel seviyede kaynak kıtlığının yaşandığı bu dönemde fabrikaların işleyişi için gerekli bakım ve onarım faaliyetlerine önem verildiği ve bu faaliyetler için kendi bünyelerinde bölümlere yer verdikleri de görülmüştür (Bkz. Mimari yapıları için Ergüngör).

Bu dönem, üretim için kaynak kıtlığının yaşandığı, devletin kalkınabilmede merkezde yer aldığı ama bireysel teşebbüsleri de desteklediği dönem olarak kabul edilmektedir.

Mikro Düzey: Sümerbank’ta devletçi mantığın baskınlığı ve kamu fabrikası formu

Devletçi mantığın yansıdığı kurumların inşa edildiği Sümerbank Dokuma Müesseseleri gündelik hayatın sürdürülebilmesi için gerekli tekstil ürününü üretirken, çalışanlarına sağlık, eğitim ve kültürel faaliyetleri destekleyecek hizmetleri de sunmaktadır. Sümerbank fabrikalarında çalışanlara yapılacak yemek yardımının kıtlığı hissedilen ürünlerin üretiminde çalışanın üretkenliğini artırmaya yönelik sağlandığı şu ifadelerden anlaşılabılır:

“Kazançlarının geçim şartlarına nazaran kifayetsizliği veya işyerlerinin ikametgâhlarına uzaklığı yahut çalışma tarz ve usullerinin hususiyeti gibi birtakım

sebeplerle, kendi hallerine bırakıldıkları takdirde kâfi gıda alamadıkları anlaşılan işçilere, bazı mıntikalarda veya bazı işyerlerinde meccanen yemek verilmesi cihetine gidilmektedir. İşçilerin sağlığı ve terfihi bakımlarından sıhhi ve içtimai faydaları aşikâr olan bu hareket, netice itibari ile istihsalin artırılmasına da hizmet edeceğinden...” (Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 1941).

Sümerbank fabrikalarında sağlık hizmetlerini destekleyecek tesislerin kurulmasında çalışanların o bölgeye bağlanmasının da güdüldüğü İktisat Vekili F. Sirmen’in şu ifadelerinden anlaşılmaktadır:

“Biz memleket dahilinde sanayi kalkınmasını yaparken aynı zamanda bunun vesilesiyle de içtimai kalkınmamıza da büyük yardım ettiğimize kanıiz. Onun için her kurduğumuz fabrikanın yanında o fabrikanın amelesini oraya bağlamak için gereken sıhhi ve içtimai ihtiyaçlarını karşılayıcı tesisleri vücade getirmekten biran fariğ olmamaktayız.” (T.B.M.M. Zabıt Ceridesi, 1943: 279).

İkinci Dünya Savaşında askeri ihtiyaçların temin edilmesi için Sümerbank’a görevler verilmesi ve üretim hadlerini ve kaynak gereksinimlerini buna göre planlaması toplumsal seviyede etkili dinamiklerin örgütsel seviyeye yansıdığı bir diğer alandır. Şu ifadelerde Sümerbank’ın Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaç duyacağı çadır ve giysilerin temini için teklif vermesi ve gerekli finansmanın sağlanabilmesi için de Maliyenin Sümerbank’a yardımda bulunması istenmektedir:

“Bilhassa milli fabrikalardan alınmasına kat’i lüzum olan bu askeri ihtiyacın biran evvel temini için maliye vekaletinin Sümerbank müesseselerine ... temin için yardımda bulunulması emirlerini istirham eylerim.” (Muamelat Genel Müdürlüğü, 1939a).

Sümerbank fabrikalarının idaresinde yasal düzenlemelerin ve bürokratik ilkeler bir hayli etkili iken fabrikaların hükümet tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirmesi öncelikli amaçtır. Öyle ki, fabrikaların sunduğu ürünlerin sadece vatandaşa sunulma amacı gütmeyeceği kamu kurumlarında çalışan memurlara da ürün sunma gayesi güttüğü şu ifadelerden çıkarılabilir:

“Gerek Erkekler ve gerek Kadınlar medeni kisveye girmeğe çok teşne ve heveskar iseler de mali kudretleri buna müsait olmadığından bu arzu ve emellerini yerine getirememektedirler. Buna bir çare olmak üzere gerek kadın ve gerek erkek için Sümerbank tarafından ucuza yaptırılıp Ziraat bank Şubesi vasıtasıyla sattırılmakta olan Kadın mantosu ile Erkek elbiselerinden göreceği revaca göre peyderpey celp etmek edilmek üzere şimdilik büyüklü küçüklü muhtelif ölçülerden ...” (Muamelat Genel Müdürlüğü, 1939b).

Sümerbank’ın bu dönemde yerine getirdiği bir diğer uygulama memleketin ve kendi fabrikalarının ihtiyaç duyduğu mühendis ve uzmanları yetiştirebilmek için yurt dışındaki üniversitelere talebe ve stajyer göndermek ve usta ve işçileri yetiştirmek üzere mektepler açmak olduğu 3.6.1933 kabul tarihli 2262 sayılı Sümerbank Kanununun İkinci Maddesinin D fıkrasında tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 1933).

Bu dönemde Sümerbank özelinde kaynak kıtlığı hissedilen makine ve ekipmanların kullanım ömürlerinin uzatılması için kendi bünyelerinde kurdukları tamir ve bakım hizmetlerine büyük önem verildiği görülmektedir. Bunu şu ifadelerden anlayabilmek mümkündür:

“... büyük paralarla kurulup istihsaldeki önemi ön planda gelen tamirhaneler, kazanlar, türbinler ve motorların tamir ve revizyonlarına dokunarak, bunlardan toplamı 500 kadar olan en ince ve çok hassas tamirhane ve makinelerin yaptıkları tamirlerin hem milli istihsale ve hem de bütün diğer makinelerin ömürlerine tesiri belirtilerek, bunların ve kuruluş takatlarının toplamı daimi azami 480 ton-saat olan 50 kazanın ve 63.472 kilovat olan 44 kuvvet makinelerinin tamir ve revizyonlarına ayrıca ve uzman gözü ile itina edilmesi ...” (Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti, 1945: 58).

Bu hususlar 1933-1949 döneminde makro seviyede eğitim, sağlık, giyinme ve barınma anlamındaki eksikliğin yarattığı kıtlığın Sümerbank fabrikalarından alınan destekle devletçi anlayışla giderilmeye çalışıldığına işaret etmektedir. Bu dönemdeki kaynak kıtlığının bir diğer yansıması sahip olunan makine, hammadde ve işgücünden en yüksek

seviyede istifade edebilmek olduğu görülmüştür. Özellikle II. Dünya Savaşı döneminde hissedilen kaynak kıtlığının Sümerbank fabrikalarının işleyişine yansımaları şu ifadelerden anlaşılabilir:

“İthalatın güçleşmesi ve daralması üzerine, ihtiyaçlarımızın iç kaynaklardan temini bir zaruret olmuş ve bu meyanda... büyük Devlet Sanayiinin merkezi olan Bankamıza teveccüh etmiştir.... Milli Müdafaa ve sivil halk ihtiyaçlarını karşılamak üzere azami kabiliyetler en fazla istihsal gayesine doğru ilerletmek için kendisine teknik ve rasyonel bir çalışma programı çizirken ... 1-Çalışma saatleri nizami en son hadlere çıkarılmıştır. 2-Müessese ve Fabrikalar teşkilat kadroları, bunların faaliyet dereceleriyle mütenasip bir hale konulmuştur. 3-Fabrikaların maddi tesisattan en iyi bir şekilde faydalanmak maksadıyla fabrikalar arasında lüzumlu makine nakilleri yapılmıştır. 4- İşçi meselesi üzerinde ehemmiyetle durulmuş, ... akord ve prim sistemlerinin yer yer tatbikatına geçilmiş, fabrikalarımızda işçilere bedava yemek verilmeye başlanmış, işçi evleri inşaatı büyük bir hızla ele alınmış, işçi ve mütehassıs yetiştirme mevzularında gayret ve itina gösterilmiştir...” (Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 1942)

Bu dönemde, Sümerbank fabrikalarının idaresinin müessese müdürü, teşekkül idare meclisi tarafından müessese servis şefleri veya memurlar arasından seçilerek oluşturulduğu görülmüştür (Bkz. 17.06.1938 kabul tarih ve 3460 sayılı Kanun Madde 31 için Resmi Gazete, 1938). Bu idare şekli ile Sümerbank fabrikalarının idaresinde tam bir kurumsal yapının yeni yeni gelişmekte olduğu ve müesseselerin merkezi teşekkül yönetimi tarafından şekillendirildiğine ve idare edilmeye çalışıldığına işaret etmektedir. İktisadi Devlet Teşekkülleri ile bunların kurdukları müesseseler arasındaki münasebetlere dair nizamnamedeki Madde 8’de müessese müdürü teşekkül idare meclisinin kararını gözen geçirmesi yönünde itirazda bulabileceğini; ancak inceleme neticesinde teşekkül idare meclisinin vereceği kararın nihai olacağına yer verilmiştir (Muamelat Genel Müdürlüğü, 1941).

Bu dönemde dağıtımda yerli mallar pazarı vatandaşın ürüne ulaşabildiği bir yerdir. Ürünlerin fiyatlandırmasında vatandaşın ürünlere erişimini kolaylaştırma amacı güdülürken, ürünlerin tasarımında geleneksellik ve ‘tekdüzelik’ (uniformity) ön plandadır (Himam ve Pasin, 2011). Bu noktada ürün talep eden kişi vatandaş olarak kabul edilmektedir. Her kesimden herkesin istihdama destek verdiği bu dönemde işçi ve köylülerden oluşan işgücünde kıdeme göre ücretlendirme yapılırken, çalışanlara sunulan sosyal ve aynı yardımlar bölgedeki vatandaşın bu sosyal faydalara erişimini sağlama işlevini de görmektedir. Son olarak, fabrikalarda bölge halkından istihdam edilen kişinin okuma ve yazma eğitim kurslarından faydalandırıldığı, fabrika çalışanlarına da teknik eğitim verildiği görülmektedir.

1950-1963 Dönemi

Makro ve Mezo Düzey: Piyasa eksenli kalkınma girişimleri ve kaynakların bölüşümü

1950 senesinin önceki senelerden ayrışması ve bir kırılma noktası olarak alınmasının temel sebebi iktidar değişikliğidir. Bu sene yapılan seçimlerde iktisadi alanda özel sektör girişimlerinin daha fazla yer bulması yönünde politika güden Demokrat Parti iktidara gelmiştir. Aynı dönemde Marshall yardımları ile devlet girişimlerinin olduğu alanlarda özel sektör firmalarının desteklenmesi ve devletin özel sektörün başaramadığı sektörlerde faaliyet göstereceğine yönelik politika değişimi piyasa mantığının makro seviyede güçlendiğine işaret etmektedir (Yeni Adana Gazetesi, 1953). Bu gelişmelerle bir önceki döneme göre güdülen devlet merkezli kalkınma yerini bireysel girişimlere bırakmıştır. Bu durum, kamu firmalarının ürettiği kaynaklar ile mevcut diğer kaynakların özel firmalar ile bölüşülmesine yol açmıştır. Türk dokuma sektöründe de özel sektördeki firma sayısında artış görülürken, önceki yıllarda kurulmuş fabrikaların üretim tesislerini güncelleme ve modernize etmeleri gereği doğmuştur. Bu dönemde firmaların hammaddeyi (pamuk vs.) yurt dışından getirebilmesi kolaylaştırılırken, Sümerbank’ta yetişmiş, deneyim kazanmış ara eleman ile mühendislerin özel sektöre transferleri söz konusu olmuştur (Özseven ve Yalçınkaya, 2021).

Aynı zamanda bu dönemde kurulan fabrikalarda sağlık bakım tesislerine yer verilmemiş, Sümerbank'ın verimli ve sade yapıları örnek alınmış, enerji üretimi için bazı fabrikalarda dizel yakıt kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, üretim için gerekli marangoz, tamburhane ve atölyelerin vs. yardımcı faaliyetlerin firmaların kendi bünyelerinde bulundurmaları bu dönemde kurulan firmaların yapılarında da görülmüştür (Ergüngör). Kamu ve özel firmaların bu bakım ve onarım faaliyetlerini yerine getiren bölüm ile taşıma ve paketlemede yardımcı diğer bölümleri kendi bünyelerinde kurmalarının temel nedeni bu hizmetleri sağlayacak yan kuruluşlarının yeterli düzeyde olmamasıdır (Sabancı, 1971: 43).

Genel olarak bu dönemde piyasa mantığı olgunlaşırken, önceki yıllarda kamu müesseselerinin gelişiminde önemli bir rol oynayan kaynakların piyasa aktörleri ile paylaşıldığı söylenebilir.

Mikro Düzey: Sümerbank'a piyasa mantığının girişi ve kamu müessesesi formunun oluşumu

Bu dönemde Sümerbank müesseselerinin misyonunun kamunun belirlediği politikaların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak, bunu yaparken de sahip olduğu kaynakları en üst seviyede verimli bir şekilde kullanmak olduğu söylenebilir. Sümerbank Sınai Müesseseleri Çalışma Esasları Yönetmeliğinin II. Kısımında müesseselerin amacı rasyonel bir iş nizamı kurularak üstün bir verim ve gelir elde etmek şeklinde ifade edilmiştir (Sümerbank Genel Müdürlüğü, 1951). Bunun için, Planlama ve Organizasyon Biriminin kurulduğu, iş geliştirme, metot etüdü, iş ölçümü ve zaman standartlarının tespiti ile iplik kopukluklarının azaltılarak, tezgâh başına çalışma zamanlarının artırıldığı, çalışanlarda daha az yorgunluk yaratan bir sistemin kurulup verimin artırılmak istendiği görülmüştür. Erkmenol bu durumu şu sözlerle anlatmaktadır (2006: 204):

“İş geliştirme, metot etüdü, iş ölçümü ve zaman standartlarının tespiti sonucu o hafta anlamlı bir rapor hazırladık. Bu raporda iplik kopukluklarının azaltılması, dolayısı ile tezgâh çalışma zamanlarının artırılması, çalışma veriminin ve tezgâh randımanının artırılması, düzenli bir çalışma ortamının tespiti ve masura taşıyıcılara daha az bir yorgunluk sağlayan ve mevcut kadrodan da %40 civarında bir tasarrufun sağlabildiği bir sistem” (Erkmenol, 2006: 204).

Bu uygulamaların verimlilik artışı getirdiği önceki kısımlarda yer verilen Şekil 1’de görülebilir. Bu dönemde fiyatlandırma ve personel uygulamalarında da kamusal politikaları destekleyecek şekilde rasyonel ve teknik programlara yer verilirken, müesseselerin idaresinde merkezi yönetimin (bakanlık ve teşekkül idarecileri) belirleyiciliği devam etmiştir. Örneğin, personel uygulamalarında çağdaş ücretlendirme esasları ve iş değerlendirme programına paralel şekilde ‘iş analizleri, iş tarifleri ve iş spesifikasyonları hazırlanırken, ücret eğrileri, ücret sınıfları, sınıf işe alma ve azami terfi sınırları kurulmuş, intibak zamlarının’ hesaplandığı vurgulanmıştır (Erkmenol, 2006: 217). Müesseseleri ilgilendirecek kararlarda yöneticilerin rasyonel karar verebilmelerinde de şu değişikliklerin yapıldığını Erkmenol şu şekilde anlatmaktadır (2006: 199):

“... önceden olmayan maliyet muhasebesi, bütçe kontrol ve kavramları benimsenip uygulanmadığından teknik genel müdür muavini sn. (İsim geçiyor) ile ortak çalışmalar yapılmış,standart maliyet sistemleri, varyans analizleri, finansal analizlerin esasları hazırlamak kullanıcılar, özellikle karar verme durumunda olan yöneticiler bu alanda eğitilmişlerdir.” (Erkmenol, 2006: 199)

1951 yılında yayımlanan Sümerbank Sınai Müesseseleri Çalışma Esasları Yönetmeliği ile (Ek-2 Sümerbank Sınai Müesseseler Teşkilat Şeması), Sümerbank müesseselerinde fonksiyonel yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Bu yapılarda maliyet ve satış fiyatlarının takip edildiği, üretilecek ürünlerde sezonluk ürünlerin geliştirildiği ve reklam işlerine yer verildiği görülmüştür. Özellikle üretilen ürünlerde gelenekselleşmiş ürünlerin haricinde piyasa talebini artıracak ürünlere de yer verilmek istendiği (Erkmenol, 2006: 242-243), uygulanan fiyat politikasının diğer firmalara göre göreceli ucuz kaldığı görülmüştür (Aydemir, 1999: 418). Bu dönemde çalışana yapılan sosyal yardımlar önceki

dönemlere göre nispeten artış gösterirken çalışanların yaz aylarında fabrikalardan ayrılıp tarım işlerine giriş yapması çalışan devir hızının bu dönemde de yüksekliğine işaret etmektedir. Bu dönemde üretilen ürünlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması için yerli mallar pazarının ‘mağaza’ formuna evrildiği ve mağaza sayısında da artış yaşandığı görülmüştür.

Öyle ki, bu dönemin son yıllarına işaret eden 1960 yılı Murakabe Raporunda idari kadroların müesseselerin işleyişine müdahalede bulunduğu, norm kadrolarının uygulanmadığına, özel girişimlerle rekabet edebilmek adına fiyat ve üretim seviyelerini belirlemede müesseselerin özerk olmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır (Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti, 1961; Kuntbay, 1981). Bu dönemi özetleyen bu ifadeler haricinde Sümerbank’ın kâr eden ve modern işletmecilik uygulamalarının sanayinin geneline yayılmasında öncü rol oynadığına dair vurgulamalar da göze çarpmaktadır (Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti, 1961).

Bu dönemde dağıtımda ‘yerli mallar pazar’ anlayışı devam etse de ürünlerin daha çok kitleye ulaştırılma gayesi de güdülmüştür. Fiyatlandırmada vatandaşın ürünlere ulaşımını kolaylaştıran fiyat seviyesi belirlenmiş, ürünü talep eden de vatandaş olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde ürünlerin tasarımında pazar talebine uygun çeşitlendirme yapılmak istense de bu pek de başarılamamıştır. Önceki yıllarda her kesimden alınan istihdam desteğinin bu dönemde donanımlı çalışanlarla yapılmak istendiği görülmüştür. Çalışanın eğitiminde okuma yazma kursları devam etse de işçilerin ve köylülerin oluşturduğu çalışanlarda teknik eğitim daha ön plana çıkmıştır. Çalışan tarafından üretime yapılan katkının ücret seviyesinin belirlenmesinde önemli olduğu bu dönemde, çalışanlara yapılan sosyal yardımlar üretimin artırılması için gerekli kabul edilmiştir.

Bu dönemde Sümerbank Dokuma Müesseselerinin yönetiminde devletçi mantığın gelişimini piyasa mantığı unsurlarını asimile ederek sürdürdüğü, öncesinde ‘kamu fabrikası’ niteliğindeki örgütsel formun ‘kamu müessesesi’ formuna doğru evrildiği söylenebilir.

1964-1979 Dönemi

Makro ve Mezo Düzey: Piyasa mantığının hakim konuma gelmesi ve kaynaklar için rekabet

1960’lı yılların ortalarına doğru kamu iktisadı ve gelişiminin önceden belirlenmiş planlar doğrultusunda şekillendirilmek istendiği görülmektedir. Kalkınma planları olarak anılan bu planlarda sektörler bazında üretim seviyesi ve üretim faktörleri özelinde genel bir planlama yapıldığı görülmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 1963). 1963 yılında devreye alınan yeni ithalat rejimi ve liberasyon hareketleri piyasa mantığını destekleyen önemli gelişme olarak söylenebilir (Yeni Adana Gazetesi, 1963a). 1970’lere gelindiğinde özel girişim sahipleri, teşviklerin kaldırılmasına yönelik çabalara karşı gelmiş, Türk lirasının değerinde düşüş yaşanmasının getirdiği zorluklara karşı hükümetlere eleştiride bulunmuş, faizlerin yüksekliği nedeni ile finansmana erişimde yüksek maliyete katlandıklarını belirtmişlerdir (Sabancı, 1973). Bu dönemde dünya genelinde enerji hammaddesi niteliğindeki petrol fiyatlarındaki artış, sektörde ise üretken ve daha düşük maliyetli çalışabilme, gümrük vergilerinin görece yüksek görülmesi, kalite kontrolünün tesisi için kurum ihtiyacının hissedilmesi, yeni yatırımlarda ve tesislerin yenilenmesinde devlet teşviki sağlanmasına yönelik talepler öne çıkan başlıklardır (Oluç, 1973; Yeni Adana Gazetesi, 1973a; Yeni Adana Gazetesi, 1973b).

1964-1979 dönemini, toplumsal seviye özelinde önceki dönemlerden ayıran özelliği bu dönemde piyasa mantığının temsilcisi aktörlerin iktisadi alandaki gelişmelerin yönlendirilmesine yönelik taleplerinin ve girişimlerinin daha belirgin hale gelmesidir (Bkz. Sabancı, 2005).

Toplumsal seviyede bu gelişmelerin yaşanması, sektörel düzeyde kamu ve özel girişimler arasındaki rekabetin artması şeklinde yansımıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde 1964-1979 yılları, devlet sahipli işletmeler ve bireysel girişimler arasındaki ‘rekabet etme’ kaygısı ile bireysel işletmelerin yönetimindeki ‘işletmecilik’ (verimli ve kârlı olma, müşteri kavramının gelişmesi, yöneticilerin hesap-verebilir olması, üretimde kalite vb.)

uygulamalarının öneminin fark edildiği dönem olarak dikkat çekmektedir (Yeni Adana Gazetesi, 1973b).

Mezo seviyede bu dönemde özel sektör firmalarında artış devam etmiş, ama sektörde işgücü başına üretimde azalışlar görülmüştür. Aynı zamanda sektörde yeni sistem olarak kabul gören open-end'i bilen personele ihtiyaç duyulması ve dokuma sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim hatlarının çağdaştırılması için yasal düzenlemeye gidilmesi dokuma sektöründeki önemli diğer gelişmelerdir (Alanyalı, 1973). Bu dönemde firmaların dikey entegrasyona yönelmesi, ürünlerde kalite kaygısının öne çıkması, ihtiyaç duyulan makinaların ithalatı yoluna gidilmesi, özel sektör firmalarının Sümerbank'ın göreceli düşük fiyat uygulamasından rahatsızlık duyması (Yeni Adana Gazetesi, 1963b) ve sektör için gerekli Ar-Ge faaliyetleri için Sümerbank'tan destek istemeleri diğer önemli noktalar. Şu ifadeler bu durumu özetlemektedir:

"... Sümerbank'ın Bursa'da kurmuş olduğu enstitü sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Özel sektör için kat'iyen faydalı olacağı düşünülemez. Tekstil sanayiinin %80'nini temsil eden özel sektörün, elbirliği ile bu konuya eğilmesi ve hakiki anlamda müştereken bir enstitü kurması çok faydalı olacaktır ..." (Bilgin, 1973: 119).

Bu dönemde dokuma firmaları marangoz, tamburhane ve atölye vs. yardımcı faaliyetleri kendi bünyelerinde yapmaya devam etmişlerdir. Sakıp Sabancı'nın şu ifadesi bu durumu şu şekilde özetlemektedir:

"... Biz kasa yapmak için fabrika kurmuyoruz, kumaş imâl etmek için kuruyoruz.... Fabrikalarımızda, dökümhanelerimizi kendimiz yaparız, marangoz hanelerimiz kendimiz yaparız, tamburhaneleri kendimiz yaparız, atelyelerimizi kendimiz kurarız... Yönetici olarak asli işimizin ucuz maliyetli, iyi kaliteli kumaş olmasına rağmen bir fabrikanın içersine girip de bütün bu hususlara baktığı zaman vaktin daha büyüğünü lüzumsuz fuzuli sayabileceğimiz pahalı maliyete götürür, bu kabil yerlerle uğraştığını görürüz..." (Sabancı, 1971: 43)

Son olarak, işgücü ağırlıklı dokuma sektöründe sendikaların fabrikalar üzerinde etkisini artırdığı ve yaz aylarında personel devir hızının yükselmesinin devam etmesi mezo seviyedeki bir diğer husustur. Bu durumu şu ifadeler desteklemektedir:

"... mektepler açılmalı, eğitime önem vermeliyiz. O kadar işçi hareketi vardır ki bir ailede bir kişi çalışır, pamuk zamanı, karpuz zamanı, bostan zamanı geldiği zaman anası, babası çoluğu çocuğu hep beraber çalışacağından onun için ne şartlar temin ederseniz edin işi bırakacaktır. Bütün aile beraber tarlaya gidecektir. Bu işi bırakmaları dolayısıyla fabrikanın, yaz ayında 5000 kişilik kadrosundan 2000 kişi çıkmıştır. % 40 giriş-çıkış nasıl bizi kaliteye götürecektir," (Sabancı, 1971: 45)

Bu hususlar, makro seviyede özel sektörde hâkim piyasa mantığı unsurlarının, devletçi mantığın unsurlarına göre daha önemli bir hal aldığına ve sektör düzeyinde kamu işletmeleri ile özel işletmeler arasındaki rekabetin kızıştığına işaret etmektedir.

Mikro Düzey: Sümerbank'ta Kamu İşletme Mantığının Ortaya Çıkışı ve Kamu İşletme Formunun Gelişimi

1964 yılına geldiğinde Sümerbank Dokuma Müesseselerinin yönetiminde daha önceki Kanunlarda ve tanımlamalarda pek de sık kullanılmayan 'ticari, işletmecilik ve kâr' ifadelerinin kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Örneğin, Sümerbank Dokuma Müesseselerinin de tabi tutulduğu 12.3.1964 Kabul tarih ve 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanunu Madde 1'de *'İktisadi Devlet Teşekkülleri; İktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan ve kuruluş kanunlarında bu kanuna tabi olacakları belirtilen teşebbüslerdir.'* ifadesinde bu durum görülebilir (Resmi Gazete, 1964). Bu dönemde öne çıkan bir diğer nokta bu müesseselerin yapılanması ve idaresinde kamusal politikalar kadar işletmecilik kurallarının da gözetileceğine dair işaretlerdir. 12.3.1964 kabul tarih ve 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanunu Madde 2'de *'İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştiraklerinin Karma ekonominin kurallarına ve ekonomik gereklere uygun olarak yönetilmeleri, kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde çalışmasının'*

amaçlandığı belirtilmiştir (Resmi Gazete, 1964). Bu minvalde, müesseselerin amaçlarının kalkınma planları doğrultusunda belirlenen hedeflere destek olabilmek için ihtiyaç duyulan finansmanı kâr ederek karşılayabilmek olduğu söylenebilir. Bunda, müesseselerin piyasa talebine uygun ürünler üretebilmelerinin, bu ürünleri daha geniş kitlelere satabilmek amacı ile mağaza sayısının artırılmasının (Bkz. Şekil 1), piyasa koşullarına göre ürün fiyatlandırmalarına gidilmesinin (Bkz. 440 sayılı Kanun Madde 24) ve bundan ötürü karşılaşılabilecek olası zararın bütçeden karşılanabileceği belirtilmesinin ve teşekkül müdürlerine fiyatlandırmada yetki verilmesinin etkili olduğu söylenebilir. Ancak, bu dönemde de merkezi otoritenin teşekkül ve müesseseler üzerinde de etkisini sürdürdüğü söylenebilir. Öyle ki 12.3.1964 Kabul tarih ve 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanunu Madde 8’de ‘*Yönetim kurullarına ilgili Bakanlığın inhası ile Bakanlar Kurulunca tayin edilen bir üye ve Maliye Bakanlığının inhası ile Bakanlar Kurulunca tayin edilecek bir üye katılır.*’ ibaresi yer almaktadır (Resmi Gazete, 1964). Bunun akabinde müesseselerin yönetiminde 440 sayılı Kanun Madde 12’de Müesseselerin teşekkül yönetim kurulunca atanacak bir müdür ve yönetim komitesi tarafından idare edileceğine, yönetim komitesinin başkanının teşekkül tarafından atanan müdür olacağına, diğer üyelerin müessese içinden idareci ve bir işçiden oluştuğundan bahsedilmektedir (Resmi Gazete, 1964). Bu düzenleme devletçi mantığın müesseseler üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Devletçi mantığın bu dönemdeki bir diğer etkisinin bu müesseselerin hükümetin pamuk üreticilerini desteklemek için pamuk alımına devam etmeleridir. Bu durum müesseselerde piyasa talebine göre üretim ve üretim için gerekli hammadde alımı esasına paralellik arz etmemektedir. Yine, bu müesseselerin işletme bütçelerinin kalkınma planı ve yıllık programlara göre belirlenmiş hedeflere göre Maliye Bakanlığı tarafından hazırlandığı belirtilmektedir. Ancak, idarecilerin kaynakların etkin ve verimli yönetilmesinde sorumlu tutulması piyasa mantığının bir yansıması olarak kabul edilebilir. 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanunun 3 ve 7 nci Maddelerinin İkinci Fıkrasının Değiştirilmesi ve 36 ncı Maddesine Bir Fıkra Eklenmesine İlişkin Kanun Hükmünde Kararnamenin Madde 2’de “*Yönetim Kurulu ve Genel Müdür, kendilerine yasalarla verilen görevleri bilerek veya savsaklama sonucu yerine getirmemekten, teşekküle verilen sermayeyi ve sağlanan diğer kaynakları kârlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak kullanmakta çaba ve sağgörü göstermemekten ve kararlarıyla teşekkülü zarara uğratmaktan sorumludurlar. Sorumlulukları saptananlar hakkında ilgili bakanlıkça işlem yapılır.*” ibaresine yer verilmesi idarecilerin piyasa mantığının unsuru niteliğindeki ‘hesap-verebilirlik’ ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğine işaret etmektedir (Resmi Gazete, 1979).

Personel idaresi bakımından bu dönemde devletçi mantığın etkisini yansıtan bir gelişme yaşanmıştır. Buna göre personel yönetiminde kıdem, tazminat, ücret ve sağlanan faydaların belirlenmesinde toplu sözleşme ile sendikanın da etkili olmaya başladığı görülmektedir (Bkz. Sümerbank Genel Müdürlüğü ile (TEKSİF) Türkiye Tekstil Örmeye ve Giyim Sanayii İşçileri Sendikası Arasında Yapılan Toplu İş Sözleşmesi, 1964). Çalışana sağlanan faydaların bu dönemde de devam ettiği, önceki senelerde işçi ve köylü ayırımından memur ve işçi kavramlarının daha çok yer edindiği söylenebilir.

İnsan kaynakları bakımından Sümerbank’tan özel sektöre doğru transferlerin bu dönemde hızlandığı ve bu şekilde Sümerbank müesseselerinin idaresinde eleman sıkıntısı çekildiğini Mehmet Alanyalı’nın şu sözleri destekler niteliktedir:

“... Sümerbank’ın durumu malumdur. Tekstil sanayiindeki bu patlama neticesinde, Sümerbank’ın mevcut yatırımlarını işletebilmekte, güçlük çektiğini ifade etmek isterim. Sümerbank, bu sıkıntısını giderebilmek için gerek üniversiteden gerekse İzmir’deki tekstil okulundan mezun gençleri alarak, işletmelerde bir eğitim devriyesinden sonra, bunlardan istifade yoluna gitmektedir. Sümerbank’ın elemanları, özel sektör tarafından gerçekleştirilen yatırımlara kaymıştır. Bu da kayıp olarak telakki edilmektedir. Aslında Sümerbank’ın, devletin bir noktada görevi, özel sektöre eleman da yetiştirmektir...” (Alanyalı, 1973: 120-121).

1968 yılında yapılan Cumhuriyet Senatosu görüşmelerinde Cumhuriyet Halk Partisi Grubu adına konuşma yapan Ali Şakir AĞANOĞLU Sümerbank'ın da dahil olduğu İktisadi Devlet Teşekküllerine dair konuşmasında kamu müesseselerinin işletmecilik kurallarına göre verimli, piyasayı takip eden, sahip olduğu makine ve teçhizatları yenilemesi gereken, kaynaklarını etkin şekilde kullanabilen, piyasadaki ürün talebini izleyen, idaresinde bürokrasinin azaltıldığı, ürün kalitesi ve tanıtımının artırıldığı işletmeler olması gerektiğini vurgulamıştır (Bkz. Cumhuriyet Senatosu Tutanak Dergisi, 1968: 289-291):

“Bunların bugünkü çalışma tarzları ile veyahut sağladıkları neticelerle iktifa etmeyerek, daha verimli olmalarını temine mecburuz... İşletmelerin bünyeleri eskidir, bunların yeni cihazlarla yenilenmeleri ve en yeni tekniğin uygulanması gerekir... İstihsal yapılan yerde emeği, tesisi, hammaddeyi tasarruf ederek kullanmak; fireleri mümkün olduğu kadar azaltmak... Bürokrasiyi azaltmak lazımdır... Piyasayı daha iyi takibetmek; bugün ihtiyaç maddeleri mevsimden mevsime modaya göre, zevke göre değişiyor. Çok seyyal olmak, mamullere daima yeni mahiyetler, kaliteler, şekiller vermek zarureti vardır. Satıcılığı geliştirici tedbirler almaya mecburuz. Reklam tanıtma vasıtalarına başvurma, numune gönderme, fuarları, sergilere iştirak etme; vitrin tekniğini geliştirmeye ve idarecilerin yetkilerini, sorumluluklarını artırmaya mecburuz...” (Cumhuriyet Senatosu Tutanak Dergisi, 1968: 289-291)

Bu anlatılar ve bulgular, 1964-1979 yılları arasında Sümerbank Dokuma Müesseselerinin idaresinde etkili devletçi ve piyasa mantığının karışımı ile kamu işletme mantığının geliştiğine, devletçi mantığının kamu işletme mantığına, öncesinde kamu müessesesi örgütsel formuna sahip bu müesseselerin melez ‘kamu işletme’ formuna dönüştüğüne işaret etmektedir. Bu mantık tanımlamaları Tablo 3’te görülebilir.

Tablo 3. Sümerbank Dokuma Müesseselerinin Etkilendikleri Kurumsal Mantıklar

Ölçüt*	Devletçi**	Piyasa**	Kamu İşletmeciliği***
Meşruiyet kaynağı	Kamusal fayda sağlama, Kamunun giyim ihtiyacı karşılamanın yanında sosyokültürel ve ekonomik gelişim	Satış yoluyla gelir elde edilmesi	Müesseseler yoluyla kamusal fayda sağlanırken işletmelerin kazançlı bir yapıya kavuşması
Yetki kaynağı	Yasalar ve hükümetçe yapılan diğer düzenlemeler	Hissedar ve yöneticiler	Yasal düzenlemeler ile hükümet politikalarına uyumlu teşekkül müdürlerinin belirlediği politikalar
Norm kaynağı	Bürokratik ilkeler, kamusal yönergeler ve politikalar	Talep gören tekstil ürünü	Piyasa tarafından tercih edilen ürünlerin üretilmesine çalışmak; ancak geleneksellik de etkili
Odak kaynağı	İthal ikame malların üretimi, verimlilik yoluyla modern giysilerin üretimi ve müessese yolu ile sosyokültürel ve ekonomik gelişme	Rasyonel üretim, verimlilik	Kârlılık elde ederken tekstil ürünlerinin halka sunumu
Kimlik	Kamu Müessesesi	İşletme	Kamu işletmesi
Strateji kaynağı	Kamusal giyim ihtiyacı karşılarken, bölgesel ve ulusal kalkınma	Gelir, Kâr	Kârlılık yoluyla tekstil ürünlerinin kamu eli ile müşterilere sunumu
İktisadi sistem	Devlet kapitalizmi	Piyasa kapitalizmi	Devlet ve piyasa kapitalizmi

*: Bu ölçütler Thornton ve Ocasio (2008: 128-129)’dan alınmıştır.

**: Bu kategorideki bazı ölçütlere ait tanımlar yapılırken Thornton vd. (2012: 73)’den yararlanılmıştır.

***: Bu kategorideki bazı ölçütlere ait tanımlamalar yapılırken (Ömürgönülşen, 2003)’den yararlanılmıştır.

Devletçi mantık meşruiyetini kamusal fayda sağlama ve fabrikaların kamunun giyim ihtiyacını karşılamasının yanında sosyokültürel ve ekonomik gelişiminden alırken, piyasa mantığı satış yoluyla gelir elde etmekten alır. Kamu işletmeciliği mantığı ise meşruiyet kaynağını kamusal fayda sağlama ve işletmelerin kazançlı bir yapıya kavuşmasından alır. Devletçi mantığın yetki kaynağı yasal ve hükümet düzenlemeleri iken, piyasa mantığında süreçleri yönlendiren hissedar ve yöneticilerdir (Thornton vd., 2012: 73). Kamu işletmeciliği kurumsal mantığının yetki kaynağı yasal düzenlemeler ile teşekkül müdürlerinin belirlediği politikalardır. Devletçi mantığın norm kaynağı bürokratik ilkeler ile kamusal yönerge ve politikalar iken (Thornton vd., 2012: 73), piyasa mantığında talep gören tekstil ürünüdür. Kamu işletmeciliği kurumsal mantığının norm kaynağı piyasa tarafından tercih edilen ürünlerin üretilmesine çalışabilmek; ancak geleneksellik de etkilidir. Devletçi kurumsal mantığın odak kökeni ithal ikame malların üretimi, verimlilik yolu ile modern giysilerin üretimi ve müessese yolu ile sosyokültürel ve ekonomik gelişmeyi sağlamaktır. Piyasa kurumsal mantığının odak kökeni rasyonel üretim ve verimlilik iken, kamu işletmeciliği kurumsal mantığının odak kökeni kârlılık elde ederken tekstil ürünlerini halka sunmaktır. Devletçi kurumsal mantıkta kurum, kamu fabrikası iken; piyasa mantığında kurum, işletmedir. Kamu işletmeciliği kurumsal mantığında kurum, kamu işletmesidir (Ömürgönülşen, 2003). Devletçi mantığın strateji kökeni kamusal giyim ihtiyacı karşılanırken bölgesel ve ulusal kalkınmayı sağlamak iken, piyasa mantığının strateji kökeni gelir ve kâr elde etmektir. Kamu işletmeciliği kurumsal mantığının strateji kökeni kârlılık yolu ile tekstil ürünlerinin müşterilere sunumudur. Son olarak, devletçi mantıkta iktisadi sistem devlet kapitalizmi iken, piyasa kurumsal mantığında piyasa kapitalizmi, kamu işletmeciliği kurumsal mantığında ise devletçi ve piyasa kapitalizmidir (Thornton vd., 2012: 73).

Önceki dönemlerde ve kamu işletmesi formunun geliştiği bu dönemde Sümerbank müesseselerinde ne tür uygulamaların uyarlandığı Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 4. Sümerbank Dokuma Müesseselerinde Uygulamalar

Boyut	Kamu fabrikası örgütsel formu (1933-1949)	Kamu müessesesi örgütsel formu (1950-1963)	Kamu işletmesi örgütsel formu (1964-1979)
Dağıtım	Yerli mallar pazarı vatandaşın ürüne ulaşabildiği yer	Yerli mallar pazarı devam etse de ürünlerin daha çok kitleye ulaştırılması önemli	Açılan mağazalar sadece ürünlerin vatandaşlara sunulduğu yer değil, aynı zamanda diğer firmalara göre daha fazla satışın yapılması için gereklidir
Fiyat belirleme	Vatandaşın erişebileceği fiyatlandırma	Vatandaşın erişebileceği fiyatlandırma	Rekabet içinde daha fazla satma imkânı hem de vatandaşlara düşük fiyattan ürünü satabilme
Ücretlerin belirlenmesi	Kıdeme göre	Üretim seviyesine göre	Sabit
Ürün çeşidini belirleme	Geleneksel ürün	Geleneksel ürün, modaya, pazar talebine uygun üretilmek istense de başırlamıyor	Moda gözetilir ama geleneksellik de sürer
Çalışana sağlanan fayda	Bölgedeki vatandaşlara da fayda sunabilme	Sosyal yardım üretimi artırmak için gerekli	Sosyal yardım hem zorunluluk hem de işletmecilik açısından gerekli
İstihdam koşulları	Her kesimden herkesin istihdama destek vermesi	Donanımlı çalışanlar istihdam edilmek isteniyor	Donanımlı çalışanlarla birlikte merkezi hükümetçe memur ve işçi alımı yapılması

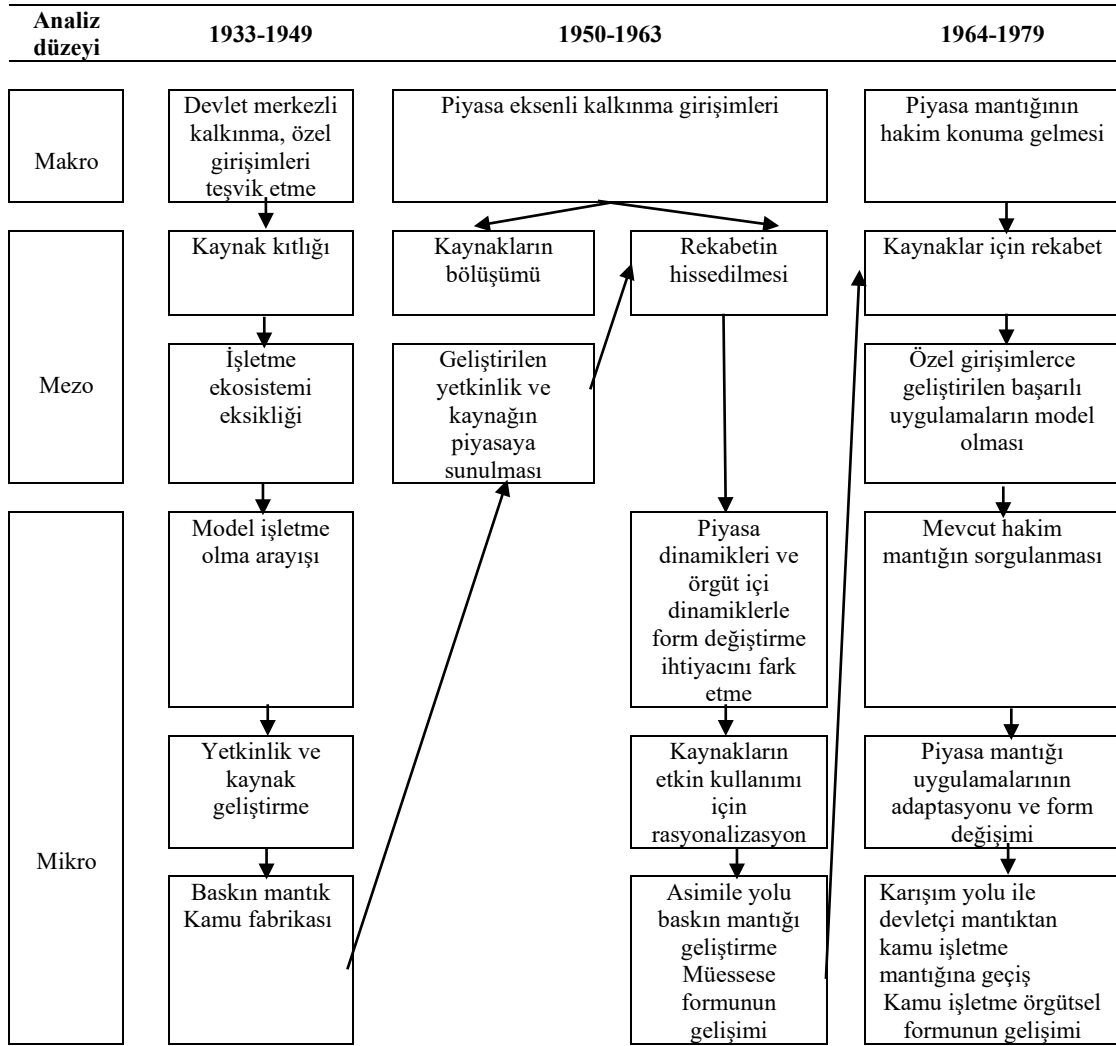
Boyut	Kamu fabrikası örgütsel formu (1933-1949)	Kamu müessesesi örgütsel formu (1950-1963)	Kamu işletmesi örgütsel formu (1964-1979)
Çalışanın eğitim	Okuma ve yazma dışında teknik eğitim	Okuma yazma kursları devam etse de teknik eğitim ön plana çıkıyor	İşletmeler hem okul (teknik eğitim) hem fabrika
Ürünü talep edenin nasıl kabul edildiği	Vatandaş	Vatandaş	Vatandaş ve müşteri
Çalışanın nasıl kabul edildiği	Memur, işçi, bölge insanı	Memur, işçi, bölge insanı	Memur, işçi

1964-1979 yılları arasında dağıtımda açılan mağazalar sadece ürünlerin vatandaşlara sunulduğu yerler değil, aynı zamanda diğer firmalara göre daha fazla satışın yapılması için gerekli yerler olarak görülür. Tasarımında moda kavramının da gözetilmeye başlandığı ürünlerin fiyatlandırmasında düşük fiyat belirleme hem ürünün vatandaş tarafından erişilebilir olması hem de rekabet şartları altında daha fazla pazar payı elde etmek için önemlidir. Bu şekilde artık ürünü talep eden kişi hem vatandaş hem de müşteridir. Çalışanın memur ve işçi olarak görüldüğü bu dönemde ücretlerin sabitlendiği görülmektedir. Çalışan için okul ve fabrika niteliğindeki işletmelerde donanımlı kişilerin çalıştırılmak istenmesinin yanında merkezi hükümetçe yapılan memur ve işçi alımı öne çıkmaktadır. Son olarak, çalışana sağlanan sosyal faydalar hem bir zorunluluk hem de işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi için bir gerekliliktir.

Tartışma

Makro, mezo ve mikro seviyeler arasındaki etkileşimde örgütsel seviyede kurumsal mantık değişimi ve örgütsel formun şekillenmesi arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışma neticesinde makro seviyenin mezo seviye üzerinde doğrudan etkisi olduğu, mikro seviyenin de mezo seviye ile karşılıklı etkileşimde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu etkileşimi üç farklı dönemde nasıl geliştiği Şekil 4'te gösterilmektedir. Türk iktisadi yapısının şekillendirilmesinde devletin merkezde olacağı ama özel girişimlerin de devlet kurum ve kuruluşları ile destekleneceği anlayışı çerçevesinde kurulan Sümerbank, mezo seviyede yaşanan insan, yarı mamul ve mamul kıtlığını giderebilme kaygısı gütmektedir. Bu mantık çerçevesinde uygulamalarında devletçi mantığın hakim olması ile bu kıt kaynakları üretebilme kaygısı içinde 'kamu fabrikası' örgütsel formuna sahip olduğu görülmüştür. Ancak, 1950 sonrası makro seviyede Türk iktisadının düzenlenmesinde devletin özel girişimlerin başaramadığı alanlarda girişimde bulunacağına yönelik politika değişimi ile artan özel girişimci yatırımları ile rekabetin hissedildiği döneme girilmiştir. Bu rekabet Sümerbank'ı pazarda sarsacak seviyede olmasa da başlangıçta hissedilen kaynak kıtlığını giderebilmek için üretimde kullanılan kaynaklardan en yüksek seviyede istifade edilmesi gerektiğine yönelik farkındalık geliştirmiştir. Bu aşamada öncesinde de kullanılan rasyonelizasyon teknikleri 'kurum' geliştirme çabaları ile hâkim mantığa gömülerek (asimile edilerek) devletçi mantığın örgütsel seviyedeki alanını geliştirmede kullanılmıştır. Bu şekilde yeniden yapılanan kuruluşlar artık birer müessese (kurum) haline dönüşmüştür. Bu dönüşümde dikkat çeken nokta örgütsel seviyede hâkim mantık türü değişmeden örgütsel formda değişimin yaşanmasıdır. Araştırmanın son dönemi 1964-1979 yılları arasında, piyasa mantığının makro seviyede hakim konuma gelmesi özel girişimcilerin daha da artan yatırımları ile mezo seviyede rekabetin daha da kızışmasına ve firmaların kaynaklar için daha fazla rekabet etmesine yol açmıştır. Bu dönemde dikkat çeken diğer husus 1933-1949 ve 1950-1963 arasında Sümerbank'ın geliştirdiği uygulamalar rol model alınırken, 1964-1979 döneminde özel girişimcilerce geliştirilen uygulamaların Sümerbank tarafından model alınmasıdır. Bu durum, Sümerbank'ın sahip olduğu kurumsal yapıyı sorgulamasına ve piyasa mantığı unsurlarını uyarlamasına yol açmıştır. Bu şekilde devletçi kurumsal mantık unsurları, piyasa mantığı unsurları ile karışmış ve 'kamu işletmeciliği' kurumsal mantığına

dönüşmüştür. Bu dönemde ‘kamu müessese’ formu yerini ‘kamu işletmesi’ formuna bırakmıştır.



Şekil 4: Türk İktisadı, Dokuma Sanayii ve Sümerbank Dokuma Müesseselerinin Etkileşimi

Bu bulgularla, makro seviyedeki politikaların örgütsel alan ve örgütsel yetkinlik ve kaynaklarını belirlenmesinde belirleyici olacağı, örgütsel alan ve örgüt arasındaki etkileşimlerle hem sektörde hem de örgütsel seviyede dönüşüm yaşanabileceği gösterilmiştir (Karhu, 2022; Levinthal ve Myatt, 1994; Rodrigues ve Child, 2003). Burada ifade etmek gerekir ki, Sümerbank kuruluş gayesi itibari ile makro düzeyde belirlenen politika ile yoğurulmuş bir kuruluştur. Zira, Sümerbank’ın geliştirdiği kaynakları özel girişimlerle bölüşmesi felsefesi (bir yanı ile rakiplerini kendi beslemesi) kurucu aktörlerin o dönemki temel mantığıdır. Ancak, bu etkinin 1950’den itibaren başlayarak özellikle 1964 sonrasında ‘Sümerbank Dokuma Müesseselerinin kaynak üretebilmenin haricinde gelir de üreten bir kuruluş olması görevi’ ile yerini kaybettiği görülmektedir. Bu bulgular, mikro seviyede kurumsal mantık değişimi ve örgütsel form değişiminin makro ve mezo ile etkileşimsel gelişebileceğine işaret etmektedir (Romanelli, 1991; Ruef, 2000).

Bu çalışma bulguları kurumsal mantık değişimi ve örgütsel form arasındaki ilişkiye de ışık tutmaktadır (Thornton vd., 2012). Buna göre, 1950-1963 döneminde örgütsel seviyede ‘gelişimsel’ kurumsal mantık değişimi görülürken örgütsel form değişimi de görülmüştür. Piyasa mantığı unsurlarının asimile edilmesiyle devletçi mantığın hakimiyetini

genişlettiği bu dönemde uygulamalara da yansıyacak şekilde kamu müessesesi formu gelişmiştir. Ancak bu form değişimi baskın mantığın hakimiyetini de destekleyecek form olup uygulamalarda da etkisini göstermektedir. Bu durum gelişimsel kurumsal mantık değişimi türü ile örgütsel form ve uygulamaların değişebileceğine işaret etmektedir. 1964-1979 döneminde kamu işletmeciliği kurumsal mantığının karışım yolu ile ortaya çıkması, mantıkların birbirlerini ‘tamamlayacak’ şekilde (complement) uygulamalarda melez bir örgütsel formun oluşmasını sağlamıştır (Battilana ve Lee, 2014).

Sonuç

Bulgular makro düzeyde izlenen politikaların Türk dokuma sanayii ile etkileştiğine ve dokuma sanayii ile Sümerbank’ın da karşılıklı etkileşimde bulunduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, bulgular bu etkileşimlerin örgüt seviyesinde Sümerbank’ta gelişen kurumsal mantıkların türünde ve örgütsel formunda belirleyici olduğunu da göstermiştir. Farklı analiz düzeyleri arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin mikro düzeye nasıl yansıdığının gösterilmiş olması bu çalışmanın ne çıkan katkısıdır. Ancak, alışma, bu etkileşimin farklı örgütsel alanlarda nasıl tezahür ettiğine yanıt verememesi yönüyle kısıtlayıcı özelliğe sahiptir. İleriki alışmalarda Türkiye sosyal ve iktisadı alanda yaşanan değişimlerin farklı örgütsel alanlarda nasıl geliştiğini gösterecek çalışmalarla bu soru işareti giderilebilir.

Kaynakça

- Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı (2024).
- Alanyalı, M. (1973). Bölüm IV Genel tartışma içinde. pamuklu tekstil sanayii ve pamuk ihracatımız paneli. 14 Eylül 1973. Adana.
- Aydemir, ř.S. (1999). İkinici Adam (Cilt II), 9. Basım, Remzi Kitabevi.
- Atalay, M. (1986). Planlı dönemde üretkenlik gelişmelerinin tesbiti için bir deneme (İmalat Sanayiinde). Ankara: İktisadi Planlama Başkanlığı, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Yayın No: DPT. 2041-İPB. 422.
- Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü. (2016). Bir okudular bin dokudular: Türkiye’nin tekstil sektörünü kuran Smerbanklılar. Sinem İnce & Ömer Denizer (Yönetmen). Bahar Biçen Aras & Ayça Denizer (Araştırma).
- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi (1941). Etibank ve Sümerbank’ta çalışan işçilere, karşılıksız yiyecek ve giyecek yardımı yapıldığı. T.C. Cumhurbաkanlıęı Devlet Arşivleri Başkanlığı, Belge Tarihi: 09.09.1941, Yer Bilgisi:167-160-6.
- Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi (1942). Sümerbank idare meclis raporu. T.C. Cumhurbաkanlıęı Devlet Arşivleri Başkanlığı, Belge Tarihi: 30.11.1942, Yer Bilgisi: 138-986-10.
- Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti (1945). Sümerbank 1944 yılı umumi murakabe heyeti raporu. Ankara, Başbakanlık Devlet Matbaası.
- Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti (1952). Başbakanlık umumi murakabe heyeti tarafından 3460 sayılı Kanunun 24. maddesi gereğince hazırlanan Sümerbank 1951 yılı raporu.
- Başbakanlık Umumi Murakabe Heyeti (1953). Başbakanlık umumi murakabe heyeti tarafından 3460 sayılı Kanunun 24. maddesi gereğince hazırlanan Sümerbank Kayseri ve Adana pamuklu sanayii müessesesi 1952 yılı raporu.
- Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti (1954). Başvekalet umumi murakabe heyeti tarafından 3460 sayılı Kanunun 24. maddesi gereğince hazırlanan Sümerbank Kayseri ve Adana pamuklu sanayii müessesesi 1953 yılı raporu.
- Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti (1955). Başvekalet umumi murakabe heyeti tarafından 3460 sayılı Kanunun 24. maddesi gereğince hazırlanan Sümerbank 1954 yılı raporu.
- Başvekalet Umumi Murakabe Heyeti (1961). T. C. Yüksek murakabe heyeti tarafından 3460 sayılı Kanunun 24. maddesi gereğince hazırlanan Sümerbank 1960 yılı raporu. Ankara, Grsoy Basım Evi.
- Battilana, J., ve Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., ve Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing-insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Besharov, M. L., ve Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Bilgin, G. (1973). Bm IV Genel tartışma içinde. pamuklu tekstil sanayii ve pamuk ihracatımız paneli. 14 Eylül 1973. Adana.
- Boratav, K. (2006). Türkiye’de Devletilik. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

- Carroll, G. R., ve Swaminathan, A. (2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the U.S. brewing industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715-762.
- Cumhuriyet Senatosu Tutanak Dergisi (1968). Cilt 48, 69 uncu Birleşim, 15.10.1968.
- Dacin, T., Goodstein, J., ve Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 43-56.
- Decker, S., Üsdiken, B., Engwall, L., ve Rowlinson, M. (2018). Special issue introduction: Historical research on institutional change. *Business History*, 60(5), 613-627.
- Demirkan, S. (1943). Adana milli mensucat fabrikaları., Sayı: 73, 8-9.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1963). Birinci beş yıl kalkınma planı (1963-1967), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1968). İkinci beş yıllık kalkınma planı (1968-1972), Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (1973). Üçüncü beş yıllık kalkınma planı (1973-1977), Ankara.
- Ebiri, K., Bozkurt, Z., ve Culfaz, A. (1977). Türk imalat sanayiinde sermaye ve işgücü. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Ebiri, K., Bozkurt, Z., Culfaz, A., ve Temel, A. (1982). Toplam tüketimin maksimizasyonuna yönelik iki sektörlü bir opitimizasyon modeli denemesi. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., ve Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eren, A. A. (2019). Birinci sanayi planı kapsamında kurulan Sümerbank dokuma fabrikalarında sosyal ve kültürel uygulamalar (1935-1950). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü.
- Ergüngör, İ. Çukurova, Hatay ve G.ante'p'de kain çırcır, prese, iplik ve dokuma fabrikaları ile pamuk depoları.
- Erkmenol, A. (2006). Türkiye'nin ilk endüstri mühendisi olarak yaşadıklarım. İzmir: Seher Selçuk Kitaplığı.
- Friedland, R., ve Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press, Chicago, IL, 232-263.
- Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big accounting five firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutional fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., ve Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational response. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Gumusay, A.A., Smets, M., ve Morris, T. (2020). "God At Work": Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154.
- Haber 7 (2025). 1927'den bugüne okur yazar sayısı ne kadar arttı. <https://www.haber7.com/egitim/haber/434618-1927den-bugune-okur-yazar-sayisi-ne-kadar-artti>. Erişim tarihi: 08.12.2025.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1987). The ecology of organizational founding: American labour unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, 92(4), 910-943.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1988). The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, 94(1), 25-52.
- Himam, D., ve Pasin, B. (2011). Designing a national uniform(ity); The culture of Sümerbank within the context of the Turkish nation-state project. *Journal of Design History*, 24(2), 157-170.
- Hsu, G. ve Hannan, M.T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- İnalçık, H. (2008). Türkiye tekstil tarihi üzerine araştırmalar. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Karagel Üçeçam, D. (2009). Doğu Anadolu bölgesi kırsalında kadın nüfusun okur-yazarlığı (2000). Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Karhu, A. (2022). Co-evolution of a MNE and institutional environment-focus on institutional logics change. *Business History*, 64(7), 1319-1345.
- Kuntbay, İ. (1981). Türkiye'de kamu iktisadi teşekküllerinin yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No. 198.
- Kurtuluş, S. (1949). Çukurovada sanayi: ticaret firmaları, mınıtkada tanınmış tüccar ve iş adamlarının adresleri 1949. Mersin: Yenimersin, Toros Basımevi.
- Lee, K., ve Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162.
- Levinthal, D., ve Myatt, J. (1994). Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 45-62.
- Litrico, Jean-Baptiste, ve Besharov. M. L. (2019). Unpacking variation in hybrid organizational forms: Changing models of social enterprise among nonprofits, 2000-2013. *Journal of Business Ethics* 159(2): 343-360.
- Muamelat Genel Müdürlüğü (1939a). Milli müdafaanın Sümerbank'tan alacağı levazımat için ödemde kolaylık gösterilmesi. T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı, Belge Tarihi: 08.03.1939, Yer Bilgisi: 51-337-5.

- Muamelat Genel Müdürlüğü (1939b). Rize halkının medeni bir şekilde giyinmediği için Sümerbank tarafından gönderilen elbise ve mantolar. T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı, Belge Tarihi: 13.07.1939, Yer Bilgisi: 67-447-5.
- Muamelat Genel Müdürlüğü (1941). İktisadi devlet teşekkülleri ile bunların kurdukları müesseseler arasındaki münasebetlere dair nizamname. T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı, Belge Tarihi: 05.08.1941, Yer Bilgisi: 166-157-1.
- Oluç, M. (1973). AET ve Türk sanayisinin maliyetleri. *Yeni Adana Gazetesi*, 25 Mayıs 1973, 2.
- Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu sektörünün yönetimi sorununa yeni bir yaklaşım: Yeni kamu işletmeciliği. İçinde Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Editörler). *Çağdaş kamu yönetimi I*. (ss. 3-44). Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Önder, Ç., ve Üsdiken, B. (2016). Kurumsal mantıklar, örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye’de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947-1980. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43(Ağustos), 573-605.
- Özen Aytemur, J. (2010). Türkiye’de yönetim düşüncesinin erken dönemleri: Sümerbank, 1930-1945. İstanbul: Libra Yayıncılık.
- Özseven, M. ve Yalçinkaya, A. (2021). *Bağlam ve aktörler: yönetim uygulamalarının Türk sanayisinde yayılımı (1930-1980)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pache, A-C., ve Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Pamuk, Ş. (2023). Türkiye’nin 200 yıllık iktisadi tarihi. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Pamuklu Tekstil Sanayi ve Pamuk İhracatımız Paneli (1973). 14 Eylül 1973. Adana.
- Polatoğlu, M. G. (2021). Türkiye’nin kalkınmasında Sümerbank ve etkinliği (1933-1987). *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, Cilt: XXXVII, Sayı: 104, 261-306.
- Purdy, J.M. ve 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. ve Hinings, C.R.B. (2005). The recomposition of an organizational field: health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Resmî Gazete (1933). Sümerbank Kanunu. Kanun No: 2262, Resmî Gazete Sayı: 2424, Resmî Gazete Tarihi: 11.VI.1933, Ankara.
- Resmî Gazete (1938). Sermayesinin tamamı devlet tarafından verilmek suretile kurulan iktisadi teşekküllerin teşkilatı ile idare ve murakabeleri hakkında kanun. Kanun No: 3460, Resmî Gazete Sayı: 3950, Resmî Gazete Tarihi: 4/VII/1938, Ankara.
- Resmî Gazete (1940). Milli korunma kanunu. Kanun No: 3780, Resmî Gazete Sayı: 4417, Resmî Gazete Tarihi: 26/1/1940, Ankara.
- Resmî Gazete (1964). İktisadi devlet teşekkülleriyle müesseseleri ve iştirakler hakkında Kanun. Kanun No: 440, Resmî Gazete Sayı: 11662, Resmî Gazete Tarihi: 21.3.1964, Ankara.
- Resmî Gazete (1979). 440 sayılı iktisadi devlet teşekkülleriyle müesseseleri ve iştirakler hakkında Kanunun 3 ve 7 nci maddelerinin ikinci fıkrasının değiştirilmesi ve 36 ncı maddesine bir fıkra eklenmesine ilişkin Kanun Hükmünde Kararname. KHK/27, Resmî Gazete Sayısı: 16652, Resmî Gazete Tarihi: 31 Mayıs 1979, Ankara.
- Rodrigues, S., ve Child, J. (2003). Co-evolution in an institutionalized environment. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2137-2162.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17, 79-103.
- Ruef, M. (2000). The emergence of organizational forms: A community ecology approach. *American Journal of Sociology*, 106(3), 658-714.
- Sabancı, S. (1971). (12-14 Temmuz 1971) Tekstil semineri. Ankara: Sümerbank Bilimsel ve Teknik Yayınları 4/113. Ayyıldız Matabaası.
- Sabancı, S. (1973). Palyatif tedbirler pahalılığı önleyemez. Maliyeti ucuzlatalım. *Yeni Adana Gazetesi*, 22 Şubat 1973, 1-2.
- Sabancı, S. (2005). Bıraktığım yerden hayatım (10. Baskı). Doğan Kitapçılık.
- Sherer, P. D., ve Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 102-119.
- Smith, W. K., ve Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: how structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- Suddaby, R., Foster, W., ve Mills, A. J. (2014). Historical institutionalism. In M. Bucheli, & D. Wadhwani. (Eds.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*: 100-123. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Sümerbank (1943). Sümerbank X uncu yıl 11.7.1933-11.7.1943. İstanbul Cumhuriyet Matbaası.
- Sümerbank, (1979). Cumhuriyet’in 50. yılında Sümerbank. Ankara: Tisa matbaacılık Sanayii.
- Sümerbank Genel Müdürlüğü (1951). Sümerbank sınaî müesseselerin çalışma esasları yönetmeliği.
- Sümerbank Genel Müdürlüğü ile (TEKSİF) Türkiye Tekstil Örm ve Giyim Sanayii İşçileri Sendikası Arasında Yapılan Toplu İş Sözleşmesi (1964). Yürürlük Tarihi: 22.5.1964.
- Şarman, K. (2019). Türk promethe’ler: Cumhuriyet’in öğrencileri Avrupa’da (1925-1945). (5. Baskı). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- T.B.M.M. Zabıt Ceridesi (1943). Devre: VII, Cilt: 2, Yirmi Dokuzuncu İnikat 27. V. 1943, 279.

- Tekeli, İ., ve İlkin, S. (2009a). 1929 dünya buhranında Türkiye'nin iktisadi politika arayışları. Türkiye belgesel iktisat tarihi: 1. İstanbul: Bilge Kültür Sanat, Yayın No. 300.
- Tekeli, İ., ve İlkin, S. (2009b). Uygulamaya geçerken Türkiye'de devletçiliğin oluşumu (1. baskı), Türkiye belgesel iktisat tarihi: 2. İstanbul: Bilge Kültür Sanat, Yayın No. 301.
- Tekstil Semineri (1971). 12-14 Temmuz 1971, Sümerbank Bilimsel ve Teknik Yayınları 4/113. Ayyıldız Matabaası.
- Thornton, P.H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*. 45(1), 81-101.
- Thornton, P.H. (2004). Markets from Culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford, California, Stanford University Press.
- Thornton, P.H., ve Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, Cilt: 105, Sayı: 3, s.801-843.
- Thornton, P. H., ve Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 99-129). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., ve Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Yeni Adana Gazetesi (1944a). Dokumacılık kursları açılıyor. 16 Eylül 1944, 2.
- Yeni Adana Gazetesi (1944b). Pamuk alma emri. 19 Ocak 1944, 2.
- Yeni Adana Gazetesi (1953). Halk partisinin devletçilik anlayışında tadilat yapıldı. 27 Haziran 1953, 5.
- Yeni Adana Gazetesi (1963a). Ticaret bakanı M. Ete, yeni ithal rejimini açıkladı. 4 Ocak 1963, 1.
- Yeni Adana Gazetesi (1963b). Özel sektör, Sümerbank'ın ucuz fiatlarından şikâyet ediyor. 10 Haziran 1963, 2.
- Yeni Adana Gazetesi (1973a). Dünya enerji sıkıntısıyla karşı karşıya! Petrol her geçen gün pahalalanıyor. 5 Kasım 1973, 2.
- Yeni Adana Gazetesi (1973b). Sanayimizin kalkınması için 16 maddelik tedbir önerildi. 11 Mayıs 1973, 1-3.
- Yeni Adana Gazetesi (1978). Sanayi sektöründe çalışan insan sayısı hızla artıyor. 22 Mart 1978, 3.
- York, J.G., Hargrave, T. J., ve Pacheco, D. F. (2016). Converging Winds: Logic hybridization in the Colorado wind energy field. *Academy of Management Journal*, 59(2), 579-610.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (2025). Geçmişten günümüze sayılarla eğitim. <https://yuzuncuyilgalerisi.eba.gov.tr/galeriler/gecmisten-gunumuze-sayilarla-egitim-1923-2023-50?sayfa=5>. Erişim tarihi: 08.12.2025.
- Toprak, Z. (1993). Sümerbank holding A.Ş. İstanbul: Atlas ofset.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2012). İstatistik göstergeler 1923-2011. Ankara.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (Second Edition). California: SAGE Publications.

YEŞİL AKLAMAYI ANLAMAK: KURUMSAL KURAM VE İŞLEM MALİYETİ PERSPEKTİFİNDEN BİR KAVRAMSALLAŞTIRMA

Emine Yıldız Bunyatov
Akdeniz Üniversitesi (Dr. Öğrencisi)
Antalya Belek Üniversitesi (Arş. Gör.)
emine.bunyatov@gmail.com

Tuğba Gürçaylılar Yenidoğan
Akdeniz Üniversitesi
gurcaylilar@akdeniz.edu.tr

Özet

Bu çalışma, örgütlerin sürdürülebilirlik söylemleri (talk) ile fiili uygulamaları (walk) arasındaki uyumsuzluğu ifade eden yeşil aklama davranışını, İşlem Maliyeti Kuramı ve Kurumsal Kuram perspektiflerini bütünleştirerek kavramsal olarak incelemektedir. İşlem Maliyeti Kuramı çerçevesinde yeşil aklama, ekolojik belirsizliklerin yüksek ve ürün yaşam döngüsü boyunca bilgi asimetrisinin giderek arttığı koşullarda örgütler tarafından benimsenen hesaplı ve stratejik bir fırsatçı davranış olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda yeşil aklama, çevresel düzenlemelere ve sürdürülebilirlik standartlarına fiili uyumun gerektirdiği maliyetleri minimize etmeye ve çevresel riskleri dışsallaştırmaya yönelik rasyonel bir tercih olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal Kuram ise yeşil aklama davranışını, firmaların meşruiyet kazanma amacıyla maruz kaldıkları zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılara verdikleri bir yanıt olarak açıklamaktadır. Buna göre örgütler, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin kurumsal beklentileri sembolik düzeyde benimsemekte; politikalar, prosedürler, raporlama mekanizmaları veya örgütsel birimler aracılığıyla uyum izlenimi yaratmakta, ancak bu yapı ve uygulamaları teknik çekirdeğe tam olarak yansıtmamaktadırlar. Söylem ile uygulama arasındaki bu yapısal ayrışma, seçici açıklamayı mümkün kılan bir örgütsel zemin oluşturmakta ve yeşil aklamayı besleyen kurumsal bir altyapı işlevi görmektedir. Bu iki kuramsal yaklaşımı birlikte ele alan çalışma, yeşil aklamaların yalnızca ekonomik rasyonaliteye dayalı fırsatçı bir tercih olmadığını; aynı zamanda meşruiyet baskıları altında şekillenen kurumsal alanın, güvenilir çevresel performans sinyallerini aşındırarak fırsatçı davranışlar ve piyasa limonları için elverişli bir zemin hazırladığını ileri sürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Aklama, Seçici Açıklama, Ayrışma, Fırsatçılık

Giriş

Son yıllarda, ekonomik faaliyetlerin yol açtığı çevresel tahribatlara ilişkin küresel endişeler giderek artmaktadır (Ahmadi-Gh ve Bello-Pintado, 2022). Özellikle iklimle ilişkili riskler, iklim değişikliğinin etkilerinin şiddeti ve zamanlamasına ilişkin süregelen belirsizlikler yaratmaktadır (Nygaard, 2022). Çevreyle ilişkili dışsal belirsizlikler, ekolojik çevredeki öngörülemezliği derinleştirirken; iklim değişikliği mevzuatının kapsamı, uygulanma biçimi ve gelecekteki düzenleyici sıkılaşma düzeyine ilişkin belirsizlikleri de eş zamanlı olarak artırmaktadır. Bu çok katmanlı belirsizlik ortamı, çevre politikalarına uyum stratejilerinin etkinliğini sınırlandırmakta ve hızla değişen bir dünyada örgütleri karmaşık kararlar almaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir kaygı olmaktan çıkararak çeşitli sektörlerdeki örgütler, tüketiciler ve yatırımcılar için merkezi bir odak noktası haline getirmiştir. Buna paralel olarak örgütler, giderek artan yasal düzenlemelere ve düzenleyici müdahalelere maruz kalmakta; aynı zamanda paydaşlarının beklentilerini karşılamak amacıyla çevresel standartlara uyum sağlama ve sürdürülebilirlik performanslarını görünür kılma yönünde baskı altında kalmaktadır.

Çevre politikaları ve sürdürülebilirlik standartlarının giderek yaygınlaşmasına ve daha geniş ölçekte benimsenmesine rağmen, firmaların 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'nin hedeflerine ve Birleşmiş Milletler'in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne ulaşma konusunda halen önemli ölçüde geride kaldığı görülmektedir (Tang vd., 2020). Bu çalışma, firmaların sürdürülebilirlik bağlamında paydaşlarını çevre dostu ve eko-duyarlı olduklarına ikna etmek amacıyla başvurdukları yanıltıcı bir uygulama olan yeşil aklamaya neden ve nasıl

yönelindiklerini, İşlem Maliyeti Kuramı ve Kurumsal Kuram olmak üzere iki temel teorik çerçeveyi bütünleştirerek açıklamayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, yeşil aklama davranışlarının kurumsal baskılar ve işlem maliyetleri çerçevesinde nasıl şekillendiğine ilişkin kapsamlı bir anlayış sağlama amacı güdülmektedir.

Yeşil aklama, yaygın kullanımında, bir örgütün çevresel performansı, uygulamaları ya da ürünlerine ilişkin algıları sistematik biçimde olduğundan daha olumlu göstermek amacıyla yürütülen iletişim pratikleri olarak tanımlanmaktadır (Lyon ve Montgomery, 2015). Araştırmacılar (Delmas ve Burbano, 2011; Lyon ve Montgomery, 2015), yeşil aklama kavramını ‘tüketicileri bir örgütün çevresel uygulamaları veya bir ürün veya hizmetin çevresel faydaları konusunda yanıltma eylemlerini’ tanımlamak için kullanıldığını belirtmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak yeşil aklamaların kasıtlı ve niyetli olduğu sonucuna varmak mümkündür. Bu bağlamda, Mitchell ve Ramey (2011), yeşil aklamaların (greenwashing) iki kavramın birleşiminden kaynaklandığını belirtmişlerdir: green (yeşil) ve brainwashing (beyin yıkama). Öte yandan, bazı örgütler istemeden yeşil aklama yapabilir. Örneğin, Heras-Saizarbitoria, Boiral ve Díaz de Junguitu (2020), örgütlerin bazen çevresel sertifikaları yalnızca belirli gereklilikleri yerine getirmek ve denetim amaçlı kullanabileceğini belirtmişlerdir. Bu durumlarda örgütler, olumsuz bilgileri gizlemek veya yanıltmakla ilgilenmez, daha çok yasalara veya bazı paydaşların (özellikle düzenleyiciler, müşteriler ve tedarikçiler) gerekliliklerine uymak için sembolik çevresel uygulamalar yürütmektedir (Heras vd., 2020; Vilchez vd., 2017). Birçok çevresel açıklamanın gönüllülük esasına dayanması, örgütlerin çevresel faaliyetlerini nasıl ve ne şekilde raporlayacakları konusunda takdir yetkisine sahip olması yeşil aklamaların yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır (Feghali vd., 2025). Literatür, yeşil aklama davranışını sıklıkla dış baskılara bir yanıt olarak ilişkilendirmektedir (Delmas ve Burbano, 2011) ve bunu pazar faktörleri [örneğin, müşteri talepleri, yatırımcı talepleri ve rekabet baskıları (Balluchi vd., 2020)] ile pazar dışı faktörlerin [örneğin, düzenlemeler, yasal denetim, aktivistlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve medyanın eleştirileri (ör. Perez-Batrez vd., 2012; Sun ve Zhang, 2019)] etkilerini analiz ederek ele almaktadır. Bu dış baskıların, örgütlerin faaliyetlerini içinde bulundukları kurumsal bağlamda meşrulaştırma çabaları nedeniyle yeşil aklama davranışını teşvik ettiği ileri sürülmektedir (Wang vd., 2023). Kurumsal bağlamda örgütlerin yapı ve uygulamaları üzerindeki homojenleştirici etkiye odaklanan çalışmalar (Di Maggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977), bu tür baskıların kurumsal taleplerin ve beklentilerin sembolik olarak benimsenmesini artırarak yeşil aklamayı nasıl etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Bothello vd., 2023; Testa vd., 2018).

İlişkili olarak bu çalışma, örgütlerin sürdürülebilirlik bağlamında paydaşlarını çevre dostu ve eko-duyarlı olduklarına ikna etmek amacıyla başvurdukları yanıltıcı bir kurumsal davranış olan yeşil aklamaların arkasındaki nedenleri ve işleyiş mekanizmalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çevresel meşruiyet arayışının örgütleri sembolik uyuma yönlendirirken, aynı anda ekonomik rasyonalite ve fırsatçılıkla nasıl kesiştiği tartışılmaktadır. Çalışmanın temel tezi, yeşil aklamaların yalnızca etik dışı ya da yanıltıcı bir iletişim pratiği değil; aynı zamanda kurumsal baskılarla şekillenen meşruiyet arayışı ile işlem maliyetleri bağlamında ortaya çıkan rasyonel hesapların kesişiminde gelişen bir örgütsel davranış biçimi olduğudur. Bu doğrultuda yeşil aklama, Kurumsal Kuramın sembolik uyum ve ayrışma (decoupling) kavramları ile; çevresel performansın düşük gözlemlenebilirliği, sınırlı doğrulanabilirliği ve zayıf yaptırım kapasitesi nedeniyle artan uyum ve işlem maliyetlerine dikkat çeken İşlem Maliyeti Kuramının fırsatçı davranış varsayımları birlikte ele alınarak incelenmektedir. Bu bütünleşik çerçeveye göre, örgütler çevresel meşruiyet kazanma baskıları altında sürdürülebilirlik söylemleri, politikalar ve yapılar geliştirmeye yönelirken; bu söylem ve yapıların fiili uygulamalara yansıtılması, yüksek uyum ve izleme maliyetleri ile yoğun rekabet koşulları nedeniyle sınırlı kalabilmektedir. Ortaya çıkan bu yapısal ayrışma, çevresel performansa ilişkin bilgi asimetrisini derinleştirerek, örgütler açısından ekolojik fırsatçı davranışları rasyonel ve uygulanabilir bir strateji haline getirmektedir. Bu bağlamda yeşil aklama, pasif ve aktif fırsatçılık biçimleri aracılığıyla, kurumsal meşruiyetin sembolik olarak

korunmasına olanak tanırken, aynı zamanda maliyet minimizasyonuna dayalı hesaplı bir davranış olarak tezahür etmektedir.

Bu çalışma, mevcut literatürün incelenmesine dayanan kavramsal bir araştırmadır ve bu nedenle birincil veri kullanımına dayanmamaktadır. Analiz, İşlem Maliyeti Kuramı ve Kurumsal Kuramın kuramsal çerçeveleri ile yeşil aklama olgusunu ele alan akademik makaleler ve raporlara dayanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma, Volkswagen Dieseltgate, BP'nin 'Beyond Petroleum' söylemi, Coca-Cola ve L'Oréal Paris'in geri dönüşüm iddiaları, H&M'in sınırlı sürdürülebilirlik faaliyetleri, Fiji Water' ın 'Her Damla Yeşil' ifade, LG Electronics'in Energy Star ürünleri öne çıkarması ve McDonalds'ın sembolik sürdürülebilirlik girişimi (kağıt pipet) gibi gerçek dünya örneklerini tartışarak bütüncül bir kavramsal çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu çerçeve kapsamında, pasif eko-fırsatçılığın kasıtlı gizleme ile muğlak ve seçici açıklamalara dayanarak; aktif eko-fırsatçılığın ise ölçme, raporlama ve doğrulama araçlarının manipülasyonu yoluyla üretilen saptırılmış çevresel performans sinyalleri aracılığıyla kamuoyunu yanıltarak yeşil aklama davranışını beslediği ileri sürülmektedir. Farklı tür ve yoğunluktaki fırsatçı eylemlerin, sembolik yapılar ile fiili uygulamalar arasındaki ayrışma ya da amaçsal ayrışmaya dayalı araçsal uygulamalar yoluyla örgütsel alanda kendine yer bulduğu savunulmaktadır.

Çalışmanın örgüt kuramına temel katkısı, yeşil aklamayı hem İşlem Maliyeti Kuramı perspektifinden bir eko-fırsatçılık biçimi hem de Kurumsal Kuram perspektifinden sembolik uyum ve ayrışma süreçleriyle birlikte ele alan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunmasıdır. Bu yaklaşım, yeşil aklamayı, çevresel düzenlemelere gerçek uyumun yüksek maliyetli olduğu koşullarda, işlem maliyetlerini azaltmaya yönelik hesaplı ve rasyonel bir örgütsel strateji olarak yeniden konumlandırmaktadır. Aynı zamanda çalışma, yeşil aklamayı, kurum-çevre ilişkileri bağlamında, örgütlerin çevresel baskılara yapısal bir dönüşümle yanıt vermek yerine, bu baskıları sembolik ve görünürde uyum stratejileriyle yönetmeye yöneldikleri kurumsal yanıt repertuarının bir unsuru olarak ele almaktadır. Bu noktada ileri sürülen kurumsal uyumsuzluk, formal çevresel düzenlemeler ve standartlar ile bu düzenlemelerin etrafında gelişen enformal örgütsel pratiklerin karşılıklı etkileşiminden doğmaktadır. Başka bir ifadeyle, formal kurallar meşruiyet beklentilerini tanımlarken, diğer örgütlerin uygulamalarına, sektör pratiklerine ve meslek normlarına dayanan enformal kurumsal düzenlemeler, bu beklentilere asgari maliyetle uyum sağlamanın yollarını üretmekte ve ekolojik fırsatçılık için elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Hepsi birlikte bu çalışma, İşlem Maliyeti Kuramı ile Kurumsal Kuramı sentezleyerek, örgütlerin ekonomik verimlilik kaygıları ile çevresel meşruiyet arayışı arasında sıkışmasının nasıl eko-fırsatçı stratejilere dönüştüğünü açıklamaktadır. Böylece çalışma, sürdürülebilirlik söyleminin 'karanlık yüzünü' görünür kılarak yeşil aklamanın, yapılandırılmış kurumsal bağlamlarda, paydaşların yeşil söyleme atfettiği anlamlar üzerinden meşrulaşan; etik ya da normatif bir doğruluktan ziyade maliyet-fayda hesaplarına dayanan sembolik bir uyum ve fırsatçı bir davranış olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal Kuram Perspektifinden Yeşil Aklama

Kurumsal kuram, örgütlerin yalnızca rasyonel ekonomik aktörler değil, aynı zamanda içinde bulundukları kurumsal çevrelerin anlam, değer ve kural sistemlerine gömülü aktörler olduğunu varsaymaktadır (Scott, 2008). Örgütlerin davranışlarının teknik verimlilik arayışından çok içinde bulundukları sosyal, kültürel ve yasal kurumsal çevre tarafından nasıl şekillendirildiğini incelemektedir. Bu çevre, örgütlerin eylemlerini yönlendiren farklı kurumsal mantıklar ile şekillenir. Ancak kurumsal alanlar genellikle tek bir mantığa değil, birden fazla ve birbiriyle çelişen mantığa ev sahipliği yapar (Thornton ve Ocasio, 2008). Bu durum, hem örgütler arası hem de örgüt içi düzeyde kurumsal uyumsuzluk ve rekabet eden kurumlar (Helmke ve Levitsky, 2003) biçiminde görünür hale gelmektedir. Yeşil aklama, örgütlerin aynı anda birden fazla kurumsal mantık altında faaliyet göstermesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu mantıklar bazen birbirini tamamlamak yerine çelişir ve bu çelişki, örgütleri sembolik veya yüzeysel uyum stratejilerine itebilir. Diğer bir ifadeyle yeşil aklama davranışları çoğu zaman örgütlerin özgün stratejik tercihinin ötesinde, çevresel alandaki

kurumsal baskıların ürettiği bir uyum süreciyle ortaya çıkmaktadır. Delmas ve Burbano (2011) çalışmalarında, kurumsal baskıların, örgütlerin yeşil aklama davranışını sınırlandıran bir dışsal yönetim mekanizması olarak işlev görebileceğini öne sürmektedir. Bu bakış açısına göre, örgütler meşruiyet kazanmak için toplumsal normlara ve beklentilere uymak zorundadırlar (Deegan, 2019); çünkü meşruiyet, örgütlerin faaliyetlerine temel sağlayan kültürel zemini oluşturur (Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsal kurama göre, bu tür kurumsal baskılar örgütlerin dış aktörlerden meşruiyet kazanmak amacıyla benzer yapı veya uygulamaları benimsemelerine yol açabilse de (Di Maggio ve Powell, 1983) iç mekanizmaları nadiren geliştirirler (Meyer ve Rowan, 1977). Örgütler, gerçek bir değişime yönelik somut adımlar atmak yerine, kurumsal çevrelerinin beklentilerine uymak amacıyla bu tür uygulamaları sembolik olarak benimseyebilirler (Westphal ve Zajac, 2001); bu duruma ayrışma denir (Bromley ve Powell, 2012). Ayrışma genellikle örgütlerde benimsenen yöntem ile günlük faaliyetler arasında ortaya çıkar (Meyer ve Rowan, 1977) ve örgütlerin gerçek uygulamalarını değiştirmeden kurumsal çevreye uyum göstermelerini sağlayan bir mekanizma oluşturur (Oliver, 1991; Scott, 1995). Son çalışmalar ayrıca, örgütlerin dış paydaşlar nezdinde meşruiyet kazanmak ya da mevcut meşruiyetlerini sürdürmek amacıyla belirli bir programı, sistemi ya da düzenlemeyi benimsediklerini kamuoyuna duyurma eğiliminde olduklarını; ancak bu benimsemenin çoğu durumda fiili uygulamaya yansımadağını göstermektedir (Shi ve Connelly, 2018). Örgütler, dışsal baskı ve gerilimleri azaltmak ve operasyonlarının meşruiyetini korumak amacıyla ayrışma davranışına yönelebilmektedir (Guo vd., 2014). Bunu yaparken, farklı paydaşların algılarını etkilemeye çalışırlar (Balluchi vd., 2020) ve sıklıkla sosyal ve çevresel performansları hakkında daha olumlu bilgiler açıklama eğiliminde olurlar (Walker ve Wan, 2012). Bromley ve Powell (2012), örgütlerde ayrışma olgusunu iki çatı altında ele almaktadır. Bunlardan ilki olan politika-eylem ayrışması, örgütlerin dışsal baskılara uyum sağlamak amacıyla belirli politika ve uygulamaları sembolik olarak benimsediklerini, ancak bu benimsemenin fiili davranış ve operasyonel pratiklere yansımadağını ifade etmektedir. Bu ayrışma türü, örgütlere kurumsal meşruiyet kazandırırken, teknik çekirdeğin dış denetimden görece korunmasına olanak tanımakta ve seremonik uyum biçiminde işlemektedir (Bromley ve Powell, 2012). İkincisi olan araç-amaç ayrışması ise, biçimsel yapıların örgüt üzerinde gerçek ve gözlemlenebilir etkiler yarattığı; iş faaliyetlerinin değiştiği, politikaların fiilen uygulandığı ve düzenli olarak değerlendirildiği, ancak tüm bu faaliyetlerin örgütsel etkililik ya da somut performans sonuçlarıyla bağlantılı olduğuna ilişkin kanıtların sınırlı kaldığı bağlamlarda ortaya çıkmaktadır (Pang vd., 2025). Bu bağlamda, bir şeyi yapmanın yolu (araç) zamanla kendi başına bir amaç haline gelmekte; başlangıçta hedeflenen sonuçlar geri planda kalırken, ‘doğru prosedürü’ izlemek başlı başına bir öncelik kazanmakta ve örgütsel dikkat bu yöne kaymaktadır. Bu ayrışma biçimi, özellikle çevresel çıktıları ölçmenin ve doğrulamanın güç olduğu politika alanlarında yaygın olarak görülmekte; çevresel düzenlemelerin ve reformların süreklileşmesine, örgüt içi karmaşıklığın artmasına ve kaynakların dağılmasına yol açabilmektedir (Bromley ve Powell, 2012). Diğer bir ifadeyle, ayrışma biçimleri örgütlerin özsel (substantive) tepkiler üretmek yerine törensel (ceremonial) uyum stratejilerine yönelmelerine işaret etmektedir (Scott, 2014; Wijen, 2014). Bu bağlamda örgütler, politika ve düzenlemeleri ya sembolik olarak benimsemekte ya da uygulama süreçlerini amaçların önüne geçirecek biçimsel uyumu önelemekte; her iki durumda da söz konusu düzenlemeler teknik çekirdeğe sınırlı ölçüde nüfuz etmekte ve fiili örgütsel davranış ile performans üzerindeki etkileri zayıf kalmaktadır.

Ek olarak, literatür seçici açıklamayı bir ayrışma mekanizması olarak ele almaktadır. Marquis ve Toffel (2016) çalışmalarında seçici açıklamayı yeşil aklama davranışı olarak tanımlamakta ve bu davranışı, firmaların paydaş beklentilerine sembolik uyum sağlarken gerçek çevresel performanslarını gizlemelerine olanak tanıyan bir ayrışma stratejisi olarak yorumlamaktadır. Roszkowska-Menkes (2024), ayrışmanın sürdürülebilirlik açıklamasıyla ortaya konan resmi şeffaflık ve hesap verebilirlik politikaları ile şeffaflıktan uzak olan gerçek raporlama uygulaması arasındaki bir boşluğu temsil ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlamasının esas olarak örgütlerin kendi çıkarları doğrultusunda

yapıldığını öne sürmektedir. Roszkowska-Menkes (2024) bulguları, sürdürülebilirlik raporlamasında ayrışma yaklaşımını desteklemekte; raporlamanın, bilgi asimetrisini azaltmaya yönelik bir araç olmaktan ziyade, çoğu zaman yanıltıcı bir şeffaflık izlenimi yaratmak amacıyla kullanıldığını göstermektedir (Cahan vd., 2016; Diouf ve Boiral, 2017; Fu vd., 2025). Yine Roszkowska-Menkes (2024), seçici açıklamayı örgütlerin olumsuz bilgi ve olayları paydaşlardan stratejik biçimde saklama ya da çarpıtma amacıyla kullandıkları üç temel biçim altında sınıflandırmaktadır. İlk olarak muğlak ya da belirsiz açıklama, bilginin üstü kapalı, eksik veya yoruma açık şekilde sunulmasıyla karakterize edilir; bu türde kritik unsurlar özellikle netleştirilmez ve paydaşların bir faaliyetin ya da olayın gerçek etkisini değerlendirmesi güçleştirilir. İkinci olarak kaçınma (avoidance), olumsuz bir olayın ya da performans alanının raporlama sürecinde bütünüyle dışarıda bırakılmasını ifade eder; örgüt ilgili konuda herhangi bir gösterge ya da açıklama sunmayarak konuyu görünmez kılmayı amaçlar. Üçüncü ve en ileri biçim olan söylem-eylem tutarsızlığı (hypocrisy) ise, açıklanan politika, ilke veya taahhütlerin fiilen uygulanmamasıyla ortaya çıkar. Bu durumda örgütler, sürdürülebilirlik alanlarında ayrıntılı ve olumlu söylemler geliştirirken, pratikte bu söylemlerle uyumlu davranışlar sergilemez. Kaçınma stratejisinde örgüt görünmezliği tercih ederken, söylem-eylem tutarsızlığında örgüt tam tersine yüksek görünürlük yaratır; ancak bu görünürlük gerçek performansa değil, sembolik uyuma dayanır.

Tablo 1. Seçici Açıklama ve Fırsatçılık Türleri

Seçici Açıklama Türü	Açıklama Yöntemi	Fırsatçılık Türü
Muğlak Açıklama	Eksik/Belirsiz Bilgi	Negatif olayları tam gizlemeden, bilgi asimetrisi ve ölçüm belirsizliğinden beslenen pasif fırsatçılık
Kaçınma	Hiç açıklamama	Negatif olayları kasıtlı gizlemeye dayalı pasif fırsatçılık
Söylem-Eylem Tutarsızlığı	Pozitif söylem-söylemle uyumsuz eylem (özel eylem eksikliği)	Negatif olayın tamamen gizlenmesiyle birlikte, aynı alanda pozitif politikaların, kodların veya programların vurgulandığı aktif fırsatçılık

Kurumsal çevre, formel ve enformel mekanizmaların eşzamanlı, ancak çoğu zaman birbirleriyle uyumsuz etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Bu nedenle DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimlilik mekanizmalarının formel-enformel kurum ayrımı temelinde yeniden yorumlanması genel olarak örgütlerin uyum davranışlarını, bu çalışma özelinde ise çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve içinde örgütler üzerinde etkili olan başlıca kurumsal baskı türleri zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar olarak ayrılmaktadır. Zorlayıcı baskılar, güç ilişkilerinden ve politika tercihlerinden kaynaklanır (Boxenbaum ve Jonsson, 2017; Pinheiro vd., 2025). Devletin veya diğer güçlü aktörlerin belirli bir yapının ya da uygulamanın benimsenmesini talep etmesi ve aksi durumda yaptırım tehdidi oluşturması bu mekanizmanın temelini oluşturur. Bununla birlikte zorlayıcı baskılar yalnızca doğrudan yasal emirlerle ortaya çıkmaz; kaynak bağımlılığı ilişkilerinden de türeyebilir. Devletin yeşil dönüşüm politikaları kapsamında firmaların 'çevresel uygunluk belgesi' almalarını zorunlu kılması veya kamu ihalelerine katılabilmek için karbon ayak izi raporlaması talep etmesi zorlayıcı eşbiçimlilik baskısının tipik bir örneğidir. Benzer şekilde, büyük perakende zincirlerinin tedarikçilerinden sürdürülebilir ambalaj kullanımı ya da geri dönüşüm standartlarına uyum istemesi de kaynak bağımlılığı üzerinden işleyen zorlayıcı baskılara işaret eder. Taklitçi baskılar esas olarak belirsizlik koşullarında ortaya çıkar.

Belirsizlik durumlarında örgütler, başarılı veya etkili olduğu düşünülen benzer örgütleri taklit eder. Karbon salınımını azaltmaya yönelik düzenlemelerin belirsiz olduğu bir sektörde öncü bir firmanın ‘net-sıfır taahhüdü’ açıklaması ve yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelmesi diğer örgütler için belirsizliği azaltıcı bir işaret oluşturabilir. Bu durum, diğer örgütlerin paydaş beklentilerine uyum sağlayabilmek amacıyla benzer çevresel uygulamaları benimsemelerine zemin hazırlar. Böylece, başlangıçta stratejik bir tercih olarak ortaya çıkan çevresel sürdürülebilirlik girişimleri, zamanla taklitçi eşbiçimlilik mekanizması aracılığıyla örgütsel alanda yaygınlaşan pratiklere dönüşebilir. Normatif baskılar, örgütlerin uzun süreli eğitim süreçleriyle paylaşılan normlar oluşturduğu ve standartlaşmış uygulamalara yol açan içsel bir epistemik topluluk geliştirmeleriyle ortaya çıkar. Bu baskılar genellikle mesleklaşmayla yakından ilişkilidir; çünkü benzer eğitim ve uzmanlık süreçleri, profesyonellerin örgütlere taşıdığı ortak değerleri ve neyin uygun kabul edildiğine dair paylaşılan anlayışları şekillendirir. Bu süreç, örgütler arasında benzer uygulamaların ve yapıların benimsenmesini teşvik eder. Çevre mühendisliği veya sürdürülebilirlik uzmanlığı eğitiminden geçmiş profesyonellerin bulunduğu örgütler, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi gibi standartları uygulamaya eğilimlidir. Bu profesyoneller, mesleki bilgi ve değerlerini örgüt kültürüne taşıyarak çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesini sağlayabilirler. Bu çerçevede, üç baskı türü de örgütsel alanda uyum davranışlarının ve uygulamaların yayılmasında farklı mekanizmalar üzerinden etkili olur.

Resmi kurumların zayıf işlediği kurumsal bağlamlarda, biçimsel olmayan kurumlar özellikle önem kazanır (Estrin ve Prevezer, 2011). Devlet düzenlemeleri, denetim mekanizmaları ve profesyonel standartların sınırlı etkinliği nedeniyle örgütler, çevresel ve sosyal uygulamalarda rehberlik ve yaptırım bulmakta zorlanır. Ortaya çıkan bu kurumsal boşluklar, taklitçi ve normatif baskıların örgütsel alanda daha belirleyici hale gelmesine yol açar ve formel ile enformel kurumların asimetrik etkileşimi örgütsel benzeşme biçimlerini şekillendirir. Bu süreçte enformel kurumlar sorun yaratıcı bir rol de üstlenebilir; enformel kurumların çatışan veya uyumsuz hedefleri örgütlerin çevresel uyum ve sürdürülebilirlik görüntüsü sunmak amacıyla yeşil aklama davranışına yönelmesine neden olabilir. Örneğin, bir örgüt hem toplumsal baskılara yanıt vermeye çalışıp hem de maliyetleri düşük tutmayı hedeflerken yalnızca çevresel standartları uyguluyormuş gibi görünerek bu dengeyi sağlamaya çalışabilir.

Helmke ve Levitsky (2003), Douglass North’un (1991) fikirlerinden yola çıkarak enformel kurumları ‘fiilen uygulanan kurallar’ olarak tanımlamakta; bunları genellikle teşvikleri sistematik biçimde şekillendiren yazılı olmayan kurallar olarak görmektedir. Enformel kurumlar ya etkili işleyen formel kurumların yanında var olabilir ya da açık kuralların bulunmadığı veya uygulanmadığı ortamlarda işlev kazanabilir. Bu çerçevede, yalnızca kağıt üzerindeki yasal haklar fiili uygulama ile desteklendiğinde formel kurumların gerçekten etkili olduğu söylenebilir. İkinci olarak, enformel kurumların işleyişi, formel ve enformel aktörlerin hedeflerinin uyumuna bağlıdır. Formel kurumlarla etkileşim biçimlerine göre dört farklı enformel kurum türü tanımlanmaktadır: tamamlayıcı (complementary), uyum sağlayıcı (accommodating), yerine geçen (substitutive) ve rakip (competing) kurumlar.

Tamamlayıcı (complementary) enformel kurumlar, etkili formel kurumların yanında ve aktörlerin hedeflerinin uyumlu olduğu bağlamlarda ortaya çıkar. Bu tür kurumlar, biçimsel kurumların eksik bıraktığı alanları doldurur, onları destekler ve daha etkili işlev görmelerine yardımcı olur. Örneğin, bir örgüt, güçlü çevresel denetim mekanizmalarının olduğu bir ülkede, enerji verimliliği raporlamalarını tamamlayıcı bir biçimde uygulayarak hem yasal uyumu sağlar hem de sürdürülebilirlik performansını artırır. Uzlaşmacı (accommodating) kurumlar, formel kurumların etkili olduğu ancak aktör hedeflerinin çatıştığı durumlarda ortaya çıkar. Bu kurumlar, formel kuralların lafzına sadık kalırken ruhunu esnetir ve ‘ikinci en iyi’ çözüm sunar. Örneğin, bir örgüt resmi çevre denetimlerini geçmek için raporlama süreçlerinde yalnızca gerekli verileri sunar, fakat gerçek karbon azaltımını sınırlı uygular; böylece hem yasal gereklilikleri yerine getirir hem de maliyetleri düşük tutabilir. Diğer bir örnek olarak karbon kredileri satın alan firmalar verilebilir. Karbon kredileri, iklim değişikliğiyle

mücadelede piyasa temelli araçlar arasında yer almakta olup, sera gazı emisyonlarının ekonomik teşvikler yoluyla azaltılmasını amaçlayan bir mekanizmadır. Bir karbon kredisi, atmosfere salınan bir ton karbondioksit (CO₂) ya da eşdeğeri sera gazının azaltımını, önlenmesini veya dengelenmesini temsil etmekte; bu sistem aracılığıyla emisyon sınırlarını aşan firmalar piyasadan kredi satın alarak yükümlülüklerini yerine getirirken, emisyonlarını belirlenen kotanın altına indiren aktörler fazla kredilerini satarak ekonomik fayda elde edebilmektedir. Bu bağlamda, karbon kredilerinin gerçek emisyon azaltımı yerine sembolik uyum aracı olarak kullanılabildiği, gerçekte ‘yeşil’ olmayan örgütler, yasaları çiğnemenin etrafında dolaşarak ve aktörlerin çıkarlarını gözeterek ikinci en iyi çözümü sunduğu görülmektedir. Yerine geçen (substitutive) kurumlar, formel kurumların etkisiz olduğu ancak aktör hedeflerinin uyumlu olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Burada aktörler, formel kuralları devre dışı bırakacak işbirliği mekanizmaları geliştirir. Örneğin, güçlü çevresel regülasyonların olmadığı bir sektörde, örgütler kendi sürdürülebilirlik standartlarını oluşturabilir ve birbirleriyle işbirliği yaparak sertifikasyon veya raporlama süreçlerini inşa edebilir. Bu, kısmen gerçek uyum sağlasa da çoğu zaman yalnızca sürdürülebilirlik imajı yaratma amaçlıdır. Rakip (competing) kurumlar, formel kurumların etkisiz olduğu ve aktör hedeflerinin çatıştığı durumlarda ortaya çıkar. Bu kurumlar, formel yapıları gerçekten sorgular ve kendi teşvik sistemlerini dayatır. Örneğin, çevresel düzenlemelerin etkin olmadığı ülkelerde örgütler, sürdürülebilirlik uygulamalarını yalnızca pazarlama ve imaj amaçlı benimser, gerçek çevresel iyileştirmeler yerine tüketicilere ve yatırımcılara ‘yeşil’ görünebilir. Genel olarak Helmke ve Levitsky’nin (2003) çerçevesi doğrultusunda, enformel kurumlar farklı biçimlerde işleyebilmektedir. Bu kurumlar, formel düzenlemeleri tamamlayıcı ya da uyum sağlayıcı biçimde desteklediklerinde örgütlerin çevresel performansını güçlendirebilmektedir. Buna karşılık, enformel kurumların uzlaşmacı, rakip veya yerine geçen mekanizmalar şeklinde işlemesi durumunda yeşil aklama pratiklerini ve buna bağlı fırsatçı davranışları teşvik edebilmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Formel ve Enformel Kurumların Etkileşimi, Uyum/Uyumsuzluk Biçimleri ve Yeşil Aklamaya Dayalı Eko-Fırsatçılık

Biçimsel Olmayan Kurum Türü	Uyum Biçimi	Eko-Fırsatçılık
Tamamlayıcı (Complementary)	Gerçek Uyum	Yeşil örgüt davranışı: Formel kurumlarla uyumlu, çevresel performansı artırıcı
Uzlaşmacı (Accommodating)	Sembolik Uyum	Yeşil aklama davranışı: Lafzı uyum-özsöl uyumsuzluk, gerçek çevresel etki sınırlı
Yerine geçen (Substitutive)	Sembolik Uyum	Yeşil aklama davranışı: Kolektif ve sektör temelli işler, sınırlı gerçek etki
Rakip (Competing)	Sembolik Uyum	Yeşil aklama davranışı: Algısal meşruiyet üretimi, gerçek çevresel etki yok

İşlem Maliyeti Kuramı Perspektifinden Yeşil Aklama

İşlem Maliyeti Kuramına göre uyum sağlama, ekonomik örgütlenmenin temel bir sorunudur (Williamson, 1991). Fiyatlar mübadele ilişkilerinde yeterli bilgi sağlayan istatistikler olarak işlev gördüğünde, bireysel katılımcılar çevresel değişimlere doğru ve bağımsız biçimde yanıt verebilir. Bu durum, Hayek'in (1945) 'piyasa mucizesi' ilkesine dayanır; yani doğru konumu almak için bireyler yalnızca sınırlı bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak piyasa fiyatları yeterli istatistikler olarak işlev görmediğinde, bireyler ve firmalar uyum sağlamakta zorlanır. Bu, hem doğru kararlar almak için gereken bilgi işleme süreçlerinde aksamalara hem de çevresel değişimlere zamanında ve uygun yanıt verememeye yol açar (Gulati vd., 2005; Rindfleisch ve Heide, 1997). Çevresel belirsizlik, geleneksel olarak talepteki değişimler ile üretim ve süreç teknolojilerindeki dönüşümlerden kaynaklanan belirsizlikler olarak ele alınmaktadır. Bu tür belirsizlikler, zaman içinde teşviklerin ve sorumlulukların uyumsuzlaşmasından doğan riskleri artırarak mübadele tehlikelerini arttırmakta ve sonuç olarak olumsuz performans etkilerine yol açmaktadır (Gurcaylılar-Yenidogan ve Windsperger, 2014). Bununla birlikte, günümüzde üretim ve mübadele ilişkileri, giderek artan ekolojik belirsizliklerin baskısı altında yeniden şekillenmektedir. Ekolojik belirsizlikler, iklim değişikliği ve çevresel düzenlemelerin yoğunlaşmasından kaynaklanmakta ve tüm ürün ve üretim süreçlerinin çevreye duyarlı biçimde yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda ekolojik belirsizlik, İşlem Maliyeti Kuramının vurguladığı çevresel belirsizlik boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir; zira hem talep tarafında yeşil ürünlere yönelik artan beklentiler yoluyla piyasa koşullarını dönüştürmekte hem de sürdürülebilir inovasyonlar aracılığıyla sürekli teknolojik değişimi gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ekolojik belirsizlik hem talep yönlü hem de teknoloji temelli belirsizlikleri bünyesinde barındırması nedeniyle çevresel belirsizliğin anlamlı bir vekili (proxy) olarak değerlendirilebilir. Ekolojik belirsizlikler (iklim değişikliği, düzenleyici belirsizlikler ve sürdürülebilir teknoloji rejimlerinin henüz yerleşik olmaması) İşlem Maliyeti Kuramının öngördüğü çevresel belirsizlik türleriyle örtüşmekte ve mübadele ilişkilerinde hesaplı fırsatçı davranışların ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. Bu bağlamda yeşil aklama, çevresel belirsizlik koşullarında firmaların artan uyum maliyetlerinden kaçınmak amacıyla başvurduğu rasyonel bir stratejik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevresel açıdan 'yeşil' olma durumu, performans çıktılarının gecikmeli ve nedensel bağlarının belirsiz olması nedeniyle yüksek düzeyde ölçüm belirsizliği içermektedir (Nygaard, 2022). Performans ölçüm belirsizliği, bir firmanın ya da işlem ortağının faaliyet sonuçlarının güvenilir biçimde ölçülmesinin, izlenmesinin ve değerlendirilmesinin güç olduğu durumları ifade eder. Çevresel sürdürülebilirlik alanında bu belirsizlik, çıktıların çok boyutlu olması, çevresel performansın büyük ölçüde soyut göstergelere dayanması ve girdiler ile çıktılar arasındaki nedensel ilişkilerin açık biçimde kurulmasının zorlaşması nedeniyle artmaktadır (Ouchi, 1979; Williamson, 1996). Bu sorun, çevresel performans göstergelerinin geliştirilmesine yönelik küresel düzeyde yürütülen yoğun çabalara rağmen devam etmektedir (Nygaard, 2022). Nitekim sürdürülebilir kalkınma göstergelerinin oluşturulmasına yönelik bu çabalar, literatürde 500'ün üzerinde farklı performans göstergesinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak bu gösterge zenginliği, uygulamada ölçüm netliği ve karşılaştırılabilirlik üretmekten ziyade, çoğu zaman belirsizlik ve tutarsızlık yaratmaktadır. Performans ölçütlerinin farklı bağlamlarda seçici, parçalı ve standart dışı biçimde uygulanması, firmalara kendi lehlerine olan göstergeleri öne çıkarma imkanı tanımakta; böylece çevresel sürdürülebilirlik performansı ekolojik fırsatçılığın ortaya çıkması ve yaygınlaşması için yapısal bir zemin hazırlamaktadır. Bu sorunlar, çevresel çıktıların çoğu zaman dolaylı, uzun vadeli ve bağlama özgü etkiler üzerinden ortaya çıkması nedeniyle daha da derinleşmektedir. Örneğin, bugün gerçekleştirilen bir çevresel yatırımın etkileri çoğu zaman yıllar sonra ve gecikmeli biçimde gözlemlenebilmekte; bu etkilerin görünürlüğü ve anlamı, düzenleyici çerçevenin gücüne ve denetim kapasitesine bağlı olarak önemli ölçüde farklılaşabilmektedir. Bu tür zamana yayılmış ve bağlama duyarlı etkiler, çevresel performansın sistematik, karşılaştırılabilir ve güvenilir biçimde izlenmesini güçleştirmektedir. Her ne kadar formel

kurumlar ve düzenleyici mekanizmalar çevresel performansa ilişkin beklentileri, sorumlulukları ve uyum süreçlerini tanımlamayı amaçlasa da sınırlı izleme ve yaptırım kapasitesi nedeniyle bu düzenlemeler çoğu zaman eksik, yoruma açık ya da fiilen uygulanamaz hale gelmektedir. Aynı zamanda, performans ölçümündeki belirsizlik, örgütlerin çevresel açıdan ‘yeşil’ olma yönünde sergiledikleri gerçek çabaların değerlendirilmesine ilişkin işlem maliyetlerini önemli ölçüde artırmaktadır (Nygaard, 2022). İşlem maliyeti ve vekalet kuramları, örgütlerin çıktıya dayalı performans göstergelerini ancak bu çıktılar düşük maliyetle gözlemlenebilir ve doğrulanabilir olduğunda etkin biçimde kullanabildiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle satış hacmi, pazar payı veya gelir gibi ölçülmesi görece kolay ve kısa vadede gözlemlenebilen çıktılar yaygın izleme ve kontrol araçları olarak tercih edilmektedir. Ancak çevresel performans alanında, çevresel çıktılarının gecikmeli, dolaylı ve bağlama duyarlı olması, hem geleneksel çıktıya dayalı kontrol mekanizmalarının hem de davranışa dayalı hiyerarşik izleme sistemlerinin etkin biçimde işlemlerini engellemektedir. Özellikle örgütler arası ilişkiler ve ağ yapıları içinde, çevresel davranışların doğrudan ve sürekli izlenmesi pratikte mümkün olmamakta; bu durum çevresel performansın güvenilir biçimde ölçülmesine yönelik maliyetleri daha da yükseltmektedir.

Performans belirsizliği, bir faaliyetin ortaya koyduğu çıktının ne ölçüde başarılı olduğunun güvenilir biçimde değerlendirilememesini ifade ederken; davranışsal belirsizlik, bu çıktılara ulaşma sürecinde aktörlerin nasıl davrandıklarının, hangi niyetlerle hareket ettiklerinin ve ne düzeyde çaba sarf ettiklerinin gözlemlenememesini ifade etmektedir (Wathne & Heide, 2000; Williamson, 1985). Bu ayrım kritik önemdedir; çünkü performans ölçüm belirsizliği ya da çevresel belirsizlik tek başına, aktörlerin kontrolü dışındaki koşullardan kaynaklanan ve özünde ‘masum’ bir durumdur (Gurcaylılar-Yenidogan, 2017). Ancak bu belirsizlikler, aktörlerin niyetlerinin ve fiili çabalarının doğrulanamadığı koşullarda, çevresel uyumun sembolik biçimde yerine getirilmesini mümkün kılarak fırsatçılığın eylem düzeyinde (yani yeşil aklama şeklinde) ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Gurcaylılar-Yenidogan ve Erdogan, 2023). Bir başka ifadeyle, çevresel belirsizlik başlangıçta yalnızca sistemik bir performans riski olarak ortaya çıkmaktadır. Ne var ki çevresel çıktılara ilişkin yeni bilgi setleri ortaya çıktığında ve bu bilgilerin nasıl kullanılacağına dair uygun teşvik ve izleme mekanizmaları bulunmadığında, çevresel belirsizlik davranışsal belirsizlikle birleşerek vekalet sorunlarına yol açmaktadır. Bu koşullar altında, çevresel performansa ilişkin bilgiye daha yakın olan aktörler, gerçek ve maliyetli uyum yatırımları yerine sembolik uygulamaları tercih ederek ortaya çıkan artı değeri fırsatçı biçimde istismal edebilmektedir. Böylece çevresel belirsizlik, masum bir uyum problemi olmaktan çıkarak, aktörlerin çevresel taahhütleri söylem düzeyinde yerine getirip fiili uygulamalardan kaçınmasına imkan tanıyan stratejik bir manevra alanına dönüşmektedir.

Gerçek çevresel performansın ölçülemediği ya da yeşil aklama davranışlarının doğrulanamadığı durumlarda, örgütler gerçek ya da özsel performans çıktıları üretmekten ziyade raporlama, sertifikasyon ve söylemler aracılığıyla paydaş algılarını yönetmeye yönelebilmektedir (Westphal ve Zajac, 2001; Walker ve Wan, 2012). Özellikle ‘yeşil’ markalar ve standartlaştırılmış sürdürülebilirlik iddiaları, piyasalarda çevresel kaliteye ilişkin sinyal karmaşası yaratmaktadır (Nygaard, 2022). Bu tür iddialar beklenen performans ile sembolik göstergeler arasındaki ayrımı bulanıklaştırmakta; tüketicilerin sürdürülebilir üretimi sürdürülebilir olmayan üretimden ayırt etmesini zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilirliği güvence altına alan etkili kurumsal ve düzenleyici çerçevelerin yokluğunda, çevresel ve performans belirsizlikleri davranışsal belirsizlikle birleşmekte; bu durum ölçüm, izleme ve yaptırım boşlukları üzerinden çevresel uyumun sembolik biçimde araçsallaştırılmasına dayanan hesaplı bir eko-fırsatçılık biçimi olarak yeşil aklamayı teşvik etmektedir. Sonuç olarak, düşük kaliteli ancak ‘yeşil’ olarak sunulan ürünler piyasada yaygınlaşmakta ve sürdürülebilir ürün piyasalarının Akerlof’un (1970) tanımladığı anlamda ‘çürük mal’ (lemons) piyasalarına dönüşme riski artmaktadır.

İşlem maliyeti teorisine göre bir mübadele ilişkisinde taraflardan herhangi birinin fırsatçı davranma olasılığı vardır. Bu çerçevede fırsatçılık, ‘hile yoluyla kişisel çıkarın peşinde

olma' biçiminde tanımlanmakta (Williamson, 1975); kişisel çıkar kavramı ise yalan söyleme, çalma, aldatma ve kandırmanın yanı sıra bilginin anlamını saptırmaya, değiştirmeye veya muğlaklaştırmaya yönelik diğer hesaplı bozulmaları da kapsayacak şekilde genişletilmektedir (Williamson, 1985). Uygulamada fırsatçı davranışlar açık ya da örtük sözleşmelerin ihlali, bilginin saklanması veya çarpıtılması, verilen taahhütlerden geri dönülmesi, yükümlülüklerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin düşürülmesi ya da tek taraflı kazanç elde etmeye yönelik girişimler gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Luo, 2006). Williamson (1975), bilgi asimetrisinin fırsatçı davranışları teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Bilgi asimetrisi tarafların gerçek niyetlerini saklamasıyla oluşmakta ve bu suretle 'yanlış seçim' (Akerlof, 1970) ve 'ahlaki tehlike' olmak üzere iki şekilde fırsatçı davranışa yol açmaktadır (Dietrich, 1994; Hobbs, 1996). Yanlış seçim, işlem öncesinde taraflardan birinin sahip olduğu gizli bilgiden kaynaklanırken; ahlaki tehlike, işlem esnasında ortaya çıkan ve gizli eylemlerden beslenen bir asimetrik bilgi sorunudur. Bir mübadele ilişkisinde kalite, dağıtım veya diğer performans hedefleri için geliştirilen standartlara uyumu izleme, taraflar arasındaki bilgi asimetrisini azaltarak fırsatçı davranışı sınırlandırır (Williamson, 1994; Stump ve Heide, 1996). Ancak bu mekanizmanın etkinliği, performansın ne ölçüde gözlemlenebilir, ölçülebilir ve doğrulanabilir olduğuna bağlıdır. Aktörlerin davranışlarının ve performans çıktılarının güvenilir biçimde izlenemediği durumlarda, denetim kapasitesi zayıflamakta ve fırsatçı davranış riski belirgin biçimde artmaktadır. Bu bağlamda performans belirsizliği, bilgi asimetrisi ile fırsatçılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Performansın ne ölçüde gerçekleştiğinin tespit edilemediği koşullarda, bilgiye daha fazla sahip olan aktörler bu avantajı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedir. Böylece performans belirsizliği, yalnızca çıktıların değerlendirilmesini zorlaştırmakla kalmayıp aynı zamanda fırsatçılık için elverişli bir ortam yaratmaktadır. İlişkili olarak, yeşil aklama, performans belirsizliği ve bilgi asimetrisinin birleşiminden doğan tipik bir ekolojik fırsatçılık biçimi olarak kavramsallaştırılabilir.

Tüketiciler, yatırımcılar ve hatta düzenleyiciler genellikle bir firmanın iç süreçleri, tedarik zincirleri veya ürünlerinin yaşam döngüsü etkileri hakkında mükemmel veya eksiksiz bilgiye sahip değildir. Li, Zhang ve Gao (2024) yeşil aklamayı, bilgi asimetrisi ve zayıf denetim koşullarından faydalanarak finansal kaynaklara erişim ve itibar kazanımı amacıyla firmaların gerçek çevresel performanslarını olduğundan daha iyi yansıtmaya yönelindikleri fırsatçı bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Böylelikle firmalar, çevresel performansın tam olarak gözlemlenemediği ortamlarda, düşük denetim maliyetlerinden yararlanarak gerçek çevresel yatırımlara katlanmaksızın seçici açıklamalar yoluyla çıkar elde edebilmektedir. Yine Li vd. (2024) çalışmasına göre seçici açıklama, firmaların doğrulanması güç, olumlu çevresel bilgileri ön plana çıkarırken olumsuz veya maliyetli çevresel performans unsurlarını sistematik biçimde gizlemeleri yoluyla ortaya çıkan, yatırımcı algısını yönlendirmeye yönelik fırsatçı bir yeşil aklama mekanizmasıdır. Paydaşların yeşil aklama iddialarını doğrulamasının işlem maliyetleri yüksektir ve bu durum firmaları yeşil aklama konusunda cesur kılmaktadır. Örneğin, Volkswagen'in 'Dieselgate' skandalında emisyon testlerini manipüle eden yazılım kullanarak gerçek çevresel etkileri gizlemesi, operasyonel uygulamalar ile kurumsal beyanlar arasındaki kopuşun (ayrışma) çarpıcı bir örneğini sunmaktadır. Benzer şekilde BP'nin 'Beyond Petroleum' kampanyası, fosil yakıtlara dayalı yatırım portföyü büyük ölçüde değişmeden sürdürülen yeşil imaj söylemleriyle sembolik yönetim stratejilerine işaret etmektedir. Tüketim malları sektöründe ise FIJI Water'ın 'Every Drop Is Green' sloganı, McDonald's'ın kağıt pipet uygulaması ve Coca-Cola'nın geri dönüşüm iddiaları, ürünlerin tüm yaşam döngüsü dikkate alındığında çevresel maliyetleri göz ardı eden, muğlak ve yanıltıcı iletişim pratikleri olarak eleştirilmektedir. Hızlı moda alanında H&M'in 'Conscious Collection' girişimi (Badhwar vd., 2024) sınırlı sayıda ürünü öne çıkararak yüksek hacimli üretim modelinin çevresel etkilerini görünmez kılmakta; elektronik ve kozmetik sektörlerinde ise LG ve L'Oréal örneklerinde görüldüğü üzere, kısmi sertifikalar veya dar kapsamlı geri dönüşüm ifadeleri genelleştirilerek çevre dostu bir kurumsal imaj inşa edilmektedir. Bu vakalar, yeşil aklamaların sektörler arası yaygınlığını ortaya koymakta ve çevresel söylemler ile

fiili uygulamalar arasındaki tutarsızlığın, kurumsal meşruiyeti korumaya yönelik fırsatçı ve sembolik stratejilerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Düzenleyici denetimin zayıf olması, yanıltıcı çevresel iddiaların cezalarının önemsiz olması, gerçek çevresel değişikliklerin (örneğin üretim süreçlerinin yeniden tasarlanması, yenilenebilir enerjiye yatırım yapılması, tedarik zincirlerinin elden geçirilmesi) uygulama maliyetinin yüksek olması, işlem maliyeti kuramı perspektifinden bakıldığında, yeşil aklamayı fırsatçı firmalar için ekonomik olarak rasyonel bir davranış biçimine dönüştürmektedir.

Wathne ve Heide (2000), fırsatçı davranışlara ilişkin öncü çalışmalarında, kavramı daha ayrıntılı biçimde açıklayabilmek amacıyla aktif ve pasif fırsatçılık olmak üzere iki temel kategori altında sınıflandırmaktadır. Pasif fırsatçılık, aktörün açıkça yasaklanmış bir davranışta bulunmaksızın, yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmemesi, gerekli çabayı bilinçli biçimde azaltması ya da gereklilikleri asgari düzeyde karşılaması yoluyla ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Buna karşılık aktif fırsatçılık, tarafın kuralları ve yükümlülükleri kasıtlı ve davranışa dayalı biçimde ihlal etmesini ifade etmekte olup, bilgi manipülasyonu, yanlış beyan ve hile gibi açıkça yasaklanmış eylemleri içermektedir (Wathne ve Heide, 2000). Aktif form fırsatçılıkta yasal veya açıkça tanımlanmış yükümlülükleri ihlal etme görüldüğünden yeşil aklama yapan firmaların bilgi manipülasyonu, yanlış beyan, çevreci uygulamalarda bulunuyormuş gibi yapıp gerçekte uygulamaması ‘Söylem-Eylem Tutarsızlığı’ olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan, pasif form fırsatçılıkta gerekliliklere aykırı bir eylem olmamakla birlikte güvene dayalı beklentilerin ihlali söz konusu olduğundan, yeşil aklama yapan firmaların yalnızca kendine avantaj sağlayan olumlu çevresel bilgileri açıklayarak yasal olarak yanlış bilgi vermeden ancak dürüstlük ve şeffaflık gibi ilişkisel güven normları ihlal edici davranışlarını içeren ‘Muğlak Açıklama’ ve ‘Kaçınma’ pasif form fırsatçılığa karşılık gelmektedir.

Tablo 3. Yeşil Aklama Vakalarının Seçici Açıklama Türlerine Göre Sınıflandırılması

Firma / Olay	Seçici Açıklama Türü	Açıklama	Fırsatçılık Türü
Volkswagen (Dieselgate)	Söylem-Eylem Tutarsızlığı	Yasal uygunluk ve çevresel performans beyan edilirken, fiili uygulamalarda sistematik emisyon manipülasyonu	Söylem ve eylem arasında bilinçli ve kasıtlı bir kopuş bulunmaktadır; aktif fırsatçı biçimini temsil etmektedir.
BP (Beyond Petroleum)	Söylem-Eylem Tutarsızlığı	Yenilenebilir enerji söylemleri yoğun biçimde vurgulanırken yatırım portföyünün büyük kısmı fosil yakıtlara yöneliktir	Kurumsal iletişim düzeyinde yeşil kimlik inşa edilirken, eylemler bu söylemi desteklememektedir. Kasıtlı aldatma söz konusu olduğunda aktif fırsatçılık.
Coca-Cola (World Without Waste)	Söylem-Eylem Tutarsızlığı	Döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm taahhütleri sürerken tek kullanımlık plastik üretimi artmaktadır.	Sürdürülebilirlik söylemleri, fiili üretim ve ambalajlama pratikleriyle açık biçimde çeliştiğinden aktif fırsatçılık.
H&M (Conscious Collection)	Muğlak Açıklama	Sınırlı sayıda “sürdürülebilir” ürün öne çıkarılarak genel işleyiş hakkındaki bilgiler berirsiz bırakılır.	Marjinal ürün gruplarının geliştirilerek sunulması – Pasif fırsatçılık
FIJI Water (Every Drop is Green!)	Muğlak Açıklama	“Her Damla Yeşil” gibi belirsiz sloganlarla yaşam döngüsü etkileri açıklanmamaktadır	Çevresel iddialar ölçülebilir kriterlerden yoksun olup yorumlamaya açıktır. – Pasif fırsatçılık
L’Oréal Paris (%100 Geri dönüşüm)	Muğlak Açıklama	“%100 geri dönüştürülmüş” ifadesi kapsamı net olmayan şekilde kullanılmaktadır	Kapsamı dar olan uygulamalar geliştirilerek tüketici algısı yönlendirilmektedir. – Pasif fırsatçılık
LG Electronics (Energy Star Sertifikalı Ürünler)	Muğlak Açıklama	Yalnızca sertifikalı ürünler vurgulanmakta ve diğer ürün gamına dair bilgiler belirsiz bırakılmaktadır.	Belirli ürün gruplarının öne çıkarılması – Pasif fırsatçılık
McDonald’s (Kağıt Pipet)	Kaçınma	Kağıt pipetler ile birlikte kullanılan kapakların daha fazla plastik kullanımına sebebiyet vermesine ilişkin bilgi verilmemesi	Uygulamanın bütüncül biçimde tartışılmasından kaçınılması – pasif fırsatçılık

Sonuç

Yeşil aklama, örgütlerin çevresel kimliklerine ilişkin bilgileri paydaşlara yönelik olarak abartması ve bu yolla, iddialarının ima ettiği gerçek çevresel eylemleri taahhüt etmeksizin rekabet avantajı elde etmesiyle ortaya çıkan bir olgudur (De Freitas Netto et al., 2020). Bu aldatıcı pratikler, mevcut bilgi asimetrisini derinleştirerek tüketicilerin ve diğer paydaşların gerçek sürdürülebilirlik çabalarını sembolik pazarlama söylemlerinden ayırt etmesini zorlaştırmaktadır (De Freitas Netto et al., 2020). Bu durum, yalnızca algısal bir sorun yaratmakla kalmamakta; aynı zamanda ekonomik ilişkilerin işleyişine doğrudan etki eden önemli maliyet sonuçları doğurmaktadır. Bu çerçevede yeşil aklama, işlem maliyeti literatüründe tanımlanan fırsatçılık davranışının çevresel bir tezahürü olarak değerlendirilebilir. Williamson'a (1985) göre fırsatçılık, aktörlerin 'hile veya aldatma dahil olmak üzere kendi çıkarlarını gözeterek hareket etmeleri' şeklinde tanımlanmaktadır. Yeşil aklama, örgütlerin çevresel performanslarına ilişkin bilgileri seçici, muğlak veya yanıltıcı biçimde sunarak paydaş algılarını stratejik olarak yönlendirmesi bakımından bu tanımla örtüşmektedir. Özellikle sürdürülebilirliğin tam olarak gözlemlenemediği ve doğrulanmasının maliyetli olduğu durumlarda, firmalar çevresel taahhütlerini sembolik düzeyde tutarak gerçek yatırımlardan kaçınabilmekte ve bu yolla kısa vadeli itibar, pazar payı veya düzenleyici uyum avantajları elde edebilmektedir (Delmas & Burbano, 2011; Lyon & Montgomery, 2015). Bu açıdan yeşil aklama, bilgi asimetrisi ve sınırlı rasyonalite koşulları altında ortaya çıkan, çevresel söylem üzerinden yürütülen bir stratejik fırsatçılık biçimi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kurumsal Kuram açısından değerlendirildiğinde ise, sürdürülebilirlik raporlarının yayımlanması, çevresel sertifikaların edinilmesi ya da karbon nötr hedeflerin açıklanması, örgütler için öncelikle bir meşruiyet arayışı niteliği taşımaktadır. Örgütler; müşteriler, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve sivil toplum gibi paydaşların oluşturduğu kurumsal çevreden gelen normatif, düzenleyici ve bilişsel baskılara uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede çevresel fırsatçılık, yalnızca sözleşmeye dayalı bir risk değil, aynı zamanda örgütsel meşruiyet açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bir tedarikçinin veya iş ortağının çevresel fırsatçılığının ifşa edilmesi, örgüt için salt maliyet artışıyla sınırlı kalmamakta; itibar kaybı, marka değerinin zedelenmesi ve toplumsal lisansın sorgulanması gibi daha geniş sonuçlara yol açmaktadır.

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, sürdürülebilirliğin rekabetçi bir piyasa avantajına dönüştüğü kurumsal bağlamlarda, gerçek çevresel girişimler şeffaf ve doğrulanabilir süreçler gerektirmektedir. Ancak kısa vadeli itibar ve pazar payı kazanımlarının, gerçek çevresel yatırımların maliyetlerinden daha yüksek algılandığı durumlarda, 'mış gibi yapma' davranışlarının, başka bir ifadeyle yeşil aklamaların, cazibesi artmaktadır. İşlem Maliyeti Teorisi açısından bu meşruiyet arayışı, beraberinde somut ve sürekli artan işlem maliyetleri getirmektedir. Yeşil tedarikçi araştırmaları, çevresel denetimler ve izleme mekanizmaları, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri ekonomik tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütler, en verimli yönetim yapısını ararken yalnızca klasik fırsatçılıkla değil, aynı zamanda çevresel fırsatçılık riskinden kaynaklanan yeni ve genişletilmiş yönetim maliyetleriyle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Değişkenlerin sayısı arttıkça uyum sağlama zorlaşmakta ve çevresel belirsizlik işlem maliyetlerini daha da yükseltmektedir (Gürçaylılar-Yenidoğan, 2011). Kurumsal Kuramın temelini oluşturan Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışması, bu dinamiki açıklamak açısından kritik bir çerçeve sunmaktadır. Yazarlar, örgütlerin teknik çevredeki pratik gereklilikler ile kurumsal çevrede meşrulaşmış uygulamalar arasında bir çelişki ortaya çıktığında, mevcut faaliyetlerini köklü biçimde değiştirmeksizin yeni uygulamaları 'benimsemiş gibi yapma' eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Kurumsal çevrenin zayıf, teknik çevrenin ise yüksek belirsizlik içerdiği koşullarda, örgütler davranışlarını yönlendirecek güçlü normatif ve düzenleyici rehberlerden yoksun kalmakta; bu durum yönetim başarısızlığının kurumsal zayıflık ile teknik belirsizlik arasındaki etkileşimden doğmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda Kurumsal Kuram, örgütlerin neden sürdürülebilirlik gündemine uyum sağlama çabası içine girdiklerini (meşruiyet baskısı) açıklarken; İşlem Maliyeti Kuramı, özellikle yüksek belirsizlik ve bilgi

asimetrisi koşullarında, uyum maliyetlerinden kaçınmaya yönelik davranışsal tepkilerin rasyonel bir biçimde fırsatçı stratejiler olarak şekillenebildiğini göstermektedir. Örgütler, kurumsal çevrenin dayattığı sürdürülebilirlik normlarına uyum sağlamaya çalışırken, aynı anda bu süreçte ortaya çıkan fırsatçılık riskini ve buna bağlı olarak genişleyen işlem maliyetlerini yönetmek zorundadır. Dolayısıyla modern tedarik zincirleri ve kurumsal yapılar, hem ekonomik olarak verimli hem de kurumsal olarak meşru olmayı eş zamanlı olarak başarmak durumundadır. Son olarak, aktif fırsatçılık sergileyen firmalar, özellikle yüksek bilgi asimetrisinin hakim olduğu koşullarda, yeşil aklamadan elde edilecek faydanın ifşa edilme olasılığına veya olası yaptırımların maliyetine kıyasla daha yüksek olacağı varsayımıyla ‘Söylem-Eylem Tutarsızlığı’ sergilemeye yönelebilmektedir. Buna karşılık pasif fırsatçılığı tercih eden firmalar, sembolik eylemleri meşruiyet kazanmanın daha düşük maliyetli ve daha az riskli bir yolu olarak değerlendirebilmekte; sınırlı yatırımlarla ‘yeşil görünmenin’ yeterli olacağına inanabilmektedir. Bu açıdan yeşil aklama, sürdürülebilirliğin normatif olarak değerli olduğu kurumsal bir ortamda paydaş algılarını yönetmeye yönelik stratejik bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma, yeşil aklamayı hem temel motivasyonları (kurumsal baskılar ve meşruiyet kaygısı) hem de uygulama biçimleri (fırsatçılığın farklı türleri) üzerinden açıklayarak, kurumsal bir bütünlük sunmaktadır. Kurumsal Kuram ve İşlem Maliyeti Teorisinin birlikte ele alınması, yeşil aklamanın çok boyutlu doğasının daha sağlam biçimde anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu çerçevede yeşil aklamayla etkili biçimde mücadele edebilmek; bilgi asimetrisini azaltacak şeffaflık mekanizmalarının güçlendirilmesini, izleme ve yaptırım süreçlerinin etkinleştirilmesini ve doğrulanabilir, anlamlı çevresel taahhütlerin gerçekten değer gördüğü bir kurumsal ortamın teşvik edilmesini gerektirmektedir. Gelecek çalışmalar, farklı düzenleyici çerçevelerin yeşil aklamayı azaltmadaki etkinliğini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir; tedarik zincirlerinde şeffaflık ve izlenebilirliği artıran teknolojik yeniliklerin rolünü araştırabilir ve paydaşların sürdürülebilirlik alanındaki bilgi düzeyinin, yeşil aklama davranışlarını ayırt etme kapasitesi üzerindeki etkisini analiz edebilir.

Kaynakça

- Akkan, E. (2022). İtici güçleri ve sonuçları ile yeşil aklamanın kavramsal analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 84–102.
- Ahmadi-Gh, Z., & Bello-Pintado, A. (2022). Why is manufacturing not more sustainable? The effects of corporate governance and environmental regulation. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129836.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for ‘lemons’: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Badhwar, A., Islam, S., Tan, C. S. L., Panwar, T., Wigley, S., & Nayak, R. (2024). Unraveling green marketing and greenwashing: A systematic review in the context of the fashion and textiles industry. *Sustainability*, 16(7), 2738.
- Balluchi, F., Lazzini, A., Torelli, R., & Furlotti, K. (2020). The influence of stakeholder pressures on corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1103–1121.
- Bothello, J., Nason, R. S., & Schnyder, G. (2023). Institutional theory and sustainability: Toward a critical research agenda. *Organization Studies*, 44(1), 7–32.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). *Isomorphism, diffusion and decoupling*. In R. Greenwood et al. (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., pp. 79–104). Sage.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Cahan, S. F., De Villiers, C., Jeter, D. C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2016). Are CSR disclosures value relevant? *Accounting & Finance*, 56(3), 597–632.
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 19.
- Deegan, C. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2307–2329.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Diouf, D., & Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 643–667.

- Dietrich, M. (1994). *Transaction cost economics and beyond*. Routledge.
- Estrin, S., & Prevezer, M. (2011). The role of informal institutions in corporate governance. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 41–60.
- Feghali, K., Hallak, R., & Assaker, G. (2025). Voluntary environmental disclosure and greenwashing. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 112–129.
- Fu, Y., Wang, S., Wang, S., Chen, S., & Jiang, B. (2025). The green fog: the negative fallout of greenwashing on corporate reputation. *Social Responsibility Journal*.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships. *Organization Science*, 16(4), 415–440.
- Guo, H., Xu, E., & Jacobs, M. (2014). Managerial environmental concern and environmental strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1216–1237.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T., & Windsperger, J. (2014). Trust and control in franchising. *Journal of Business Research*, 67(5), 708–715.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T. (2017). Environmental uncertainty and governance choice. *Management Research Review*, 40(7), 789–809.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T., & Erdogan, B. (2023). Environmental uncertainty and opportunism. *Journal of Business Economics and Management*, 24(3), 456–475.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.
- Helmke, G., & Levitsky, S. (2003). Informal institutions and comparative politics. *Perspectives on Politics*, 2(4), 725–740.
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Díaz de Junguita, A. (2020). Environmental management certification and decoupling. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 24–41.
- Hobbs, J. E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2), 15–27.
- Li, Y., Zhang, X., & Gao, L. (2024). Greenwashing, information asymmetry and investor perception. *Journal of Business Ethics*, 188(1), 45–63.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in inter-firm exchanges. *Journal of Management*, 32(2), 231–253.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249.
- Marquis, C., & Toffel, M. W. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure. *Organization Science*, 27(2), 483–504.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mitchell, R. W., & Ramey, W. D. (2011). Look how green I am!. *Journal of Advertising*, 40(4), 21–38.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- Nygaard, A. (2022). From linear to circular economy: A transaction cost approach to the ecological transformation of the firm. *Circular Economy and Sustainability*, 2(3), 1127–1142.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Pang, S., Hua, G., & Liu, Y. (2025). Legitimacy and Opportunism: Examining Climate Risk and Green Mergers and Acquisitions in Polluting Firms. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures and CSR. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 469–484.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Roszkowska-Menkes, M. (2024). Selective disclosure and sustainability reporting. *Business & Society*, 63(2), 345–372.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage Publications.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations. *Organization Studies*, 35(2), 279–287.
- Shi, W., & Connelly, B. L. (2018). Strategic disclosure. *Academy of Management Review*, 43(4), 567–591.
- Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431–441.
- Sun, W., & Zhang, C. (2019). CSR, greenwashing, and legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 701–715.
- Tang, Z., Hull, C., & Rothenberg, S. (2020). How corporate social responsibility engagement strategy moderates. *Journal of Operations Management*, 66(1–2), 59–80.
- Testa, F., Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2018). The effect of ISO 14001. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 876–890.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). *Institutional logics*. In R. Greenwood et al. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 99–129). Sage.
- Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón-Correa, J. A. (2017). Stakeholder influence on environmental strategy. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 1–20.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions. *Academy of Management Journal*, 55(2), 227–249.

- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2023). Corporate social responsibility: An overview. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1–45.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Explaining institutional decoupling. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202–228.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
- Williamson, O. E. (1994). Transaction cost economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 22(2), 121–135.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1994). Transaction cost economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 22(2), 121–135.
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields. *Academy of Management Review*, 39(3), 302–323.

İnternet Kaynakları

- ClientEarth. (2023). Coca-Cola to revise misleading recycling claims following legal complaint. <https://www.clientearth.org/latest/press-office/press-releases/coca-cola-to-revise-misleading-recycling-claims-following-legal-complaint> (Erişim tarihi: 15.11.2025).
- Earth Island Institute.. Plastic Pollution Coalition files false and deceptive marketing complaint against makers of Fiji Water. <https://www.earthisland.org/index.php/news/entry/plastic-pollution-coalition-files-false-and-deceptive-marketing-complaint-against-makers-of-fiji-water>(Erişim tarihi: 3.10.2025).
- Greenpeace. . Recapping on BP's long history of greenwashing. <https://www.greenpeace.org/usa/recapping-on-bps-long-history-of-greenwashing/> (Erişim tarihi: 15.11.2025).
- Newsweek. (2025). Fiji Water lawsuit raises concerns about microplastics. <https://www.newsweek.com/fiji-water-lawsuit-raises-concerns-about-microplastics-2026671> (Erişim tarihi: 3.10.2025).
- Plastic Pollution Coalition. (2025). Plastic Pollution Coalition files false and deceptive marketing complaint against makers of Fiji Water. <https://www.plasticpollutioncoalition.org/blog/2025/2/3/plastic-pollution-coalition-files-false-and-deceptive-marketing-complaint-against-makers-of-fiji-water> (Erişim tarihi: 15.11.2025).
- Newsweek. (2025). Fiji Water lawsuit raises concerns about microplastics. <https://www.newsweek.com/fiji-water-lawsuit-raises-concerns-about-microplastics-2026671> (Erişim tarihi: 15.11.2025).
- Print Industry News. Coca-Cola singled out for greenwashing as EU imposes labelling change. <https://www.printindustry.news/story/49185/coca-cola-singled-out-for-greenwashing-eu-imposes-labelling-change> (Erişim tarihi: 3.10.2025).
- Plastic Pollution Coalition. (2024). Coca-Cola quietly drops reuse targets. <https://www.plasticpollutioncoalition.org/blog/2024/12/12/coca-cola-quietly-drops-reuse-targets> (Erişim tarihi: 10.11.2025).
- Provenance. (t.y.). Five times beauty brands were accused of greenwashing and the lessons we can learn. <https://www.provenance.org/news-insights/5-times-beauty-brands-were-accused-of-greenwashing-and-the-lessons-we-can-learn> (Erişim tarihi: 5.12.2025).
- Volkswagen emisyon skandalı. Wikipedia. https://tr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emisyon_skandal%C4%B1 (Erişim tarihi: 10.09.2025).

KURUYAN SADECE MARMARA GÖLÜ MÜ YOKSA BİR ALAN MI? BÖLGESEL YÖNETİŞİM KAYNAKLI KARARLARIN BİR ÖRGÜTSEL ALANI YOK ETME POTANSİYELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Onur Ünlü
Yalova Üniversitesi
ounlu@yalova.edu.tr

Özet

Örgütsel alanların çeşitliliği ve değişimi çerçevesinde önemli bir bilgi birikimi inşa edilmiştir. Fakat “bilindik alanlarda” yürütülen tartışmalar “tanıdık bileşenler” etrafında şekillenen sınırlı bir çeşitlilik arayışı sonucunu beraberinde getirmiştir. Değişim ise genellikle örgütsel alanlar içi bir tartışma olarak yürütülmektedir. Bu çalışma ise bilinmedik alanların yönetim pratikleriyle yok oluşunu alanlar arası bir vakıa olarak ele almaktadır. Bu kapsamda araştırmada, Marmara Gölü ve çevresindeki köylerin oluşturduğu sistemin neden bir alan olarak ele alınması gerektiği ve İzmir’in su ihtiyacına yönetim temelli çözüm bulma arayışlarının bir alanı nasıl yok oluş stresine sokabileceğini Marmara Gölü’nün kuruması vakası üzerinden incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Alan, Alanların Yok Oluşu, Doğal Varlıklar, Yönetişim

Giriş

Marmara Gölü 2021-2022 kuraklık döneminde tamamen kurumıştır. Her ne kadar gölün canlandırılmasına yönelik girişimler olsa da mevcut durum bölge için önemli bir belirsizlik kaynağıdır. Bu gölün kuruması sürecinde son darbenin ise; siyaset, bürokrasi ve ekonomi üçgeninden merkezini belirleyebileceğimiz bölgesel yönetim kaynaklı bir girişim olan, İzmir’in su ihtiyacını karşılamak üzere planlanan, Gördes Barajı’nın inşaatı ile vurulduğu belirtilmektedir. Bu **araştırmanın tezi**: karşılaştırılamayacak büyüklükteki başka bir alanın ihtiyacına binaen alınan bölgesel yönetim kaynaklı bir karar ile kuruyanın sadece bir göl olmadığı bir örgütsel alanın yok oluş stresine sokulduğu yönündedir. Bu tezden hareketle belirlenen **araştırma sorusu**: Bölgesel yönetim örgütsel alanları yok oluşa nasıl sürükleyebilir?

Araştırma sorumuzla ilgili yazının iki temel noktada kıymetli bir içerik sunduğu görülmektedir. İlk olarak yönetim mekanizmalarının alanlardaki yerleşik düzenin devamlılığı yönünde ve özellikle tahakküm edenler lehine işleyen süreçleri bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur (Fligstein & McAdam, 2011, 2015; Hinings et al., 2017). Bununla birlikte alanlar arası etkileşimler ve alanların bir aradalığı hususunda da önemli çalışmalar mevcuttur (Buchanan et al., 2022; Fligstein & McAdam, 2015; Özen & Özen, 2011). Son olarak Buchanan vd.’nin (2022) işaret ettiği gibi özel düzenlemelerle özellikle mesele alanlarında düzenin nasıl tesis edildiğine (field settlement) yönelik önemli araştırma sonuçlarına sahibiz. Fakat alanlar arası etkileşimlerde bir alanın işleyişinin bir diğer alanı yok oluşa sürükleyip sürükleyemeyeceği sorusu literatürde büyük oranda yanıtsız kalmıştır.

Cevaplanmamış bu soruya yanıt vermekle birlikte, bu araştırmanın bulgularıyla belirginleştirilecek tartışma zeminimiz; yönetim pratiklerinin piyasa ya da devlet yönelimli toplumsal değişim yaratması hususundaki nüansları yakalamak (Kourula vd., 2019); yönetimde devletin güç kaybettiği argümanlarına (Waddock, 2008; Ména & Palazzo, 2012; Okhmatovskiy & David, 2012) karşıt örnekler sunmak; ve yönetim kaynaklı kararlar ile ezilen (balıkçı kooperatifleri gibi) aktörleri ön plana çıkarma noktalarında yönetim literatürüne katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır.

Diğer taraftan Marmara Gölü’nü bir alan olarak ele almak, öncelikle alanları tipleştirme çeşitliliğine (Hinings vd., 2017; Zietsma vd., 2016; Diani ve Pilati 2011; Glynn, 2008; Lounsbury, 2007; Marquis vd., 2007) “doğal varlık merkezli bir alan” türünü de ekleyerek zenginleştirme potansiyeli taşımakla birlikte; bu çalışma küresel su krizi, hava

kirliliği gibi çok katmanlı ve karmaşık meselelerin araştırılmasında, (Zietsma vd., 2016) iç içe gömülü alanlar arası etkileşimlerin (Fligstein & McAdam, 2011) ortaya çıkarılması gerekliliğinde açıklayıcı bir vaka sunma potansiyeli taşımaktadır.

Kuramsal Arka Plan

Bu noktada araştırmanın yönetim ve alan kavramları karşısındaki pozisyonunu da belirtmek yerinde olacaktır. Yönetişim kavramını sadece hükümet/devlet güdümlü olmayan, farklı aktörlerin kural koyma ve uygulama konusunda farklılaşan etkiye sahip olabildiği (Rhodes, 1996) topluma, toplumun siyasetine ve piyasalarına yön vermenin kolektif araçları (Peters, 1996; Kourula vd., 2019); Örgütsel alanları ise, ortak bir anlam ve çıkar sistemini paylaşan; bu sisteminin devamlılığı veya değişimi üzerinde mücadele eden ve dayanışma sergileyen; birbirleriyle bağımlılık ilişkileri ile bağlı; hiyerarşik biçimde konumlar özelinde pozisyon almış, farklı biçimlerdeki örgüt topluluklarını ve aralarındaki bağıntıları açıklamak, analiz etmek için başvurulan bir kavram (Scott, 2014; Bourdieu, 2005; Bourdieu & Nice, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zukin & DiMaggio, 1990) olarak ele alınmaktadır.

Kuramsal arka planın bir diğer dayanak noktası alanlarda yönetişimin yerine ilişkindir. Alanlarda yönetişim mekanizmalarını, normatif, bilişsel ve düzenleyici güçleri üreten diğer kültürel, yapısal ve ilişkisel unsurlar ile birlikte, kurumsal altyapının bir bileşeni olarak ele alıyoruz (Buchanan et al., 2022). Ancak bu pozisyonumuzda yönetişim mekanizmalarının politik tahakküm üretme rolü ve alanların devamlılığındaki etkilerini tartışmak adına ise Bourdieu'nün zengin külliyyatı ve ona çok yakın bir yerden alanları okumaya çalışan Fligstein'in Stratejik Aksiyon Alanları kuramından faydalanılmaktadır (Bourdieu, 2005b, 2005a; Bourdieu & Wacquant, 2003; Fligstein & McAdam, 2015).

Bununla birlikte alanların kurucu bileşenleri olarak genellikle hükümetler, mübadele ilişkilerinin tarafları, finansman kaynakları, meslek ve ticaret birlikleri, özel çıkar grupları ve genel kamuoyu gibi unsurlar ele alınırken (Buchanan et al., 2022; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014), bu çalışmada Aktör Ağ teorisinden de (Latour, 2005; O'Doherty, 2019) ilhamla doğal varlıklar bir kurucu bileşen olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda Scott'ın (1991; 2014) örgütsel alanları tanımlarken işaret ettiği “diğer örgütler ile kurulan kader birliğinin” doğal varlıklar ile de kurulduğunu ve bu kader birliğinden anlam sistemlerinin yükselebileceği öne sürülmektedir.

Yöntem

Veri kaynaklarının zenginleştirilmesinin ardından vaka analizi ile sürdürülmesi planlanan araştırmanın bu aşamasında sadece doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. İncelenen dokümanlar arasında Sayıştay raporları, meclis tutanakları, yerel yönetimlerin faaliyet raporları, gazete haberleri, kamu kuruluşlarının kurumsal iletişim metinleri, tematik belgesel ve aktüel programlar, sivil toplum kuruluşlarının rapor ve haber metinleri ve elbette bilimsel yayınlar yer almaktadır. Bu dokümanları dönemler dahilinde analizlere tabi tutabilmek adına ise Marmara Göl'üne komşu köylerin nüfus oranları, tarım ve hayvancılık faaliyetlerine yönelik bölgesel ve ulusal veriler; bölgenin iklim koşullarının dönemselliğini ortaya koyabilmek adına ise bilimsel yayınlar ve yıllar itibari ile Marmara Gölü'nün kuruması meselesi etrafında bir araya gelen örgüt topluluklarını belirlemek adına ise Google Trends istatistikleri dikkate alınmıştır. Bir araya getirilen bu dokümanlar tasnifi ve tematik analizi devam ettiğinden bu aşamada ilk incelemeler sonucunda ön plana çıkan dokümanlardan elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Bu noktadan itibaren öncelikle Marmara Gölü'nün bir alan olarak taşıdığı özellikler aktarıldıktan sonra, yönetim kararlarının alanı yok oluş sürecine nasıl itebileceği dört dönem dahilinde incelenmektedir.

Bir Örgütsel Alan Olarak Marmara Gölü

Günümüzde alan kavramının sınırları, DiMaggio ve Powell'ın (1983) temellerini attığı çerçevenin ötesini kucaklama gayreti içinde olsa da (Scott, 2014; Hinings vd., 2017; Zietsma vd., 2016); örgütsel alan literatürünün sunduğu çerçeveye Ortodoks bir itikat gösterildiği

takdirde doğal kaynağı merkeze alarak bir örgütsel alan oluşturma girişimi eleştirilebilir. Ancak sanayi devrimi öncesine dayanan yerleşim ve kırsal hayat pratiklerini, köylülüğü, modern işletmeler dışındaki alternatif örgütlenme modellerini kucaklayan daha kapsayıcı bir yaklaşım bu girişimi destekleyecektir (Burrell, 2019; Cunha et al., 2021).

Marmara gölü incelendiğinde belirli ürün (Balık, Zeytin vb.), hizmet (örneğin sulak alan yönetimi) (Murray & O'Mahony, 2007), hammadde ve teknoloji (örneğin sulama, seddeleme) (Gibbons, 2004; Leblebici vd., 1991) etrafında kümelenen örgüt topluluklarını; örgüt toplulukları dahilinde hem topluluk içi (örneğin balıkçı kooperatifleri) hem de toplulukları arası (Balıkçılık, tarım kooperatifleri ve yerel yönetimler) yoğun bir etkileşimi (DiMaggio ve Powell 1983; Scott 2014); çatışma ve rekabet örneklerini¹ gözlemlemek suretiyle “geleneksel bir örgütsel alan” ile karşılaşılır.

Ancak sadece bu bileşenler dahilinde örgütsel alanlar belirlenmeye çalışıldığı takdirde Gediz Havzasında keyfi sınırları çizerek bağlamın gerçekliğinden kopuk alanlar kurgulamak mümkündür. Saha ile daha yakından temas, örneğin dağ köyleri ile göller etrafında kümelenmiş köylerin kendi aralarında kurdukları bağları görmeyi mümkün kılacaktır. Bu nedenle Marmara Gölü alanını belirginleştirmekte belki de altı çizilmesi gereken en önemli husus ancak be ancak gölün varlığı ile açıklanabilecek bir anlam sisteminin varlığıdır. Bu anlam sisteminin temel belirleyicisi ise, 8000 bin yıl öncesine tarihlendirilen ilk yerleşimlerden (Çelik, Luke and Roosevelt, 2022) bu günlere dek bir çekim merkezi olarak karşımıza çıkan Marmara Gölü ile insanların kurduğu ilişkidir. Bu anlam sisteminin araştırma sahası dahilinde ön plana çıkan ve test edilecek en güçlü dayanak noktaları; gölün köylülerin kimliğinde ve balıkçılık gibi alan pratiklerindeki yerleridir.²

Bölgesel Yönetişim Kararlarının Alanda Yarattığı Yok Oluş Stresi

Marmara Gölü doğal bir yeraltı suyu deşarj gölü olduğundan, temel su girdisini oluşturan yeraltı suyunun yoğun kullanımı gölün beslenmesini engellemektedir (Murathan, Varlı, Gökteş ve Kuzucu, 2023). Gölün su girdisi üzerindeki bu temel baskıya ek olarak, Kumçayı üzerine inşa edilen Gördes Barajı gölün kurumasında son darbeyi vurmuştur. Çünkü Kumçayı, %85,59'luk bir oranla Marmara Gölü'ne en fazla su girişini sağlayan kanaldır (Körbalta, 2019: 451). Buna rağmen, Türkiye'nin üçüncü büyük metropolü olan İzmir'in su ihtiyacını karşılamak amacıyla 2012 yılında bu barajın inşası tamamlanmıştır. Barajın inşasında İzmir Büyükşehir Belediyesi yapım maliyetleri için mali destek sağlamış, karşılığında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü de barajdan İzmir için su sağlama taahhüdünde bulunmuştur. Sonuç olarak, 2021-2022 yılları arasında iklimin yanı sıra yukarıda belirtilen antropojenik faktörlerin de etkisiyle Marmara Gölü kurumuştur (Murathan, Varlı, Gökteş ve Kuzucu, 2023). İncelenen dokümanlar, kuruma sürecini dönemler halinde tartışmayı mümkün kılmaktadır. Bu dönemlerin başlangıç noktası ise elbette araştırmanın kapsamına uygun bir şekilde Gördes Barajının İnşaatı olarak belirlenmiştir. Bu başlangıç noktasından günümüze kadar geçen süre dört farklı dönem olarak incelenmiştir. Bu dönemler yönetim kararları ve alan dahilindeki güç mücadeleleri ve alanda düzen tesisi çabalarını da gruplandırmayı mümkün kılmaktadır. Her bir dönem alan dönüştürücü olaylar baz alınarak adlandırılmıştır.

¹ Marmara Gölü'nün kurumaya başlaması ile su yüzüne çıkan konu başlıklarıdır. SİT alanı ilan edilmiş ve ana geçim kaynağı balıkçılık olan Tekelioğlu Köyü'nün bir sakini, gölün kesinlikle kurtarılması gerektiğini düşünürken; gölün kurumasıyla oluşacak tarım arazilerinde tarım yapabilecek olan bazı Gölmarahlıların ise bu duruma sessiz kaldığını iddia etmektedir (İslamoğlu, 2022, 0:12:30).

² Öyle ki, bu ortak anlam sistemi göçer Yörüklerin kimliklerinde de dönüştürücü etki yaratmıştır. Örneğin Özkan'ın (2024: 156) yürüttüğü mülakatlarda köylüler, Marmara Gölü'ne komşu Tekelioğlu Köyü'nü tanımlarken ilk olarak Yörük köyü, sonrasında da balıkçı köyü tanımlamasını sıkça yapmaktadır. Tekelioğlu köyünden bir katılımcı: “Biz sonradan balıkçılığı öğrenmişiz, esasen yörüküz. Köydeki esas balıkçılardan biri de bizdik, ben 52 yaşındayım. Çocukluğumdan beri balığa gittim. Babam da balıkçıydı, ondan devraldım. Ama dedem yörüklük yapıyormuş, o balıkçı değildi”.

I. Dönem: Büyük Umutlar veya Büyük Patlama (2006-2011)

Marmara Gölü'nün kurumasında ciddi etkiye sahip olan Gördes Barajı bölgenin tarım yoğun ihtiyaçları kadar İzmir'e su götürmek için de inşa edilmiştir. İzmir'in su sorununa çare olmak elbette Türk Siyaseti ve kamu idareciliğine de silinmesi güç bir iz bırakmak anlamına gelmektedir. Dönemin İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı, DSİ 2. Bölge Müdürü ve Hükümet arasında kurulan yönetim mekanizmaları sayesinde baraj inşaatı sonlandırılmış ve bazı eksikliklerine rağmen İzmir'in acil su ihtiyacına binaen Barajdan su temin edilmiştir. Bu mutabakata nasıl varıldığı ile ilgili iki belge örneği dipnotlarda paylaşılmıştır.³ Araştırmamız kapsamında dikkat çekici olan ise öncesinde sadece ticari ilişkiler ve yerel yönetim ağlarının bir araya getirdiği iki farklı alanın (İzmir ve Marmara Gölü), kaynak tahsisi temelinde yönetim kaynaklı bu proje ile doğrudan karşılıklı bağımlılık ilişkisi içine girmesidir. Bu bağımlılık ilişkisinin I. Dönem dahilindeki kapsamı, suyun İzmir'e ulaştırılması ve içilebilir hale getirilmesi için isale hatları ve arıtma tesislerinin İzmir BB tarafından yapımının yanı sıra barajın yapım bedelinin yarısının karşılanması; karşılığında ise DSİ'nin yıllık İzmir'e ulaştırmayı taahhüt ettiği 59 milyon m³ su oluşturmaktadır (Destekleyici Doküman -DD- için [bkz.](#)). Haliyle bu dönemin *alan dönüştürücü olayı* Gördes Barajının İnşaatı olarak ele alınmaktadır. Bu alan dönüştürücü olayın ön plana çıkan aktörleri ise DSİ, İzmir Büyükşehir Belediyesidir. Bu olayın Marmara gölü alanında yarattığı *yok oluş stresinin* ise yok denecek kadar az olduğu çıkarımına araştırmanın bu aşamasında, sadece konu ile ilgili dijital izlerin takibi ölçeğinde varılmaktadır.

II. Dönem (2012-2018) Alanda Çeşitlenme Trendi ve Gölde Suların Çekilmesi

Bu dönemde iki alan dönüştürücü olay ön plana çıkmaktadır: Alana Kültür ve Ekolojik Turizm Pratiklerinin Entegrasyonu ve Gölde Suların Çekilmesi. Bu dönemin ilk yılları gölün kuruması tehdidinin düşük düzeyde algılandığı bir dönemdir. Bu dönemde özellikle kuş gözlemciliği faaliyetlerinin yanı sıra Koç Üniversitesi akademisyenlerinin öncülüğünde yürütülen *Gygaia projesi* gibi girişimlerle alanın kültürel ve doğa tarihi ortaya çıkarılmak istenmiştir. Ayrıca balıkçılık pratiklerinin alan için potansiyelini ve katkısını ön plana çıkarmak için yapılan haberlerin çeşitlenme trendi ile ilişkilendirilebilir (DD için [bkz.](#)). Bu dönemin özellikle son 3 yılında gölde sularının çekilmeye başlaması ile gölün kuruması meselesine odaklanma da bir yoğunlaşma gözlenmektedir (DD için [bkz.](#)). Gölde suların çekilmesi ile dikkate alınabilecek bir diğer gelişme, Gördes Barajında sızıntı ve su tutma problemidir. Barajın sızıntı sorunu başlangıçta DSİ işleri ve İzmir BB arasında ciddi bir siyasi ve idari sorun olarak ele alınsa da ilerleyen yıllarda Marmara Gölü'ne neden su verilmediği tartışmalarına eklenilecek bir mesele olarak bu dönemde olgunlaşmaktadır. Diğer taraftan Barajın su tutmaması kaynak paylaşımı sorununu tırmandırarak, Salihli Gölü, Marmara ve Gördes ilçelerini İzmir BB ile karşı karşıya getirmiş, yoğun siyasi tartışmaları da ateşlemiştir.⁴ Alan dönüştürücü bu olaylar kapsamında ön plana çıkan aktörler; akademisyenler, Balıkçı Kooperatifleri ve Gediz Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma Vakfı (GEMA) ve Doğa Derneğidir. Bu dönemde alanda ciddi düzeyde bir yok oluş stresi gözlemlenirse de gölde suların çekilmesinin özellikle balıkçı kooperatiflerinin geleceklerini belirsizliğe ittiği rahatlıkla söylenebilir.

III. Dönem (2019-2021): Gölün Kuruması & Ölüm Gerçeği ile Yüzleşme

Gölün tamamen kuruması bu dönemin alan dönüştürücü olayıdır. Bu dönemde “meselenin” boyutları ve ciddiyeti “mesele alanına” dahil olan örgütlerin sayısı ve çeşitliliği ile de orantılıdır. Ön plana çıkan aktörler ise; Doğa Derneği, GEMA vakfı, Manisa Büyükşehir

³ (1) Dönemin DSİ Genel Müdürü ve 2007-11 yılları arasında Çevre Orman Bakanlığı yapmış Veysel Eroğlu'nun meclis tutanaklarına yansıyan beyanati için [bkz.](#) (2) Dönemin İzmir BB Başkanı Aziz Kocaoğlu'nun beyanati için [bkz.](#)

⁴ Örneğin dönemin Gördes Belediye Başkanı Muhammet Akyol: "Başkan Kocaoğlu Kendi Suyunu Kendisi Arıtsın Da İçsin" şeklinde siyasi tartışmalarda pozisyon almıştır. (DD için [bkz.](#)).

Belediyesi, İzmir Büyükşehir Belediyesi⁵, Ege Belediyeler Birliği ve Balıkçı Kooperatifleridir. Bu dönem somut yok oluş stresi kaynaklarının belirginleştiği bir dönemdir. Çünkü alanda balıkçılık tamamen sona ermiş, kültür ve doğa turizmi faaliyetleri sekteye uğramıştır. Balıkçılar ve birçok köylünün zihninde ise gölün geleceğine ilişkin yoğun bir belirsizlik hakimdir. Bu belirsizlik Gölarmara ve Çevresi Su Ürünleri Kooperatifi yönetim kurulu üyesi Rafet Kerse'nin verdiği bir röportaja ise şu şekilde yansımıştır: *“Yetkililer artık sesimizi duysun, çirpinişlarımızı görsün istiyoruz. Balıkçılıkla uğraşan vatandaşlar göç etmek zorunda kaldı, ayrıca borçlarımızı da ödeyemez hale geldik”* (DD için bkz.)

Doğa derneği ise gölün su kaynaklarını kesen faktörler listesine Kum ocaklarını da dahil ederek alanının bu döneme kadar gölgede kalmış bir çıkar grubunu belirginleştirmiştir (DD için bkz.). Bu dönemin belirsizlik ekseninde alanda yok oluş stresinin başlangıç dönemi olarak da kategorize edilebilir.

IV. Dönem (2022 ve sonrası): İşgalciler & Alanda Düzenin Tesisi (?)

Bu dönemde gözlemlenen alan dönüştürücü olaylardan ilki gölün kuruması ile ortaya çıkan “boş arazilerin” işgalciler tarafından tarım arazisine dönüştürülme girişimleridir. Taraflar arası çıkan uyuşmazlıklarda ölüm ve yaralanma vakalarının da gözlemlendiği bu olaylar jandarma tarafından kontrol altına alınmıştır (DD için bkz.) Bu konuda röportaj veren Tekelioğlu Mahalle sakinlerinden Hasan Çetin, *“Bu gölde 60 sene balıkçılık yaptım. Hiçbir zaman bu duruma düşmemiştim. (İşgalcileri kastederek) Adamlar göl arazisinde belinde tabanca ve tüfekle geziyorlar”* (DD için bkz.).

Bu işgal olaylarının ardından alan dönüştürücü bir diğer olay ise 4 Kasım 2022’de Manisa Valiliği, DSİ Genel Müdürlüğü, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü TİGEM arasında imzalanan protokol ile TİGEM’in kuruyan göl zemininde 35 bin dekar alanda tarım yapmaya başlamasıdır. Bu protokol ile işgal döneminin sonlanıp nizamın tesisi planlanmışken bu protokole karşı Doğa Derneği; S.S. Gölarmara ve Çevresi Su Ürünleri Kooperatifi, WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), Salihli Çevre Derneği, Akhisar Çevre Derneği, Manisa Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma ve Çevre Derneği ve göl çevresinde yaşayan köylülerin açtığı dava ile (DD için bkz.). Marmara Gölü’nün tarım alanına dönüştürülmesine yönelik protokol ve sulak alan sınır revizyonu kararları mahkeme tarafından iptal edildi (DD için bkz.). Bu dönemde gözlemlenen son alan dönüştürücü olay ise Devlet Su İşleri (DSİ) 2. Bölge Müdürlüğü’nün 25 Kasım 2025’te, “Manisa Gölarmara Gölü İlave Su Transferi Planlama Mühendislik Hizmetleri ve Proje Hazırlanması” ihalesine yönelik firmalardan teklif toplamasıdır (DD için bkz.). Bu dönemde ön plana çıkan aktörlerin hem sayısı hem de çeşitliliğinde de artış gözlemlenmiştir. Ayrıca alanda yok oluş stresi bu dönemde doruğa ulaşmıştır.

Bu değerlendirmeye ulaşmayı sağlayan üç faktör grubu bulunmaktadır. İlk olarak gelinen noktada, alandaki örgüt topluluğu çeşitliliği azalmıştır. İki su ürünleri kooperatifinin (Gölarmara Su Ürünleri Üretim ve Değerlendirme ile Pazarköy, Yeniköy, Kemerdamları ve Tekelioğlu Su Ürünleri) denetiminde yürütülen ve 1991 yılında aktif 522 balıkçı sayısına kadar ulaşan (Ünal, Güncüoğlu ve Sarı, 2011) balıkçılık gölün kurumasıyla son bulmuştur. Bunun yanı sıra, gölde yaşayan canlılarının (örneğin son bir çabayla köy çeşmelerinde hayatta kalmaya çalışan kaplumbağaların) köylülerin gözleri önünde ölümünün yarattığı hüznün (Özkan, 2024) yıpratıcı bir deneyimdir. Ve son faktör grubu olarak tarım tarafında ise gölün kurumasıyla ortaya çıkan ekilecek alan artışının, işgaller, TİGEM’e tahsis ve yeniden düzenleme olaylarıyla da ortaya koyulduğu gibi, kaynaklar üzerinde çatışmaları beraberinde getirmesi gerilim ve belirsizlik hissini arttırmıştır. Bu faktör gruplarını metaforlarla özetlemek gerekirse; gölün kurumasıyla, ekmek teknesinin batmaktan öte karaya oturduğunu gören

⁵ Bu dönemde İzmir BB alanda çelişkili bir pozisyon almıştır. Bir yandan Gördes Barajı için imzaladıkları protokolden kaynaklı yükümlülüklerini yerine getirmeyen DSİ’ne karşı mücadelesini sürdürürken diğer taraftan örneğin 22 mart Dünya su gününde belediyenin organizasyonunda (DD için bkz.) gerçekleştirilen “Marmara Gölü Yaşasın” etkinliği örneğinde olduğu gibi “gölü kurtarma” girişimlerinde bulunmuştur (DD için bkz.)

köylülerin gelecek kaygıları; göl canlılarının ellerinde son nefeslerini vermesiyle bambaşka bir boyut kazanmıştır. Bu yetmezmiş gibi, gölün kuruması ve canlıların ölümünün vücuda getirdiği cenaze henüz soğumadan, yaşanan arazi savaşları ise talan edilme korkusuyla geride kalma kaygısını bir araya getirerek, köylüleri Gölü kurtarmakla ardında kalan mirası paylaşmak arasında bırakmıştır. İşte bu süreç gölün 8000 yıllık tarihinde varlığı ile misafirlerinin inşa edebildiği anlam sistemini de yok oluşa sürüklemektedir.

Tartışma

Bu çalışma örgütsel alanlarda değişim literatürüne üç yeni yaklaşım ile katkı sağlamaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel alanın doğal kaynak temelli bir örnek üzerinden tanımlanması, ikincisi bu alanın ölümlüğünü tartışması ve sonuncusu alanın kurucu aktörü olarak “örgütsüz” (?) köylülerin tarihsel rolünü hatırlatmaya çalışmasıdır. Her ne kadar bir genişletilmiş özet formatının sınırları dahilinde ve daha da önemlisi emekleme aşamasındaki bir yöntem ile bu kadar fazla sayıda yeniliği savunmak itiraf etmek gerekirse güvenlik önlemlerini hiçe sayarak Formula 1 yarışına katılmaya benziyor. Çünkü yenilik arayışı, kuramların güçlü bir şekilde tanımladığı, başarılı bir şekilde test edildiği ve hatta geliştirildiği bilindik gözlem sahalarının o güvenli rotalarından da çıkmak anlamına geliyor. Fakat elbette bu yenilik arayışı, kurulan analojiyi de takip ederek, araştırmacının tehlike arayışından kaynaklanmıyor. Bunun temel nedeni araştırma öncesi “arazi savaşları” ve “köylülerin hatırasında Göl’ün ne ifade ettiği” gibi kritik saha gözlemlerinin belirleyiciliğidir. Çünkü gözlem tanımlanmış ve bilindik alanların sınırları dışında bir açıklama talep ederken araştırmacıyı da yeni mecralarda cevaplar aramaya zorlamaktadır.

Yeni cevap arayışına iten gözlemler için verilebilecek bir diğer örnek de İzmir’in su ihtiyacı için alınabilecek riskli kararların kapsamı, çeşitliliği ve muhtemel sonuçlarıdır. Elbette konu sadece tek bir metropol ile sınırlı değil. Ve bu manada amaç İzmir’i hedef tahtasına koymak da değil. Bu araştırma ile ön plana çıkarma şansı elde edilen asıl olgu, İzmir gibi devasa alanların başarısız olmalarına müsaade edilemeyecek kadar büyük olmasıdır. Yeni bir mecradan yeni bir açıklama niteliğinde ve Krugman’ın Yeni Ekonomik Coğrafya kuramından hareketle (Krugman, 2011), barındırdığı, ölçek ekonomileri; sahip olduğu ulaşım maliyeti avantajları; ev sahipliği yaptığı piyasaların çekici büyüklükleri; ve son olarak tarihinin sanayileşme-toplulaşma düzeyini ulaştırdığı nokta “İzmir gibi metropollerin neden vazgeçilemez” olduğu açıklıyor. Bu çalışmada da böylesi bir dev karşısında, çekiciliği mukayese kabul etmeyecek kadar zayıf, sanayileşme anlamında çokça geride kalmış, tarihsel devamlılığıyla tarım ve hayvancılık ekseninde örgütlen(ebil)miş bir alanın, bölgesel ve ulusal yönetim mekanizmalarıyla yok oluşa sürüklenebileceği savunulmaktadır. Dahası örgütsel alanlar literatürü odağının alanlarda uyumdan; çeşitlilik ve değişime kaydığı (Wooten & Hoffman, 2017), alanlar arası etkileşim yapılarının araştırıldığı (Buchanan et al., 2022; Fligstein & McAdam, 2011; Özen & Özen, 2011) içinde bulunduğumuz bu dönemde “alanların ölümlülüğünü” tartışmaya açmanın bölgesel eşitsizlikler ile literatürümüz arasında yeni köprülerin kurulmasını sağlayacağı ileri sürülmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, bu çalışmada doğal varlıkların alanların kurucu bir bileşeni olduğu ileri sürülmektedir. Bunun kuramsal manada mümkün olup olmadığı, geride kalan sayfalarda çok sınırlı bir düzeyde de olsa ele alındığı için bu satırlarda ilgili savın gerekçelendirilmesine girilmeyecektir. Aksine bu ve benzeri savların peşinden gitmenin ortaya çıkaracağı potansiyele işaret etmek yerinde olacaktır. Bu gibi savların peşinden giderek paradigma güdümlü araştırmalardan problem temelli araştırmalara odaklanılabilir (Davis & Marquis, 2005) ve devasa sorunlarımız (grand challenges) üzerinde düşünüp daha çok araştırma hayata geçirilebilir (Eisenhardt et al., 2016; George et al., 2016; Gümüşay et al., 2020). Çünkü bu araştırmada da sanayi devrimiyle ilişkilendirilmiş tarihsel “kopuş” paradigmasının dayatmalarından, Marmara Gölü’nün 8000 bin yıllık tarihinin bize miras bıraktığı sınırlı “devamlılık” içeriğiyle biraz olsun kurtulmaya çalışılmıştır. Tam da bu noktada ve belki de paradigmatik zincirlerden kurtulmanın verdiği özgürlük hissiyle unutulmuş bir aktör olarak köylülerin alanlardaki varlığının incelenmesi gerektiği hususu bu araştırmada

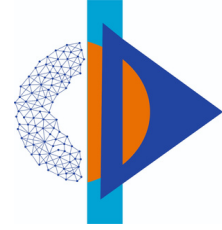
gündeme getirilmektedir. Cunha vd. (2021) ve Burrell'in (2019) ifade ettikleri gibi, köylüler tarihsel bir kalıntı değil; aksine alanlarda geleneksel ile modern olanı bir arada gözlemlememize imkan tanıyan bir aktördür. Dahası, bazı anlam sistemlerinin merkezinde yer alan kurucu bir aktördür.

Araştırmanın birçok sınırlılığı bulunmaktadır. Her ne kadar planlansa da veri çeşitlendirmesi gerçekleştirilememiştir. İstatistiki verilerle dokümanlardaki içerikler buluşturulamamış ve özellikle çalışmada Marmara Gölü alanını anlam sistemi üzerine kurulan birçok argüman mülakatlarla ve veri setleri arası çapraz ilişkilendirmelerle test edilememiştir. Ayrıca dokümanların tasnifi ve içerik analizi protokolleriyle işlenmesi de gerekmektedir.

Kaynakça

- Bourdieu, P. (2005a). Pratik Nedenler. In Çev.) (Hülya Uğur Tanrıöver (Ed.), *İstanbul: Hil Yayınları*.
- Bourdieu, P. (2005b). Principles of an Economic Anthropology. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology, Second Edition* (STU-Stud, pp. 75–89). Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt2tt8hg.8>
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (2003). *Düşünsel bir antropoloji için cevaplar* (N. (translated by) Ökten, Ed.). İletişim.
- Buchanan, S., Zietsma, C., & Matten, D. (2022). Settlement Constellations and the Dynamics of Fields Formed Around Social and Environmental Issues. *Organization Science*, 34(2), 700–721. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1593>
- Burrell, G. (2019). W(h)ither the Peasantry in the Work of the Academy? *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 170–171. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0063>
- Cunha, M. P. e, Clegg, S., Rego, A., & Berti, M. (2021). The paradox of the peasantry in management and organization studies. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1802–1813. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2921>
- Celik, S., Luke, C., & Roosevelt, C. H. (2024). Ottoman lakes and fluid landscapes: Environing, wetlands and conservation in the Marmara Lake Basin, circa 1550–1900. *Environment and History*, 30(1), 53–76.
- Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organization Science*, 16(4), 332–343. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0137>
- Diani, M., & Pilati, K. (2011). Interests, Identities, and Relations: Drawing Boundaries in Civic Organizational Fields. *Mobilization: An International Quarterly*, 16(3), 265–282. <https://doi.org/10.17813/mai.16.3.k301j7n67p472m17>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2015). *A theory of fields*. Oxford University Press.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Gibbons, D. E. (2004). Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields. *Academy of Management Journal*, 47(6), 938–951. <https://doi.org/10.5465/20159633>
- Glynn, M. A. (2008). Configuring the Field of Play: How Hosting the Olympic Games Impacts Civic Community. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1117–1146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00785.x>
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1(3), 2631787720960487.
- Hinings, C. R., Danielle, L., & Charlene, Z. (2017). Fields, institutional infrastructure and governance. In R. Greenwood, Renate E. Meyer, Thomas B. Lawrence, & Christine Oliver (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 163–189). Sage.
- İslamoğlu, G. (2022, April 2). Yeşil Doğa. CNN Turk. https://www.youtube.com/watch?v=f_784aVqup8&list=PLateyuOv4u_1bYKV5aN5G-pdGU6-ErUC8&index=2
- Kourula, A., Moon, J., Salles-Djelic, M. L., & Wickert, C. (2019). New roles of government in the governance of business conduct: Implications for management and organizational research. *Organization Studies*, 40(8), 1101–1123.

- Körbalta, H., (2019). Marmara Gölü Neden Kuruyor?, Kent Akademisi, Volume, 12 (39), Issue 3, Pages, 441-459.
- Krugman, P. (2011). The New Economic Geography, Now Middle-aged. *Regional Studies*, 45(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.537127>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363. <https://doi.org/10.2307/2393200>
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634436>
- O'Doherty, D. (2019). Actor-network theory: Michel Callon, Bruno Latour, John Law. In *Management, Organizations and Contemporary Social Theory* (pp. 39-59). Routledge.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32(3), 925-945. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275683>
- Ména, S., & Palazzo, G. (2012). Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22, 527-556.
- Murathan, A., Varlı, D., Göktaş, M. A., ve Kuzucu, A. (2023). Marmara Gölü yeraltı suyu ve yüzey suyu ilişkisi. HİDRO'2023: Ulusal hidrojeoloji ve su kaynakları sempozyumu, 25-27 Mayıs 2023, KTÜ, Trabzon.
- Murray, F., & O'Mahony, S. (2007). Exploring the Foundations of Cumulative Innovation: Implications for Organization Science. *Organization Science*, 18(6), 1006-1021. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0325>
- Okhmatovskiy, I., & David, R. J. (2012). Setting your own standards: Internal corporate governance codes as a response to institutional pressure. *Organization Science*, 23, 155-176.
- Özen, H., & Özen, Ş. (2011). Interactions in and between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in Gold-Mining Fields in Turkey. *Organization & Environment*, 24(4), 343-363. <https://doi.org/10.1177/1086026611426343>
- Özkan, O. (2024). Sulak alanların politik-ekolojisi bağlamında Marmara Gölü'nün kurulması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kent, Çevre ve Yerel Yönetim Politikaları Anabilim Dalı, Ankara.
- Peters, B. G. (1996). Shouldn't row, can't steer: What's a government to do? *Public Policy and Administration*, 12(1), 51-52.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations* (Issue v. 14). SAGE Publications. <https://books.google.com.tr/books?id=kWb-AAAAQBAJ>
- Ünal, V., Güncüoğlu, H. ve Sarı, H. M. (2011). Ege Bölgesi İçsu Kooperatiflerinin Mevcut Durumu, Problemleri ve İleriye Yönelik Projeleri. *Ege Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 28(2), s. 47-52.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87-108.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2017). Organizational fields: Past, present and future. In *In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 130-147). Sage Publications London.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M., & (Bob) Hinings, C. R. (2016). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 391-450. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0052>
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press.



17. Örgüt Kuramı Sempozyumunun gerçekleştirilmesine verdikleri değerli katkılar ve destekleri için sponsorlarımıza teşekkür ederiz.