

**ÇEVİRİ, AKTÖR AĞLARI VE EKSİK/ÖNCÜL
KURUMSALLAŞMA: TÜRKİYE'DEKİ MESLEKİ
PERSONEL/İNSAN KAYNAKLARI SÖYLEMİNİN YENİDEN
KURGULANMASI, 1960-1999**

Mehmet Erçek
İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖZET

Çalışma, çeşitli analitik seviyelerdeki söylem, aktör ağı ve olgu etkileşimlerinin tarihine dayanarak kurumsal değişimi kurgulamacı bir bakış açısıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, Türk mesleki Personel/İnsan Kaynakları söyleminin tarihi gelişimi, yorumsal (hermeneutical) söylem analizi ve anlatı kurgulaması yöntemiyle ve metinsellik, metinler-arası etki ve tarihsellik dikkate alınarak araştırılmaktadır. Anlatı, kurumlar arası sisteminin içkinliği ve çevre konumuyla Türkiye bağlamının, yeni-kurumsal kuramda yer alan arka plan varsayımlarını, yani ayrılmış kurumlar arası sistemin mevcudiyeti ve eşbiçimliliği üretmek için gerekli olan yapılmış örgütsel alanların yaygınlığı önermelerini ihlal ettiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden, iş ilişkisinin düzenlenmesi etrafında yeralan ve bu düzeni kurgulayan kurumsal şablonlar, aktör ağları ve söylemsel retorikler dikkate alındığında, homojenleşme ve durağanlıktan ziyade kurumsal değişim ve farklılık, incelenen dönem boyunca baskın özellikler olmaktadır.

Anahtar sözcükler: Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi söylemi, kurumsal değişim, Türkiye, söylem analizi ve anlatı kurgulaması

**TRANSLATION, ACTOR-NETWORKS AND PROTO-
INSTITUTIONALIZATION: RE-CONSTRUCTION OF
TURKISH PROFESSIONAL PERSONNEL / HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT DISCOURSE, 1960-1999**

ABSTRACT

The study aims to explain the dynamics of institutional change via a constructionist perspective, which builds on multi-layer interactive history of discourses, actor networks and events. To this end, it employs a hermeneutical discourse analytic methodology combined with narrative construction to investigate the historical development of the Turkish Professional Personnel/Human Resources Management discourse with special emphasis on contextual, intertextual and temporal dynamics. The narrative indicates that Turkish context, with her embedded inter-institutional system and peripheral position, violates the background assumptions of neo-institutional perspective, that is, existence of a differentiated and entrenched inter-institutional system, and prevalence of structured organizational fields to breed

isomorphism. Accordingly, it is posited that institutional change and variation, rather than homogeneity and stability, have become prevalent throughout the period, concerning the structuration of institutional schemes, actor networks and discursive rhetorics, which surround and construct the governance of employment relationships.

Keywords: Personnel/human resources management, institutional change, Turkey, discourse analysis and narrative construction

Yönetime ilişkin bilgi, uygulama ve/veya modellerin zaman ve mekan içerisinde yolculuğu son yıllarda artan bir ilgi alanı haline gelmiş ve gerek ülkemizde gerekse de uluslararası yazında önemli sayılabilecek bir tartışma alanı oluşturmuştur (Alvarez, 1998; Erçek, 2003; Özen, 2002a; Özen, 2002b; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a; Üsdiken, 2003). Yönetim bilgisinin yayılımı (YBY)

¹ olarak adlandırılabilir bu araştırma alanının çoğunlukla kendinden daha meşru ve oturmuş bir kuram olan yeni-kurumsallaşma kuramından feyz aldığı, kimi zaman da büyük ölçüde bu kuram üzerine bina edildiğini söylemek abartı olmayacaktır (Alvarez, 1998; Arias ve Guillen, 1998; Özen, 2002a; Rovik, 1996). Bu çalışma ise, tersine, YBY araştırma alanının yeni-kurumsallaşma kuramının yeniden değerlendirilmesine yardımcı olabileceği ve bu kuramın en büyük açmazlarından birini oluşturan kurumsal değişimin (Greenwood ve Hinings, 1996; Powell, 1991) belirli yönlerinin anlaşılmasına ve açıklanmasına katkıda bulunabileceğini savunmaktadır.

Çalışma YBY araştırma alanını kullanarak yeni-kurumsallaşmayı sorgulamak için öncelikle Türkiye bağlamını ön plana çıkarmakta ve Türkiye'nin modernleşme sürecinde tarihsel dönemler itibarıyla kurumsal mantıkların (Friedland ve Alford, 1991) nasıl kurgulandığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Tarihsel süreçte bağlamın dış dünya ile etkileşimi sonucu değişimi ve bu değişimin hedef yönetsel bilgilerin adaptasyon ve yeniden kurgulanışını değiştiren şekli, kurumsallaşma sürecinin dinamiklerini açıklayabilmek için son derece önemli görülmektedir (Guillen, 1994; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a; Üsdiken, 2003). İkinci olarak, çalışma, sınır ötesi yolculuk yapan yönetsel bilgilerin anlamlarındaki değişimleri, bunların söylemler ve tartışma alanları olarak nasıl kurgulandığı, hangi unsurların hangi dönemde ön plana çıkarıldığı gibi görgül olarak nispeten az çalışılmış konulara değinerek yeni-kurumsallaşma kuramındaki yerleşik yapısalcı ve olaya dönük incelemelere bir açılım getirmeyi hedeflemektedir (bkz. Mizruchi ve Fein, 1999; Zilber, 2002). Üçüncü olarak, gerek ülkemizde

¹ Bilgi, uygulama ve yapı kavramlarının birbirlerinden oldukça farklı olguları çağrıştırdığı kabul edilmekle beraber, gerek yazında bu kavramların birlikte kullanılması gerekse de zaman ve mekan içinde yolculuk konusuna vurgu yapma ihtiyacı böylesine pragmatik bir yaklaşımı gerekli kılmakta ve kısmen mazur göstermektedir. Daha sonra inceleneceği üzere aslında yönetim bilgisinin yayılımı da sorunlu bir kavramlaştırma olarak görülmekte ve alternatif kavramsal çözümler üretilmeye çalışılmaktadır.

gerekse de yurtdışında, YBY alanındaki görgül çalışmaların ya moda yönetim bilgilerine ya da akademik yönetim bilgilerine odaklandığı görülmüş (Abrahamson ve Fairchild, 1999; Carson, Lanier, Carson ve Guidry, 2000; Özen, 2002a; Özen, 2002b; Üsdiken, Selekler ve Çetin, 1998), hem sürekli ve hem de mesleki bir yönetim bilgisi olan Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi (PİKY) nispeten az ilgi çekmiştir (Gooderham, Nordhaug ve Ringdal, 1999; Mazza ve Alvarez, 2000; Muller, 1999). Çalışma bu açıdan bakıldığında da süreklilik içeren mesleki bir söylemin retoriklerindeki değişimleri ele alarak önemli bir boşluğu doldurmaya çalışmaktadır².

Yöntembilimsel olarak yukarıda sayılanların geçerli ve tutarlı bir biçimde ortaya konabilmesi için zaman içinde devamlılık gösteren bir mesleki yönetim söylemi olan PİKY yorumsal (hermeneutical) bir söylem analizine tabi tutulmuş ve bu analiz söylemin yer aldığı söylemler arası etkileşim, kurumsal ve ulusal bağlam göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir (Hardy, 2001). Birçok farklı kaynaktan toplanan değişik özellikteki verilerin anlamlı bir şekilde ortaya konabilmesi için, analiz sonucu elde edilen bulgular dönemsal anlatılar (narrative) şeklinde yeniden kurgulanmıştır. Bu şekilde yapılan analitik değerlendirmelerin bağlam ve tarih ile olan ilişkilerinin mümkün olduğunca korunarak sunulabilmesi amaçlanmıştır (Langley, 1999; Pentland, 1999). Çalışma, yöntembilimsel kurgusuyla yeni-kurumsallaşma kuramında sıklıkla kullanılan araştırma yöntemlerinden farklılaşmakta ve bu yönüyle de açılım sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışma yukarıda sözü geçen amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle YBY ve yeni-kurumsallaşma kuramının etkileşimleri ve yeni-kurumsallaşmanın temel özellikleri konusunda kuramsal altyapıyı ortaya koyan bir girişle başlamayı uygun görmektedir. Bunları PİKY söyleminin genel özelliklerini ortaya koymaya çalışan mümkün olduğunca yoğunlaştırılmış bir bölüm takip etmektedir. Çalışmanın genellikle kuramsal altyapısının ortaya konduğu bu iki bölümü yöntembilimsel açıklamaların yer aldığı bir üçüncü bölüm izlemektedir. 1960'tan başlayarak 2000'li yıllara kadar profesyonel PİKY söylemlerinin kurgulanışlarını inceleyen anlatılar bütünü çalışmanın bulgularını oluşturmakta ve yöntembilim açıklamalarını takip etmektedir. Sonuç ve değerlendirmeler kısmı ise sözü geçen Türkiye anlatılarının gerek YBY gerekse de yeni-kurumsallaşma kuramının yeniden değerlendirilmesine nasıl katkıda bulunabileceğini irdelemekte ve bu kısımla çalışma sona ermektedir.

² Retorik bu çalışmada, söylem içinde yer alan belirgin, normatif argümanlar için kullanılmaktadır.

YENİ-KURUMSALLAŞMA VE YBY

YBY esas itibarıyla yönetime ilişkin fikir ve/veya uygulamaların zaman ve mekân içindeki yolculuklarını araştırmaktadır (Alvarez, 1998; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a). Yayılım kavramı genellikle kullanım itibarıyla belirli bir yönetim fikir veya uygulamasının belirli bir örgütsel topluluk içinde nasıl yayıldığını anlamlandırmak için kullanılmaktadır. Tabiatıyla, zaman içinde incelendiğinde bu yayılımın hızında ve yöntemlerinde değişiklikler meydana gelebilmekte, hatta bu yayılımı tetikleyen bağlamsal özellikler ve yayılımı sürükleyen aktörlerin kimlikleri ve birbirleriyle ilişkileri değişebilmektedir (Rowan, 1982; Scarbrough, 2002; Swan ve Newell, 1995; Tiratsoo, 2002; Tolbert ve Zucker, 1983). Yayılım bu şekliyle tanımlandığında tam da DiMaggio ve Powell'ın (1983) öne sürdüğü kurumsal alanda belli örgütsel yapıların eşbiçimleşme sürecini çağrıştırmakta, dolayısıyla da yeni-kurumsallaşma olarak adlandırılan bu kuramın temel önermelerinden faydalanmaktadır. Gerçekten de yeni-kurumsallaşma bir yandan toplumsal meşruiyetin öneminin iktisadi etkinlikten ayrıştırarak vurgularken (Meyer ve Rowan, 1977) bir yandan da yönetim fikir ve uygulamalarının örgütsel alanlarda yayılımının böylesine bir meşruiyet arayışı çerçevesinde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu noktada üzerinde durulması gereken iki kritik olgu bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel alanın oluşumu ya da bir başka deyişle yapılandırılmasıdır (Giddens, 1984). İkincisi ise, örgütsel alanın oluşumu ve sonrasında ortaya çıkan ve bu alanın içindeki örgütleri birbirine eşbiçimli kılan bir takım güçlerdir. Örgütsel alan kavramı DiMaggio ve Powell'ın (1991) tanımladıkları şekliyle sınırları kesin olan ve önceden tanımlanabilecek bir olgu değildir. Örgütsel alan, örgütsel aktörlerin içinde faaliyet gösterdikleri ortak bağlamın özelliklerine ve birbirleriyle olan etkileşimlerinin niteliklerine ilişkin ortak bir bilinç geliştirmeleriyle sonuçlanan bir yapılandırma süreciyle açıklanabilmekte, dolayısı ile ancak görgül olarak tanımlanabilmektedir. Her ne kadar örgütsel alanın oluşum süreci ve bu süreçteki etkenler kritik bir önem taşısa da yeni-kurumsallaşma alanındaki çalışmalar bu konuya görgül olarak oldukça az değinmektedir (DiMaggio, 1991). Görülen odur ki, yapılan çalışmalar daha çok zorlayıcı, normatif ve öykünmecî güçlerin belirli örgütsel alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde belirli yapısal, fikri veya uygulamaya dönük eşbiçimlilikler yaratıp yaratmadığının araştırılması ve bu eşbiçimliliklerin nedenlerinin ayrıştırılmaya çalışmasından ibarettir (Han, 1994; Levitt ve Nass, 1989; Mizruchi ve Fein, 1999; Rao ve Neilsen, 1992; Tolbert ve Zucker, 1983). Bilindiği üzere zorlayıcı güçler genellikle devlet gibi örgütsel alanın toplumsal katman olarak üzerinde yer alan kurumlardan gelen biçimleyici etkileri, normatif güçler daha çok mesleki ortaklık yapılarından kaynaklanan

etkileri ve öykünmecî güçler ise daha çok belirsizlik altında karar verme durumundaki örgütlerin birbirlerini örnek almalarından kaynaklanan eşbiçimlilik etkilerini içermektedir.

Yeni-kurumsallaşma kuramı konusunda şimdiye kadar yapılan çalışmalar belirli bir örgütsel alanda belirli yönetsel fikir, uygulama veya yapıların örgütlerde yayılma mekanizmalarının hem kuramsal, hem görgül olarak oldukça iyi bulgulandığı ve araştırıldığına işaret etmektedir. Yani, özellikle yapılanmış örgütsel alanlarda benzerliğe doğru gidişin portresinin oldukça iyi çizildiği söylenebilir. Ancak, farklılık yaratan kurumsal değişimlerin yapılanmış örgütsel alanlarda nasıl ortaya çıktığı, ya da henüz yapılanmamış örgütsel alanlarda yayılımın ne şekilde gerçekleştiği yeni-kurumsallaşma bakış açısında tam cevaplanamamış sorular olarak durmaktadır (Kraatz ve Moore, 2002; Powell, 1991; Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002). Son yıllarda yapılan araştırmalar genellikle dışsal şoklar, kurumsal girişimciler ve kurumlar arası etkileşim ve güç çekişmeleri gibi nedenlerle yapılanmış alanlarda farklılık yaratabilecek kurumsal değişimin meydana gelebileceğini ortaya koysalar da bu yönde yapılan görgül çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmaktadır (Greenwood vd., 2002; Leblebici, Salancik, Copay ve King, 1991; Oliver, 1992; Sherer ve Lee, 2002). Bu nedenlere, son olarak söylemler arası rekabet ve etkileşim gibi yapısal olmayan, sembolik bir takım etkilerin de eklenmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Hasselbladh ve Kallinikos, 2000). Bu çalışmalar, diğer nedenler yanında kurumsal değişimi anlama ve açıklamada çok sayıda ve farklı analitik seviyelerde yer alan söylemlerin etkileşimi ve/veya çatışmalarını dikkate almak gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Reay ve Hinings, 2005; Seo ve Creed, 2002). Yine de yapılanmamış örgütsel alanlarda yayılım ve kurumsallaşma süreci nisbeten az ilgi çekmektedir ve özellikle ülkemiz gibi henüz gelişme sürecini tamamlamış ve bir çok örgütsel alan itibarıyla tam yapılanmamış bağlamlar için bu nokta çok önemli hale gelmektedir. Nitekim yeni-kurumsallaşma araştırmalarının üzerinde az durduğu henüz yapılanmamış örgütsel alanlarda yayılımın nasıl gerçekleştiği sorusuna YBY araştırma alanı geliştirdiği yeni kavram ve yaklaşımlarda önemli katkı sağlayabilecek gibi görünmektedir.

Bu noktada eğer tam olarak yapılandırılmış bir örgütsel alan yoksa belirli fikir, uygulama ve yapılar örgütler arasında hangi etkilere bağlı olarak ve hangi mekanizmalar vasıtasıyla yayılmaktadır sorusu gündeme gelmektedir. Bilindiği gibi “kurumsal” bir sıfattır ve kurumsallaşma sürecindeki değişken seviyeler için kullanılabilir. Bu ise farklı uygulama, fikir veya yapıların farklı seviyelerde kurumsallaşmış olabileceğini ve toplumsal düzeyde farklı kurumsal katmanların eşanlı olarak var olabileceğine işaret eder (Jepperson, 1991). Yani, kurumsallaşma süreci toplumsal kurgulamaya bağlı olarak ilerleyen ve bu sürecin dinamiklerine göre çeşitli seviyelerde bulunan içiçe geçmiş karmaşık bir karşılıklı ilişkiler bütününe işaret

etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996). Zira, bu karşılıklı etkileşimlerin tüm aktörlerce tam manasıyla içselleştirilemediği durumlarda örgütsel aktörlerin kafasında hangi kurumun hangi katmanda ve hangi kurumsallaşma düzeyinde olduğuna ilişkin belirgin bir fikir yoktur. Yorumlama tasarıları (interpretive scheme) somutlaşmadığından daha fazla veya daha az etkileşimde bulunacaklarını düşündükleri ortak örgüt tanımları belirgin değildir ve bu durumda belirsizlikten kurtulmak için ellerinde muğlak, ve günümüz koşulları göz önüne alındığında çok sayıda alternatif şablon (template) vardır (Barley ve Tolbert, 1997; Greenwood ve Hinnings, 1996). Küreselleşme sürecinin de etkisiyle hızla yayılan çok sayıdaki bu alternatif şablonlar zaten durağan olmayan ve yapılanmamış kurumsallıkları eşbiçimlilik değil, değişim yönünde zorlayabilir (Meyer, 1996; 2002). YBY araştırma alanında bilgi taşıyıcıları olarak adlandırılan aktörler de –mesela akademisyenler, gurular, danışmanlar, popüler medya, mesleki uzmanlar, çokuluslu firmalar-örgütsel alanları ve hatta ulusal sınırları aşarak bazen uyumlu bazen de birbiriyle çatışan alternatif şablonları örgütsel aktörlere sunabilirler (Arias ve Guillen, 1998; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a). Özellikle bilgi taşıyıcısı aktörlerin oluşturdukları ağlar örgütsel alanların gevşek, geçirgen ve çok katmanlı olmasına yol açabilir. Burada gevşeklikten kasıt, örnek şablonların iyi anlaşılmamış ve/veya birden fazla oluşudur ve bilgi taşıyıcıların kendi aralarındaki etkileşim ve yapılanma böyle bir sonuca yol açabilir (Erçek ve İşeri Say, 2005; Fligstein, 1985). Geçirgenlik ise genellikle örgütsel alanların kendi içine kapanıklıkları ile ilgilidir ki, bilgi taşıyıcısı aktörler birçok örgütsel alan konusunda bilgiye sahip olduklarından faaliyet ve etkileşimleri bu durumla çok yakından ilgilidir (Greenwood ve Hinnings, 1996). Son olarak çok katmanlılık ise örgütsel alanların sadece ulusal bağlamdaki belirli bir endüstriyel faaliyet alanı etrafındaki örgütlerle değil, uluslararası ve çeşitli kurumsal katmanlardaki örgütlerin etkileşimleriyle oluşabileceklerini ifade etmektedir. Bilgi taşıyıcı aktörler bu katmanlar arasında bağlayıcı rol üstlenebilirken, bazen de kendileri bu alanı oluşturabilir ve çok katmanlılığa sebep olabilirler (Arias ve Guillen, 1998). Dolayısıyla YBY yeni-kurumsallaşma kuramına özellikle yapılandırılmamış örgütsel alanlarda ve/veya örgütsel-ötesi (trans-organizational) alanlardaki bilgi yayılımının dinamiklerini anlamada taşıyıcı kavramıyla bir bakış açısı kazandırabilecek gibi gözükmektedir.

Yapılandırılmamış örgütsel alanların yanı sıra YBY araştırma alanının özellikle son zamanlarda sıklıkla ortaya koymaya çalıştığı bir başka nokta da yayılımın doğasına ilişkindir. Gerçekte yayılımın doğasını yeniden tarif etmeye dönük bu girişim aynı zamanda taşıyıcı kavramının yeniden gözden geçirilmesini de gerekli kılmaktadır (Czarniawska ve Jeorges, 1996). Ancak, esas odak noktası dilin yönetim bilgilerinin oluşum, yayılım ve kurumsallaşma sürecindeki rolüyle ilgilidir (Özen, 2002a; Sahlin-Andersson, 1996; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a). Dil dönüşümü olarak da

adlandırılan bu olgu (Westwood and Linstead, 2001), dilin artık sadece anlamın çeşitli sesler ve semboller vasıtasıyla ortaya konup özneler arasında iletimini sağlayan bir araç olarak görülmesinden, daha çok anlamı ve öznelere bu iletişim süreci içinde yeniden kurgulayarak tanımlama ve ortak gerçeklik oluşturma olarak değerlendirilmektedir (Fairclough, 1989; 1995; Grant, Keenoy ve Oswick, 2001). Bu ise yönetsel bilginin, yolculuğu esnasında aynı kalmadığı, içinde bulunduğu bağlam ve iletişimi sağlayan aktörlerle karşılıklı bir etkileşim içinde olduğu fikrini ön plana çıkarmaktadır (Erçek, 2005). Daha çok kurgulamacı bir bakış açısına dayanan bu yaklaşım anlamı gramerden (dil yapısı) ayırmamakta böylelikle de aktör ile bilginin hem epistemolojik hem de ontolojik seviyede bağımlı olduğunu ileri sürmektedir (Alvesson ve Karreman, 2000; Gergen, 1999). Dolayısıyla söylem, bilgi ve anlam birbirlerinden ayrılamayacak derecede yakınsamaktadır. Zaten yayılım kelimesi de artık YBY araştırma alanında kimi araştırmacılar tarafından esneklik çağrıştırdığı gerekçesiyle “çeviri” (*translation*) veya “dizgi” (*editing*) kavramıyla yer değiştirilmek istenmektedir (Latour, 1986; Sahlin-Andersson, 1996). Zira, çeviri ve dizgiden kasıt, bilginin aktörler arasındaki yolculuğunda her zaman az ya da çok bir yorumlama, bir yeniden kurgulamanın meydana geldiği ve bunun aktörlerin repertuarlarını ve dolayısıyla kimliklerini de yeniden biçimlendirdiğidir (Czarniawska ve Jeorges, 1996; Latour, 1999; Law, 1997).

Yayımlımın yerini çevirinin almasıyla aktörler ve söylem/bilgilerin etkileşimi son derece önemli hale gelmektedir. Örneğin artık bir firmanın Toplam Kalite Yönetimini (TKY) uygulamaya başlaması yeterli olmamakta, bu uygulamanın niteliği ve zaman içinde bu nitelikte meydana gelen değişiklikler daha önemli olgular haline gelmektedir (Özen, 2002a; Xu, 1999; Zbaracki, 1998). TKY’den firma içinde ve dışında çalışan insanlar farklı şeyler anlayabilmekte ve bu anlamlar zaman ve mekân içinde farklı kurgulamalara maruz kalmaktadır (Mueller ve Carter, 2005). Dolayısıyla bir firmanın içinde farklı TKY kurgulamalarının hem aynı anda hem de tarihsel olarak var olabileceği ve aynı gerçeğin aynı ya da farklı zamanlarda başka firmalarda da yaşanabileceği fikri, çevirinin dinamik ve karmaşık doğasıyla yayılımın tekdüze ve biraz da mekanik bakış açısı arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Çeviri anlayışının yerleşmesi yeni-kurumsallaşmada eşbiçimlilik olarak tanımlanmaya çalışılan olgunun aslında sadece belirli bir seviyede benzerlik olarak değerlendirilebileceğini ve derinden incelendiğinde görünür eşbiçimliliklerde önemli farklılıkların mevcut olabileceğini ortaya koymaktadır. Yani etiketler seviyesinde veya yüzeyde/görünürde bir benzerlik gözlenirken, etiketlere eşlik eden söylemler, anlamlar ve/veya bilgiler kimi zaman ufak kimi zaman ise çarpıcı şekilde farklılık içerebilmektedir. Bu durumda hangi fikir, uygulama veya yapıların yayıldığı kurumsallaşmanın göstergesi olmamakta, neyin kurumsallaştığı ancak

tarihsel olarak aktörler, söylem ve anlamlar arasındaki ilişkilerin çözümlenmesiyle anlaşılabilir gibi görünmektedir (Zilber, 2002).

Bu çalışma, yeni-kurumsallaşmada yukarıda sözü edilen açmazların tekrar değerlendirilmesinde tarihsel olarak aktörler, söylemler ve anlamlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinin önemli bir fayda sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Bu amaçla, mesleki bir söylem olarak PİKYY söyleminin Türkiye’deki tarihsel yolculuğu fikirleri yayan aktörler, fikirlerin içerikleri, bu fikirlerin yolculuk yaptıkları bağlam ve fikirlerin kurguladıkları kimlikler ve eylemler ile beraber incelenmiş ve kurumsallaşmanın doğası YBY’nin öne sürdüğü yeni kavramlar çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın yöntemsel detaylarına geçmeden önce, PİKYY söyleminin özellikle merkez söylem çerçevesinde değerlendirilmesi ve Türkiye bağlamında yapılmış çalışmalara değinilmesi yararlı görülmüştür.

PİKYY: MERKEZ VE ÇEVRE

Personel Yönetimi (PY) söyleminin kökeni konusunda yapılan araştırmalar tarihsel olarak 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başında modern ve büyük ölçekli örgütlerin ortaya çıktığı merkez ülkelerdeki çalışmalara işaret etmektedir (Dulebohn, Ferris ve Stodd, 1995). Bu dönemde sanayileşmenin merkezi konumunda görülen İngiltere, personel yöneticiliğinin meslekleşmesine 1913’de kurulan Çalışma Yönetimi Kurumu (Institute of Labour Management)³ ile öncülük etmiştir. Ne var ki karışıklık ve çoğulculuk üzerine yapılmış endüstri ilişkileri sistemi nedeniyle İngiltere, PY söylemi ve pratiğinin üretiminde Amerika Birleşik Devletleri’yle (ABD) boy ölçüşememiş görünmektedir (Legge, 1995; Marciano, 1995). Aynı dönemde önemli sayılabilecek bir sanayileşme hamlesine kalkışan Almanya’da ise hakim olan hem teknik, hem de idari görüşler ayrı bir PY söylem ve pratiğini desteklemekten uzaktır (Guillen, 1994; Schneider, 1998). Dolayısıyla ABD bu söylemin ve onunla ilişkili uygulamalar bütününe üretimi ve kurumsallaşmasında neredeyse tek başına bir referans merkezi oluşturmaktadır. Tüm bu tekel konumuna rağmen, ABD’de üretilip tüketildiği ve diğer ülkelere de ihraç edildiği haliyle PY söylem ve uygulamaları zaman içerisinde önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bu konuda yapılmış detaylı tarihsel çalışmalar bu farklılıkların meydana gelişinde a) sosyal, politik ve ekonomik çevrede oluşan değişimlerin (Dulebohn ve diğerleri, 1995; Guillen, 1994), b) söylemi üreten ve tüketen aktörlerin kimliklerinde, göreceli güçlerinde ve birbirleriyle etkileşimlerdeki değişimlerin (Jacoby, 1985; Kaufman, 1993) ve c) personel yönetimiyle

³ Bu isim 1946’da Personel Yöneticiliği Kurumu (Institute of Personnel Management) olmuştur.

yoğun alâkalı diğer söylemlerdeki değişimlerin önemli rol oynadığını kaydetmektedir (Guillen, 1994; Kaufman, 1993).

Yapılan detaylı çalışmalar, PY söyleminin esas itibarıyla çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisinin düzenlenmesi temel amacı etrafında şekillendiğini ve bu ilişkinin düzenlenmesinde de genel olarak firma düzeyinde çözümler aranması gerektiği temel savıyla hareket ettiğini ortaya koymaktadır (Kaufman, 1993; Mahoney ve Deckop, 1986). Bu durumda iş ilişkisinin düzenlenmesi amacı etrafında şekillenen Endüstri İlişkileri (Eİ) ve İş Hukuku gibi diğer disiplinler ile firma düzeyinde yönetim fikirlerinin nasıl geliştirilebileceğini inceleyen örgütsel davranış, örgüt kuramı ve stratejik yönetim gibi disiplinlerin PY söyleminin oluşumu ve şekillenmesinde son derece önemli rol oynadığını söylemek yerinde olacaktır (Dulebohn ve diğerleri, 1995; Üsdiken ve Wasti, 2002). Bu şekillenme bazen o kadar derindedir ki, kimilerine göre bazı dönemlerde PY söylemi ve ondan türetilen personel yöneticisi kimliği ile örneğin Eİ söylemi ve pratiği birbirinden ayırt edilemez hale gelebilmiştir (Kaufman, 1993).

Ancak özellikle PY pratiği ve mesleğinin ABD’de vazgeçilmez olarak varlığını devam ettirebilmesi ve örneğin savaşlar ve önemli federal yasalar gibi bu ülkedeki sosyal, ekonomik ve politik değişimlere yol açan olayların bu pratikleri gitgide daha vazgeçilmez kılması özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde bu disipline duyulan ilginin kuramsal anlamda da artmasına yol açmıştır (Baron, Dobbin ve Jennings, 1986; Baron, Jennings ve Dobbin, 1988; Dobbin ve Sutton, 1998; Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook ve Frink, 1999). Söyleme duyulan bu yoğun ve çok merkezli ilgi ABD’deki makro koşullar ve aktör etkileşimleriyle şekillenince, kimilerine göre özde, kimilerine göre de sadece makyajda ortaya çıkan bir dönüşüm gerçekleşmiş ve PY etiketi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) etiketi ile yer değiştirmiştir (Beer ve Spector, 1985; Guest, 1987; 1989).

Nedenleri ve süreci konusunda bir çok araştırmannın yer aldığı bu dönüşümün PY etiketinin terkedilmesinden başka, söylemin merkezinde yer alan yönetsel fikirlerin gitgide artan bir önem kazanmasına ve özellikle yüzyılın sonlarına doğru artık “stratejik” bir konuma gelmesine katkıda bulunduğu söylenebilir (Gratton, Hailey, Stiles ve Truss, 1999; Legge, 1995; Storey, 1995; Üsdiken ve Wasti, 2002). Ancak stratejik bir yönetim uygulaması haline dönüşme, bu sefer de İKY retoriğinin örgütlerde yaşanan ve yaşatılardan ayrıştığı tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Gerçi bu tartışmanın ABD’den çok, bu söylemi ABD’den ithal eden Avrupalı (çoğunlukla İngiliz) akademisyenler tarafından çıkarıldığını söylemek pek de hatalı olmayacaktır. Zira, ABD içerisinde Stratejik İKY’nin gerçekte tam manasıyla hayata geçirilip geçirilmediğine ilişkin şüpheler varsa da, geçirilmesi gerekliliğine ilişkin baskın bir retorik bulunduğu düşünülmektedir (Ferris vd., 1999; Huselid,

1995; Mamman ve Rees, 2004; Pfeffer, 1994). Halbuki İngiliz akademisyenler özellikle bu gerekliliğe ilişkin endüstri ilişkileri temellerinden kaynaklanan yoğun bir şüphecilik geliştirmiş görünmektedir (Marciano, 1995). Bu şüphe ise öncelikle İKY etiketine dönük olup, bu etiketin insanları şirketin kullandığı diğer kaynaklardan farksız, harcanabilir gösterdiği ile ilgilidir (Legge, 1995; Storey, 1995). Şüpheciliğin bir diğer tarafını ise İKY söyleminde çok yoğun bir şekilde vurgulanan iş ilişkisinin düzenlenmesinde sadece tek taraflı ve yönetsel bakış açısıyla çözüm arama gereği oluşturmaktadır. Zira, yapılan eleştirilere göre, farklı ve çoğulcu bakış açılarını sınırlayan ve genelde sendikal ve yasal zorunlulukları esneksizlik ve karşıtlık çağrıştırdığı için dışlayan bu bakış açısı, gerek kültür vasıtasıyla ve “mülayim” bir kılıf altında, gerekse de hesaplama odaklı ve “sert” bir yöntemle iş ilişkisinde işvereni mutlak hakim kılmaya dönük bir kontrol aracıdır (Keenoy, 1997; 1999; Legge, 1995; Storey, 1995; Townley, 1993; Watson, 1986).

ABD’de üretilip dönüştüğü haliyle PİKY söyleminin içeriğinin en azından normatif açıdan Avrupa’daki benzerlerinden farklı olabileceği gerçeği çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalar hem ABD kökenli PİKY söylemiyle çeşitli Avrupa ülkelerindeki söylemler arasında hem de Avrupa’da yer alan ülkelerdeki PİKY söylemleri arasında gerek içerik açısından gerekse de retoriksel düzeyde önemli farklılıklar olduğuna değinmişlerdir (Gooderham ve diğerleri, 1999; Legge, 1995; Muller, 1999; Yıldırım, 1997). Bu farklılıkların ise yasal ve kurumsal bir takım faktörlerden kaynaklandığı bulgulanmıştır. Bir kısım araştırma ise Avrupa’da yapılan PİKY uygulamaları bakımından ülkeler arası farklılıkları ön plana çıkarmışlardır (Brewster ve Hegewisch, 1994; Guest ve Hoque, 1993). Dolayısıyla denebilir ki, ABD merkezinden uzaklaştıkça PİKY söylem ve uygulamaları konusunda tartışma ve farklılıklar ortaya çıkmakta, bu tartışma ve farklılık bulgusu da PİKY’nin Türkiye gibi daha çevre konumunda bulunan bağlamlara yayılımında önemli bir unsur haline gelebilmektedir. Nitekim, Fas, Filipinler ve Hindistan gibi çevre ülkelerde yapılan araştırmalar, kimi zaman merkez söylem ile benzerlikleri ön plana çıkarırken, kimi zaman da önemli farklılıklara işaret etmektedir (Al-Arkoubi ve McCourt, 2004; Budhwar ve Sparrow, 1997; Galang, 2004). Bu benzerlik ve farklılıkların kaynağı olarak da genel olarak kültürel ortaklık, merkez ülkelerle olan ilişkilerin yoğunluğu ve geçmişi, ve kurumsal altyapıdaki benzerlik ve farklılıklar başlıca etmenler olarak zikredilmektedir.

Türkiye’de ise YBY konusunda yapılan çalışmalar önemli bulgulara ulaşmıştır. Bunların başında da özellikle akademik aktörler göz önüne alındığında yönetim bilgileri konusunda 1950’den sonra ABD’nin büyük ölçüde temel referans noktası olduğu gelmektedir (Üsdiken ve diğerleri, 1998; Üsdiken ve Çetin, 2001). II. Dünya Savaşı’nı takip eden dönemde

yüzünü Batı'ya dönen Türkiye Cumhuriyeti ABD ile çok önemli bir işbirliği içine girmiş ve soğuk savaş yıllarında ABD açısından, zaman zaman görece önemi azalıp artsa da, vazgeçilmez bir stratejik ortak olma konumunu sürdürmüştür (Uslu, 2000). ABD ile ilişkilerde karşılıklı ve yoğun bir ilginin söz konusu olduğu bu savaş sonrası dönemde bir çok söylem gibi PY ve Eİ söylemleri de Türkiye'ye girmiştir. Üsdiken (2004), bu dönemde özellikle Amerikalılar'ın bizzat kurdukları veya kurulmasına öncülük edip destek sağladıkları çeşitli kamusal örgütlerin Eİ söylem ve pratiğini Türkiye'de yaygınlaştırmak için önemli çaba sarfettiklerini ortaya koymuştur. Ancak, tabii ki, yönetim bilgilerinin etkin bir şekilde yayılımı ve kurumsallaşabilmesi için önemli sayılan faktörler, iki ülke arasındaki ilişkinin niteliğinden veya bu bilgiyi yayan örgütlerin varlığı ve görece güçlerinden ibaret değildir (Bjarnar ve Kipping, 1998; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002a). Türkiye bağlamının yolculuk eden fikirlere ne dereceye kadar anlamlı bir altyapı olanağı sunabildiği de bu aşamada önem kazanmaktadır. Zira, grev ve lokavt haklarının tanınmadığı 1963 öncesi dönemde Türkiye'ye taşınan mesleki yönetim söyleminin içinde İnsan İlişkileri'nin önemli rol oynaması ve toplu pazarlık süreci ve sonuçlarına ilişkin fikirlerin taşınan fikirler arasında neredeyse hiç denebilecek kadar az yer tutması bağlamın özelliklerine göre bir çevirinin yapıldığına işaret etmektedir (Erçek, 2003).

Ancak, diğer yandan, Türk akademisyenlerin merkezde yer alan tartışmaları derinden sorgulamadan kabullenmeleri, görgül çalışma yapmama gelenekleri ve Türkiye bağlamına gösterdikleri sınırlı ilgi, Türkiye bağlamında yeniden kurgulanan bilgilerin çarpıcı bir çeviriye meyletmeyebileceğini göstermektedir (Üsdiken, 2003; Üsdiken vd., 1998; Üsdiken ve Wasti, 2002). Nitekim, PİKİY söyleminin Türkiye'deki tarihsel yolculuğunu detaylı bir şekilde takip eden tek görgül çalışma da, çarpıcı bir dönüşümden çok kamu yönetimi ve işletme disiplinleri açısından farklılık gözlenmekle beraber, büyük ölçüde ABD kökenlilik, sistemleştirme yaklaşımına dayanma, görgül çalışma eksikliği ve uygulamaya yön gösterme isteği gibi özelliklerin tüm dönemlerde baskın olduğuna işaret etmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002). Çalışma, Türkiye bağlamına ilginin sınırlı olduğunu ortaya koyarken, kavramsal tartışmaların yoğunluk gösterdiğini belirtmekte, fakat tüm verilerini akademik platformdan elde etmektedir. Görgül çalışma sayısı az ve yapılanlar da yöntembilimsel açıdan çeşitli eksiklikler içerdiğinden, PİKİY uygulamaları ve PİKİY açısından firma düzeyinde neyin söylenip tartışıldığı pek bilinmemektedir. Bu konudaki açığı kapatmak adına çoğu 90'lı yıllarda diğer Avrupa ülkeleriyle eşgüdüm içinde yapılan çalışmaların bir ayağı şeklinde gerçekleştirilen bir kaç çalışma, en azından Avrupalı ülkelerle Türkiye'nin temel PİKİY uygulamaları konusunda hem farklılık hem de benzerlikler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Koçel, Oba Furman ve Baysal, 1992; PWC, 2000; Uyargil, 1996). Bu çalışmalarda sorulan birçok sorunun

araştırmalar arasında farklılık göstermesi ise zaman içindeki değişimleri ortaya koymada önemli bir yöntembilimsel sorun oluşturmaktadır.

PİKY söyleminin merkezdeki değişimi, merkezden uzaklaştığında karşılaştığı eleştirel bakış ve bu eleştirel bakışın yaygın olduğu Avrupa bağlamının da Türkiye üzerindeki ağırlığı göz önüne alındığında, acaba tarihsel olarak PİKY mesleki söylemi ve uygulamaları akademisyenlerinkine benzer şekilde merkezde yer alan söylemi fazla sorgulamadan benimsemek şeklinde mi gerçekleşmekte, yoksa yukarıda sayılan faktörler ve kurumsal bağlam daha çarpıcı dönüşümlere mi yol açmaktadır? PİKY ile rakip görülebilecek Eİ söyleminin tarihsel dönüşüm süreci acaba PİKY söylemini etkilemekte midir? PİKY'nin retorik olarak kurguladığı kimlik veya uygulamalar acaba gerçekleşebilmekte ve yaygınlaşabilmekte midir? Hangi aktörler veya aktör ağları bu tarihsel sürecin nerelerinde nasıl görev almaktadır ve ağırlıkları nedir? Bütün bu karmaşık süreçler acaba PİKY'nin Türkiye bağlamındaki çevirisinde ve kurumsallaşma sürecinde kuramsal olarak ne anlam ifade etmektedir? Tüm bu sorulara verilebilecek tatminkâr yanıtların çalışmanın amacını oluşturan YBY süreçlerinin incelenmesi yoluyla kurumsal değişimin anlaşılmasına yardımcı olabileceği öngörülmektedir. Zaten takip eden bölümde bu sorulara temel alınan kuramlarla uyum içinde bir yöntembilimsel araştırma planının yapılabilirliği tartışılmakta, bu planın operasyonel detayları verilmektedir.

YÖNTEM: YORUMSAL SÖYLEM ANALİZİ VE ANLATI KURGULAMASI

Gerek yeni-kurumsallaşma, gerekse de bu çalışmanın temelinde yatan toplumsal kurgulama bakış açısı sembolik etkileşim ve kolektif eylemlerle gerçekliğin anlık olarak yaratılıp, olguyu çevreleyen aktör ilişkilerince durağanlaştırılarak zaman içinde saklanabileceğini savunmaktadır (Berger ve Luckmann, 1967; Gergen, 1999). Çoklu gerçeklik savına dayanan kurgulamacı felsefe, bilgi kuramı düzeyinde de oldukça öznel ve ilişkisel bir temele dayanmakta, böylece yöntembilimsel olarak önceden belirlenmiş keskin önsavların olasılık tabanlı ölçüm ve değerlendirme yöntemleriyle test edilmesinden ayrılmaktadır (Guba ve Lincoln, 1994). Kurgulamacı felsefenin varlık ve bilgi varsayımlarıyla tutarlılık arzetmesi ve araştırma sorununa uygun düşmesi bakımından çalışmada tarihsel söylem analizi yönteminden faydalanılması uygun bulunmuştur. Söylem analizi ifadesi geniş bir ifade olup söylemleri sistematik bir sorgulamaya tabi tutan tüm analitik yollar için kullanılmaktadır (vanDijk, 1997; Heracleous ve Barrett, 2001). Bu çalışmada uzun sayılabilecek bir tarihsel dönem hedeflendiğinden temelde yazılı kaynaklar üzerinde çalışma gereksinimi bulunmakta ve bu analizin sistematik

ve güvenilir bir şekilde yapılabilmesi için ise süreklilik arz eden mesleki yayınlara ulaşma zorunluluğu bulunmaktadır. Yazılı kaynaklar ve süreklilik içeren söylemlerin incelenmesinde ise yorumsal (hermeneutical) söylem analizi etkin bir yol olarak vurgulanmaktadır (Bleicher, 1980; Thatchenkery, 2001). Örgütsel söylem analizinde yaygın olarak kullanılan eleştirel söylem analizi (Özen, 2002a; 2002b) ise özünde güç ilişkilerini ortaya çıkarmak varsayımından hareket ettiğinden toplumsal kurgulama bakış açısındaki önyargısız olarak tüm gerçekliklere açık olma ilkesiyle çelişebileceği düşünülmektedir. Bu, tabii ki, güç ilişkilerinin reddi ya da eksik kurgulanması manasına gelmemeli, sadece odağı güç ilişkileri üzerine kurmama olarak algılanmalıdır.

Yorumsal söylem analizi yazılı metinlere odaklıdır ve genelde bir metnin birden farklı şekilde okunabileceğine, dolayısı ile metni yazan kişinin niyetiyle metnin sonraki okumaları arasında anlamsal bir farklılık olabileceğine değinir (Ricoeur, 1981a). Bir metin farklı okumalara açıksa da bu farklı okumalar pratikte sınırlı sayıdadır ve yorumsal çevrimin (hermeneutical circle) çevrilmesiyle anlam(lar) ortaya çıkarılabilir. Yorumsal çevrim ise bir metni yorumlarken parça bütün ilişkilerinin kurulması gerekliliğine işaret eder (Ricoeur, 1981a). Yani, metin kendi içeriği, yer aldığı söylem, bu söylemle etkileşen diğer söylemler ve bağlam özellikleriyle birlikte değerlendirilmelidir ve her bir analiz seviyesinde elde edilen bulguların diğer analiz seviyesini biçimlendirmesi beklenir (Thatchenkery, 2001). İdealde sonsuz olan yorumsal çevrim pratikte doygunluk ilkesine göre çalışır ve artık yeni bir analitik seviyeden elde edilen bulgular eldeki bulgulara çok az katkı yapıyorsa ve eldeki yorum içsel tutarsızlıklardan arınırsa, çevrim durdurulur (Ricoeur, 1981b).

Bu temel noktalardan hareketle öncelikle araştırma sürecinin zaman devresi tespit edilmiş ve bu çalışma için 1960 yılı önemli bir politik ve sosyal kırılma yarattığından uygun bir başlangıç olarak değerlendirilmiştir. PİKY söylemini içeren tarihsel, sürekli ve mesleki bir medya aranmış ve 1966-1978 arasında kesintisiz çıkan ve mesleki bir yayın organı olarak görülebileceği daha önce yapılmış çalışmalarla ortaya konmuş Sevk ve İdare Dergisi'nde (SİD) karar kılınmıştır (Üsdiken ve diğerleri, 1998). Yapılan öncül araştırma SİD'de çıkan yayınların çok geniş bir konu çeşitliliği gösterdiğini ortaya çıkarmış bunun üzerine öncelikle bibliyografilerden yola çıkılarak PİKY alanında çıkan yayınların tespitine yönelinmiştir. Bibliyografya taraması sonucunda, PİKY ile alakalı görülen 38 metin okunmuş ancak yorumsal çevrimin tamamlanmadığına kanaat getirilerek tüm SİD tekrar taranmıştır (Öz-alp; Maviş, Sargın ve Geylan, 1981). Yapılan taramada özellikle iş ilişkisinin firma seviyesinde düzenlenmesi ve çalışan yönetimi ile ilgili tüm metinlerin analize dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu tarama sonucunda araştırmaya SİD'den 138 adet metin dahil edilmiş, bunlar arasında yabancı yazar-yerli

yazar ayırımına gidilmemiş ve bazı devamlı çalışmalar bir kaç sayıda, parça parça yayınlanmış olmalarına rağmen tek metin sayılmıştır⁴.

SİD'den başka sürekli ve mesleki bir yayın olarak Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları tarafından 1962'de yayınlanmaya başlayan İşveren Dergisi de (İD), özellikle söylemler arası geçiş ve etkileşimi yakalayabilmek amacıyla ikinci bir yayın organı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Eİ ve İş Hukuku alanında görev yapan çeşitli akademisyenlerce mesleki olarak değerlendirilebileceği söylenen İD'de yayınlanan metinlerin çoğu iş ilişkisinin firma üstü kurumsal yapılarca düzenlenmesine odaklıdır⁵. Bu yüzden, İD'de çıkan tüm metinler araştırmaya dahil edilmemiş, onun yerine daha çok iş ilişkisinin firma seviyesinde düzenlenmesi konularında çıkan metinler tüm metinler taranarak ayrıştırılmaya çalışılmıştır. Örneğin toplu sözleşme düzenlemelerinin şirket yapısına etkileri ve/veya şirket içi uygulamaları araştırmaya dahil edilirken, toplu sözleşme konusundaki yasal düzenlemeler ve bunların toplumsal sonuçları gibi konular araştırma dışı bırakılmıştır. Bu ayrıştırma çalışmasında kararsız kalınan metinler tamamen okunarak araştırmaya dahil edilmiş, böylelikle çevrimin genişletilmesine çalışılmıştır. Bu çabalar sonucunda 1962-1999 arasında sürekli ve düzenli olarak çıkan İD'den toplam 89 adet metin araştırmaya dahil edilmiştir. Bu metinlerin 55'i 1962-1980 yılları arasında, geriye kalan 34'ü ise 1981-1999 yılları arasında yayınlanmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilen diğer süreli yayın ise Personel Yöneticileri Derneği'nin (Peryön) çıkardığı Peryön Bültenidir (PB). Peryön 1971 yılında Personel yöneticileri tarafından kurulmuş bir gönüllü mesleki örgütlenmedir. PB ilk mesleki süreli yayın olması ve söylemin odağında yer alan aktör ağlarınca üretilip tüketilmesi açısından önemli bir yayın olarak görülmektedir. Maalesef maddi sıkıntılarla geçen yıllar boyunca PB uzun süre süresiz bir şekilde çıkmış, ancak 1991'den itibaren yıllar itibarıyla süreklilik kazanmış, bu durumda bile düzensiz çıkmıştır. Yapılan arşiv araştırmaları sonucunda özel duyuru ve haberler çıktığında PB'de 24 sayıda toplam 120 metnin basıldığı bulunmuş ve bu metinlerin tümü ayırım yapılmaksızın araştırmaya dahil edilmiştir.

Herbir metin okunurken iş ilişkisini kurgulamaya ilişkin zımni ya da açık yapılan varsayımlar araştırılmaya çalışılmış, böylelikle söylemlerin zaman içerisinde nasıl bir iş ilişkisi düzeni kurgulamaya çalıştıkları bulunmaya çalışılmıştır. Düzen mekanizması açısından da genellikle Barley ve Kunda'da (1992) yer alan akılcı veya normatif ideoloji tanımından faydalanılmıştır. Düzen mekanizmasının yanında iş ilişkisinin metinde hangi vadede ele

⁴ Araştırmaya dahil edilen metinlerin listesi istendiği takdirde yazardan temin edilebilir.

⁵ Uzman görüşü almak için görüşülen dört akademisyen de İD'nin akademik bir yayın olmadığını, içeriğine katkıda bulunan önemli ölçüde akademisyen yazar olmasına rağmen bu yazıların akademik bir hüviyet taşımadığı ve genellikle meslekte çalışanlar için yazıldığını belirtmişlerdir.

alındığı (uzun ya da kısa), ilişkinin ne derece güçlü addedildiği (kırılgan ya da güçlü), hangi aktörlerin iş ilişkisinde ne tür roller oynaması gerektiği, personel yöneticisinin özne olarak kurgulanıp kurgulanmadığı ve eğer kurgulanıyorsa nasıl kurgulandığı gibi sorulara cevap aranmıştır. Herbir metin için yapılan ve metindeki anlama, dilbilgisi kurallarına, deyimlere ve güçlü retoriklere dikkat edilerek tasarlanan analiz sonunda bir veritabanı oluşturulmuştur. Tüm bu bilgilerin yanı sıra daha sistematik taranabilen metin içindeki kaynaklar, kaynakların milliyeti, yazarın mesleği ve sayfa sayısı gibi yapısal özellikler de kaydedilmiştir. Bunlara ek olarak herbir metnin içerisinde yer alan normatif çıkarımlar ile olgusal ifadeler ayrıştırılmaya çalışılarak bir olgusal ifadeler veritabanı oluşturulmaya çalışılmış, bu veritabanından da daha sonra anlatı kurgulamasında faydalanılmıştır.

Söylem analizinde son yıllarda üzerinde durulan en önemli noktalardan biri de analiz edilen bulguları zaman ve mekan içerisinde, hem birbirleriyle hem de diğer söylemlerle olan ilişkilerini gözeterek serimleyebilme becerisidir (Grant ve diğerleri, 2001; Hardy, 2001). Bu amaçla analiz sonucu elde edilen bulguları tarihsel dönemler itibarıyla organize edilmiş bir anlatı şeklinde sunmanın en etkin yol olacağı fikri kabul edilmiştir (Langley, 1999; Pentland, 1999; Richardson, 1994). Zira, anlatı analizinden elde edilen bulgular hem doğal kurgusu açısından zaman içinde, hem de birincil ve ikincil kaynaklardan derlenen bağlam bilgileri içinde kurgulayabilme imkânı sağlamaktadır. Ne var ki, anlatı güvenilirlik ve geçerlilik yargısını içerdiği bulguların doğruluğuyla değil, bu bulguların tutarlı bir şekilde birbirine eklemlenebilmesinden almakta, bu nedenle içsel tutarlılık kurgulamada son derece önemli hale gelmektedir. Bu tutarlılığı sağlamak amacıyla anlatının planında dönemler arası bir paralellik öngörülmüş ayrıca da makro plandan daha mikro olay, söylem ve aktör etkileşimlerine doğru ilerleyen bir anlatı yapısı benimsenmiştir.

Her ne kadar anlatı kurgulamasında belirli bir kurama dayanmayarak mümkün olduğunca okuyucunun kendi fikrini geliştirmesine imkân sağlayacak bir yorumlama esnekliği arzulanmışsa da, sınırlı yer dolayısı ile kimi kuramsal kavramlara planda yer vermek kaçınılmaz olmuştur. Bu kavramlardan ilki kurumsal mantıktır ve genel olarak örgütler-üstü eylem kalıpları ve bu eylem kalıplarını kategorize etmeye ve anlamlandırmaya yarayan sembolik sistemlerden oluşmaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 232). Kurumsal mantıklar Batı Dünyası'ndaki yerleşik sosyal kurumların uzantılarıdır ve bu kurumlar –demokrasi, aile, devlet, din ve piyasa- eşanlı hüküm sürerek toplum denilen kurumlar arası ilişkileri oluşturmaktadırlar. Bu kurumların ürettiği ve devamlılığını sağladığı kurumsal mantıklar kendi içlerinde tutarlı ancak birbirlerinin kurumsal alanları söz konusu olduğunda çatışma üreten bir özelliğe sahiptir ve çoklu mantıkların etkileşimi kurumsal

değişimi tetikleyebilmektedir (Friedland ve Alford, 1991). Toplumsal sistemi anlamlandırmaya çalışan bu kurumlar arası sistem daha alt düzeyde örgütsel ve bireysel analitik seviyelerde yer alan aktivite ve söylemlerle iç içe yer almakta ve devamlı bir karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Anlatının makro planının oluşturulmasında bu kavram ve temsil ettiği kurumlar, Türkiye bağlamında sembolize edildikleri dikkate alınarak kullanılmıştır. Kurumsal mantık kavramının yanı sıra Giddens (1984) tarafından geliştirilen ve yeni-kurumsallaşma kuramında da sıkça kullanılan “yapılandırma” kavramı da yine, kuramın tamamı benimsenmemekle beraber, özgün anlamıyla kullanılmaktadır. Son olarak, aktör ağları kuramı (actor network theory) tarafından ortaya atılan ve aktörleri sadece birbirlerine statik olarak bağlanmış yapılardan ziyade, dinamik olarak yeniden kurgulanan bir bağlantılı ilişkiler bütünü olarak görülmesi gerektiğini savunan aktör ağı kavramı kullanılmıştır (Latour, 1999; Law, 1997). Bu kavram da esasen kuramın tamamı düşünülerek değil, çağrıştırdığı dinamik yapılanma göz önüne alınarak tercih edilmiştir.

Yukarıdaki yöntembilimsel açıklamalardan sonra takip eden bölümde yorumsal söylem analizi bulgularından ve bağlamsal detayları ortaya koymak adına arşiv, ikincil kaynak ve mülâkatlardan derlenerek oluşturulan Türkiye’deki mesleki PİKİY söyleminin çeviri süreci iki dönem halinde anlatı şeklinde kurgulanmaktadır. 1960-1980 anlatının ilk dönemini, 1981-1999 ise anlatının ikinci dönemini oluşturmaktadır.

1960-1980: ÇALKANTILAR İÇİNDE MESLEKLEŞME VE DÖNÜŞÜM

1960 Mayıs’ındaki darbeye, II. Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemde ülkeye ithal edilen veya kimilerine göre ithal edilmek zorunda bırakılan demokratik mantığın sonucunda geldiği iddia edilir (Akşin, 2002). Süper güçlü bir devlet kurumunun varlığı, piyasanın merkezi oluşturan modern Batı medeniyetlerinininkine göre gelişmemiş ve rekabetten yoksun oluşu, aile kurumunun son derece güçlü bir şekilde varlığını sürdürüyor olması ve bir süredir baskı altına alınan İslamî ideallerin demokrasi fikirlerinin diğer kurumlar arasına konumlanmasıyla birlikte serbest kalıp yükselişe geçmesi 1950’li yılların makro çerçevesini tarif etmektedir (Buğra, 1994; Heper, 1991; İnsel, 1999; Kıray, 1999). Zira, ne anlam ifade ettiği fazlaca düşünülmeden ülkeye giren demokratik idealler kurumsal tabandan yoksun olduklarından, hızla kendilerini İslâmî idealler ile meşrulaştırma çabası içine girmiş, devlet idaresinde seçilmişler ve atanmışlar karşıtlığını ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda da kurumsal mantıkların çatışması bir müddet sonra toplumsal bölünme ve çatışma için de zemin hazırlamıştır (Keyder, 1987). Demokrat Parti’nin agresif siyasi tercihleriyle birleşen bu toplumsal çatışma

ortamı fiili gücü, elinde tutan ordu tarafından 27 Mayıs 1960'daki yönetime el koyma girişimiyle engellenmek istenmiştir.

Makro Kurumlar Arası Sistemin Dinamikleri ve İş İlişkisinin Düzenlenmesine İlişkin Kurumsal Altyapı, 1960-1980

Bir önceki döneme duyulan tepkiyle hazırlanan yeni düzen mekanizmaları ve yeniden tasarlanan kurumlar, bu sefer de yürütmenin sağlanması konusunda sorun yaşamaya başlamıştır (Özdemir, 2002). Zira, büyük beklentilerle tasarlanan ve modern medeniyetlerdeki hayat standartlarını yansıtmaları için çaba gösterilen yeni anayasa ve buna bağlı kurumlar, toplumu yukarıdan şekillendirmeye çalışan elitist bir göreve soyunmuşlar ve böylelikle tasarlanan sistemin daha baştan sonunu getirebilecek bir karşıtlığı pekiştirmişlerdir (Keyder, 1987). Demokratik rejimi diktatörlüğe götürebilecek bir iktidardan korunmak için tasarlanan iki yapılı parlamento, biraz darbeyi yapan askerlerin güçlerini ve çıkarlarını korumak, biraz da siyasilerin iktidar hırslarından rejimi korumak için kurulan yeni anayasal kurumlar (milli güvenlik kurulu, anayasa mahkemesi, devlet planlama teşkilatı) ve bireysel ve kolektif hak ve hürriyetlerin devletin gücünden kurtarılarak anayasal bir güvenceye kavuşturulması, yeni anayasa ile tasarlanmaya çalışılan yeni düzenin temel öğelerini oluşturmaktadır (Ahmad, 1996; Kalaycıoğlu, 1999).

Bu noktada, önceki dönemde merkezi oluşturan ve neredeyse modernleşme projesinde tek referans noktası olarak alınan ABD'yle karşılıklı ilgi ve yakınlığa bağlı olarak şekillenen zımnî bir dönüşüm projesinden söz etmek gerekir. Dönüşüm projesinden kasıt, görece konumları itibarıyla merkez ve çevreyi oluşturan iki ülkenin arasında geçen ve kimi zaman karşılıklı ilgi ve gönüllülük, kimi zamansa tek taraflı ilgi ve/veya hegemonik bir etkileşim çerçevesinde gelişen, merkez ülkedeki düzenlemelere göre çevre ülke düzenlemelerinin şekillendirilme sürecidir (Bjarnar ve Kipping, 1998; Zeitlin ve Herrigel, 2000). Buna benzer savaş sonrası dönüşüm projelerinin varlığı kabul edilmekle beraber (McGlade, 1995), bu projelerin tutarsız ve parçalı yapılarının etkinliklerini ciddi şekilde azalttığı ve hatta mevcudiyetlerini kuşkulu hale getirdiği de bildirilmiştir (Andam ve Yttri, 1998; Üsdiken, 2003). Türkiye ile ilişkili bu proje de çok açık ifade edilmeyen, ama çeşitli seviyelerdeki aktör ağları tarafından kısmen tutarlı bir şekilde yapılandırılmaya çalışılan bir izlenim vermektedir. Bu projenin ana hatlarını; a) iktidarların seçimlerle yer değiştirmelerini sağlayacak, işleyen ancak çok parçalı olmayan, muhalefetin varlığına dayalı bir demokratik rejim (Sander, 1979), b) dışarı açık ve rekabete dayalı, devlet tarafından kontrol edilmeyen bir piyasa rejimi (IBRD, 1951; Thornburg, Spray ve Soule, 1949), c) kişisel hak ve özgürlükleri kanun önünde güvenceye alan ve hukuk önünde eşitlik ilkesine dayanan bir hukuki hakimiyetin tesis edilmesi ve devamlılığının

sağlanması (USAID, 2003) oluşturmaktadır. Genellikle savaş sonrası ABD politikasında çok önemli yer tutan “özgürlük” teması üzerine konumlanan bu zımnî dönüşüm projesinin Demokrat Parti iktidarı döneminde büyük ölçüde karşılıklı bir ilgiye bağlı olarak şekillendirilmeye çalışıldığı düşünülmektedir (Erçek, 2003).

1961 anayasası ile başlayan dönemin ise bu projedeki özellikle a ve b şıklarında belirtilen ilkelerle çeliştiği, dolayısı ile ABD ile önceki dönemde benimsenen zımnî ortaklığın zedelendiği söylenebilir. Politik çoğulculuk ve bunun dönemin sonlarına doğru yürütmeyi felce uğratması ve ekonomik kalkınmada içe dönük stratejinin benimsenmesi bu noktada kabul edilemeyecek sapmalardır ve özellikle ikincisi konusunda ABD tarafından, en başta değilse bile, dönem içinde devamlı uyarılar gelmiştir (Buğra, 1994; Kepenek ve Yentürk, 2001). ABD ile ilişkiler hem referans merkezi olması, hem modernleşme projesinin tesisinde önemli maddi ve manevi destek sağlaması, hem de soğuk savaş yıllarında Türkiye'nin jeopolitik konumundan kaynaklanan hassas durumu nedeniyle son derece kritiktir (Sander, 1979; Uslu, 2000). Bu ilişkilerde yaşanan zedelenmelerin yönetim fikirlerinin ülkeler arasındaki yolculuğunu etkileyeceği de açıktır (Bjarnar ve Kipping, 1998).

Özetlemek gerekirse, 1960 yılından itibaren girilen dönemde kurumlar arası sistemin işleyişi açısından İslami ideallerin, yaratılan kişisel ve kolektif özgürlük alanından faydalanarak ön plana çıkmış olduğu iddia edilebilir (Sarıbay, 1999). Ayrıca, devletin görece gücü ve mantığında önceki döneme göre fazla bir değişiklik görünmezken ve bu mantığın piyasa mantığıyla iyice iç içe geçtiği de söylenebilir (Buğra, 1994). Genişletilmiş ailenin kan bağına dayalı sadakat mantığının hemşehrilik gibi coğrafi yakınlığa bağlı sosyal ağların işleyişine sızması, daha sonra da bunların görece özgürlüklerden faydalanarak gelişen diğer politik, ideolojik ağlara himaye ilişkileri şeklinde uyarlanması, dönemin özgün gelişmelerinden sayılabilir (Göle, 1995; Kıray, 1999). Demokrasinin tüm bu birbirinin içine geçmiş kurumsal sistemler arasında bağımsız bir kurumsal mantık üretmesi düşünülemeyeceğinden, dönemin sonunda yukarıda özetlenen kurumlar arası mantıklar ve idealler arasındaki çatışma ve ayrışmama gündelik hayatta da Türkiye tarihinde eşî görülmemiş bir kargaşaya yol açmış, en nihayetinde de fiili gücü elinde tutan ordunun müdahalesiyle yeni bir dönem başlamıştır (Ahmad, 1996; Özdemir, 2002). Makro seviyede yer alan bütün bu karmaşıklığın hem daha alt seviyelerdeki örgütsel yapıları etkilediği hem de tarihsel olarak bu alt-seviye kurumsal katmanlardaki dönüşümlerden etkilendiği söylenebilir. Bu etkileşimin dinamiklerini detaylı bir şekilde incelemeyi önce vurgulanabilecek bir ikinci önemli nokta ise, birbirinin içine geçmiş bu kurumlar arası sistem ve birbirinin içine sızmış kurumsal mantıkların iş ilişkisinin düzeninde de çarpıcı bir etki yarattığıdır. Örneğin, devletteki

akılcılık ve bürokratik mantığa göre işlemesi gereken bir iş arama süreci sadakate dayalı akrabalık veya maddi çıkara dayalı himaye ilişkilerinin dayattığı mantıklarla çözümlenebilmekte, ve hatta bu çözümlene de kimilerince doğal ve meşru görünebilmektedir (Aşkun, 1974).

Makro çerçevede yer alan kurumlar arası sistemin işleyişindeki bu içkinlik ve bu içkinliğin yarattığı hangi mantığın ne zaman meşru kabul edilebileceğine ilişkin belirsizlik, dönemin ilk aşamalarında değilse bile ilerleyen zamanda örgütsel seviyedeki aktör-ağlarının ve bu ağların faaliyet gösterdiği kurumsal alanların işleyişini etkilemiştir. İş ilişkisinin düzenine ilişkin yapılanmış örgütler ve bunların etkileşimi dönem içinde hem makro koşullara hem de kendi etkileşimlerine bağlı olarak dinamik bir şekilde yeniden yapılanmıştır.

Bilindiği gibi 1961 anayasası ilk kez iş ilişkisine ilişkin tarafların kolektif hak ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeler içermektedir ve bunların uygulaması da 1963’de yasalaşan 274 ve 275 sayılı sendikalar ve toplu sözleşme, grev ve lokavt kanunları ile belirginleşmiştir (MESS, 1999). Bu tarihten önce Türkiye’de sendikaların varlığı, sendikal hareketlerin tarihi ve çeşitli toplu sözleşme uygulamalarının yapıldığı bilinmekteydiyse de, sendikanın elindeki grev gücü ile adeta yeni bir aktör olarak iş ilişkisinin etrafındaki diğer aktörlere dahil oluşu, 1963 sonrasında olmuştur (Çetik ve Akkaya, 1999; Güzel, 1996; MESS, 1999). Tabii sendikanın zaman içinde özellikle yasaların getirdiği finansal imkanlarla (check-off sistemi) kendini oluşturan işçi topluluğundan bağımsız ve mesleki bir oluşum göstermesi de iş ilişkisinin düzenlenmesinde hem bu dönem hem de ileriki dönemlerde ele alınması gereken önemli bir olgu haline gelmiştir (Akbiyık, 1992). Sendikal hakların benimsenmesi ve grevli, lokavtlı toplu sözleşme düzenine geçiş; a) sendikaların sayısının dönem içinde hızla yükselerek yüzlerle ifade edilen rakamlara ulaşmasına ve bunların da üyeler için birbirleriyle kıyasıya rekabet etmelerine (Talas, 1976), b) grev ve lokavtların sayılarının özellikle 1960’lı ve 1970’li yılların sonlarında tırmanışa geçmesine ve bunun sonucunda kayıp işgücü zamanlarının milyon günlerle ifade edilecek kadar yükselmesine (Çetik ve Akkaya, 1999; Kepenek ve Yentürk, 2001) ve c) işçi sendikalarının politik görüşlerle ilişkilenerken bu görüşlere göre konfedere yapılara ayrışmasına (Hak-İş, MİSK, DİSK) ve rekabetin sadece üye ve finansal alana değil, ideolojik platforma da sıçramasına (Sülker, 1973; MESS, 1999) sebep olmuştur.

Önceki dönemde tek sendikal oluşum olarak adlandırılabilir Türk-İş’in 1967’de Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun (DİSK) kurulmasıyla sarsılan otoritesi ve bu ayrışmanın özellikle Türk-İş’in ABD yanlısı bir sendikacılık anlayışı benimsemesi tartışmasıyla beraber gündeme gelmesi dönemin dinamiklerini yansıtmaları bakımından önemlidir (Güzel, 1996). ABD modeli çok genel hatlarıyla işçi işveren ilişkilerinde devletin

rolünün azaltılması ve sendikal aktivitelerin genellikle sosyal veya politik olgulara göre değil ekonomik olgulara, özellikle de verimlilik artışına dayalı bir ücret ilkesine göre yürütülmesini savunmaktadır (Talas, 1976). Zira, bir önceki dönemde örgütsel platformda şekillenen çeşitli aktör ağları, mesela Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü (YODÇE), Teknik Araştırma ve Geliştirme Kurumu (TAGK) ve Eİ akademisyen ağları, Amerikan Eİ modeline meyleden bir söylemi benimsemiş, özellikle ABD ilişkili örgütlerden elde edilen çeşitli maddi desteklerle bu konuda Türk-İş üyesi sendikacılara eğitim imkanları verilmiştir (Erçek, 2003; Üsdiken, 2003). Dolayısıyla, Eİ açısından ABD modelinden belirgin bir sapmanın hem söylem hem de aktivite olarak gözlemlendiği, ABD modeline karşı ciddi eleştirilerin yapıldığı bu dönemde Türkiye bağlamının iş ilişkilerinin düzenlenmesi konusundaki merkez söylemden sapma konusunda önemli bir etki yarattığı ve hatta merkez söyleme eleştirel bir karşı duruş sergilenmesinin gözlemlendiği ileri sürülebilir. Soğuk savaş yıllarına hakim olan yoğun politik gündeme bağlı olarak merkez söyleme karşı eleştirel ve politik söylemlerin başka çevre ülkelerde de geliştiği gözlemlenmiştir (Frenkel, 2005).

Sendikal aktivitenin Türk Eİ sistemine önemli bir dinamizm kazandırdığı bu dönemde örgütsel analiz seviyesindeki değişimlerden biri de, özellikle 1960'lı yıllarda yakalanan hızlı büyüme trendine koşut olarak doğan ve gelişen büyük özel sektör firmalarıdır⁶. Her ne kadar devletin gerek sahiplik yoluyla, gerekse de düzenleyici rolüyle piyasadaki ağırlığı devam etse de, özel sektöre ait büyük firmaların ortaya çıkışı PY söyleminin hayat bulabilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Zira, PY söyleminin doğuşu ve gelişmesi merkez ülkelerde büyük ölçekli firmaların doğuş ve gelişmesine koşut olarak gerçekleşmiştir (Dulebohn ve diğerleri, 1995). Devlete ait büyük ölçekli Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) PY uygulamaları bir süreden beri yapılmaktaysa da bu uygulamaların kısıtlayıcı yasalarla oldukça sınırlı bir çerçevede ele alındığı unutulmamalıdır. Ayrıca, küçük firmalarda iş ilişkisinin idare edilmesinin personel departmanına gereksinim duyulmadan çözülebileceği hem küçük firmaların kaynak darlığı hem de bürokratik düzen mekanizması yerine kabile (clan) tipi düzen mekanizmasının kullanımının daha uygun olacağı gerekçesiyle kabul edilebilir (Baron ve diğerleri, 1986; Ouchi, 1980). Dolayısıyla, büyük özel firmaların varlığı kurumsal şartlar itibarıyla PY söylem ve pratiklerinin oluşabilmesi için son derece önemli hale gelmektedir. Tabii büyük özel işletmelerin oluşması aynı zamanda bir Türk girişimci sınıfının oluşması ve bu girişimcilerin de toplumsal olarak eksik olan meşruiyetlerini pekiştirme

⁶ 10 kişiden fazla işçi çalıştıran firmaların sayısı 1950'de 660 iken bu rakam 1963'de 3012, 1970'de 4820 ve 1980'de 8710 olmuştur (DİE, 1973; 1980). Ayrıca, Buğra (1994) Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) üyesi büyük kuruluşlardan büyük bir çoğunluğunun bu dönemde faaliyete geçtiğini kaydetmektedir.

çabalarıyla eş anlı gelişmektedir (Buğra, 1994; Keyder, 1987). Girişimcilerin bu çabalarıyla TÜSİAD kurulurken aynı zamanda yeni bir meslek olarak yöneticinin de bu arenada kimlik belirleme ve meşruiyet çabası içinde olduğu ve bu amaçla yeni aktör ağlarının teşekkül ettiği görülmektedir. Dolayısı ile yönetim hakkını elinde bulunduranlarla bu hakkı devredildiği ölçüde kullanan profesyonel yöneticiler arasında da bir kimlik mücadelesi olduğu söylenebilir. Bu yapılanmalara takip eden kısımda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Çeviri Sürecindeki Aktör Ağları ve Yapılanmaları, 1960-1980

Kuramsal kısımda da belirtildiği gibi, aktör ağları yönetim söylemlerinin zaman ve mekân içinde yolculuğuna aracılık etmekte ve bu yolculuk esnasında söylem, aktör ağları ve söylemin hedefindeki aktörler yeniden şekillenebilmektedir. II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda ABD'yle geliştirilen yakınlık ve oluşan zımni dönüşüm projesi çerçevesinde çeşitli aktör ağları oluşmuş ve bu ağlar projeyi oluşturan temel unsurlara ilişkin merkez söylemleri çok eşgüdümlü olamasa da Türkiye'ye taşımaya başlamıştır. Yönetim söylemlerinin ülkede yayılması açısından hepsi ABD desteğiyle gerçekleştirilen Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE)'nün 1952'de kuruluşu, aynı yıl TAGK'nin katkılarıyla Bakanlıklar arası Produktivite Merkezinin (BPM) teşekkülü, İstanbul Üniversitesi'ne bağlı ancak kısmen özerk bir yapı gösteren İşletme İktisadi Enstitüsünün (İİE) 1954'de faaliyete geçişi önemli kilometre taşlarına işaret etmektedir (Ergil, 1955; Fabrika, 1956; Neyzi, 1987; Sürgit, 1972). Nitekim hemen hemen aynı yıllarda ve yine ABD'nin etkin olduğu Birleşmiş Milletlerin (BM) katkısıyla 1955 de kurulan YODÇE de merkez Eİ söyleminin Türkiye'ye taşınması konusunda en az İstanbul Üniversitesi'ne bağlı İktisat ve İktisadiyat Enstitüsü (kuruluş 1934) bünyesindeki akademisyenler kadar etkili olmuştur (TCCB, 1973; Üsdiken, 2003). Yoğun ABD katkısıyla inşa edilen bu ilk aktör ağları merkez PY ve Eİ söylemlerinin Türkiye'ye taşınmasında özellikle de İnsan İlişkileri söylemini Türkiye'ye tanıtmada önemli rol üstlenmişlerdir (Erçek, 2003; Üsdiken, 2003).

1960 darbesini takip eden yıllar ise ABD ile ilişkilerin özellikle 1960'ların ikinci yarısından sonra gitgide bozulmaya başladığı bir döneme tekabül etmektedir. Kıbrıs konusundaki olumsuz ABD tavrını yansıtan Johnson mektubu, Jüpiter füze krizi, U-2 uçuşlarına ilişkin rahatsızlıklar, NATO üstlerinde meydana gelen kanun dışı hareketler ve 1974'deki Kıbrıs müdahalesinin ardından gelen ABD tepkisi 1961 anayasasındaki görece özgürlükten güç alarak yükselişe geçen sol hareketin anti-empyalist söylemi ve aktiviteleri ile birleşince ABD ile Türkiye arasındaki hem açık hem zımni ortaklık projeleri sekteye uğramıştır (Armanoğlu, 1991; Ataöv, 1969; Sander, 1979; Uslu, 2000). Bu süreçte ABD'den gelen savaş sonrası

maddi destek gitgide azalmış ve ABD'ne bağlı aktör ağları meselâ TODAİE, YODÇE, BPM, devlete devredilmek durumunda kalmıştır (Kepenek ve Yentürk, 2001; Neyzi, 1968). Bu aktör ağları devlete devredildikten sonra genelde kamu odaklı çalışmalar yürütmüşler, kamuda özellikle dönemin sonuna doğru yaşanan idari erozyondan nasiplerini alarak etkisizleşmişler ve kamunun yine dönemin sonlarına doğru özel sektöre karşı görece prestij kaybedişi karşısında kısmen marjinalleşmişlerdir (Neyzi, 1968). Nitekim, TODAİE gelişen faaliyetlerine rağmen iyice kamuya odaklanmış ve kısmen akademik bir yapıya bürünmüş, YODÇE özellikle 1970'li yıllarda hem gücünden kaybetmiş hem de endüstri ilişkilerinde gitgide yükselen şiddet ve çatışma ortamının gölgesinde kalmış ve BPM ise, ki adı 1965'de Milli Produktivite Merkezi (MPM) olmuştur, bir türlü büyük özel sektör ve hatta kamu işletmelerine hitap edecek bir yapıya bürünememiştir (AİD, 1979; İşveren, 1969; Neyzi, 1968; Sürgit, 1972; TCCB, 1973).

Dönemin en önemli aktör ağlarından olan ve özellikle yönetim söyleminin firmalarda çalışanlara hem verdiği eğitimler hem de yaptığı danışmanlık faaliyetleri ile taşıyıp tanıtılmasına çok önemli katkı sağlayan Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD), 1962'de henüz ABD ile olan ilişkilerin bozulma safhasından önce kurulmuştur (Poroy, 1972; Wehner, 1972). SİD'in kuruluşu önceki dönemde ABD etkisiyle şekillenen İİE ve TAGK bünyesindeki aktörlerin çeşitli seminer ve eğitim faaliyeti çerçevesinde biraraya gelmeleri ve bunun sonucunda da yöneticilik söylemi ve yönetici kimliğinin oluşturulmasına dönük bir amaç etrafında birleşmeleri neticesinde olmuştur (SİD, 1972). ABD kökenli Uluslararası Kalkınma Ajansı (UKA), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Ford Vakfı gibi uluslararası aktörlerin finansal ve insan kaynağı desteği ile şekillenerek güçlenen TSİD, 1975 yılına gelindiğinde 50'nin üzerinde çok iyi yetişmiş profesyonel kadrosu bulunan, 229 danışmanlık projesi, 800 kadar eğitim ve geliştirme aktivitesi düzenlemiş ve bu aktivitelerde 20.000 çalışmanı konuk etmiş, bulunduğu devreye göre son derece etkin bir organizasyondur (Poroy, 1972; SİD, 1974). TSİD'in etkinliğini sadece özel sektör odaklı çalışmasında değil aynı zamanda devletle yakın ilişki kurmasına ve kamu kurumlarına da danışmanlık ve eğitim hizmeti vermesine bağlamak gerekir (Hoyi, 2001; SİD, 1974). Ne var ki, 1970'lerin ikinci yarısından sonra tırmanan terör olayları, sendikal faaliyetler ve ABD ile bozulan ilişkiler hem TSİD'e sağlanan finansal desteği ortadan kaldırmış, hem de SİD'in faaliyetlerine duyulan talebi kısmıştır (Erkanlı, 2002). En nihayetinde de TSİD 1978 yılında bünyesinde görevli idari çalışanların ideolojik bir sendika ile anlaşarak greve gitmeleri sonucu faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmıştır (Hoyi, 2001). TSİD, araştırmaya da konu olan SİD'i 1966'dan kapanışına kadar sürekli çıkarmış, bunun yanında çeşitli kitaplar ve araştırma raporları da yayınlamaya yönetim söylemlerini mümkün olduğunca geniş bir kitleye ulaştırmaya çalışmıştır.

TSİD'in kuruluşu ve etkisi sadece yöneticilik söylemi ve pratiğini Türkiye bağlamında yapılandırmakla sınırlı kalmamış, aynı zamanda TSİD bünyesinde biraraya gelen ve yönetimin özel alanlarıyla ilgilenen yöneticiler belirli platformlarda bilgi paylaşmaya girişmişlerdir. Bu tarz bilgi paylaşımı toplantılarını özendiren TSİD'in çatısı altında oluşan mesleki ağlardan birini de personelçiler oluşturmuştur (SİD, 1969a; 1969b). Bu toplantılar, özellikle yeni çıkan iş yasaının getirdiği belirsizlikler ve gitgide artan sendikal aktivite karşısında zor durumda kalan Personel Yöneticileri arasında bilgi paylaşımı ihtiyacı doğurmuş ve Personel Yöneticileri Derneğinin 1971 yılında kurulmasıyla sonuçlanan sürece katkıda bulunmuştur (Erol, 1996; Halıcı, 2000; Şenatalar, 2001). Aynı yıllarda, Peryön yanında sadece Türkiye'de kurulu yabancı sermayeli belli başlı firmaların personel yöneticileri arasında bilgi paylaşımına dönük bir başka ağ daha faaliyete geçmiş, ancak bu ağ son derece düzenli ve etkin çalışmasına rağmen informel olarak kalmayı tercih etmiştir (Oğuzberk, 2002). Üye sayısını sınırlı tutan, paylaşımında şeffaflık ve doğruluk ilkesiyle sürekli ve düzenli katılım ilkelerinden taviz vermeyen bu informel ağın üyeleri aynı zamanda da Peryön üyesidirler (Erestin, 2002). Bu iki ağın eşanlı çalışması bu dönemde belirgin bir sonuç doğurmazken ileriki dönemlerde Peryön içindeki güç mücadelelerinde rol oynayacaktır (Halıcı, 2001).

Peryön, PY konusunda kurulan ilk mesleki örgüt olarak misyonunu, PY konusunda dünyada üretilen fikir, yöntem ve tekniklerin Türkiye'ye transferi ve PY mesleğinin Türkiye'de geliştirilmesine katkıda bulunmak olarak belirlemiştir (Peryön, 2000). PY, Peryön tarafından kuruluş sırasındaki bağlamın şartlarından etkilenerek geniş olarak tarif edilmiş ve işçi-işveren ilişkileriyle bunun yasal bağlamını da kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Dolayısıyla, Peryön'ün söylemi daha kuruluştan itibaren Eİ söylemini de kapsamış, ancak bu dönemin sonuna kadar Peryön, öncülü TSİD'in kaynaklarına sahip olmadığından daha amatör bir girişim olarak kalmış, PY söylemini üyelerine yaymada zorluklarla karşılaşmıştır. Dönem sonuna gelindiğinde Peryön'ün 312 üyesi, çeşitli üyelerinin yoğun çabasıyla sahip olmayı başardığı ve dernek merkezi olarak kullandığı bir apartman dairesi ve sadece iki yıl kadar düzenli şekilde basabildiği son derece dar kapsamlı bir bülteni vardır.

Özetle denilebilir ki, yönetim, ve özellikle iş ilişkisinin yönetimi konusundaki fikirlerin merkez ülke olan ABD'den transfer edilerek Türkiye bağlamındaki firma çalışanlarına ulaştırılması amacıyla oluşan çeşitli aktör ağları, dönemin özellikle sonuna doğru oluşan olumsuz kurumsal şartlardan etkilenmişlerdir. TSİD gibi güçlü ve etkili bir oluşum bile dönem içinde devamlılığını sağlayamamış, diğer ABD tarafından kurulan ya da kurulmasına öncülük edilen aktör ağları ise tamamen devlete devredilerek aslında başta çözmek için kuruldukları sorunların içine katılmışlardır.

Özellikle sendikal hareketlerin hızlandığı ve radikalleştiği bir dönemde TSİD bünyesinden çıkan Peryön, PY'nin meslekleşmesi için önemli bir basamak teşkil etmekteyse de içinde bulunduğu örgütsel ve kurumsal şartların etkisiyle hamisinin kurguladığı söyleme ve ortaya koyduğu PY kimliğine önemli bir katkı yapmaktan, en azından bu dönemde uzaktır.

Söylemler, Retorikler ve Olgular: Personel Yönetimi mi Endüstri İlişkileri mi?

Söylemler açısından bu dönem geçmiş dönemlere kıyasla bir çeşitlenme dönemi olarak değerlendirilebilmekte, çeşitlilik ise söylemler arası güç çekişmelerine ve söylemlerin konumlandığı bilgi alanlarında rekabet ve yer kapma mücadelesine neden olmaktadır. İş Hukuku, Eİ, Kamu Yönetimi, İşletme ve bunu oluşturan alt disiplinler (pazarlama, PY, üretim yönetimi) bu dönem içinde kendilerini tanımlama ve birbirlerinden ayırıştırma çabası içindedir (Heper ve Berkman, 1979; Üsdiken, 2003; Üsdiken vd., 1998; Üsdiken ve Wasti, 2002). Erçek (2003) TAGK'nin dergisi olan Fabrika üzerine yaptığı değerlendirmede PY'nin ayrı bir söylemsel alan olarak 1950'li yılların ortalarından itibaren kurgulanmaya çalışıldığını, ancak yine de çalışan yönetimi, İnsan İlişkileri ve PY kavramlarının birbirlerinden ayırıştırılamayacak şekilde içiçe geçtiğini belirtmektedir. Nitekim, 1960'lı yılların ortalarına doğru Eİ, ya da o zamanki adıyla sosyal siyaset alanında çalışan akademisyenler de 1950'lerde büyük ölçüde kendi disiplinleriyle bağdaştırdıkları İnsan İlişkileri ve yönetsel bakış açısını yavaş yavaş ayırıştırma çabası içine girmişlerdir (Üsdiken, 2003). Eİ konusundaki akademik söylemin sürekli olarak yayınlandığı ve İktisat ve İktisadiyat Enstitüsü tarafından yıllık olarak çıkarılan Sosyal Siyaset Konferansları dizisinde yer alan yazıların sistematik bir değerlendirmesi de bu gözlemi doğrular görünmektedir. Sözü geçen konferansların yayınlanmaya başladığı 1948 yılından 274 ve 275 sayılı sendika ve toplu sözleşmeye ilişkin yasaların çıktığı 1963 yılına kadar yayınlanan toplam 121 metnin 19 tanesi iş ilişkilerinin firma düzeyindeki çeşitli analizlerini kapsamaktadır. Ancak 1963 yılından 1976 yılına kadar yayınlanan 147 metinden sadece 10 tanesi bu düzeyde bir analize yönelmiş, bunların altısını da endüstriyel demokrasinin tartışıldığı bir özel sayı oluşturmuştur. Dolayısıyla denebilir ki özellikle akademik Eİ söylemi, kurumsal ortamdaki çarpıcı dönüşümden etkilenmiş ve kendi alanını bu dönüşümle birlikte diğer disiplinlerden ayırıştırıp bağımsız bir konuma getirmek için çaba göstermeye başlamıştır. Diğer yandan kamu yönetiminde çalışanlarla işletme alanında çalışan akademisyenler arasında iş ilişkisinde kullanılması öngörülen düzen mekanizmaları açısından belirgin bir fark gözlenmiş ve kamu tarafında sistemleştirici, akılcı ve bürokratik bir düzen anlayışının normatif, insan ilişkileri ve kültüre dayalı bir düzen anlayışına göre daha baskın olduğu ortaya konmuştur (Üsdiken ve Wasti, 2002). Özetle, akademik alanda söylemler kendilerini birbirlerinden

ayrıştırmaya çalışarak konumlandıkları söylemin çerçevesi ve söylem alanını belirginleştirmeye başlamışlardır.

TİSK'in çıkardığı ve 1962'de yayınlanmaya başlayan İD ise akademik söylem etkileşimlerinden bir miktar faz farkıyla, yani 1960'ların sonlarına kadar, önemli ölçüde yönetsel bir içeriği bünyesinde barındırmıştır. Ancak İD, özellikle 1970'den sonra kendini hem merkezdeki söyleme hem de Türkiye'deki akademik söyleme uygun bir şekilde iş ilişkisinin sendika, devlet ve işveren üçlüsü ekseninde oluşturulacak firma üstü bir düzen mekanizmasıyla çözümüne endeksleyen bir söylem tutturmuş görünmektedir (Kaufman, 1993). İD'de dönem itibarıyla taranan 55 metinden sadece 13'ü 1971 ile 1979 arasında yer almakta, kalan 42'si ise 1962 ile 1970 yılları arasında basılmış görünmektedir. 1971'e kadar süren bu ilk dönemde İD'de İnsan İlişkileri temasını işleyen 10 metin yer almış (örn. Beğenç, 1970; Dilmen, 1963; Kaya, 1969; Özgür, 1963a; 1963b), İnsan İlişkileri teması dönemin en yoğun işlenen teması olmuş ve bu 10 metinden ayrı olarak dört çalışma daha İnsan İlişkilerini bünyesinde yoğun şekilde barındırmış ve tartışmışlardır (Arıcan, 1972; Göçmençelebi, 1970; Şenatalar, 1972; Yırlıgay, 1970). İncelemeler ayrıca bu ilk dönemde, Personel İdaresi başlığı taşıyan kimi metinlerin de bünyelerinde aslında PY'yi ayırt etmeye yarayan fonksiyonlardan ziyade İnsan İlişkileri fikirlerini anlattıklarını, dolayısı ile PY, Eİ ve İnsan İlişkileri arasındaki iç içe geçmişliğin profesyonel söylemde 1960'ların başında devam ettiğini ortaya koymuştur (Dilmen, 1963; Özgür, 1962).

“Şu halde her işletme için kaçınılması imkansız olan şey insan münasebetleri ve bunların sonucu olan duygulardır. Münasebetlerin iyi olması iyi duyguları doğurur, bu dar manada o işletmedeki şahıslar için maddi ve manevi faydalar sağlar, produktivite artar, geniş anlamda ise yurt ekonomisi bakımından ekonomik ve sosyal faydalar elde edilmiş olur. Şimdiye kadar bahsedilenler personel idareciliğinin işletmenin başarısını tayin eden esas faktörlerden olduğunu ortaya koymaktadır.” (Dilmen, 1963: 12)

İnsan İlişkileri yaklaşımının ABD'de 1950'lerin sonuna dek Eİ söyleminin hem makro hem de firma düzeyindeki çözümlerini birleştiren ve dolayısı ile iş ilişkilerinin düzeni için yekpare bir söylem niteliği taşımasını sağlayan birleştirici rolü bilinmektedir (Kaufman, 1993). Yani İD söylemi tarafından İnsan İlişkilerininin Eİ ilişkileri içindeki rolü merkez ülkedekiyle neredeyse aynen, ancak belirli bir faz farkıyla kurgulanmış görünmektedir. Yalnız İnsan İlişkilerininin bu şekilde kurgulanışı 1960'ların sonuna doğru kısmen değişmekte, İnsan İlişkileri “iyi yönetimin” (Chislett, 1969a: 21)

sağlanabilmesi için gerekli olan “ferdi” (Chislett, 1969a; 1969b) düzeydeki “informal ilişkilerin” (Kaya, 1970: 27) düzenlenmesi gibi araçsal bir role indirgenmektedir. Bunun yanında, endüstri veya sanayi münasebetleri kavramı kendini “insan sevk ve idaresi” (Chislett, 1968a: 21) yerine konularak İnsan İlişkilerini araçlarından sadece biri olarak nitelemekte (Chislett, 1969b), PY’yi ise ayrıştırarak modası geçmiş olarak lanse etmektedir (Öge, 1967). Dolayısıyla, 1971’e gelindiğinde merkez söylemde 1950’lerin sonlarında yaşanan kırılma ve ayrışma Türkiye’deki profesyonel söylemde de yaşanmaya başlanmakta, bu ise işletmelerde henüz yeni yeni boy göstermeye başlayan PY departmanlarının Eİ departmanlarına dönüştürülmesi retoriğini tetiklemektedir. Zira, personel departmanları “sanayi münasebetleri”nin uygulanmasından birinci derecede sorumlu hale gelmişler (Chislett, 1968b), bu da onların sorumluluğunu tüm “iş ilişkisini” düzenleme eksenine kaydırmış, rutin işlere odaklılıktan kurtararak genişletmiştir (Öge, 1967: 23). Dolayısıyla, artık bu departmanlara “endüstri münasebetleri” departmanı demek daha doğru olur (Kaya, 1970:27).

PY ile Eİ’nin ayrışması ve hatta Eİ’nin PY kavramını ele geçirmesi, 1971 sonrası İD söylemi için daha az önemli bir tartışma yaratmış görünmektedir. Bu devrede PY bireysel düzeyde iş ilişkisinin yönetimini mümkün kılan işe alma, eğitim ve geliştirme, haberleşme, performans değerlendirme, ücret idaresi ve iyi insan ilişkilerinin sağlanması olarak tarif edilmekte ve Eİ’den ayrık olarak ele alınmaktadır (Şenatalar, 1972; Kaya, 1974). Eİ ise özellikle dönemin sonuna doğru alevlenen çatışmacı sendikal söylem ve aktivitelerin de etkisiyle neredeyse tamamen bireysel düzeyde çözüm tartışmalarından vaz geçmiş ve devlet-sendika-işveren üçgenindeki düzen arayışlarına odaklanmıştır (İbrahimoglu, 1979a; 1979b). Mesleki Eİ söylemindeki bu yeni yönelim firma düzeyinde aranacak çözümlere bu dönemde yayınlanan metinlerde son derece kısıtlı yer ayırma şeklinde kendini göstermiştir. Yayınlanan kısıtlı sayıdaki metinlerde de İnsan İlişkileri yerine akılcı kontrol anlayışını ön planda çıkaran iş değerlemesi (Erkan, 1975; Kaya, 1975), personel programlaması (Kaya, 1974) ve üretkenliğe dayalı ücret sistemleri (Zaim, 1973; Kaya, 1980) gibi konular tartışılmıştır. Profesyonel Eİ söyleminin retoriğindeki bu değişim, işverenin özellikle dönem sonuna doğru bir taraf olarak sendikalarla ve genellikle işçi tarafına meyleden devletle giriştiği “iş mücadelesi”ndeki konumunu korumak için daha agresif bir yönelim izlediğine işaret etmektedir (İbrahimoglu, 1979a). İşçinin yönetime katılması gibi fikirlere bu bağlamda işverenin “sevk ve idare hakkına” tecavüz olarak görülürken, aynı zamanda “hür piyasa rejiminin” ve buna bağlı olarak “sosyal ve politik düzenin” değiştirilmesine dönük, “ideolojik” bir gayret olarak değerlendirilmektedir (İbrahimoglu, 1979c: 6; Yoluç, 1978: 12-13). Zamanın TİSK Genel Sekreter Vekili Ahmet Yoluç bu tarz fikirlere sıcak bakan üyelerinin “merkezi dayanışma fonundan yardım almalarını” engelleyecek bir prensip kararını savunmaktan çekinmemektedir (1978:13).

Yani, dönemin sonunda mesleki Eİ söylemi açısından firma düzeyindeki çözüm imkanları tükenmiş görünmekte, firma üstü çözüm arayışlarına ise işveren açısından umutsuz bir hava hakim olmaktadır. PY fikirlerinin bu ortamda tartışılması bile neredeyse imkansızdır.

Mesleki Eİ söyleminde dönem içinde gerek kurumsal ortama gerekse de merkez söylemi Türkiye'ye taşıyan aktör ağlarının yapılanmalarına bağlı yaşanan çarpıcı değişimler⁷ kısmen dönemin mesleki yönetim söylemini oluşturan SİD bünyesinde de gözlenmektedir. Ancak öncelikle SİD'in söyleminin geniş bir işletmecilik anlayışı üzerine oturduğu, bu nedenle de sadece iş ilişkisinin düzenlenmesine değil diğer paydaş ilişkilerinin düzenlenmesine ilişkin çözümler, ilkeler ve tanımlar getirmeye çalıştığı vurgulanmalıdır. SİD konusunda daha önce yapılan bir inceleme de, ekonomi, üretim yönetimi, personel, pazarlama gibi alt başlıklarda önemli sayıda metin basıldığını ortaya koymaktadır (Üsdiken ve diğerleri, 1998). Söylem analizine dahil edilen toplam 138 adet metnin incelemesinde de bunların 68'inin, yani yaklaşık yarısının arkaplan varsayımlarında çoklu paydaş ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, yönetim fikri artık SİD ile birlikte sadece, veya çok önemli ölçüde, çalışan yönetiminden oluşmamakta, bunun yanında müşteri, devlet, toplum, tedarikçi ve hissedar ilişkilerini de içine alan karmaşık bir sürece dönüşmektedir (örneğin, Baykal, 1973; 1978; Büktaş, 1975; Cansen, 1968; Cem, 1972; Eren, 1977; Gencer, 1968; 1978; Özcan, 1973). Ayrıca SİD sendikalar ve toplu sözleşme, grev ve lokavtı düzenleyen yasalar çıktıktan sonra yayınlanmaya başladığından daha baştan iş ilişkisinin düzenlenmesi konusunda sadece firma tabanlı çözümler üretilmediği ve sendika gibi kolektif çalışma ilişkileri aktörlerinin iş ilişkisinin düzenlenmesinde önemli rol aldığını kabullenmiştir. Nitekim, yapılan söylem analizi araştırılan metinlerden 62'sinin ya sendikaya atıf yaptığını ya da iş ilişkilerinin kolektif düzeyde ele alınması konusuna değindiğini ortaya koymuştur. Ancak, belirtmek gerekir ki, bu metinlerden 34'ü kolektif seviyedeki çözümlerin işletme çalışanları ayrıştırılarak sadece bir kısmına uygulanması gerektiği fikrindedir. Beyaz yakalı, idari kadroya yakın çalışanlar ile üretimin merkezinde yer alan mavi yakalı çalışanlar ayrıştırılarak toplu sözleşmenin "kapsam içi" ve "kapsam dışı" çalışanları belirlenmelidir (Cansen, 1972). SİD söyleminde değinilmesi gereken bir önemli nokta da daha önce Üsdiken ve arkadaşlarının (1998) yaptığı çalışmada vurguladıkları profesyonel yönetici kimliğinin kurgulanması meselesidir. Metinlerde bir çok kereler ön plana çıkarılan yönetici ya da

⁷ İD söyleminde firma düzeyindeki çözümlere dönük yazılılarıyla ön plana çıkan önemli figürlerden Richard E. Chislett ABD'ye bağlı Uluslararası Kalkınma Ajansı'nın çalışmaları kapsamında Türkiye'ye gelerek ajansın bağlantılı olduğu aktör ağlarında çeşitli faaliyetler yürüttükten sonra TİSK bünyesinde danışmanlık yapmıştır. Ayrıca, merkez Eİ söylemini Türkiye'de yayan akademik ağların ABD'yle ilişkilerine aracılık eden aktör ağları da söylemin yapılandırılmasında etkili olmuşlardır (Üsdiken, 2003).

zamanının deyimiyle “sevk ve idareci”, işverenden ayrıştırılmakla kalmayıp kimi zaman ondan üstün bir aktör olarak kurgulanmaya çalışılan bir kimliktir (Alisbah, 1967; Baykal, 1969; Neyzi, 1968). SİD, yöneticiliğin sistematik bir öğretim çabası ile kazanılabilecek, metod ve teknikleri belirgin, uzmanlık isteyen bir bilim dalı olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmekte ve bu kimliği yeni yeni oluşmaya başlayan işveren veya “patron” kimliğine rağmen kurgulamaya çalışmaktadır (Neyzi, 1966; Volgenau, 1966/67; Zoga, 1968).

İD söyleminde önemli yer tutan İnsan İlişkileri fikirleri SİD içerisinde de çeşitli metinlerde vurgulanmalarına rağmen genel olarak gücünden kaybetmiş bir izlenim vermektedir. Sadece iki metnin başlığında İnsan İlişkileri ibaresi vardır (Baransel, 1967; Özcan, 1975) ve İnsan İlişkileri yaklaşımını kendi içlerinde tartışan metinlerde bu konuları tasnif etme, sayısallaştırma ve ölçmeye dönük bir eğilim başgöstermiştir (örneğin, Gencer, 1974; 1975; Likert, 1970; Özcan, 1975; Zoga, 1978). Görülen odur ki, SİD merkez söylemde 1960’lı yıllardan itibaren Eİ ve PY’den ayrışarak örgütsel davranış adı verilen alana dönüşen İnsan İlişkileri eğilimini 1970’li yılların ortalarına doğru benimsemiştir (Barley ve Kunda, 1992; Kaufman, 1993). Örgütsel davranış alanı ise kuramsal yanı güçlü olan ve sistematik ilişkilerin genellikle sayısal yöntemler kullanılarak tesbitine vurgu yapan bir kimliğe sahiptir. Bu geçiş de kimi SİD yazarlarınca tespit edilmiş görünmektedir.

“Son yıllarda hızlı bir gelişim gösteren “Sistem” kavramı ve “Durumsallık” tahlili yaklaşımı, “Organizasyonlarda Davranış” konusunun; “Beşeri İlişkiler Hareketi”ne göre daha tarafsız, değer yargılarından arınmış, evrensel ve bilimsel bir inceleme alanı haline gelmesine hizmet etmiştir.” (Dereli, 1975: 9)

Böylelikle dönem sonuna doğru, İnsan İlişkilerinin PY ve Eİ’den ve hatta temsil ettiği genelleştirilmiş çalışan yönetimi bakış açısından büyük ölçüde ayrıştırıldığı görülmüş, bu ise SİD’in söyleminde iş ilişkisinin düzenlenmesi konusunda nasıl bir retorik geliştirildiği noktasını daha ilginç kılmıştır. Gerçekten de SİD’in iş ilişkisinin nasıl düzenleneceğine ilişkin retorisi ayrıştırımcı yönetsellik olarak tarif edilebilir. SİD söyleminin genel özellikleri tarif edilirken kapsam içi ve kapsam dışı ayrıştırmasına dikkat çekilmişti. Bu ayrışmaya dayanarak kapsam dışına bireysel bakış açısıyla geleneksel PY ilkelerinin uygulanabileceği, kapsam içine ise, yasalardan kaynaklanan yükümlülükler dolayısıyla kolektif düzenleme esasına göre bir yöntem geliştirilmesi gerektiği ortaya konmuştur (Cansen, 1972; Ekin, 1974; Kardam, 1967). Yönetsellikten kasıt ise retorikte iş ilişkisinin düzenlenmesinin asla sendika ile tartışılacak bir konuma getirilmemesi gerektiği, bunun ancak ve ancak yönetsel bir hak olabileceğidir (Cansen, 1968; Özgü, 1968). Dolayısıyla SİD’e göre iş ilişkisinin düzenlenmesi

yönetmelik bir görevdir ve bu görev kurumsal yükümlülükler de dikkate alınarak ifa edilmelidir (Dereli, 1975).

PY tanımı ise İD söylemine benzer şekilde 1970’li yıllarla birlikte farklılık göstermeye başlamıştır. PY üzerine yazılmış ilk metinde dikkat çeken ana unsur personelciliğin diğer işletme fonksiyonlarına nazaran düşük statüsü ve bu statünün yükseltilmesi için personel yöneticisinin de aslında ve “herşeyden evvel bir sevk ve idare elemanı” olduğunun teyididir (Kardam, 1967: 21). Nitekim Dilber (1969) de personel yöneticisinin “işe alma, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme, sağlık programı ve iş kazalarının önlenmesi, sendikal ilişkiler, sosyal ilişkiler ve beşeri ilişkilerin denetlenmesi” gibi görevleri sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için “diğer yüksek seviyedeki müdürlerle birlikte doğrudan genel müdüre sorumlu kılınması” gerekliliğine işaret etmektedir (s.11-12). Benzer şekilde PY’yi tanımlamak için yola çıkan Energin (1971: 9) “eğer sevk ve idare insanlar yoluyla iş yaparsa, sevk ve idare personel idaresidir” demektedir. Yalnız, tüm bu yönetim tarafı ağır basan tanımlar yazıların ilerleyen safhasında PY söylemini köşeye sıkıştıran hat-destek (line-staff) ayırımı tartışmasına girince PY’nin esasen bir destek fonksiyon olduğunu ve diğer fonksiyon yöneticileriyle üst yönetime danışmanlık yapmak zorunda olduğunu belirtmekten kaçınmamaktadır (Dilber, 1969; Energin, 1971).

Bu ikilemi kısmen çözüme kavuşturacak şekilde, PY konusunda tanım yapmaya soyunan tüm yazarlar 274 ve 275 sayılı yasaların çıkışıyla beraber PY meselelerinin Türkiye’de stratejik bir hal aldığını, dolayısıyla da bu fonksiyonun başında olması gereken kişilerin de statü açısından işletme gözünde arzettikleri öneme kavuşturulmaları gerektiğini savunmaktadırlar (Cansen, 1970; Dosdoğru, 1970; Energin, 1971; Kardam, 1967). Bu noktada ise İD söyleminde meydana gelen tartışmalara paralel olarak iş ilişkisinin firma seviyesinde düzenlenmesinde birinci seviyede sorumluluk alacak bu rolün isminin personel yönetimi değil “sınai münasebetler” (Dosdoğru, 1970: 9) veya “endüstri ilişkileri” (Cansen, 1972: 10) olması gerektiği ortaya atılmış, ancak bu rol ile diğer yazılarda görevlerinin ana hatları çizilmiş olan personel yöneticisi arasında bir fark gözetilmemiştir. PY ve Eİ arasındaki kavramsal güç mücadelesinin galibini ise bu konuda son noktayı koymak üzere kalem eline alan, Peryön kurucularından, Cansever (1975) belirlemiş görünmektedir.

“Çok yakın zamana kadar Endüstri İlişkileri görevi, Personel Sevk ve İdaresi görevinin içinde kabul edilmekteydi. Bugün, hala bu düşünceyi devam ettiren kalabalık bir grup vardır. Buna karşılık, Endüstri İlişkileri deyiminin, Personel Sevk ve İdaresi görevini de içerdiği, kapsadığı artık çoğunluğun görüşü olma eğilimindedir. Bu görüşe göre, Personel Sevk ve İdaresi deyimi,

işe alma, eğitim, güvenlik ve sağlık, maaş ve ücret idaresi konularını içermektedir.” (Cansever, 1975:11)

Böylelikle bireysel bazdaki iş ilişkisi düzenlemesi PY'nin görevleri olarak belirlenmektedir. Tüm firma için, bütünsel bir bakış açısıyla, hem bireysel bazda hem de kolektif bazdaki iş ilişkisi düzenlemelerini yapıp, bu iki seviyedeki düzenlemeleri de hem birbiriyle hem de düzenlemelerle ilişkili kılınan kurumsal aktörlerle uyumlu şekilde yürütmek işi ise Eİ kavramına atfedilmektedir.

“...Endüstri İlişkileri fonksiyonunu, özet olarak; özgür ve endüstri niteliğini kazanmış bir ekonomik düzenin varolduğu bir ortamda, endüstri ile birey, grup ve toplum olarak kişiler arasında oluşan, karşılıklı etkileşim sisteminin düzenlenmesidir biçiminde tanımlamak istiyorum.” (Cansever, 1975: 13)

Söylem analizi bulguları profesyonel söylemler platformundaki kavramsal savaşın dönemsel galibinin Eİ olduğuna işaret etmektedir. Yukarıda tanımlandığı şekliyle Eİ, PY kavramını kapsayarak SİD söylemindeki ayrıştırımcı yönetsellik retoriğinin pekişmesine de imkan tanımıştır. Zaten, SİD bünyesinde iş ilişkisinin kolektif düzenlemeleriyle doğrudan ilgilenen metinlerin tamamı 1970 ve sonrasında çıkmış, özellikle de dönemin sonuna doğru bu yöndeki çözümlere ilgi artmıştır (Akbiyık, 1970; Çelik, 1970; Dereli, 1977; Kudatgobilik, 1974; Tuna, 1977). Dolayısıyla, SİD kurumsal ortamdaki çatışmadan etkilendiğinden olsa gerek, merkez söylemde meydana gelen PY- İKY dönüşümünü tam takip edememiş ve bünyesine ithal edememiş görünmektedir (Dulebohn ve diğerleri, 1995; Mahoney ve Deckop, 1986). Her ne kadar dönem sonuna doğru SİD metinlerinde Türkiye bağlamından kopma gözlenmiş (Üsdiken ve diğerleri, 1998) ve atflarda yabancı oranı artmışsa da, iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin merkezde gelişen dönüşüm tam takip edilememiş görünmektedir. Önümüzdeki dönemin en temel tartışmasını oluşturan İKY dönüşümü sadece tek bir metinde ve ancak SİD'in sondan bir önceki sayısında yer almış ve “beşeri kaynaklar görüşü” olarak tarif edilmeye çalışılmıştır. Buna göre

“Beşeri kaynaklar yönetim konusunda alışlagelmiş tutum ve inançlardan belirli bir anlayışı temsil eden, henüz tam anlamıyla geliştirilmemiş bir ekoldür. Bu modelin diğerlerinden farklılığı herşeyden önce insanların değer ve yeteneklerine dair ana faaliyetlerde görülmektedir. Bu varsayımlarda dikkatler kuruluşun bütün elemanlarının “el değmemiş kaynaklar” topluluğu olarak düşünülebilmesinde toplanmaktadır.” (Baykal, 1978: 34).

Profesyonel söylemler açısından iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin normatif bakış açısı, dönem içinde değişkenlik göstermekte ve gitgide düzenlemede makro bakış açısına meylenmektedir denebilir. Bu dönüşüm ise Personel Yönetimi fonksiyonunun önemini artırırken aynı zamanda bünyesindeki görevlere toplu iş ilişkilerinin yürütülmesini eklemiş ve bu görevi de diğer görevlere göre dönemin şartları gereği ön plana çıkartmıştır. Görünürlük ve statü kazanan personel fonksiyonu ise bu sefer de bünyesine aldığı bu ağır sorumlulukların etkisiyle hem içerik hem de kavram olarak Eİ'ye dönüşmüştür. Peki, iş ilişkisinin düzenine ilişkin normatif fikirler dönemin olgularıyla ne derece örtüşmektedir?

Büyük özel sektör şirketlerinin bu dönemde faaliyete geçmeye başladığından ve gümrük duvarlarıyla korunan ithal ikameci politikaların etkisiyle dönem sonuna doğru imalat ve hizmet sektörlerinde etkinliklerini artırdıklarından söz edilmişti (Kepenek ve Yentürk, 2001). Kamu işletmeleri ise gerek iktidarların politik çıkar savaşından, gerekse de kaliteli insan kaynaklarını yeni açılan özel sektör firmalarına kaptırmaktan dolayı dönemin sonuna gelindiğinde büyük güç ve prestij yitirmişlerdir (Alisbah, 1978; Artan, 1977; Gencer, 1978). Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Sümerbank, SEKA, Devlet Demir Yolları ve Ereğli Demir-Çelik gibi büyük ölçekli kamu kurumlarında personel ve/veya endüstri ilişkileri departmanlarının faaliyet gösterdiği bilinmekle beraber, bu faaliyetlerin çoğu zaman yukarıda söz edilen himaye ilişkileri ve kısıtlayıcı yasal hükümler nedeniyle gerektiği gibi işleyemediği bildirilmektedir (Energin, 1970; Geylan, Maviş ve Sargın, 1980; Işıl, 1965; Öge, 1967). Büyük özel sektör işletmelerinden Chrysler, Otosan, Eczacıbaşı İlaç, Mensucat Santral, Paşabahçe Şişecam, Pfizer İlaçları ve Unilever'de de özellikle 1960'lı yıllardan itibaren iş değerlendirme, işe alma, eğitim, kapsamlı sosyal yardım programları, işten ayrılma mülakatları ve ücret yönetimi gibi konularda çalışmalar yapıldığı bilinmektedir (Erol, 1996; İpbüken, 2001; Oğuzberk, 2002).

Metinlerin içerisinden ayrıştırılan olgusal ifadeler incelendiğinde PY'nin dönemselsel portresinin normatif söyleme paralellik göstermekle beraber özlenen faaliyetleri yapmaktan çoğu firmada uzak olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle sendikal hak ve özgürlüklerin tanınmasına kadarki devrede PY sadece "sicil fişlerini ve çalışanların şahıslarına ait muamelelerini tutan bir memur"dan ibaretmiş gibi görünmektedir (Kardam, 1967: 21). Zamanının en önemli sistematik değerlendirmelerinden birinde 23 Personel Yöneticisiyle yapılan bir anket çalışmasında alınan cevaplar Personel Yöneticilerinin a) çok küçük bir kesiminin yönetim kurullarına katılıp, diğer fonksiyonel müdürler mertebesinde değerlendirildiğine, b) nispeten küçük kadrolarla faaliyeti sürdürmek durumunda kaldıklarına, c) işe alma ve işten çıkarma, terfi ve ücretler gibi konularda çok az yetkileri olduğuna, ve d) genellikle orta

yaşlı ve üstünde, büyük ölçüde yüksek eğitilmiş ve kısmen emekli askerlerden oluştuğuna işaret etmektedir (Dilber, 1969: 10). Ancak, zaman ilerledikçe ve sendikal faaliyetlerin hızı arttıkça “personel idareciliği derhal prim yapmış, evvelki devreye nazaran çok daha yüksek yetenekli kimseler bu görevlere çağrılmaya başlamıştır” (Cansen, 1972: 10). Dolayısıyla 1960’lı yıllar “personel idaresini bina amirliğinden, genel müdürün asli görevi seviyesine kadar yükseltmiştir” (Cansen, 1972:11).

Sendikal olayların gitgide şiddetlendiği ve kısmen iş ilişkilerinin ötesinde politik ve toplumsal hayata yönelik eylemlere de taşıdığı 1970’li yılların son devresinde ise personel yöneticiliği yapmak, kimi zaman fiziksel şiddete varan eylemler oluşabildiğinden ciddi bir tehdit içermektedir (Hoyi, 2001; İpbüken, 2001; MESS, 1999). 1960’lı yıllarda elde edilen tüm birikime rağmen ekonomik krizler ve sendikal kaos ile yoğrulmuş bu son dönemde Personel veya Endüstri İlişkileri Yöneticileri’nin yaptıkları iş “sendikayla mücadele etmeyi, başka bir şey değil” (Oğuzberk, 2002). Tabii bu tanım takip eden dönemde büyük farklılıklar gösterecektir.

MESLEĞİ TEKRAR TANIMLAMA: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DÖNÜŞÜMÜ, 1981-1999

12 Eylül 1980 günü Türk Silahlı Kuvvetleri’nin bir kere daha yönetime el koymasıyla geçmiş dönemin ilişkileri ve kurumları çarpıcı şekilde yeniden yapılandırılmaya başlanmıştır. Bu yeniden yapılandırma süreci sadece iş ilişkilerinin düzenlenmesini etkilememiş tüm kurumlararası sistemde de önemli bir dönüşüm sürecini başlatmıştır.

Makro Kurumlar Arası Sistemin Yeni Dinamikleri ve İş İlişkisinin Düzenlenmesine İlişkin Kurumsal Altyapının Dönüşümü, 1981-1999

Öncelikle 1980 darbesi de diğer darbelere benzer şekilde kendinden önceki döneme duyulan bir hoşnutsuzlukla gerçekleştiğinden, darbe döneminde geçmiş döneme tepki olarak hazırlanan bir çok düzenlemeye imza atmıştır (Özdemir, 2002). Yalnız, 1980 darbesiyle kurulan Milli Güvenlik Kurulunun (MGK) geçmişte yaşanan askeri rejim dönemlerinden farklı şekilde hem üç yıl kadar uzun bir süre yönetimde kalması, hem de bu süreçte toplumsal hayatı çok derinden etkileyecek çok sayıda düzenlemeye demokratik rejime geçmezden önce imza atması önemlidir (Tanör, 1997). Beş üyeli MGK ile çok hızlı şekilde yasal düzenleme yapılması mümkün olmuş, dolayısıyla anayasa halk oylamasının yapıldığı 1982 Ekim’ine kadar 500’ün üzerinde yasa ve 91 adet kanun hükmünde kararname yayınlanmıştır (Özbudun, 1991). Bunlar arasında siyasi partilerin feshi, yargı ve muhakeme usulleri konusundaki düzenlemeler, ölüm cezaları, toplu sözleşme, grev ve lokavt yasakları, Türk-İş dışındaki diğer işçi sendikalarının kapatılması ve kimi

kamusal organların, örneğin Yüksek Hakimler Kurulu ve üniversitelerin, özerkliklerini kaybetmelerine ilişkin düzenlemeler sayılabilir (Tanör, 1997). Ayrıca, MGK rejimi sırasında geçen dönemdeki görece özgürlükler ve genişletilmiş yargı erkinin devlet idaresini sekteye uğrattığına ilişkin görüşler doğrultusunda hazırlanan anayasa ve bu anayasanın çok da demokratik olmayan bir süreç içinde halk oylamasıyla kabul edilmesi, özellikle siyasi ve toplumsal düzeni dönemin sonuna kadar kökten etkileyecek bir oluşumdur (Ahmad, 1996; İnsel, 1999; MESS, 2000).

Görülen odur ki, geçmiş dönemde etkisiz kaldığı düşünülen yürütme erki, yargıya oranla güçlendirilmiş ve kaosa yol açtığı düşünülen bireysel ve kolektif hak ve özgürlükler devletin idare yetkisine göre daraltılmıştır. Bu durumda yapılan seçimler ise, askeri kanadın beklentisinin tersine, muhafazakâr ve liberal fikirleri bünyesinde kısmen eriten söylemiyle Anavatan Partisi'nce kazanıldığında politik iktidara önemli ölçüde güç vermiştir. Bu gücün etkisiyle, Anavatan iktidarı hızlı bir kalkınma hamlesine girişmiş, ekonomide liberal bir anlayışı benimseyerek ithal ikameci bakış açısından ihracat odaklı bir anlayışa yönelmiş, fiyat ve miktar kontrollerini kaldırmış, önemli altyapı yatırımlarına girişmiş ve devletin ekonomiden ayrışması gerekçesiyle özelleştirme hamlesi başlatmıştır (Boratav, 2002; Kepenek ve Yentürk, 2001; Öniş, 1991). Tabii çok partili demokratik rejime geçişle birlikte kurumlar arası sistemin yapılandırılmasında, ayrışmadan ziyade içkinlik ve çatışma şeklinde kendini gösteren süreç, bu dönemde de piyasanın rekabete ve metalaştırmaya dayalı mantığıyla, demokrasinin çoğunluğa dayalı iktidar sistemi ve devletin akılcı bir bürokratik düzen mekanizması sağlama mantıklarını karşı karşıya getirmiştir (Friedland ve Alford, 1991). Partizan politikanın tekrar iktidar olmak için idaresinde bulunan devletin düzenleyici gücünü kullanmaktan çekinmeyişi, bu süreçte de Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund, IMF) ve Dünya Bankası (World Bank, WB) gibi dışsal kurumlarca kendisine dayatılmaya çalışılan piyasayı hakim kılma anlayışına, devleti piyasa oluşturma ve düzenleme sürecine dahil etme şeklinde bir yorum getirmesi, 1980'li yıllar boyunca süren yapılandırma sürecinin ana hatlarını oluşturmaktadır (Buğra, 1994; Heper, 1991; Kalaycıoğlu, 1999; Öniş, 1991). Zira, özelleştirme başarısızlıkla sonuçlanmakla kalmamış, devletin ekonomideki rolü yapılan yatırımlarla daha da pekişmiş, ayrıca devletin sendikalar, mesleki örgütlenmeler gibi çeşitli çıkar grupları üzerindeki otoritesi güçlenmiş, ihracata dönüklük yapısal değil kısa vadeli stratejilerle yönetilmeye çalışılmış, tüm bunların neticesinde ise zaten evvelki dönemin sonlarında rafa kaldırılmış görünen zımnî dönüşüm projesinin esasları bir kez daha ülkenin yörünge bağımlı (*path-dependent*) dinamikleri içinde eriyip yitmiştir (Cizre-Sakallıoğlu, 1991; İlkin, 1991; Kalaycıoğlu, 1991; Kepenek ve Yentürk, 2001).

Tüm bu içkinliğe ve birbirinin içine geçmişliğe rağmen 1990'lı yıllar piyasasının gitgide daha fazla kurumsallaştığı ve kısmen de olsa öne çıktığı bir dönem görünümündedir. Toplumda çıkarıcılığın yaygınlaşması, dış ticaretin liberalleştirilmesi ve gümrük birliği uygulaması, mal ve hisse senedi piyasalarının açılmasıyla (MESS, 2000) birleşince piyasa mantığının pekiştiği söylenebilir. Yine de yapılan düzenlemeler piyasanın metalaştırma ve biriktirme mantığını sadece belirli bir oranda hakim kılabilmiş, rekabet zihniyetini pekiştirmede ise genellikle başarısız olmuştur. Özellikle, dönemin sonunda meydana gelen politik karmaşa ve istikrarsızlığın çıkar örgütlenmelerinin ve himaye ilişkilerinin devlete ve siyasi organlara kadar yayılmasıyla ilgili olduğu söylenebilir (MESS, 2000). Devlet-piyasa-demokrasi etkileşiminin İslamî ve ailevî ideallerle örünmesi de bu devrede görülen yapılandırma sürecinin içinde önemli yer tutmaktadır. Geçtiğimiz devrede yükselişe geçen İslamî idealler ve bu ideallerin demokrasi mantığıyla güçlenerek özel alandan kamusal alana taşınması, ve hatta Milli Selamet Partisi'yle partileşmek suretiyle politik sürece dahil oluşu, 1980 sonrasında kısmen dönüşerek hız kazanmıştır (Tekeli, 1996). Özellikle sadakat ve adanmaya bağlı cemaat oluşumları hem piyasanın içine, hem devletteki bürokratik yapılanmaya, hem de 1987'de siyasi yasakları kaldıran referandum sonrası demokratik arenayı basamak taşı yaparak yeniden kamusal alana sıçramıştır (Göle, 1995; Tekeli, 1996). Özellikle, 1997 Şubat'ında bir MGK toplantısı sonrası Refah Partisi - Doğru Yol Partisi koalisyon hükümetinin dağılmasına da neden olan İslami ideallerin kamusal alana taşınması konusu, dönem sonuna kadar gündemde kalmış ve özellikle dönemin yarısından itibaren askeri kanattan gelen tepkileri de doğurmuştur.

Özetle, kurumlar-arası sistemin makro yapılandırması süreci, geçmiş dönemin izlerini taşımakta, kurumsal mantıkların ayrışması bir yana, içkinlik ve bu içkinliğin yarattığı karmaşıklık bir ölçüde pekişmiş görünümündedir. Tüm bu koşullar altında, geçmiş dönemde rafa kalkan dönüşüm projesi 1990'lı yıllardan itibaren Avrupa Birliği ekseninde yeniden tartışılmaya başlanmış ve tam üyelik için girişimler hızlanınca bu sefer "AB kriterleri" adı altında kurumlar arası sistemin ayrıştırılması ve işleyişine düzen getirilmesi talepleri gündeme oturmuştur (Tanör, 1997). AB taleplerinin yanı sıra ve onların ekonomik olanlarına paralel şekilde IMF istekleri de özellikle 1994 krizinden sonra sürekli olarak gündemdeki yerini korumuş ve en azından piyasanın ayrıştırılarak düzenlenmesi noktasına dikkat çekilmiştir (Kepenek ve Yentürk, 2001; MESS, 2000). Bu değişik ve birbiriyle çelişen kurumsal baskılar altında merkez söylemlerin Türkiye'ye taşınması konusu da dönem içerisinde aktör-ağlarının yapılandırılmasına da bağlı olarak dönüşecektir.

Kurumlar arası sistemin içkinliği ve bunun yarattığı çapraşıklıklar örgütsel düzleme de dönem boyunca yansımış, politik, ekonomik ve toplumsal gelişmelere koşut olarak ve özellikle MGK rejimi tarafından belirlenen ana

hatlar çerçevesinde yapılan düzenlemeler tarafından iş ilişkisi, bu ilişki çevresinde konumlanmış aktörler ve aktörlerin etkileşimleri önemli ölçüde yeniden tasarlanmıştır. Önceki döneme damgasını vuran 274 ve 275 sayılı yasaların yerine 1983'te bu yasalara işçi sendikacılığı açısından önemli kısıtlamalar getiren 2821 ve 2822 sayılı yasalar kabul edilmiştir. Bu yasalara önceki dönemin getirdiği sendikal rekabeti engellemek için iş kolu düzeninde sendikal yapılanma, ideolojik sendikacılığı önlemek amacıyla siyaset yasağı, grev yapmayı zorlaştırmak ve kanunsuz grevi engellemek için de çeşitli sınırlayıcı hükümler konulmuştur (Çetik ve Akkaya, 1999; MESS, 1999). Geçen dönem sendikal hareketin çarpıcı boyutlara ulaşmasında önemli etken olan, kimi zaman iş ilişkilerinin düzenlenme talepleriyle de yetinmeyip toplumsal düzenin yeniden yapılandırılması taleplerini dile getirmekten kaçınmayan DİSK, MGK rejimi tafından kapatıldığından bu dönemde önemli bir rol oynamaktan uzaktır. Zira, 1991'de Anayasa Mahkemesi kararıyla yeniden faaliyete geçen sendika, geçen dönemki eylemselliğinden ve gücünden oldukça uzaklaşmıştır (Çetik ve Akkaya, 1999). İslamın yükselişine paralel olarak sendikal hareket alanını genişleten Hak-İş de 1990'lı yıllarda önemli bir aktör haline dönüşmeye başlamıştır. Yine de 2821 ve 2822 sayılı yasaların düzenlediği endüstri ilişkileri platformunda kolektif işçi haklarını savunan başlıca aktör Türk-İş'dir. Türk-İş ise Anavatan Partisi iktidarının ilk dönemlerinde özellikle kamu kesiminde uygulanan düşük işgücü ücretleri politikası ve hükümetin kamuyu ilgilendiren toplu sözleşmeleri koordine etmek için kurduğu yapılardan son derece hoşnutsuzdur (Cizre-Sakallıoğlu, 1991; MESS, 2000). Kolektif iş ilişkilerine ilişkin yasaların de Anavatan Partisi iktidarınca yeniden düzenlenmemesi 1980'lerin ikinci yarısından 1990'ların başlarına dek uzanan bir işçi hareketini körüklemiştir. Her ne kadar bu hareketin temelinde işçi hak ve hürriyetleri ve iktidara karşı çıkma gibi politik amaçlar varsa da bu dönemdeki işçi eylemleri genellikle kamu odaklı olmaları ve özünde ekonomik kaygıları ön planda tutmaları nedeniyle evvelki dönem işçi eylemlerinden farklılaşmaktadırlar (Koç, 1996; MESS, 2000). Yine de iş ilişkisinin kurumsal şartlarındaki bu görece hareketlenme, özellikle 1970'li yılların tecrübelerini yaşayan büyük ölçekli işletmeler tarafında belirgin bir tedirginliğe sebep olmuştur (İD, 1988; 1989). 1990'ların başından sonra kısmen rahatlayan ortam, bu sefer de ekonomik krizler, politik istikrarsızlık ve politik İslam'ın yükselişi karşısında makro kurumsal sistemde meydana gelen çatışma ve kargaşadan etkilenmişlerdir. Bu kargaşanın doğurduğu belirsizlik ortamı da iş ilişkisinin düzenlenmesinde ortaya konacak çözümleri etkileme potansiyeline sahiptir.

Önceki dönemde büyük aile şirketlerinin holdingleşerek genellikle merkezden kontrol edilen bir iş grubuna dönüştüğü belirtilmişti. 1980'li yıllar ise piyasa ekonomisinin en azından retorik olarak yükselişe geçtiği ve istikrarsız da olsa ulusal ekonomide büyüme eğiliminin yaşandığı bir döneme

tekabül etmektedir (Kepenek ve Yentürk, 2001; MESS, 2000). Bu büyüme eğilimi de 1980'li yıllarda büyük şirketlerin sayıca artmasını sağlamış ancak takip eden on yıllık zamanda ekonomide yaşanan krizler ve istikrarsızlığa koşut olarak şirket büyüklüklerinin değişmediği gözlenmiştir (DİE, 2003). Yine de sayıca az holdinglerin büyük ölçekli şirketlerin çoğunu kontrol etmeleri iş ilişkisinin düzenlenmesinde firma tabanlı çözümlerin gelişip uygulanabilmesi için yeterli maddi tabanı oluşturmuştur denebilir. Bunun yanında kamu kuruluşlarının ekonomideki ağırlıklarının görece olarak dönemin sonuna doğru azaldığı, ayrıca tüm dönem boyunca süren özelleştirme tartışmaları ve uğraşları sonunda kaynak, varlık ve işleyiş açısından erozyona uğradıkları da kaydedilmektedir. Dolayısıyla, bu dönemde büyük özel sektör işletmeleri iş ilişkisinin düzenlenmesi konusundaki söylemlerin odağında yer alacaklardır.

Aktör Ağları da Dönüşüyor: Mesleki Örgütler, Kitle Yayıncılığı ve Danışmanlar

Kurumlar arası sistemin içkin yapısı ve ayrılmayan mantıklar, 1980 darbesiyle keskin bir dönüşümden geçen iş ilişkisinin kurumsal çerçevesindeki yeniden yapılandırmalarla birleşince bu ilişkinin ne şekilde düzenlenebileceğine dönük söylemleri üreten ve/veya taşıyan aktörler ve bu aktörlerin birbirleriyle etkileşimleri de yeniden tanımlanmıştır. Önceki dönemde savaş sonrası ABD'yle ortaklaşa girilen dönüşüm projesi kapsamında yapılandırılan aktör ağlarının varlığı ve birbirleriyle etkileşimleri söz konusu edilmişti. Dönemin sonlarında gerek ABD'nin dış politikası ve bu ülkeyle olan ikili ilişkilerdeki görece bozulma, gerekse de Türkiye bağlamında yaşanan çatışma ve kargaşa ortamı bu aktör ağlarının bazılarını süresiz bazılarını da etkisiz hale getirmişti. 1980 sonrası ise geçmiş dönemdeki dönüşüm projesinin artık sadece ABD merkezli değil global ve kısmen anonim bir karakter kazandığı dönem olarak tanımlanabilir. Zira, 1980 sonrası tekrar yakınlaşan ABD ile ilişkiler özellikle 1980'lerin ortasından itibaren hareketlenmeye başlayan Avrupa Topluluğu ile ilişkilerle çeşitlendirilmiştir. 1989'da Sovyetler Birliği'nin çöküşünün ardından ortaya çıkan yeni dünya düzeninde Türkiye için artık konumu itibarıyla sadece ABD değil fakat özellikle AT yeni bir referans merkezi olarak belirginleşmiştir. Tam üyelik perspektifinde benzer bir dönüşüm projesi gündeme getirilerek bunun kriterleri belirtilmiş ve düzenli raporlarla kriterlerin ne derece yerine getirildiği saptanmaya çalışılmıştır. Denilebilir ki AB kriterleri özellikle Gümrük Birliği Antlaşması'nın imzalandığı 1995'ten sonra daha çok toplumsal ve siyasi konulara yönelmiş, ekonomik konularla ilgili kriterler ise özellikle 1994 krizinden sonra ilişkilerin iyice sıkılaştığı IMF ve WB tarafından ortaya konulmuştur. Uluslararası düzeyde konumlanan aktörlere yapılandırılan bu etkileşimler dönüşüm projesi konusunda kısmen bir ivme

kazandırsa da kurumlar arası sistemin dinamikleriyle çatıştıklarından dönem içinde beklenen başarı sağlanamamıştır.

Örgütsel düzeyde yapılanan aktör ağlarındaki değişim özellikle ABD etkisiyle veya girişiyle kurulan birçok örgütün geçmiş dönemde devlete devredilmesiyle yakından ilgilidir. Zira devletin kontrolündeki örgütlerin özellikle politik partizanlık, sadakat ve himaye ilişkileri çerçevesinde gitgide etkinlik kaybettiği bir ortamda kamudaki iş ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda kurgulanan söylemlerin görece görünürlüğü kuşku götürür olmaktadır (Öktem, 1992; Tutum, 1990). Yine de özellikle 1980 darbesinin şokuyla sarsılan kurumsal ortamda devlet çatısı altında faaliyet göstermek devamlılık açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır ve bu aktörler etkinlikleri tartışılrsa da hayatta kalabilmişlerdir. Bunlardan TODAİE'nin geçmiş dönemin sonlarına doğru faaliyetleri akademik yöne kaydıracağı kaydedilmişti. Geçmiş dönemde TODAİE'nin açtığı iki yıllık ve dört yıllık programlar 1982 Anayasası ile birlikte yükseköğretimi merkezi bir şekilde yeniden yapılandırmak için kurulan Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından durdurulmuştur (Ergun, 1996). Yine de TODAİE bu dönemde kamu yönetimi eğitim programlarına ağırlık vermiş, çeşitli uluslararası kuruluşlarla işbirliği gerçekleştirmiş ve özellikle kamu yönetimiyle ilgili yayın yapmaya devam etmiştir. 1996 yılı itibarıyla TODAİE'nin kamu personeli için oluşturduğu yüksek lisans programından toplam 2535 mezun verilmiş ve TODAİE bünyesindeki çeşitli eğitim programlarına katılanların sayısı ise 20000'i aşmıştır (Ergun, 1996). YODÇE ise 1985'ten sonra özerk statüsünden sıyrılarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesine devredilmiş ve Eİ genel perspektifinde eğitim çalışmalarına devam etmiştir. Her ne kadar bu aktör ağının faaliyetleri konusunda yeterli bilgi yoksa da web adresinden temin edilen bilgiler YODÇE'nin faaliyetlerinin TODAİE gibi kamu sektörüyle sınırlı kalmadığını gösterir niteliktedir. Özellikle İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği gibi belirli konularda düzenlenen eğitimler büyük özel sektör işletmelerinden de önemli talep görmüştür (YODÇE, 2003). YODÇE'ye benzer şekilde MPM faaliyetleri de sadece kamu sektörüyle sınırlı kalmamıştır (Düzenli, 1990). MPM faaliyetlerinin gelişmesinde gümrük birliği ve liberalleşen piyasaların getireceği rekabete hazırlanma gayesiyle produktivite konusuna artan bir ilgi gösteren özel sektör firmaları önemli rol oynamıştır. MPM 1992'de Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı desteğiyle 1950'li yıllardakine benzer sektör içi eğitim programları başlatmış (Yeşilmen, 1993), daha sonra odağını Anadolu'da hızla gelişen Gaziantep, Kayseri, Denizli ve Afyon gibi illerde "Verimlilik Geliştirme Projeleri" vasıtasıyla yürüttüğü danışmanlık faaliyetlerine kaydırmıştır (MPM, 2003). Bu arada, MPM'in iş ilişkisinin düzenlenmesi konusu da dahil olmak üzere bir çok yönetsel konuda yayın yapmayı sürdürdüğünü eklemek gerekir. Herşeye rağmen kamuda faaliyet gösteriyor olmanın dönemselsel dezavantajını yaşayan bu aktör ağları, görece önemleri ve prestijleri artan büyük özel

şirketlerde iş ilişkisinin düzenlenmesini etkileyecek söylemler geliştirmekten uzaktır.

Yegane mesleki aktör ağı olan Peryön'ün dönem içindeki yapılanması özel bir önem taşımaktadır. Büyük ölçüde gönüllülük ve mesleki dayanışma üzerine kurulu Peryön, 1980 darbesinin ardından gelen yasaklı dönemde güçlüklerle karşılaşmıştır. Uzunca bir süre kapalı kalan dernek daha sonra yeniden açıldığında iş ilişkisinin düzenlenmesi konusundaki belirsizlikler, üyelerin faaliyetlere karşı isteksizliği ve düşük katılımı ve bunun etkisiyle belirli aktörler üzerine yıkılan işler gibi nedenlerle zor günler geçirmiştir. Bu sancılı dönemlerde en azından derneğin mülkiyetinde bir mekan olması aktör ağının sürekliliğini sağlayan önemli bir etken olmuştur. Arşiv belgeleri özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren derneğin aktivitelerinde belirgin bir artış olduğunu ve katılım sınırlı kalsa da kalite çemberleri, eğitim ve geliştirme, sosyal güvenlik sistemi, Eİ sistemi ve iş hukuna ilişkin çeşitli konularda seminer, panel ve eğitim çalışmaları organize edildiğini göstermektedir (Peryön, 1985; 1987; 1989). Ayrıca, 1985'ten itibaren iki yılda bir Personel Kongresi yapılmaya başlanmıştır. Yine de PB'yi sürekli çıkaracak yeterli kaynak bulunamamış ve dergi 1991'e kadar çeşitli kesintilerle çıkarılabilmektedir. Peryön dönemin başında Avrupa Personel Yönetimi Derneğine (APYD) üye olmuş ve bu örgüt toplantılarına delege göndermeye başlamıştır. Bu toplantılardaki etkileşim sonucu Peryön APYD'nin 15. Kongresini 1992'de İstanbul'da düzenlemiş, ayrıca bu dönemde APYD Başkanlığı'na kendi başkanı Aydın Akbıyık getirilmiştir.

1990'lı yıllarla birlikte İKY kavramı ortaya atılmış ve Peryön faaliyetlerine ilgi de görece olarak artmıştır. 1996'dan itibaren Hürriyet gazetesi ile ortak olarak Uluslararası İnsan Kaynakları Sempozyum'ları organize edilmeye başlanmış, dönemin etkili aktör ağlarından Kalite Derneği ile de ortak toplantılar düzenlenmiştir. 1996'dan itibaren yabancı sermayeli bir danışmanlık firması olan *Management Center Türkiye* (MCT) ile senelik bir İnsan Kaynakları Zirvesi düzenlenmeye başlanmıştır. Bu senelik toplantılar özellikle MCT'nin önemli ölçüde kaynak ayrabilmesi sayesinde dönemin yönetim ve İKY "guru"larını konuk etmiş ve 2000 yılına gelindiğinde katılımcı sayısı 1.000 kişiye yaklaşan, meslekdaşların adeta tamamının biraraya geldiği bir çekim merkezine dönüşmüştür. Yine son dönemde Peryön bünyesine profesyonel bir sekreteryaya tahsis edilmiş böylelikle dernek merkezinin açık kalması ve kimi idari faaliyetlerin daha sistematik bir şekilde yürütülebilmesi sağlanmıştır. Tüm bu ilişkiler yanında yine 1996 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'yle ortak bir İnsan Kaynakları Mesleki Yetiştirme Programı düzenlenmeye başlanmış, kimi dernek üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu program mezunlarına dernek üyelerince iş imkânı da yaratılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla dönemin sonuna gelindiğinde Peryön aktiviteleri genişlemiş ve diğer aktör ağlarıyla ortak

çıkara dayalı ilişkiler kurulmaya başlanmıştır. Bu Peryön'ün görünürlük ve etkinliğini pekiştirmeye yardımcı olmuş ve dernek hala finansal sorunlarla boğuşuyor olmasına karşın en azından İKY'nin popülerliğinden faydalanarak gündemde kalabilmiştir.

Geçmiş dönemde Peryön ile beraber kurulan bir informel aktör ağının varlığından söz edilmişti. Bu aktör ağının üyelerini Türkiye'de kurulu seçkin yabancı şirketlerde çalışan Personel/İnsan Kaynakları Yöneticileri oluşturmaktadır ve bu ağın faaliyetlerini dönem sonuna kadar etkin bir şekilde sürdürdüğü bilinmektedir (Erestin, 2002). Bu etkinliği sağlamada bu ağdaki üye sayısının değişmemesi önemli bir etkidir ve bu sayının yirmi civarlarında olduğu bilinmektedir (Oğuzberk, 2002). Bu informel aktör ağının yanı sıra yine sektörel seviyede informel meslekdaş ağlarının varlığı da bilinmekle beraber bunların yaygınlığı ve faaliyetlerinin içeriği konusunda detaylı bir bilgi bulunmamaktadır (Özyurtçu, 2002). Yalnız, bu dönemde informel ağın üyeleri Peryön yönetimine karşı geniş bir meslekdaş ve toplumsal tabana ulaşmada etkisiz kaldığı gerekçesiyle kimi zaman eleştirel bir tavır takınmışlardır. Özellikle dönem sonunda bu ağ üyelerinden bazılarının Peryön içinde idari görevler aldığı ve bu şekilde mesleki bilinirliği artırmak ve meslekdaşlara daha fazla bilgi aktarmak konusunda daha etkin bir konuma gelmek istediği gözlenmiştir (Halıcı, 2001). Böylelikle, İKY söylem ve pratiğinin merkezindeki bilgilerin hem Türkiye sınırları içine hem de Peryön ağına aktarılabilmesi mümkün olabilmıştır.

Peryön ve diğer mesleki ağların yanı sıra bu dönemde geçmiş dönemde iş ilişkisinin düzenlenmesi sürecinde sistematik bir söylem üretmeyen kitle yayıncılığının aktif hale dönüştüğü gözlenmiştir. Kitle yayıncılığının yönetsel söylemleri kurgulama ve yayma konusunda özellikle son yıllarda diğer ülkelerde de önemli bir aktör haline dönüştüğü bildirilmektedir (Mazza ve Alvarez, 2000; Sahlin Andersson ve Engwall, 2002a). Bu noktada, Türkiye'de kitle yayıncılığının yönetime ilgisinin 1990'lı yıllarda başladığı kabul edilebilir. Capital dergisi bu yıllarda yayınlanmaya başlamış ve iş dünyasıyla ilgili fikirleri popüler şekilde kurgulamaya girişmiştir. Ancak, özel olarak yönetim ve hatta iş ilişkisinin yönetimi konusunda önemli gelişme, 1996 yılında Hürriyet gazetesinin İnsan Kaynakları adlı haftalık bir ek yayımlanmasıyla yaşanmıştır. Aynı yıl, Human Resources isimli aylık bir dergi de yayınlanmaya başlamış ve bu dergi içeriğinde modern İKY söylemi içerisinde yer alan konularla ilgili metinlere yer vermeye başlamıştır. Ancak, Human Resources dergisinin görünürlüğü İnsan Kaynakları ekine göre çok daha düşüktür. Bu ek, bünyesinde bir kapak konusunun işlendiği, çeşitli köşe yazılarının ve tanıtımların yer aldığı, ancak çok büyük bir kısmının iş ilanlarından oluştuğu bir içeriğe sahiptir. Kapak konuları ise son derece değişken olup iş yaşamına ilişkin neredeyse tüm başlıkları inceleyen bir repertuar oluşturmaktadır. İçerikteki bu değişkenlik Hürriyet gazetesinin

süreklilik ve popülerliği ile birleşince ortaya iş ilişkisi yönetimi söylemleri açısından iki önemli etki çıkmıştır. Bunlardan ilki İnsan Kaynakları etiketinin yaygınlaştırılması ve meşruiyetinin sağlanması, diğeri ise bu etiketin anlamının muğlaklaştırılması ve bu şekilde yorumsal esnekliğin artmasıdır. Yani, İnsan Kaynakları geniş halk kitlelerince de bilinen ve benimsenen bir etiket olmuştur, ancak bununla ne kastedildiği açık ve berrak değildir. Nitekim, Sabah ve Milliyet gazeteleri de benzer haftalık ekler yayınlamak suretiyle bu etiketin pekiştirilmesinde rol oynamış, ancak 1990'lı yılların son dönemlerinde gelişen istikrarsızlık yüzünden bu ekler sürekli çıkarılamamıştır. Hürriyet'in bir başka özelliği de Peryön ile geliştirdiği bağlardır. Hürriyet İnsan Kaynakları sponsorluğunda 1996'dan itibaren Uluslararası İnsan Kaynakları Sempozyumu gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Arşiv kayıtları dönem sonu itibarıyla bu sempozyumlardan en az üç tane organize edildiğini ortaya koymaktadır (Peryön, 1997; 2000).

Önceki dönemlerde eksik olan rekabet unsurunun oyuna dahil olmasıyla birlikte yönetsel yeniliklere ihtiyaç duymaya başlayan ve bu konuda harcayabilecek kaynağı bulunan büyük özel şirketlere talep ettikleri bilgileri sağlayabilecek danışmanlar bu dönemin ortalarında Türkiye'de boy göstermeye başlamışlardır. Danışmanların yönetsel fikir ve uygulamaları yaymada oldukça etkin bir rol üstlendikleri iyi belgelenmiş bir olgudur (Abrahamson, 1991; 1996; Armbüster ve Kipping, 2002). Gerçi, bu dönemin ortasından sonra büyük bir hızla yapılandırılan danışman ağları önceki dönem ABD ekseninde faaliyet gösteren UKA bünyesindeki danışmanlık ağlarından niyet açısından belirgin bir farklılık göstermektedir. Zira, yeni danışmanların eskilerine oranla belirgin bir politik gündemi yoktur ve esas amaçları rekabetçi bir bilgi piyasasında hayatta kalarak kâr elde etmektir. Özellikle 1990'lardan sonra hızlanan küreselleşme hareketinin de etkisiyle ulusal çıkarlar artık birçok ülkede faaliyet gösteren bu şirketler için daha az şey ifade etmektedir. Dolayısıyla, danışmanların taşıdığı fikirlerin piyasa dinamiklerince belirlenen müşteri-satıcı ilişkisi ekseninde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, Türkiye'de özellikle büyük çokuluslu danışmanlık şirketlerinin 1990'lı yıllarda artan faaliyetlerine dikkat çekilebilir. Bunlar arasında *Arthur Andersen*, *Deloitte Touche*, *Price Waterhouse Coopers* gibi devler bulunmakta ve bu danışmanlık şirketleri İKY konusunda özel birimler kurmak suretiyle danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bunların yanında özellikle İKY konularında uzmanlaşmış danışmanlık şirketlerinden *Egon Zehnder International* ve *Hay Group* da bu dönemde Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır. Bu şirketlerin Türkiye'de faaliyet göstermeye başlaması dünyada kullanılan en modern teknik, uygulama ve söylemlerin Türkiye'deki şirketlere aktarımını sağlamış ve özellikle İKY dönüşümünün sağlanmasında önemli rol oynamıştır.

Son olarak, geçen dönemde de önemli rol üstlenen akademik aktör ağlarının bu dönemki yapılandırılmalarına değinmek gerekir. Zira, 1982 Anayasasıyla inşa edilen YÖK özellikle üniversiteler bünyesinde önemli yapısal değişimler getirmiş ve bunlardan iş ilişkisinin düzenlemesiyle ilgili disiplinler de etkilenmiştir. Eİ programları bu yapılandırmalardan önemli şekilde etkilenmişler ve 1934'de kurulan İktisat ve İctimaiyat Enstitüsü'nün adı Çalışma ve Endüstri İlişkileri Araştırma Merkezi'ne dönüştürülmüştür. Bununla beraber, lisans seviyesinde eğitim veren programların ortak adı olarak "Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri" benimsenmiş ve bu programlar özellikle yeni kurulan Anadolu üniversitelerinde hızla yaygınlaşarak 1997 itibarıyla 11 adete yükselmiştir (Özdemir, 1998). Ancak, İKY etiketinin dönem sonuna doğru popülerleşmesi neticesinde özellikle Eİ alanındaki yüksek lisans programlarının içerik ve etiketlerinde de bu yönde değişmelerin yaşandığı belirtilmektedir (Uyargil, 2003). Nitekim, İÜ'ne bağlı Çalışma ve Endüstri İlişkileri Araştırma Merkezi'nin adı İKY etiketinin kuvvetlenmeye başladığı 1996 yılında İnsan Kaynakları Yönetim Merkezi'ne çevrilmiştir. Ayrıca, lisans programlarının içeriğinin de yeni gelişen İKY göz önünde tutularak tekrardan yapılandırılması konusunda çeşitli görüşler belirmiş ve bunlar akademik platformda tartışılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2003). PY ise bilindiği gibi geçmiş dönemde ayrık bir program niteliğinde değil ama kürsü şeklinde yapılandırılmış ve kimliği pekişmiş bir akademik alandır. Yeni düzenlemelerden sonra işletme alanındaki lisans programlarındaki PY derslerinin sayısında bir değişiklik olmazken, İstanbul Üniversitesi'nde evvelki dönemde lisans diplomasında PY alt uzmanlığını belirtme şeklindeki uygulamaya son verilmiştir (Uyargil, 2003; Üsdiken, 2003). Ancak, yine 1990'lı yılların sonunda İKY etiketine artan talep bu konuda özgün yüksek lisans programları açılmasına neden olmuştur. İÜ'ye bağlı İİE'nin Peryön ile ortaklaşa düzenledikleri mesleki eğitim programının da 1996'da faaliyete geçtiği kaydedilmiştir.

Böylelikle, dönemin sonuna geldiğinde iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin söylem ve pratikleri kurgulayan aktör ağlarının dönemsel gelişimi ortaya konmuş ve yeni dönemdeki yapılandırma sürecinde yeni, çok sayıda ve birbirleriyle karmaşık ilişkilerde bulunan aktör ağlarının sisteme dahil olduğu gözlenmiştir. Son olarak bu ağların dönem içerisinde ne tür söylemleri ve pratikleri kurguladıkları ortaya konmaya çalışılacak ve bunun neticesinde ortaya çıkan İKY kimliği irdelenmeye çalışılacaktır.

Söylemde ve Uygulamada İKY: Daha Yeni, Daha İyi ve Daha Popüler

1980 darbesini takiben iş ilişkisinin nasıl düzenleneceğine ilişkin doğan belirsizlik ve arkasından eski dönemin Eİ sistemini kökten değiştiren kanunlar 1980'li yıllar boyunca mesleki PY söyleminin önünü tıkayıcı bir etki yapmış görünmektedir. Peryön'ün 1980'li yıllarda görece sessizliği

kısmen finansal imkansızlıklara bağlıysa da personel yöneticisi kimliğinin kendini yeniden sorgulaması ve PY konularındaki belirsizlik bu sessizliğin diğer boyutunu oluşturmaktadır (İpbüken, 2001; Şenatalar, 2001). Mesleki söylemdeki bu sessizlik rakip söylem olan Eİ söyleminin içeriğinde de gözle görülebilir bir eğilim doğurmuş, ayrıca yeniden yapılandırılan akademik aktör ağları bu dönemde kısmen üretken bir görünüm sergilerken iş ilişkisinin nasıl düzenleneceği konusundaki söylemleri şekillendirmişlerdir.

Öncelikle akademik söylemin durumu incelendiğinde makale bazında üretken bir devreden söz edilebileceği görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002). Yapılan yayınların çoğu 1980'lerin son devresine rastlamakta ve kısmen YÖK'ün kuruluşuyla birlikte yayın konusunda bir ivme kazanılmış gibi görünmektedir. Ancak yapılan içerik incelemeleri Türkiye ortamına dönük ilgisizlik, görgül çalışma eksikliği ve sistemleştirme yaklaşımı gibi geçmiş dönem özelliklerinin bu dönemde de çarpıcı bir değişme gözlenmeksizin devam ettiğini göstermektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002). PY'nin doğasını sorgulama bir çok makalenin konusunu oluştururken İKY etiketinin ilk görülüşü 1989'da olmakta, ancak yaygınlaşması 1990'ların ikinci yarısını bulmaktadır. Bu dönem için elde bibliyografya olmadığı için belli başlı kütüphaneler taranmak suretiyle yazılan kitaplar üzerinde bir inceleme yapıldığında da benzer sonuçlara ulaşılabilmektedir⁸. 1980-1985 arasında sadece 3 kitap basılırken, bu rakam 1986-1990 yılları arasında 16 adede çıkmaktadır. 1991-1995 arası 11 kitap yayınlanmışken bu rakam 1996-2000 arasında 20 adede ulaşmaktadır. Kitapların içeriğinde İKY etiketi makalelere benzer şekilde 1980'lerin sonlarından itibaren görülmeye başlarken (bakınız Erdoğan, 1991; Yıldız, 1989), bu etiketin kitap başlıklarına taşınması 1990'lı yılların ortalarını bulmaktadır (bakınız Büyüksulu ve Kutal, 1996; Esen, 1996; Hesapçioğlu, 1994; Yüksel, 1997). Dolayısıyla akademik söylemin, merkez söylemi belirli bir dönem farkıyla da olsa yakaladığı söylenebilir.

Geçen dönemin özellikle sonlarına doğru Türkiye'deki kurumsal şartların değişimine ve Eİ'de yaşanan kargaşaya koşut olarak bünyesinde neredeyse hiç firma düzeyinde analize yer vermeyen İD ise 1980 darbesiyle birlikte kurumsal ve maddi şartlar değişince kısıtlı sayıda da olsa firma düzeyinde analiz yayınlamaya başlamıştır. Söylem analizi bulguları 1981 ile 1992 arasında sadece 11 adet metnin firma düzeyindeki iş ilişkisi düzenlemelerine odaklandığını ve bu 11 metnin tamamının 1987'ye kadarki dönemde

⁸ Bahsedilen kütüphaneler Boğaziçi Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Kütüphanesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi ve Milli Kütüphane'dir. Araştırma bu kütüphanelerin tarama motorlarında "personel veya insan kaynakları" ibaresi konu başlığı seçilerek yapılmıştır. Bu kütüphaneler dışında Türkiye'de Çalışma Yaşamı Bibliyografyası da aynı başlıklar için taranmıştır. İsim değişikliği olmadıkça aynı eserin yeni baskıları toplama dahil edilmemiştir.

yayınlandığını ortaya koymuştur. Yani, İD söylemi neredeyse tamamen Türkiye bağlamındaki kurumsal çevreye odaklı bir görüntü çizmekte, işçi hareketinin yavaşladığı 1992 yılından sonra ise 23 adet metin yayınlarak bu dönemdeki İKY dönüşümüne eklenmeye çalışmaktadır. Zaten yayınlanan metinlerin içerikleri daha dikkatlice irdelendiğinde ilk dönemde genellikle performans değerlendirme (Kaya, 1981a; 1981b), çalışan seçimi (Salgar, 1982), işçi sağlığı ve iş güvenliği (Gülerman, 1982; 1987) ve insan ilişkileri (Baykal, 1982) gibi PY'nin geleneksel konularına yönelim olduğu görülmekte İKY dönüşümü hiç yer almamaktadır. Zaten, bu ilk metinlerin arkaplan varsayımları da daha akılcı kontrol mekanizmalarına atıfta bulunmakta, sistemleştirmeyi ön plana çıkarmakta ve bireysel/örgütsel seviye çıktılara odaklanmaktadırlar. Bu yönüyle İD söylemi 1962-1970 arası söyleminde kullandığı daha normatif kontrol mekanizmaları ve İnsan İlişkileri anlayışından uzaklaşmış bir hüvviyet göstermektedir. Ancak, 1993'ten itibaren İD söyleminin içeriği çarpıcı şekilde farklılaşmakta ve PY'nin geleneksel konularını incelemekten çok, iş ilişkisi düzeninin doğasında meydana gelen ve firma düzeyindeki düzenlemeleri ön plana çıkaran şartlar ve bunların getirdikleri gündemi oluşturmaktadır. 1993-1999 arasında basılan 23 metnin 20'si bu temalar etrafında gezinmekte, sadece üçü geleneksel PY konularını tartışmaktadır (Ünal, 1999; Yaprak, 1995; Yeşilmen, 1993). Eİ'ye hakim olan yönetsel retoriğin ana hatları ise küreselleşme ve dünya piyasalarının entegrasyonunun rekabeti körüklediği, teknolojik gelişme ve yenilikleri hızlandırdığı ve bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için daha "esnek" bir iş ilişkisi düzeni gerektirdiğidir (Atasayar, 1996; Büyüksulu, 1995; 1996). Bu retoriğin vücut bulduğu düzen şeklini ise İKY önermektedir.

"Geleneksel Türk endüstri ilişkileri modeli veya sistemi işletmelerin ihtiyaçlarına bugün cevap vermiyor. O zaman ne yapılması gerektiğini şöyle sıralayabiliriz.

- a) İşyeri endüstriyel ilişkiler sisteminin Türkiye'ye tanıtılması gerekiyor.
- b) En iyi yönetim tarzı ve uygulamaları nereden gelirse gelsin öğrenmeliyiz.
- c) Yönetim bilimi ve işletmelerde yönetim bilimi veya yeni tanımlamasıyla *insan kaynakları yönetiminin* işletme için öneminin vurgulanması gerekiyor.
- d) Uluslararası personel yönetimi tekniklerinin ve en son tekniklerin Türk yöneticilerine tanıtılması gerekiyor. Bu da bize acil olarak işletmelerde eğitim çalışmalarına başlanması gerektiğini işaret ediyor." (Büyüksulu, 1995: 29, *vurgu bana ait*)

Yine söylem analizi bulguları bu dönemde İD söylemindeki köklü dönüşümlerden birinin “müşteri”nin yeni bir aktör olarak metinlerin içinde boy göstermeye başlaması olduğunu göstermiştir. Yani artık İD söylemi sadece devlet-sendika-işveren-işçi dörtlüsü dışında ve iş ilişkisinin düzenlenmesi konusunun yanı sıra müşteri-işletme ilişkisini de bünyesine dahil etmiş ve bu ilişkiyi iş ilişkisi ile bağlantılandırmıştır. Bu bulguyla bağlantılı olarak yine bu devrede TKY etiketi ve retoriğinin de İKY etiketi ve retoriğinin yanı sıra İD söylemi içerisine monte edildiği bulgulanmıştır (Argüden, 1998; Gökçe, 1996; Pirlar, 1998). Böylelikle, “takım çalışması” (Balkır, 1997), “katılımcı yönetim” (Gökçe, 1996; Özdamar, 1998) ve “kültür” (Pirlar, 1998) gibi normatif düzen mekanizması unsurları, “maliyet” (Atasayar, 1996; Büyüksulu, 1997) ve “verimlilik” (Yüksel, 1993; Özdamar, 1996) gibi akılcı düzen mekanizması unsurlarıyla beraber retorik olarak kurgulanabilmiştir.

“Ancak bu programlar (TKY, performans yönetimi, süreç yönetimi, stratejik yönetim, katılımcılık vb. gibi biçimsel değişim programları) tepeden indirilerek bir işletmede uygulamaya geçirilemez. Bu değişimlerin inanç ve değerlere yansıtılarak anlaşılması ve kabullenilmesi ve davranışlara dönüştürülmesi gerekir. Çalışanların bu değişimleri kabullenmeleri, yeni rolleri için gerekli yeterliliği, tutum ve davranışları kazanmaları gerekir. *Bu değişimlerin insanların beyinlerinde ve yüreklerinde yaşanması gerekir. Bugünün değişen dünyasında artık beynini fabrika kapısında bırakan çalışandan farklı bir insan kaynağına, kaliteli ve eğitilmiş insan kaynağına ihtiyaç vardır.* Değişimde avantaj gerçekten çalışanlarla kazanılmaktadır.” (Özdamar, 1998: 19, *vurgu bana ait*)

Yukarıdaki alıntı İD söyleminin 1980’lerin sonunda işçi katılımcılığına tüm varlığıyla karşı çıkan söylemin yirmi yıl gibi bir süre içerisinde geldiği noktayı tarif etmek ve retoriğin gücünü vurgulamak açısından önemli mesajlar vermektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki bu retoriğe karşı eleştirel bir bakış açısı İD metinleri içerisinde gelişmemiş, aksine destekleyici retorikler kurgulanmıştır.

PB söylemi de dönem içindeki yapısı itibarıyla İD söylemine benzerlik göstermektedir. Bu dönemde yayınlanan toplam 120 adet metnin konulara göre dağılımı incelendiğinde Eİ ile ilgilenen metinlerin tamamının 1993 öncesinde yayınlandığını yani örgütsel düzlemdeki işçi hareketinin görece olarak yavaşlamasının PB söylemine de yansıdığını söylemek mümkündür. İD söylemiyle paralellik gösteren bir başka nokta ise PB bünyesinde yayınlanan metinlerin 46’sının, yani yaklaşık %38’inin genel PİKY odaklı

oluşudur. Bu kategori tüm kategoriler içinde açık ara en yüksek oranı temsil etmekte ve PB söylemi için de bu dönemin iş ilişkisinin firma düzeyindeki çözümlerinin sorgulandığı bir devre olduğuna işaret etmektedir. İD ile farklılık yaratan bir küçük ayrıntı ise bu sorgulama sürecinin temel ekseninde yer alan İKY etiketi ve onun temsil ettiği retorikğin İD'ye oranla daha erken gündeme gelmiş olmasıdır.

“Tarihsel olarak personel fonksiyonu, bilgi toplamak gibi rutin işlerle uğraşan kişilerin çalıştığı ikinci sınıf bir ilgi alanı olarak görülmüştü. Bütün bunlar değişmektedir ve 1980’lerde daha da değişecektir. Geleceğin personel yöneticisi bir uzman değil, kuruluşun içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal çevreye tamamen intibak etmiş, ileri derecede eğitilmiş ve kuruluşun temel karar alıcılarından olacaktır. (...) 1977’de başladığını kabul edebileceğimiz “Beşeri Kaynaklar” yaklaşımı kalitatif ve kantitatif olarak gerekli insangücünün yani “Maharet Envanterini” belirlemeyi, tüm personel masraflarının firma içindeki optimal hududunu kollamayı gerektirdi.” (Celasin, 1984: 3)

Hala etiket tam yerleşmemişse de İKY yaklaşımının belirtileri 1984 Türkiye’sine taşınmış durumdadır. Ancak, esas dönüşüm ve bu dönüşümün meslek üzerinde yarattığı etki 1990’lı yıllarda tartışılmaya başlanacaktır. İKY’nin retorikindeki en belirgin noktalardan biri yönetimin etiketteki ağırlığına ilişkindir ve yönetim firmayı oluşturan tüm paydaş ilişkilerinin yönetimini içeren bütüncül bir bakış açısı gerektirmektedir. Söylem analizi bulguları PB söylemi ile SİD söylemi arasında bu açıdan bir paralellik olduğuna ve PB’de yer alan metinlerden % 29 gibi önemli bir kısmının arkaplan varsayımlarında çoklu paydaş ilişkilerine atıfta bulunduğunu ortaya koymuştur. Yani, iş ilişkisinin firma seviyesinde düzenlenmesi işçi, işveren, yönetici, devlet ve sendika gibi geleneksel aktörlerin yanı sıra müşteri, kreditor ve toplum gibi diğer aktörleri de ilgilendiren çapraşık bir mesele olarak tarif edilmektedir (örneğin, Cansen, 1994; Erkut, 1993; İpbüken, 1996; Yücel, 1996a). Bu yönetsel retorik PB bünyesinde meydana gelen etiket tartışmalarının en az rahatsız edici yönünü oluşturmaktadır denilebilir. Zira, her zaman ikinci planda kalmış, danışman ya da destek elemanı olarak görülmüş bir pozisyonun “yönetici” olarak görülmeye başlanmasının itiraz edilecek bir tarafı yoktur (Akbıyık, 1991). Ancak, bu aşamada Peryön ve APYD arasında gelişen ilişkiler Atlantik’in Doğu’sunda merkez İKY söylemine karşı gelişen eleştirel fikirlerin duyulmasına ve kısmen Türkiye bağlamına taşınmasına yol açmıştır.

“Hatırlarsanız bu bültende pek çok kez, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine” geçişten söz ettik.

Kavram olarak isim ve içerik farkını açıklamaya çalıştık. Ancak Avrupa Personel Yöneticileri Derneği artık bu deyimde beğenmiyorlar. Hem anlatım bakımından beğenmiyorlar, hem de biraz fazla Amerikan buluyorlar.” (Akbıyık, 1993: 2)

İKY etiketine karşı geliştirilen bu eleştirel bakış açısı Peryön seçkinleri tarafından dönem boyunca çeşitli boyutlarıyla gündeme taşınmaya devam etmiştir. “İnsan kaynak değil varlıktır” (Erol, 1996: 30), önermesiyle hareket eden Peryön seçkinlerinin bu etiketin içeriğindeki insan unsurunu ön plana çıkarma çabası dönem boyunca sürmüştür (Akbıyık, 1998; 1999; Yücel, 1996a). Örneğin, 1990’ların ikinci yarısından sonra iyice popülerleşen etiket ve bu etiketin çevresindeki kitle yayıncılığı ve danışmanlar bu konuda eleştirilerin hedefi olmuşlar (Akbıyık, 1996), bu dönemde ortaya atılan “insan sermayesi” etiketi, sermaye sözcüğünün mecaz manada çağrıştırdıkları üzerinden alay konusu olmaktan kurtulamamıştır (Yücel, 1997). İKY etiketinin, ani popülerleşmesine ilişkin kuşkulara ve normatif retoriklerle uygulamadaki olgular arasındaki farklılık ve çelişkilere rağmen, dönem sonuna doğru İKY etiketi ve bu etikete eşlik eden yönetsel retorik, mesleğe yaptığı katkılar yadsınamayacağı için kabullenilmiştir (Akbıyık, 1998; Yücel, 1996a; 1996b). Yine de özellikle Peryön seçkinlerinin etiketteki insan unsuruna vurgu yaparak İKY’yi mülayim bir tona bulandırma çabaları sürmüştür denebilir. Aslında, PB söylemi içinde kurgulanan düzen mekanizmalarını akılcı taraftansa normatif tarafa yönelten bir başka önemli unsur da, söylemin içine sızmış olan TKY fikirleridir. Nitekim, PB içerisinde TKY fikirlerini gündeme getiren 10 metnin tamamı da çalışanların duygu, inanç ve isteklerini şekillendirme yoluyla TKY’yi kurgulamayı ön plana çıkarttıkları ve ölçüm, hesaplama ve standartlaştırma tarafını bastırdıklarından (Argun, 1996; Coşkun, 1995; Erkut, 1993; İpbüken, 1996) aslında İKY söylemini de mülayim yöne itmiş olmaktadır. Bunun yanında, İKY ve TKY etiketlerinin yan yana kullanımı modern yönetim söylemlerinin birbirlerini karşılıklı meşrulaştırma girişimlerine de güzel bir örnek teşkil etmektedir. Tabii, TKY’nin Türkiye’deki görece yaygınlığı ve etikete eşlik eden söylemin geniş tabanlı oluşu (Özen, 2002a; 2002b) bu ilişkide İKY’yi asimetrik olarak daha kazançlı hale getirmektedir.

Özetle, PB söylemi, PY-İKY dönüşümünde özellikle Peryön seçkinlerinin merkez dışı bağlantılara sahip olmaları nedeniyle İKY etiketini koşulsuz bir şekilde desteklememiş, ancak etiketin gitgide yaygınlaşması ve bu yaygınlaşmayla beraber kurguladığı yönetsel retoriğin mesleki çıkarlarla örtüşmesi üzerine etiketi kabullenmiştir. Bu da kısmen Türk İKY söyleminin mesleki kurgusunda “insan unsuru”nun ön plana çıkarılması ve normatif düzen mekanizmalarının vurgulanmasına yol açmıştır. Ancak belirtilmelidir ki, PB bünyesinde yazan danışmanlar ve kamu sektörü kökenlilerin akılcı düzen mekanizmalarına yönelmeleri ve akademisyenlerin de bunlara benzer

bir tavır almaları, Peryön söyleminde genelde akılcı ya da melez (hem akılcı hem normatif) düzen mekanizmalarının vurgulanmasına sebebiyet vermiştir.

Peki, PY-İKY dönüşümü olgusal olarak yaşanmış mıdır ve bu dönüşüm gerçekten de PY kimliği ve uygulamalarında çarpıcı bir farklılığa sebep olmuş mudur? Birinci soruya cevap vermek için ilki 1991 tekrarı 1995'te yapılan Cranfield Projesinin Türkiye ayağında elde edilen sonuçlara değinmek gerekir (Koçel ve diğerleri, 1992; Uyargil, 1996). Bunların ilkinde göre bünyesinde İnsan Kaynakları kelimeleri geçen departman oranı sadece % 3 iken ikincisine göre bu oran % 18'e yükselmiştir. Peryön üyelerinin ünvanları üzerinden yıllar itibarıyla yapılan bir karşılaştırma da 1985'de görülmeyen İnsan Kaynakları ibaresinin 1993'de tüm ünvanlar içinde % 2.3'e, 1997'de ise % 20'ye yükseldiğini ortaya koymaktadır (Peryön, 1985; 1991; 1997). Arthur Andersen'in 2000 yılında Sabah gazetesi işbirliği ile hazırladığı çalışmaya göre bu oran % 65.4'e kadar yükselmiştir. Dolayısıyla denebilir ki Türkiye'de PY-İKY dönüşümü en azından kartvizit boyutunda yaşanmıştır (Arthur Andersen, 2000).

Dönüşümün dinamikleri ise daha karmaşıktır. Özellikle yabancı sahipliği, büyüklük ve holding üyeliği gibi yapısal faktörlerin PY-İKY dönüşümünde etkili olduğu yakın zamanda yapılan bir çalışmada ileri sürülmüştür (Erçek, basımda). Çeşitli İKY seçkinleriyle yapılan mülakatlar da bankacılık gibi sendikal hareketlere karşı tarihsel olarak daha korunaklı sektörlerde dönüşümün daha zamana yayılmış şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Kuzeyli, 2002). Finans sektöründe 1990'lı yıllarda yaşanan hızlı büyüme eğilimi, bu sektörde çalışan seçme ve yerleştirme uygulamalarının son derece önemli hale gelmesini sağlamış ve yeni kurulan İKY departmanlarına ivme ve prestij kazandırmıştır (Kuzeyli, 2000). Yabancı ortaklı ya da yabancı sermaye kontrolündeki şirketler ise merkez söylem ve pratiklere yakınlıkları itibarıyla hem dönüşümün yaşanmasına öncülük etmişler, hem de tecrübelerini çeşitli aktör ağları vasıtasıyla diğer şirketlere yaymışlardır (Oğuzberk, 2002; Selcan, 2002). Bu şirketlerin önde gelenlerinde İKY departmanlarının "iş ortağı" rolü ya pekişmiş ya da pekiştirilmeye çalışılmakta, hepsinde İK departman yöneticisi üst karar alma mercilerinin bir üyesi konumunda ve İKY departmanı faaliyetleri şirket stratejisiyle eşgüdümlü olarak ve kendi içerisinde de tutarlı bir şekilde yürütülmeye çalışılmaktadır (Erestin, 2002; Özyurtçu, 2002). Yerleşik ve büyük holdingler bünyesindeki şirketlerin ise dönüşümde biraz daha geriden geldikleri gözlenmiş, İKY uygulamalarında yabancı şirketlerin performanslarını yakalamaları 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra mümkün olabilmektedir. Holding bünyesindeki şirketlerin 1990'lı yıllara kadar iş değerlemesi, performansa dayalı ücretlendirme ve kalite çalışmaları yaptıkları bilinmektedir (Hoyi, 2001; Peryön, 1985). Ancak, holdinglerin merkezi bir İK politikası ve uygulanmasıyla tüm şirketlerde bilinçli ve koordineli bir İKY

faaliyetine girişmesi 1990'ların sonunu bulmuştur (Yirmibeşoğlu, 2001). Bu noktada, holdinglerde bazı danışmanlık şirketleri aracılığıyla bu sistemlerin ve uygulamaların yapılandırıldığı da görülmektedir (Gürocak, 2002). Bazı holdinglerde değerlendirme merkezi ve yetkinlik tabanlı İKY gibi karmaşık ve modern İKY uygulamalarının yapıldığı kaydedilmiştir (Altıntaş, 2002; Yirmibeşoğlu, 2001).

Yine de yukarıdaki bulgular şirket ölçeğinin küçüklüğü ve yabancı sermayeli şirket sayısının azlığı gibi nedenlerle Türkiye genelini yansıtmaktan uzaktır. Çalışanlarının yasal zorunluluklardan kaynaklanan yükümlülüklerini bile yerine getirmekten kaçınan bir çok şirket olduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca, Cranfield çalışmalarında Türkiye'de şirketin karar organlarına katılma konusu ve İK departmanının diğer departmanlara göre karar alma yetkisinin bulunduğu konular sorgulandığı vakit İKY retoriğinin faaliyete dönüşmesi konusunda sorunlar bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda denilebilir ki, İKY etiket değişimi PY'nin gerek merkezde gerekse de Türkiye bağlamında normatif tanımı açısından çarpıcı bir dönüşüm getirmemektedir. Yapılan genelde iş planlarına entegrasyona ve PY'nin iç fonksiyonları arasındaki eşgüdümüne daha fazla vurgu yapmak ve PY söyleminde fazla telaffuz edilmeyen takım çalışması, örgüt kültürü, TKY, stratejik iş planı gibi yeni dönem yönetsel retoriğin etiketlerini İKY söylemine eklemektir. Ancak, retoriksel alandaki bu abartısız sayılabilecek dönüşüm, firmalarda yaşanan gerçeklik söz konusu edildiğinde geçmiş dönemde Türkiye'de kurgulanan Eİ yöneticisi kimliğinin çarpıcı bir şekilde yeniden gözden geçirilmesiyle sonuçlanmıştır. Sendikal faaliyetlerle uğraşı ve müzakere becerisi listenin sonuna atılırken, şirketin iş planına hakimiyet, TKY sistem bilgisi ve yönetsel beceriler ön plana alınmıştır (Aksan ve Özbaşar, 1978; Yücel, 1996a). Dolayısıyla, Türkiye bağlamında ve son dönemdeki dönüşüm dikkate alındığında, İKY etiketinin ve söyleminin, yaygınlaşmasında sorunlar olsa da, kurguladığı gerçeklikle bir ölçüde örtüştüğü iddia edilebilir.

TARTIŞMA: KURUMSAL DEĞİŞİM VE YENİ KURAMSALLAŞMA KURAMI'NIN BAĞLAMSAL ESNEKLİĞİ

Türkiye bağlamındaki mesleki PİKY söyleminin tarihsel yeniden kurgulaması bir çok analitik seviyede yer alan aktör ağları, söylemler, anlamlar ve eylemler arasındaki tarihsel etkileşimi kırk yıllık bir süreçte sergilemeye çalışmıştır. Sözü geçen kurgulamayla yeni-kurumsallaşma kuramında yapılandırılmamış örgütsel alanlarda kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiği sorusuna cevap verilebileceği umulmaktadır. Bu bölümde ise, hem anlatı hem de kuramsal öğeler gözönüne alındığında, bu soruya verilebilecek doyurucu bir cevap olup olmadığının sorgulanması ve tartışılması amaçlanmaktadır.

Yeni kurumsallaşma kuramında son yıllarda ele alınan kurumsal değişimin nasıl oluştuğu konusuna daha çok örgütsel aktörlerin yaratıcılıkları, niyetleri ve güçleri açılarından bir çözüm getirilmeye çalışılmaktadır (DiMaggio, 1988; Dorado, 2005; Garud, Jain ve Kumaraswamy, 2002; Greenwood ve Hinings, 1996; Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002b). Bu ise esasen toplumsal kurgulama ve yapısallık üzerine kurulu olan yeni-kurumsallaşma kuramının felsefi temellerine aykırı bir önermedir (Özen, 2002a; Seo ve Creed, 2002). Toplumsal kurgulamadan esinlenerek ortaya atılan bir başka kurumsal değişim önermesi ise bu sefer yapısallığı davranış kalıplarından sembolik kalıplara ve söylem etkileşimlerine kaydırarak açıklamaya yönelmiştir (Hasselbladh ve Kallinikos, 2000; Lawrence, Hardy ve Philips, 2002; Reay ve Hinings, 2005; Zilber, 2002). Bu ikinci önermenin temelinde ise, aktörlerin göreceli güçlerini ve öznelliklerini kullanarak yerleşmiş kalıpları yıkmaları değil, aktörlerin öznelliğini kurgulayan söylemlerin varlığı yatmaktadır (Hasselbladh ve Kallinikos, 2000). Çok sayıda ve değişik analitik seviyelerde konumlanmış bu söylemlerin etkileşiminin değişim için gerekli olan çatışmayı yaratabileceği veya aktör ağlarına, alternatif mantık ve/veya şablonları üretmekte ilham vererek değişimi tetikleyebileceği görüşü vardır (Reay ve Hinings, 2005; Seo ve Creed, 2002).

Bu çalışma ise her iki görüşün de aktör ağları kavramı çerçevesinde bütünleştirilerek değerlendirilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Aktörleri bağımsız karar vericiler olarak değil, birbirleriyle ilişkili dinamik ağ örüntüleri şeklinde değerlendirmek gereklidir (Latour, 1999; Law, 1997). Yani, Gergen'in (1999) ifadesiyle birbirlerine ayrılmaz şekilde "ilişkisel" olarak bağlı aktörler, bu ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yapılar ve kurumsallıklar tek başlarına değil, ilişkisellikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Aktörün öznelliği, gücü ve niyetleri bu ilişkisellikten gelen ve dinamik olarak devamlı şekilde kurgulanan bir süreçte yaratılmakta, bu ilişkiselliği ayakta tutan sembolik etkileşim de devamlı devinim halinde olan bu yapıları bazen istikrar bazen de dönüşüm şeklinde yeniden kurgulamaktadır. Bir başka ifadeyle, aktör ağları ve bu ağların üretip tükettiği söylemler kurumsallaşmanın düzeyini ve dönüşümünü sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, aktör ağları kavramlaştırması yeni-kurumsallaşma kuramına eklenildiği takdirde hem zenginlik katacak hem de değişimin anlaşılmasındaki sorunları hafifletecek diye düşünülebilir.

Yeni-kurumsallaşma kuramına değişim konusunda yapılabilecek önemli katkılardan bir tanesi de bu kuramın arkaplanındaki bir takım varsayımlarının bağlama bağlı şekilde gözden geçirilmesiyle mümkün kılınabilir. Bu varsayımlar ise genellikle kararlı ve istikrarlı bir kurumlar arası sistemin mevcudiyetine dayanmaktadır. DiMaggio ve Powell'in (1983) bu kuramın geliştirilmesine öncülük ettikleri ilk çalışmalarında öncelikle rekabete dayalı piyasanın mevcudiyeti, dışsal baskı yaratabilecek örgütsel seviye üstü

kurumların (örneğin, devletin) mevcudiyeti, normatif düşünce şablonları ortaya koyabilecek mesleki örgütlerin varlığı gibi varsayımlar vardır. Nitekim, anlatının kurgulanmasında da faydalanılan “kurumsal mantıkların” üretilmesi ve etkili olabilmesi, bu mantıkları üreten bir kurumlar arası sistemin mevcudiyetine ve bu sistemin kurumsallaşma düzeyinin yüksek oluşuna bağlıdır (Friedland ve Alford, 1991). Merkez konumundaki gelişmiş Batı medeniyetleri'nin makro kurumlarının mevcudiyeti bile kurumsal değişimin illa ki eşbiçimlilik yönünde gelişeceğini garantilememekte, bir de bu eşbiçimliliğin gerçekleşeceği örgütsel alanların belirgin şekilde mevcudiyeti şart koşulmaktadır (DiMaggio, 1991). Yani, yayılımın eşbiçimliliğe doğru bir gidiş gösterebilmesi için bu makro kurumların güçlü bir şekilde varlığı yanında, ekonomik faaliyet alanlarına göre ayrılmış, bu faaliyet alanlarına göre mesleki ortaklık yapılarını oluşturmuş, bununla da kalmayıp bu faaliyet alanını oluşturan örgütlerin birbirlerini tanıma ve tanımlamalarına imkân verecek kadar pekişmiş sektörel bilgi platformlarını tesis etmiş bir bağlam öngörülmektedir.

Türkiye anlatısı göstermiştir ki, yeni-kurumsallaşma kuramının bu arkaplan varsayımları Türkiye bağlamı için geçerli değildir. Türkiye anlatısı, makro kurumlar arası sistemin özellikle uluslararası bağlam ve ilişkilerdeki etkileşimlere bağlı olarak II. Dünya Savaşı sonrasında çarpıcı şekilde değiştiğini ve dolayısıyla üretilen kurumsal mantıklar ve bunların etkileşiminin de makro düzeyde dönüştüğünü ortaya koymuştur. Bu dönüşümün temelinde merkez ülke konumunda olmama ve merkez ülkelerden gelen fikir ve uygulamalara öykünerek bunları uygulama isteği yatmaktadır. Tüm bu istek ve inanca karşın ulusal toplumsal katmanda merkez ülkeye ya da ülkelere benzemeyen kurumlar arası sistem ve bunun dinamikleri, tüm düzeylerde bağlama giren söylemlerin anlaşılmasını, uygulanmasını ve tekrardan kurgulanmasını etkileyerek kurumsal değişimi tetikleyen önemli bir etken olmuştur.

Bu noktada daha önce yapılan kurumsal değişim çalışmalarında önerilen dışsal bir tetikleyici olay ve bu dışsal olayın sonucunda başlayan kurumsal değişim süreci de eksik bir tarif olarak değerlendirilmektedir (Alvarez, 1998; Greenwood ve diğerleri, 2002). Zira, etkileşimin yaşandığı düzeyler çok sayıdadır (uluslararası, ulusal, örgütsel, bireysel) ve bu düzeylerden herhangi birinde meydana gelen söylem farklılıkları, aktör etkileşimleri ve/veya olgular değişimi tetikleyebilir. Bir başka deyişle tüm dünyada yer alan toplumsal sistem ve bunları oluşturan aktör ağları birbirlerine az ya da çok, güçlü ya da zayıf bir şekilde bağlantılıdır ve bu ilişkisellikler nedeniyle değişim ve yorumlama kaçınılmaz şekilde meydana gelmektedir (Gergen, 1999; Latour, 1999).

Özellikle demokrasi kurumunun Türkiye’deki mevcut kurumlar arası sisteme dahil edilme ve meşrulaştırılma çabası, ulusal bağlamda kurumlar arası sistemin ve bu sistemin içiçe çalıştığı örgütsel ve bireysel katmandaki kurumların sürekli ve çarpıcı şekilde yapılandırılması sürecini araştırmaya konu olan dönem boyunca tetiklemiştir denilebilir. Devletin Türkiye bağlamındaki tarihsel gücü ve bu güce bağlı olarak diğer kurumların içine sızarak kontrol etme isteği de kurumsal mantıkların zaman içinde bulanmasına neden olmuştur. Devletin diğer kurumlar üzerindeki göreceli gücüne rağmen tam anlamıyla ayrışamayan ve bağımsız bir nitelik sergileyemeyen ulusal düzlemdeki kurumlar arası sistemin öğeleri de böylece birbirleriyle içiçe geçmiş, içkin bir nitelik kazanmışlardır. Bu içkinlik de hem daha alt katmanlarda kullanılacak kurumsal şablonları belirsiz hale getirerek örgütsel alanların yapılandırılmasını zorlaştırmış, hem de merkez söylemlerin ulusal bağlama uzanan yolculuklarında onlara zorluk çıkarmıştır.

Bu noktada, sadece ulusal toplumsal bağlamdaki kurumsal değişim değil bu değişimin daha alt katmanlarla olan etkileşimi de önem kazanmaktadır. Örneğin, Demokrat Parti dönemine tepki olarak ve uluslararası söylemlere de uygun şekilde 1961 Anayasası ile genişletilen kişisel ve kolektif hak ve hürriyetler bir müddet sonra sendikaların kurulmasına ve sayılarının artmasına neden olmuştur. Ancak, 1960-1980 döneminde sendikal faaliyetler merkez söylemlerce tasarlandıkları role ve bu rolün tanımlandığı şablona göre değil, ulusal toplumsal düzeydeki mantıkların içkinliği neticesinde politik, tanıdıklık ve/veya ekonomik çıkar gayeli bir yapılanmaya girişmişlerdir. Bu da 1960-1980 döneminin sonuna doğru sendikal söylem ve eylemleri aslında aktör olarak konumlandırılmak istedikleri iş ilişkisinin düzenlenmesi düzleminden toplumsal düzenin değiştirilmesi düzlemine kaydırmıştır. Böylece iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin söylemler ve aktörler 1980’de kurumlar arası sistemin tekrar ve çarpıcı bir şekilde değişimine neden olan bir olaya kısmen de olsa katkıda bulunmuş olmaktadır.

Buna paralel olarak, iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin söylem de firma düzeyinde çözüm arayışı ve bu arayışın yöntemlerinden, toplumsal düzeyde çözüm arayışı ve bu arayışın yöntemlerine dönüşmüştür. İşçilerin fabrika kapılarında kurulan çadırlarda gecelediği, içeri girenlere karşı sözle ve gerekirse eylemle müdahalede bulunduğu, üretimin sürüp sürmeyeceğinin o günkü sendikal etkinliklere bağlı bulunduğu bir ortamda iş değerlemesi, performansla ilgili ücret ödemesi ve akılcı işçi seçme ve yerleştirme tekniklerinin uygulanması gibi faaliyetlerin düzen sağlamada önemini yitirmesi normaldir. Bu ise PY yerine Eİ etiketini, bireysel düzeyde değil kolektif düzeyde çözüm tekniklerini, katılımcı ve işbirlikçi olmayı değil karşıt ve tarafsızlığı, devletin karışmamasını değil devletin müdahil olmasını gerektiren bir dönüşüme sebep olmuştur. Hem de bu değişim aynı dönemde

merkezde yer alan iş ilişkisinin düzenlenmesine dair söylemlerin tersine gerçekleşebilmiştir. Yani merkezden aktarılan iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin söylemlerde belirgin bir çeviri yapıldığı ve bunların bağlamın özellikleri dikkate alınarak tekrar kurgulandıkları söylenebilir. Hatta, bu çarpıcı dönüşüm süreci esnasında merkezin kendisi ve fikirlerinin tamamına ilişkin eleştirel bir bakışın hakim olduğu, bunun da sadece merkezle ilişkili fikirleri değil onları yayan ve destekleyen aktör ağlarının da sorgulanması ve bunlara da karşı çıkılması sürecini tetiklediği vurgulanmalıdır. Yani, kurumsal katmanlardaki değişimler birbirleriyle etkileşmiş ve birindeki değişim diğerindekini de tetiklemiştir. Tabii ki, burada ulusal kurumsal düzeydeki kurumların diğerlerine göre daha kurumsallaşmış olduğu göz önüne alınmalı, bunlardaki çarpıcı değişimlerin alt katmandaki değişimleri daha fazla etkilediği unutulmamalıdır.

1980'le başlayan dönemde ise hem uluslararası düzlemde hem de ulusal düzlemde çarpıcı değişimler yaşanmış, bu sefer ulusal bağlamın kurumsal nitelikleri zorlayıcı baskılarla uluslararası söylemleri kurgulayabilir bir niteliğe kavuşturulmuştur. Ulusal kurumsal sistemin içkinliği devam etse de devletin gücünün yine baskınlaştığı bir ortamda yapılan kurumsal düzenlemeler, iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin merkez söylemdeki değişimlerin Türkiye bağlamında tartışılmasına kısmen olanak sağlamıştır denebilir. Bu sefer de uluslararası ortamda iş ilişkisinin düzenlenmesine ilişkin fikirlerin çeşitliliği, bu fikirlerin değişik versiyonlarını Türkiye bağlamına taşıyan farklı aktör ağları (akademisyenler, gurular, danışmanlar, kitle yayıncılığı, mesleki ağlar) ve bunların karşılıklı etkileşimi gündeme gelmiştir. Bir çok şablonun varlığı, bu şablonları yayan ve meşrulaştırmaya çalışan bir çok aktörün varlığı ve bu aktörlerin etkileşerek yeni ağlar yapılandırılmaları, bu sefer de kurumsallaşma sürecinde kritik aşamalardan olan karşılıklı tanımlamanın (reciprocal typification) eksik yapılmasına ya da tam manasıyla yaygınlaştırılmamasına neden olmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1996).

Yine de dönemin sonuna doğru uluslararası sistemin baskıları neticesinde piyasanın ulusal kurumlar arası sistemde ön plana çıkışı ve piyasanın rekabet mantığında yaşanan görece iyileşme merkez yönetim söylemlerinin Türkiye bağlamında kurgulanıp pekiştirilmesinde etkili olmuştur. Böylelikle, yeni kurumsallaşma kuramının arkaplan varsayımlarına ilişkin bağlamsal koşulların Türkiye'de de yavaş yavaş sağlanmaya başladığı bir dönem başlamaktadır. Bu noktada ise, kurumsallaşma sürecinde istikrar ve kendi kendini üreterek dışsallaşma değil, modaya dönüşme ve kısa sürede yaygınlık kazanıp yine kısa sürede terkedilebilme başgösterebilmektedir (Abrahamson, 1996; Czarniawska ve Jeorges, 1996; Greenwood vd., 2002). Eksik kurumsallaşmanın bir türü olarak tanımlanabilecek moda oluşumları yanında, Türkiye bağlamında kurumsal içkinliğin hüküm sürmesi ve bir çok aktör

ağlarının aynı anda etkileşimleri sonucu öncül-kurumsallık (proto-institutional) oluşumları da gündeme gelebilecektir. Öncül-kurumsallaşmadan kasıt, tam olarak pekiştirilip, içselleştirilmemiş, yeterince yaygınlaşmamış, aktör ağlarınca kısmen paylaşılan bilgi ve/veya uygulama kalıplarının varlığıdır (Lawrence ve diğerleri, 2002). Bunlar henüz tam manasıyla kurumsallaşmamış ancak kurumsallaşma potansiyeli olan söylem ve/veya eylem kalıplarıdır.

Her ne kadar İKY etiketinin dönem sonunda önemli bir yaygınlık gösterdiği bulgulanmışsa da, bu etiki tanımlayan söylemlerin retoriğinde çeşitli aktör ağlarına göre kısmen de olsa farklılıklar mevcuttur. İKY söylemleri tutarlılaşmaya başlamakla birlikte bu söylemlerin kendilerini üretmelerini sağlayacak teknikler ve/veya kurumlar daha tam manasıyla mevcut değildir. Bir yandan alternatif Eİ söylemi ve bunu üreten aktör ağlarında değişimler yaşanırken, bir yandan da mesleki söylem belirginleşmekte ve mesleki eğitim programlarıyla kendini üreten bir kurumsal yapıya kavuşmaya çalışmaktadır. Ancak performans değerlendirme sistemlerinin nelerden oluştuğu, hangi ücret sistemlerinin nerede kullanılacağı, işe alma ve yerleştirmenin ne şekilde yapılması gerektiği ve firma iş planlarıyla entegrasyonun nasıl olacağı gibi daha teknik boyutta üzerinde anlaşılmış modeller yoktur. Bunlar olmadan da kurumsallaşma tam sağlanamayacaktır (Hasselbladh ve Kallinikos, 2000). Yani dönemin sonunda nispeten daha fazla kurumsallaşan bağımlı iş ilişkisinin varlığı ve bu ilişkinin düzenlenmesi gereğidir. Ancak bu düzenin ne şekilde sağlanacağına ilişkin PY/İKY ve Eİ çözümleri arasındaki tercih tarihsel olarak PY/İKY söylemine meyletmişse de bunun daha fazla pekişmesine ihtiyaç vardır denilebilir. Dönem sonu itibarıyla gelinen nokta öncül-kurumsal ya da eksik-kurumsal olarak nitelenebilir.

Son söz olarak, Türkiye bağlamında PİKY söyleminin tarihsel yolculuğu, söylemler, aktör ağları ve olgular arasındaki etkileşimlerin kurumsallaşma sürecini anlamada önemli katkılar yapabileceğini ve bu süreçte özellikle çevre ülkeler için önemli farklılıklar gözlenebileceğini ortaya koymuştur denilebilir. Böylelikle, çevre ülkelerde bağlamsal farklılıklara koşul olarak merkez-çevre etkileşimi eşbiçimlilikten ziyade farklılık ve dönüşümü tetikleyebilmektedir. Türkiye bağlamında merkez iş ilişkisinin düzenine dönük söylemler değerlendirildiğinde kurumsal değişimin kendisinin adeta kurumsallaştığı çarpıcı değişimler yaşanabilmektedir. Bu ise yeni-kurumsallaşma kuramında yapılandırılmamış kurumsal ortam ve örgütsel alanlarda yayılımın kurumsal değişimi doğurabileceği savını ortaya atmakta, bu süreci tahlil etmede ise söylem, bağlam ve tarihsellik ilişkilerinin önemli katkı yapabileceğini önermektedir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abrahamson, E. 1996. Management fashions. *Academy of Management Review*, 21: 254-265.
- Abrahamson, E. ve Fairchild, G. 1999. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44: 708-740.
- AİD 1979. TODAİE 26 yaşında. *Amme İdaresi Dergisi*, 12 (1): 3-26.
- Ahmad, F. 1996. *Demokrasi sürecinde Türkiye: 1945-1980*. (Çeviri: A. Fethi) İstanbul: Hil.
- Akbıyık, A. 1970. Toplu pazarlık taktikleri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 5 (25): 25-30.
- Akbıyık, A. 1991. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine. *Peryön Bülteni*, (4): 2-3.
- Akbıyık, A. 1992. Türk sendikacılığında yapısal değişimler. *Peryön Bülteni*, (1): 3-5.
- Akbıyık, A. 1993. Başyazı. *Peryön Bülteni*, (4) 2.
- Akbıyık, A. 1996. Nedir bu insan kaynakları yönetimi? *Peryön Bülteni*, Bahar: 25.
- Akbıyık, A. 1998. İnsan gücü. *Peryön Bülteni*, (2) 4.
- Akbıyık, A. 1999. Önce insan. *Peryön Bülteni*, (1-2) 4.
- Aksan, Z. ve Özbaşar, S. 1978. İşletmelerimizde personel yönetimi sorunları-bir araştırmanın sonuçları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 114: 39-43.
- Akşin, S. 2002. Siyasal Tarih (1950-1960). Akşin, S. (Der.), *Türkiye tarihi-4, Çağdaş Türkiye, 1908-1980*, 215-226. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Al-Arkoubi, K. ve McCourt, W. 2004. The politics of HRM: Waiting for godot in the Moroccan civil service. *International Journal of Human Resources Management*, 15: 978-995.
- Alisbah, H. 1967. Teşebbüslerde idareciye pay verilmesi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 2 (10): 17-19.
- Alisbah, H. 1978. Ülkemizde devlet işletmeciliğinin dünü. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (120): 9-12.
- Altıntaş, N. 2002. *Kişisel Görüşme*. İstanbul.
- Alvarez, J. L. 1998. The sociological tradition and the spread and institutionalisation of knowledge for action. J. L. Alvarez (Der.), *The diffusion and consumption of business knowledge*: 13-57, London: MacMillan Press.
- Alvesson, M. ve Karreman, D. 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53: 1125-1149.
- Andam, R. P. ve Yttri, G. 1998. The European productivity agency, the Norwegian productivity institute and management education. T. Gourvish ve N. Tiratsoo, (Der.), *Missionaries and managers: American influences on European management education, 1945-1960*: 121-139. Manchester: Manchester University Press.
- Argun, T. 1996. Netaş: TKY. *Peryön Bülteni*, Sonbahar: 34-41.
- Argüden, Y. 1998. Kurumsal başarı göstergeleri büyük oranda çalışanların geliştirilmesine bağlıdır, *İşveren*, 36 (8): 9-10.

- Arıcan, G. (Der.), 1972. Personelin yaratıcı yeteneklerinin geliştirilmesi için uygun ortamın yaratılması, *İşveren*, 10 (4): 21-23.
- Arias, M. E. ve Guillen, M. 1998. The transfer of organizational techniques across borders: combining neo-institutional and comparative perspectives. J. L. Alvarez (Der.), *The diffusion and consumption of business knowledge*: 110-137, London: MacMillan Press.
- Armanoğlu, F. 1991. *Belgelerle Türk-Amerikan münasebetleri: açıklamalı*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Armbüster, T. ve Kipping, M. 2002. Types of knowledge and the client-consultant interaction. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der.), *The expansion of management knowledge*: 96-112. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Artan, S. 1977. İşletmelerde artan yönetici gereksinmesi ve yönetici yetiştirilmesi sorunu. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 13 (2): 84-115.
- Arthur Andersen 2000. *2001'e doğru insan kaynakları araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Aşkun, I. C. 1974. I. Türk işletmecilik kongresi'nde görüşülen yönetim-organizasyon-personel sorunları. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 10 (1): 1-20.
- Ataöv, T. 1969. *Amerika, NATO ve Türkiye*. Ankara: Aydınlık Yayınları.
- Atasayar, K. 1996. Çalışma hayatında çağa uyma ihtiyacı. *İşveren*, 35 (1): 2.
- Balkır, C. 1997. Kalite ve verimlilik rekabet üstünlüğü sağlamanın kilit unsurlarıdır. *İşveren*, 35 (8): 7.
- Baransel, A. 1967. Bir sevk ve idare görüş ve anlayışı olarak beşeri münasebetler. *Sevk ve İdare Dergisi*, 2 (6): 17-23.
- Barley, S. R. ve Kunda, G. 1992. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-399.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. 1997. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institutionalization. *Organization Studies*, 18 (1): 93-117.
- Baron, J, Dobbin, F ve Jennings, P. D. 1986. War and peace: The evolution of modern personnel administration in US Industry. *American Journal of Sociology*, 52 350-383.
- Baron, J, Jennings, P. D. ve Dobbin, F. 1988. Mission control? the development of personnel systems in U. S. industry. *American Sociological Review*. 53 497-514.
- Baykal, B. 1969. İdarecilerin eğitimi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4 (22): 19-21.
- Baykal, B. 1973. Sevk ve idarecilerin sosyal sorumlulukları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 8 (64): 9-13.
- Baykal, B. 1978. Gelecekte yönetim ve geleceğin yöneticisi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (120): 25-34.
- Baykal, B. 1982. Personelimizle ilişkilerimizde gözönünde bulundurmamız gereken hususlar. *İşveren*, 21 (7): 7-10.
- Beer, M. ve Spector, B. 1985. Corporate wide transformation in HRM. R. E. Wallon ve R. R. Lawrence (Der.), *Human resource management: trends and challenges*: Boston: Harvard Business School Press.
- Beğenç, C. 1970. Beşeri münasebetler, *İşveren*, 8 (6): 7-8.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.

- Bjarnar, O. ve Kipping, M. 1998. The Marshall plan and the transfer of US management models to Europe: An introductory framework. M. Kipping ve O. Bjarnar (Der.), **The Americanisation of European business: The Marshall plan and the transfer of US management models**: 1-17. London: Routledge.
- Bleicher, J. 1980. **Contemporary hermeneutics: Hermeneutics as method, philosophy and critique**, London: Routledge and Kegan Paul.
- Boratav, K. 1997. İktisat Tarihi (1981-1994). Akşin, S. (Der), **Türkiye Tarihi-5, Bugünkü Türkiye, 1980-1995**: 159-214. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Brewster, C. ve Hegewisch, A., 1994. (Der.) **Policy and practices in European human resources management**. London: Routledge.
- Budhwar, P. S. ve Sparrow, P. R. 1997. Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India. **International Journal of Human Resource Management**. 8 (4): 476-494.
- Buğra, A. 1994. **State and business in modern Turkey**, New York: New York University Press.
- Bükaş, B. 1975. Ekonomik belirsizlik altında yönetim problemleri. **Sevk ve İdare Dergisi**, 10 (84): 25-27.
- Büyüksulu, A. R. 1997. Gelişmiş ülkelerde çalışma hayatında son yıllardaki eğilimler, **İşveren**, 36 (4), 14 19-22.
- Büyüksulu, A. R. 1996. Uluslararası firmaların insan kaynakları yönetimi politikaları ve yeni sendikal anlayış, **İşveren**, 34 (7): 22-25.
- Büyüksulu, A. R. 1995. Dünyada endüstri ilişkileri sistemlerinin yeniden yapılandırılması ve stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişimi, **İşveren**, 34 (2): 28-31.
- Büyüksulu, A. R. ve Kutsal, G. 1996. **Endüstri ilişkileri boyutunda çokuluslu şirketler ve insan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama**. İstanbul: Der Yayınevi.
- Cansen, E. 1968. İşçilerin şirket sevk ve idaresine katılmaları, **Sevk ve İdare Dergisi**, 3 15: 12-16.
- Cansen, E. 1970. Büyüyen sanayi şirketlerinin organizasyon meseleleri. **Sevk ve İdare Dergisi**, 5 (27): 13-15.
- Cansen, E. 1972. Personel idaresi açısından organizasyondaki gelişmeler. **Sevk ve İdare Dergisi**, 7 (49): 12-15.
- Cansen, E. 1994. Yalın Yönetim. **Peryön Bülteni**, Ocak: 7-9.
- Cansever, G. 1975. Endüstri ilişkileri. **Sevk ve İdare Dergisi**, 10 (81): 9-14.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. ve Guidry, B. N. 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. **Academy of Management Journal**, 43: 1143-1158.
- Celasin, Y. 1984. Personel yönetiminin dünü bugünü yarını. **Peryön Bülteni**, (2) 3.
- Cem, C. 1972. Yönetimde sistem yaklaşımı. **Sevk ve İdare Dergisi**, 7 (46): 9-14.
- Chislett, R. 1968a. Sanayi münasebetleri politikası, **İşveren**, 6 (9): 5-8.
- Chislett, R. 1968b. Şirket seviyesinde sanayi münasebetleri problemleri, **İşveren**, 6 (10): 7-9.
- Chislett, R. 1969a. Beşeri münasebetler programının temel kuralları. **İşveren**, 7 (7): 10-12.
- Chislett, R. 1969b. Beşeri münasebetler, **İşveren**, 7 (5): 21-24.
- Cizre-Sakallıoğlu, Ü. 1991. Labour: The battered community. M. Heper (Der.), **Strong state and economic interest groups. The post 1980 Turkish experience**: 57-70 Berlin: Walter de Gruyter.

- Coşkun, C. 1995. Toplam kalitede bir araç: kalite kontrol çemberleri. *Peryön Bülteni*, (2): 4-6.
- Czarniawska, B. ve Jeorges, B. 1996. Travels of ideas. C. Czarniawska ve G. Sevón (Der.), *Translating organizational change*: 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.
- Çelik, N. 1970. Uzlaştırmanın toplu sözleşme üzerindeki rolü. *Sevk ve İdare Dergisi*, 5 (25): 31-35.
- Çetik, M. ve Akkaya, Y. 1999. *Türkiye’de endüstri ilişkileri*, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Dereli, T. 1975. Kültürlerarası açıdan organizasyonlardaki davranış ve Türkiye’deki durum. *Sevk ve İdare Dergisi*, 10 (87): 9-16.
- Dereli, T. 1977. Grev ve lokavtın sosyo psikolojik yönü ve barışçı çözüm yolları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 12 (101): 17-24.
- DİE. 1973. *Türkiye’de toplumsal ve ekonomik gelişmenin 50 yılı*. Ankara: T.C. Başbakanlık.
- DİE. 1980. *Sanayi ve işyerleri sayımı*. Ankara: T. C. Başbakanlık.
- DİE. 2003. *Türkiye istatistik yıllığı*. Ankara: T. C. Başbakanlık.
- Dilber, M. 1969. Personel şubesinin şirket teşkilatındaki rolü ve yeri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4 (22): 9-13.
- Dilmen, D. 1963 Toplu iş sözleşmesi ve personel idaresi, *İşveren*, 2 (7): 6-8.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing an organizational field as a professional project: U. S. Art museums, 1920-1940. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 267-292. Chicago: Chicago University Press.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991. Introduction. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. 1-38. Chicago: Chicago University Press.
- van Dijk, T. A. 1997. The study of discourse. T. A. van Dijk (Der.), *Discourse as structure and process*: 1-34. London: Sage.
- Dobbin, F. ve Sutton, J. 1998. The strength of a weak state: The rights revolution and the rise of the human resource divisions. *American Journal of Sociology*, 104: 441-476.
- Dorado, S. 2005. Institutional entrepreneurship, partaking and convening. *Organization Studies*, 26 (3): 385-414.
- Dosdoğru, C. 1970. Sınai Münasebetler, *Sevk ve İdare Dergisi*, 5 (25): 9-14.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R. ve Stodd, J. T. 1995. The history and evolution of human resource management. G. R. Ferris, S. D. Rosen ve D. T. Barnum (Der.), *Handbook of human resource management*: 18-40. Cambridge, MA.: Blackwell Publishers.
- Düzenli, N. 1990. 25. yılında milli produktivite merkezi. *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı): 7-8.
- Ekin, N. 1974. Sendikaların ücret politikası ve işletme yönetimine etkileri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 9 (67): 9-13.
- Energin, D. 1971. Her yönetici aynı zamanda bir personel yöneticisidir. *Sevk ve İdare Dergisi*, 6 (30): 10-16.
- Erçek, M. 2003. Embeddedness of social processes and translation: The narrative of Turkish professional personnel management discourse, 1923-1980.

- Management knowledge in time and space** konulu **EIASM Workshop**'unda sunulan bildiri. İstanbul, Türkiye: Eylül 26-28.
- Erçek, M. ve İşeri Say, A. 2005. Effects of discursive interactions and propagator networks on cross-border diffusion of management knowledge: Qualitative evidence from Turkish HRM and TQM discourses. 1991-2002, **21. EGOS Kollokyumu'nda sunulan bildiri**, Freie Universtat, Berlin, 29 Haziran-2 Temmuz.
- Erçek, M. (basımda). HRMization in Turkey: Expanding the rhetoric-reality debate in space and time. **International Journal of Human Resources Management**.
- Erdoğan, İ. 1991. **İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri**. İstanbul: İ. İ. E. Yayınları.
- Eren, E. 1977. Bir karar sistemi olarak işletme. **Sevk ve İdare Dergisi**, 12 (103): 17-23.
- Erestin, S. 2002. **Kişisel Görüşme**. İstanbul.
- Ergil, N. 1955. Türkiye sanayiinin sevki idare, geliştirilmesi. **Fabrika**, 1 (1): 19-20.
- Ergun, T. 1996. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü: Bir örgütsel gelişim örnek olayı. **Amme İdaresi Dergisi**, 29 (2): 3-18.
- Erkan, L. D. 1975. İş değerlendirme. **İşveren**, 13 (11): 3-9.
- Erkanlı, T. 2002. **Kişisel Görüşme**. İstanbul.
- Erkut, H. 1993. Toplam kalite anlayışı ve personel yöneticisinin rolü. **Peryön Bülteni**, Mart-Nisan: 7-8.
- Erol, Y. 1996. 25. Yılında Peryön. **Peryön Bülteni**, İlkbahar: 28-30.
- Esen, H. 1996. **Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi**. İstanbul: Yön Matbaacılık.
- Fabrika. 1955. Derneğimiz ve dergimiz. **Fabrika**. 1 (1): 3-4.
- Fairclough, N. 1989. **Language and power**. London: Longman.
- Fairclough, N. 1995. **Critical discourse analysis: the critical study of language**. London: Longman.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. ve Frink, D. D. 1999. Human resources management: Some new directions. **Journal of Management**, 25: 385-415.
- Fligstein, N. 1985. The spread of the multidivisional form among large firms. **American Sociological Review**, 50: 377-391.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), **The new institutionalism in organizational analysis**: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Frenkel, M. 2005. The politics of translation: How state level political relations affect the cross national travel of management ideas. **Organization**. 12 (2): 275-301.
- Galang, M. C. 2004. The transferability question: comparing HRM practices in the Philippines with the US and Canada. **International Journal of Human Resources Management**, 15: 1207-1233.
- Garud, R., Jain, S. ve Kumaraswamy, A. 2002. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of sun microsystems and java. **Academy of Management Journal**, 45 (1): 196-214.
- Gencer, S. 1968. Sevk ve idare ve organizasyonda yeni bir model. **Sevk ve İdare Dergisi**, 3 (13): 17-20.
- Gencer, S. 1974. Kuruluşların yapısında grupların rolü, komite ve yönetim Kurulu çalışmaları. **Sevk ve İdare Dergisi**, 9 (76): 9-18.

- Gencer, S. 1975. İلمي sevk ve idareden organizasyon geliştirmesine geçiş. **Sevk ve İdare Dergisi**, 10 (87): 19-26.
- Gencer, S. 1978. Devlet işletmelerinde prodüktivite. **Sevk ve İdare Dergisi**, 12 (113): 33-37.
- Gergen, K. 1999. *An invitation to social construction*. London: Sage.
- Geylan, R., Maviş, F. ve Sargın, E. İ. 1980. Eskişehir'deki devlet ve özel sanayii işletmelerinin yönetici ücret araştırması. **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 16 (2): 130-171.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. ve K. Ringdal 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms, **Administrative Science Quarterly**, 44: 507-531.
- Göçmençelesi, K. 1970. Sevk ve idarede insan gücü. **İşveren**, 9 (3): 12-14.
- Gökçe, A. 1996. Kalite yönetimi rekabet gücü için önem taşımaktadır. **İşveren**, 35 (1): 5-7.
- Göle, N. 1995. 80 sonrası politik kültür. E. Kalaycıoğlu ve A. Y. Sarıbay (Der.), **Türkiye'de siyaset: Süreklilik ve değişim**: 509-520. İstanbul: Der Yayınevi.
- Grant, D., Keenoy, T. ve Oswick, C. 2001. Organizational discourse. **International Studies of Management and Organization**, 31 (3): 5-24.
- Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P. ve Truss, C. 1999. **Strategic Human Resources Management**. Oxford: Oxford University Press.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. **Academy of Management Review**, 21: 1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. ve Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, 45: 58-80.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. N. Denzin K. ve Y. S. Lincoln (Der.), **Handbook of qualitative research**: 105-117. Thousand Oaks: Sage.
- Guest, D. E. 1987. Human resources management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, 24 (5): 503-521.
- Guest, D. E. 1989. Personnel and HRM: Can you tell the difference? **Personnel Management**, 21 (1): 48-51.
- Guest, D. E. ve Hoque, K. 1993. Are greenfield sites better at human resource management. LSE. **CEP tartışma yazısı**. London.
- Guillen, M. F. 1994. **Models of management: work, authority, and organization in a comparative perspective**. Chicago: University of Chicago Press.
- Gülerman, A. 1982. İş kazası ve meslek hastalıkları sebep ve sonuçları. **İşveren**, 21 (1): 3-7.
- Gülerman, A. 1987. Çalışan psikolojisi bakımından iş kazaları. **İşveren**, 26 (7): 7-10.
- Gürocak, E. 2002. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Güzel, M. S. 1996 **Türkiye'de İşçi Hareketi, 1908-1984**, İstanbul: Analiz.
- Halıcı, N. 2000. Zat işlerinden insan kaynakları yönetimine-Peryön'un kurucu üyelerinden Sacit Öge ile yapılan söyleşi. **Peryön Bülteni**. Mayıs/Haziran: 108-117.
- Halıcı, N. 2001. Kişisel görüşme. İstanbul.

- Han, S-K. 1994. Mimetic isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73: 637-663.
- Hardy, C. 2001. Researching organizational discourse. *International Studies of Management and Organization*. 31 (3): 25-47.
- Hasselbladh, H. ve Kallinikos, J. 2000. The project of rationalization: A critique and re-appraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*. 21: 697-720.
- Heper, M. 1991. The state and interest groups with special reference to Turkey. M. Heper (Der.), *Strong state and economic interest groups. the post-1980 Turkish experience*: 3-24. Berlin: Walter de Gruyter.
- Heper, M. ve Berkman, Ü. 1979. Türkiye’de kamu yönetimi araştırma ve eğitiminde kavramsal kuram ve yöntem sorunları. *Amme İdaresi Dergisi*. 12 (2): 3-18.
- Heracleous, L. ve Barrett, M. 2001. Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*. 44: 755-778.
- Hesapçıoğlu, M. 1994. *İnsan kaynakları yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hoyi, F. 2001. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resources practices on turnover, productivity, and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-72.
- IBRD. 1951. *Türkiye ekonomisi: kalkınma programı için tahlil ve tavsiyeler*. Ankara.
- İşıl, B. 1965. *İşletmelerde ilmi sevk ve idarenin esasları ve insan münasebetleri*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- İbrahimoglu, R. 1979a. 1979 yılı sonbaharında çalışma hayatımızın değerlendirilmesi. *İşveren*, 18 (1): 7-9.
- İbrahimoglu, R. 1979b. Ülkemizde işveren-işçi ilişkileri. *İşveren*, 17 (6): 7-14.
- İbrahimoglu, R. 1979c. İşçinin yönetime katılması ve özyönetim. *İşveren*, 17 (8): 9.
- İD. 1988. Çalışma hayatında zor günler. *İşveren*, 26 (12): 5-8.
- İD. 1989. Çalışma Hayatı. *İşveren*, 27 (6): 2-3.
- İlkin, S. 1991. Exporters: Favoured dependency. M. Heper (Der.); *Strong state and economic interest groups. the post 1980 Turkish experience*: 89-98. Berlin: Walter de Gruyter.
- İnsel, A. 1999. Cumhuriyet döneminde otoritarizm. *Bilanço 1923-1998: TC'nin 75 yılına toplu bakış uluslararası kongresi. Cilt I. Politika, kültür, uluslararası ilişkiler*: 35-46. İstanbul: Tarih Vakfı.
- İpbüken, Y. 1996. TKY ortamında insan kaynakları yönetimi. *Peryön Bülteni*, Sonbahar: 11-22.
- İpbüken, Y. 2001. Kişisel görüşme. İstanbul.
- İşveren. 1969. Yakın ve orta doğu çalışma enstitüsü. *İşveren*, 7 (4): 10-12.
- Jacoby, S. M. 1985. *Employing bureaucracy: managers, unions, and the transformation of work in american industry, 1900-1945*. New York: Columbia University Press.
- Jepperson, R. J. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: Chicago University Press.

- Kalaycıoğlu, E. 1991. Commercial groups: love- hate relationship with the state. M. Heper (Der.), *Strong state and economic interest groups. the post 1980 Turkish experience*: 79-88 Berlin: Walter de Gruyter.
- Kalaycıoğlu, E. 1999. Türkiye’de siyasi rejimin evrimi ve yasama sistemi. *Bilanço 1923-1998: TC’nin 75 yılına toplu bakış uluslararası kongresi. Cilt. I. Politika, kültür, uluslararası ilişkiler*. 95-110. İstanbul: Tarih Vakfı.
- Kardam, F. 1967. Sevk ve idarede personel şubesinin rolü. *Sevk ve İdare Dergisi*, 2 (9): 1-3.
- Kaufman, B. E. 1993. *Origins and evolution of the field of industrial relations in the US*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Kaya, G. 1969. Amir ast ilişkileri. *İşveren*, 7 (5): 6-9.
- Kaya, G. 1970. Endüstriyel münasebetler departmanı. *İşveren*, 9 (3): 12-17.
- Kaya, G. 1974. Personel programlaması. *İşveren*, 12 (4): 7-10.
- Kaya, G. 1975. İş değerlendirme yöntemi ve yararları. *İşveren*, 13 (11): 27-31.
- Kaya, G. 1980. Özendirici ücret sistemleri ve sağlayacağı yararlar. *İşveren*, 19 (2): 7-9.
- Kaya, G. 1981a. Personel değerlendirme yöntemleri. *İşveren*, 20 (2): 3-5.
- Kaya, G. 1981b. Liyakat değerlendirmesi. *İşveren*, 20 (3): 3-6.
- Keenoy, T. 1997. Review article: HRMism and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*. 34: 825-841.
- Keenoy, T. 1999. HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36: 1-23.
- Kepenek, Y. ve Yentürk, N. 2001. *Türkiye ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keyder, Ç. 1987. *State and class in Turkey*. London: Verso.
- Kıray, M. 1999. Modernleşmenin temel süreçleri. *Bilanço 1923-1998: TC’nin 75 yılına toplu bakış uluslararası kongresi. Cilt. I. Politika, kültür, uluslararası ilişkiler*: 161-168. İstanbul: Tarih Vakfı.
- Koç, Y. 1996. Türk-İş ve siyasal partilerle ilişkiler (dünden yarına). *Türk-İş Yılığ 1997: 1990’ların bilançosu*: 510-536 Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Koçel, T., Oba Furman, B., Baysal, A. C. 1992. *Avrupa ve Türkiye’de insan kaynakları yönetimi Price-Waterhouse/Cranfield insan kaynakları yönetimi araştırma projesi*. İstanbul: Peryön.
- Kraatz, M. S. ve Moore, J. H. 2002. Executive migration and institutional change, *Academy of Management Review*, 45 (1): 120-143.
- Kudatgobilik, T. 1974. Endüstri ilişkilerinin doğurduğu ihtilafların barışçı yollardan halli mümkün müdür? *Sevk ve İdare Dergisi*, 9 (67): 21-26.
- Kuzeyli, H. S. 2000. Türkiye’de insan kaynakları yönetimi. Z. Aycan (Der.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 163-169. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Kuzeyli, H. S. 2002. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24: 691-710.
- Latour, B. 1986. The powers of association. J. Law (Der.), *Power, action and belief*: 264-280. London: Routledge and Kegan Paul.
- Latour, B. 1999. *Pandora’s hope: essays on the reality of science studies*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Law, J. 1997. Traduction/Trahison: Notes on ANT. Department of Sociology, Lancaster University at: <http://www.lancaster.ac.uk/sociology/stslaw2.html>.

- Lawrence, T. B., Hardy, C. ve Phillips, N. 2002. Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45: 281-290.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. ve King, T. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U. S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*. 36: 333-363.
- Legge, K. 1995. *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: MacMillan.
- Levitt, B. ve Nass, B. 1989. The lid on the garbage can: Institutional constraints on decision making in the technical core of college-text publishers. *Administrative Science Quarterly*. 34: 190-207.
- Likert, R. 1970. Sevk ve idarecilik davranışları ile sosyal bünye arasındaki münasebetler. *Sevk ve İdare Dergisi*, 5 (26/ 27/ 28), 37-40/ 17-20/ 37-40.
- Mahoney, T. A. ve Deckop, J. R. 1986. Evolution of concept and practice in personnel administration /human resources management (PA/HRM). *Journal of Management*. 12: 223-241.
- Mamman, A. ve Rees, C. J. 2004. How real is rhetoric? A survey of American managers' views about HRM, *International Journal of Management*, 21 (1): 115-29.
- Marciano, V. M. 1995. The origins and development of human resources management. *Academy of management best paper proceedings*,(227-228). Mississippi: Mississippi State.
- Mazza, C. ve Alvarez, J. L. 2000. Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21: 567-588.
- McGlade, J. 1995. *The illusion of consensus: American business, cold war aid and the industrial recovery of Western Europe*. Unpublished PhD. Dissertation. George Washington University.
- MESS. 1999. *Gelenek ve gelecek*. (1. cilt). İstanbul: MESS Yayınları.
- MESS. 2000. *Gelenek ve gelecek*. (2. ve 3. cilt). İstanbul: MESS Yayınları.
- Meyer, J. W. 1996. Otherhood: Promulgation and transmission of ideas in the modern organizational environment. C. Czarniawska ve G. Sevón (Der.), *Translating organizational change*. 241-252. Berlin: Walter de Gruyter.
- Meyer, J. W. 2002. Globalization and the expansion and standardization of management. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der.), *The expansion of management knowledge*: 33-46. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. 1999. The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44: 653-683.
- MPM. 2003. <http://mpm.gedik.net/default.asp?menuid=12>, 23 Mart 2003 tarihinde erişildi.
- Mueller, F. ve Carter, C. 2005. The scripting of total quality management within its organizational biography. *Organization Studies*, 26: 221-248.
- Muller, M. 1999. Enthusiastic embrace or critical reception? The German HRM debate. *Journal of Management Studies*, 36: 465-482.
- Neyzi, N. 1966. İdareci eğitimi meseleri. *Sevk ve İdare Dergisi*, 1 (1): 7-9.

- Neyzi, N. 1968. Türkiye’de sevk ve idarecilerin geliştirilmesinde yararlanılabilecek kaynaklar. *Sevk ve İdare Dergisi*, 3 16 10-15.
- Neyzi, N. 1987. *Pendik*. İstanbul: Peva Yayınları.
- Oğuzberk, C. 2002. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*. 13: 563-588.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1): 129-141.
- Öge, O. 1967. Özel teşebbüslerde iş ilişkileri, *İşveren*, 5 (7): 23-25.
- Öktem, M. K. 1992. Türk kamu personel yönetiminin gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 25 (2): 85-105.
- Öniş, Z. 1991. Political economy of Turkey in the 1980s: Anatomy of unorthodox liberalism. Heper, M. (Der.). *Strong state and economic interest groups. the post-1980 Turkish experience: 27-40*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Öz-alp, Ş., Maviş, F., Sargin, E. İ. ve Geylan, R. 1981. *İşletmecilik bibliyografyası*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Özbudun, E. 1991. The Post-1980 legal framework for interest group associations. M. Heper (Der.), *Strong state and economic interest groups. The post-1980 Turkish experience: 41-54*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Özcan, M. 1973. Dünya ve Türkiye’de işletmelerin ve fertlerin sosyal sorumlulukları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 8 (64): 15-23.
- Özcan, M. 1975. Organizasyonların beşeri yönü ve motivasyon. *Sevk ve İdare Dergisi*, 10 (87): 29-37.
- Özdamar, S. 1996. Yönetim teknikleri verimlilik artırma teknikleri ile birlikte kullanılmalıdır. *İşveren*, 35 (1): 8-9.
- Özdamar, S. 1998. İnsangücü potansiyelimizin en verimli bir biçimde değerlendirilmesi öncelikli hedeflerimizdendir. *İşveren*, 36 (8): 19-20.
- Özdemir, S. 1998. Yüksek öğretimde çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri öğretimi. *Prof. Dr. Metin Kutal’a armağan: 727-735*. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası.
- Özdemir, H. 2002. Siyasal Tarih (1960-1980). S. Akşin, (Der.), *Türkiye tarihi -4, çağdaş Türkiye, 1908-1980: 227-295*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özen, Ş. 2002a. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2 (1) 47-90.
- Özen, Ş. 2002b. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*. 35 (1): 105-142.
- Özgü, M. 1968. Birlikte sevk ve idare problemi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 3 (16): 31-33.
- Özgür, K. 1962. Personel idaresinin fonksiyonları. *İşveren*, 1 (10): 16-18.
- Özgür, K. 1963a. İyi ve fena insan münasebetleri. *İşveren*, 2 (5): 16-17.
- Özgür, K. 1963b. Personel memnuniyetinin sağlanması. *İşveren*, 2 (12): 13-15.
- Özyurtçu, Y. 2002. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Pentland, B. T. 1999. Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24 (4): 711-725.
- Peryön 1985. *Çalışma raporu, 1984-1985*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği.
- Peryön 1987. *Çalışma raporu, 1986-1987*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği.
- Peryön 1989. *Çalışma raporu, 1988-1989*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği.
- Peryön 1991. *Çalışma raporu, 1990-1991*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği.

- Peryön 1997. *Çalışma raporu, 1996-1997*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği
- Peryön 2000. *Tanıtım broşürü*. İstanbul: Personel Yöneticileri Derneği
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the workforce*. Boston, MA.: Harvard Business School.
- Pirler, B. 1998. Rekabet ve işletmede “biz” olgusu. *İşveren*, 36 (8): 14.
- Poroy, F. 1972. TSİD 10. Yıl, 1962-1972-Onuncu yılı tamamlarken. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (45): 15-17.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- PWC. 2000. *İnsan kaynakları kıyaslaması. 2000 Türkiye raporu*. İstanbul: Doğan Ofset.
- Rao, H. ve Nielsen, E. H. 1992. An ecology of agency arrangements: Mortality of savings and loan associations, 1960-1987. *Administrative Science Quarterly*, 37: 448-470.
- Reay, T. ve Hinings, C. R. 2005. The recomposition of an institutional field: health care in Alberta. *Organization Studies*, 26 (3): 351-384.
- Richardson, L. 1994. Writing: a method of inquiry. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Der.), *Handbook of qualitative research*: 516-529. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ricoeur, P. 1981a. What is text? Explanation and understanding. J. B. Thompson (Der.), *Hermeneutics and the human sciences*: 145-164 Cambridge: Cambridge University Press.
- Ricoeur, P. 1981b. The model of the text: meaningful action considered as text. J. B. Thompson (Der.), *Hermeneutics and the human sciences*: 197-221: Cambridge: Cambridge University Press.
- Rovik, K. A. 1996. Deinstitutionalization and the logic of fashion. C. Czarniawska ve G. Sevón (Der.), *Translating organizational change*: 139-172. Berlin: Walter de Gruyter.
- Rowan, B. 1982. Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. *Administrative Science Quarterly*. 27: 259-279.
- Sahlin-Andersson, K. 1996. Imitating by editing success: the construction of organizational field. C. Czarniawska ve G. Sevón, (Der.), *Translating organizational change*: 69-92. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. 2002a. Carriers, flows, and sources of management knowledge. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der.), *The expansion of management knowledge*: 3-32. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Sahlin-Andersson, K. ve Engwall, L. 2002b. The dynamics of management knowledge expansion. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der.), *The expansion of management knowledge*: 277-298. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Salgar, M. 1982. Personel tedariki ve işe yerleştirme, *İşveren*, 20 (12): 29-32.
- Sander, O. 1979. *Türk-Amerikan ilişkileri*. Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Sarıbay, A. Y. 1999. Cumhuriyet, kamusal alan ve politik İslam- Türk modernleşmesine yeniden bir bakış. *Bilanço 1923-1998: TC'nin 75 yılına toplu bakış uluslararası kongresi. Cilt I. Politika, kültür, uluslararası ilişkiler*: 69-76. İstanbul: Tarih Vakfı.

- Scarbrough, H. 2002. The role of intermediary groups in shaping a management fashion: The case of knowledge management. *International Studies of Management and Organization*, 32 (4): 87-103.
- Sherer, P. D. ve Lee, K. 2002. Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective, *Academy of Management Review*, 45 (1): 102-119.
- Schneider, D. 1998. Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. M. Lingenfelder (Der.), *100 Jahre betriebswirtschaftslehre in Deutschland, 1898-1998*: 1-30 München: Verlag Vahlen.
- Selcan, T. 2002. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Seo, M. G. ve Creed, W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27 (2): 222-247.
- SİD. 1969a. Personelcilerin toplantıları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4 (20): 29-31.
- SİD. 1969b. Personelcilerin toplantıları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4 (22): 33.
- SİD. 1972. TSİD 10. Yıl, 1962-1972, On yıl sonra kurucu üyeler ne diyorlar? *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (45): 19-31.
- SİD 1974. Türk sevk ve idare derneği-genel bilgiler. *Sevk ve İdare Dergisi*, 9 (68): 3-6.
- Storey, J. (Der.), 1995. *Human resources management. A critical text*. London: Routledge.
- Sülker, K. 1973. *100 soruda Türkiye’de işçi hareketleri*. İstanbul: Gerçek.
- Sürgit, K. 1972. *Türkiye’de idari reform*. Ankara: TODAİE.
- Swan, J. A. ve Newell, S. 1995. The role of professional associations in technology diffusion. *Organization Studies*, 16 (5): 847-874.
- Şenatarlar, F. 1972. Personel idaresi ve beşeri ilişkiler. *İşveren*, 10 (11): 3-7.
- Şenatarlar, F. 2001. *Kişisel Görüşme*. İstanbul.
- Talas, C. 1976. *Sosyal ekonomi*. (4. baskı) Ankara: Sevinç.
- Tanör, B. 1997. Siyasal Tarih (1980-1995). S. Aksin, (Der.), *Türkiye Tarihi-5, Bugünkü Türkiye, 1980-1995*: 23-158. İstanbul: Cem Yayınevi.
- TCÇB. 1973. *50 yılda çalışma hayatımız*. Ankara: T. C. Çalışma Bakanlığı.
- Tekeli, İ. 1996. Türkiye bağlamında modernite projesi ve İslam. *Türk-İş yılığı’97: 1990’ların bilançosu*. (412-449) Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu.
- Thatchenkery, T. J. 2001. Mining for meaning: Reading organizations using hermeneutic philosophy. R. Westwood ve S. Linstead (Der.), *The language of organization*, 112-131, London: Sage.
- Thornburg, M. V., Spray, G. ve Soule, G. 1949. *Turkey: an economic appraisal*. New York: Twentieth Century Fund.
- Tiratsoo, N. 2002. The American quality gospel in Britain and Japan, 1950-1970. K. Sahlin-Andersson ve L. Engwall (Der.), *The expansion of management knowledge*: 175-194. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Tolbert, P. ve Zucker, L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Tolbert, P. ve Zucker, L. G. 1996. The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy ve W. R. Nord (Der.), *Handbook of organization studies*. 175-190. London: Sage.

- Townley, B. 1993. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18 518-545.
- Tuna, O. 1977. Endüstri ilişkileri açısından grev ve lokavtın işletme yönetimine etkisi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 12 (101) 9-14.
- Tutum, C. 1990. Kamu personeli sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (3): 31-45.
- Uslu, N. 2000. *Türk- Amerikan İlişkileri*, Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.
- USAID. 2003. USAID History. http://www.usaid.gov/about_usaid/usaidhist.html.
- Uyargil, C. 1996. *Avrupa'da stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması- 1995-1996 Türkiye Raporu*. İstanbul: Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı-İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C. 1996. *Avrupa'da stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması- 1995-1996 Türkiye raporu*. İstanbul: Arthur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı-İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C. 2003. Kişisel görüşme. Afyon.
- Ülman, H. 1961. *Türk Amerikan münasebetleri, 1939-1947*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ünal, A. 1999. Takım (grup) çalışmasında ödüllendirme. *İşveren*, 37 (7): 25-27.
- Üsdiken, B. 2003. Plurality in institutional environments and educational content: The undergraduate business degree in Turkey. R. P. Amdam, R. Kvalshaugen ve E. Larsen, (Der.), *Inside the business school: the content of European business education*, 87-109. Oslo: Abstrakt Press.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. 2001. From betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the second world war. *Business History*, 43 (2): 99-124.
- Üsdiken, B. ve Wasti, A. S. 2002. Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya "insan kaynakları" yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3): 1-37.
- Üsdiken, B., Selekler, N. ve D. Çetin 1998. Türkiye'de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31 57-87.
- Volgenau, H. W. 1966/67. Yaratıcı sevk ve idare üzerine tatbiki çalışma. *Sevk ve İdare Dergisi*, 1/2 (1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6), 13-15/ 25-29/ 13-16/ 13-17/ 21-26/ 11-14.
- Watson, T. J. 1986. *Management, organisation and employment strategy. new directions in theory and practice*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Wehner, H. 1972. TSİD 10. Yıl, 1962-1972-Türk Sevk ve İdare Derneği ile yapılan beş yıllık uluslararası işbirliğine bakış. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7 (45): 9-12.
- Westwood, R. ve Linstead, S. 2001. Language / organization: An introduction. R. Westwood ve S. Linstead (Der.), *The language of organization*: 1-19. London: Sage.
- Xu, Q. 1999. TQM as an arbitrary sign for play: Discourse and transformation, *Organization Studies*, 20: 659-681.
- Yaprak, Ş. 1995. Performansa dayalı ücret. *İşveren*, 34 (3): 26-27.
- Yeşilmen, M. N. 1993. Türk sanayiinde verimliliğin artırılması. *İşveren*, 31 (4): 15-16.
- Yıldırım, E. 1997. *Endüstri ilişkileri teorileri. Sosyolojik bir değerlendirme*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Yıldırım, E. 2003. Kişisel görüşme. İstanbul.
- Yıldız, G. 1989. *İşletmelerde işgören yönetimi*. Sakarya: İ.T.Ü. Yayınları.
- Yırlıgay, T. 1970. İş etüdünün uygulanmasında insan faktörü. *İşveren*, 9 (3): 15-18.
- Yirmibeşoğlu, R. 2001. Kişisel görüşme. İstanbul.

- YODÇE. 2003. <http://www.casgem.gov.tr/tanitim.html>. 23 Mart 2003 tarihinde erişildi.
- Yoluç, A. 1978. Yönetime katılma, *İşveren*, 17 (1): 7-13.
- Yücel, E. 1996a. Birer denge unsuru olarak biz. *Peryön Bülteni*, İlkbahar: 27.
- Yücel, E. 1996b. Uluslararası İKY sempozyumu -8-9 ekim 1996. *Peryön Bülteni*, Sonbahar:, 5-6.
- Yücel, E. 1997. Biz neyiz Allah aşkına?. *Peryön Bülteni*, Sonbahar: 5.
- Yüksel, N. 1993. Neden işgücü-emek verimliliği?, *İşveren*, 31 (4): 12-14.
- Yüksel, Ö. 1997. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Zaim, S. 1973. Ücret artışlarının produktiviteye göre ayarlanması. *İşveren*, 12 (3): 30-32.
- Zbaracki, M. J. 1998. Rhetoric and reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly*, 43: 602-636.
- Zeitlin, J. ve Herrigel, G. 2000. (Der.). *Americanization and its limits: Remaking of US technology and management in post-war Europe and Japan*. Oxford: Oxford University Press.
- Zilber, T. B. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crises center in Israel. *Academy of Management Journal*. 45: 234-254.
- Zoga, E. 1968. Sanayileşen TC'de sevk ve idare-problemlerin çıkış noktaları. *Sevk ve İdare Dergisi*, 3 (12): 25-27.
- Zoga, E. 1978. Müteşebbis ve yönetici diyalogunun çalışma verimine etkisi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 13 (120): 17-22.

Mehmet Erçek, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği bölümü Yönetim-Organizasyon ana bilim dalında öğretim üyesidir. Örgüt teorisi, işletmecilik tarihi, yönetim bilgisinin üretim, tüketim ve yayılımı alanlarında çalışmalar yapmakta ve 1991 yılından bu yana İstanbul Teknik Üniversitesinde çalışmalarını sürdürmektedir.

e-posta. ercekme@itu.edu.tr

tel. 0 212 2931300/2006

fax. 0212 2407260