

---

# YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt 11

Mart-Ekim 2011

Sayı 1-2

---

<b>Yazarlara Not</b>	<b>2</b>
<b><i>Mahmut Bayazıt, Selin Eser Erdil ve Burcu Çanacık</i></b>	<b>5</b>
Sahip-Yöneticilerin Kurumsallaşma Yorumları: Çevresel Tarama, Çevresel Karmaşıklık Algıları ve Denetim Odaklarının Etkisi	
<b><i>Mehmet Eryılmaz ve Filiz Eryılmaz</i></b>	<b>35</b>
Ekonomik Krizlerin Retoriksel Stratejilere Etkisi: TKY Örneği	
<b><i>Eyüp Aygün Tayşir ve İbrahim Anıl</i></b>	<b>79</b>
Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlarda Kritik Karar Alıcıların Tehdit-Fırsat Algısının Rolü: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Karşısındaki Davranışları Üzerinden Bir Değerlendirme	

## YAZARLARA NOT

### Genel Bilgiler

YAD, Yönetim ve Organizasyon alanındaki tüm metodolojik ve kuramsal bakış açılarına eşit uzaklıkta durur. Özgünlük ve yeni bilgi üretimi YAD'ın temel ilkesidir. YAD'ın yayım dili Türkçe'dir.

YAD'a önerilen çalışmalara ilişkin yayım kararları, yazar ve hakem kimliğinin karşılıklı gizli tutulduğu bir süreçte hakem değerlendirmelerine dayandırılmaktadır.

Çalışması yayımlanmak üzere kabul edilen yazara, çalışmanın yayımlandığı dergi ücretsiz olarak gönderilmektedir.

YAD'da araştırma notları ve kitap eleştirilerine de yer verilmektedir.

### Önerilecek Çalışmalarda Aranılan Biçimsel Özellikler

YAD'a önerilen çalışma, elektronik ya da kağıt ortamında yayımlanmamış veya yayım için önerilmemiş olmalıdır. Önerilen çalışma, "Word for Windows" un 5-7 versiyonlarında yazılmış bir "Word" dosyası ve bu dosyanın kapak sayfası hariç pdf versiyonu olmak üzere iki dosya halinde e-posta yoluyla dergi editörüne gönderilmelidir. Kullanılacak yazı karakteri Times New Roman (12 punto), kenar payı 3'er cm., satır aralığı iki ve sağdan-soldan bloklanmış olmalıdır. Bu özellikler, dipnot, kaynakça, alıntı, ek bölümleri kapsayacak biçimde tüm yazı için geçerlidir. Dipnotlar, yararlanılan kaynaklar, ekler, çizelgeler ve çizimler, ana metnin içinde değil, ayrı sayfalar halinde ana metnin sonunda ve bu tanımlamadaki sırasıyla yer almalıdır. Yukarıda belirtilen biçim koşullarına uyularak yazılmış olan yazı, bütünüyle 40 sayfayı geçmemelidir.

**Kapak sayfası ve özet:** Yazının ilk sayfası olan kapak sayfasında, çalışmanın başlığı, yazar adı ya da adları (büyük harfle), adres ya da adresleri (sadece sözcük baş harfleri büyük) ve varsa teşekkür notu bulunmalıdır. Yazar adı, çalışmanın sadece kapak sayfasında yer almalıdır. İkinci sayfada, Türkçe ve İngilizce olmak üzere çalışmanın başlığı ve 100'er sözcüğü geçmeyen iki özet yer almalıdır. Çalışmanın ana metni üçüncü sayfadan başlamalı ve tüm sayfalara (kaynakça, ek, çizelge ve çizim bölümleri dahil) sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır.

**Başlıklar:** Ana başlıklar, çalışmanın temel bölümleri için kullanılmalıdır. Çoğu çalışmada, üç ya da dört geçmeyen ana başlıklar, büyük harfle, satır ortasında ve koyu yazılmalıdır. Başlangıç bölümüne "Giriş" başlığı konulmamalıdır. İkinci düzey başlıklar ise, satır soluna konulmalı ve koyu yazılmalıdır; yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmalıdır. Üçüncü düzey başlıklar paragraf başı kadar içerden olmalı, yalnızca ilk sözcüğün baş harfi büyük yazılmalı ve tüm başlığın koyu olmasına özen gösterilmelidir. Üçüncü düzey başlıktan sonra bir alt satıra geçilmeyip, iki nokta üst üste (:) konduktan sonra metne devam edilmelidir. Başlıkların hiçbirinde, numara, italik ve alt çizgi gibi işaretler kullanılmamalıdır.

**Çizelge ve Çizimler:** Çizelge ve çizimler, metinde söyleneni tekrarlamak amacıyla değil, desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Çizelgeler, her birine bir sayfa ayrılacak biçimde toplu olarak metnin sonunda eklerden sonra verilmelidir. Ekler yoksa çizelge ve çizimler kaynakçadan sonra yer alabilir. Her çizelge, satır ortasına, büyük harfle ÇİZELGE ve izleyen bir rakam ile belirtilmelidir (örneğin

ÇİZELGE 3). Çizelgenin başlığı, çizelge numarasının altında ve yine satır ortasında olmak üzere, yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmak üzere yazılmalıdır. Çizelge başlığı, italik, altı çizili ya da koyu olmamalıdır. Çizelgenin metin içindeki konumu;

Çizelge 3'ü buraya yerleştiriniz

biçiminde belirtilmelidir. Çizelgeye ait dipnotlar, önce genel açıklamalar ve tanımlar olmak üzere sırasıyla, üst-küçük (<sup>a, b, c</sup>) biçiminde, istatistiksel anlamlılık düzeyleri yıldız (\*) işaretiyle verilmelidir (p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<0.001 için \*\*\*). Çizelgeler için konulan bu kurallar çizimler için de geçerlidir.

**Atıflar:** Chicago düzeni izlenen dergimizde, atıflar metinde, parantez içinde yazar adı ve yayım yılı biçiminde verilmelidir. Örneğin;

Bazı çalışmalar (Blau, 1993; Blumer 1968, 1969; DiMaggio, 1982; Peterson ve Berger, 1975) yönetim modası konusunda ...

Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Doğrudan alıntı olduğu durumlarda, yayım yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin;

Abrahamson, yönetim modasını “yönetim modası oluşum sürecinin bir ürünü” olarak değerlendirmektedir (1996: 256).

Yazarın adı, cümle içinde geçmiyorsa, parantez içinde, yıl ve sayfa numarasıyla birlikte belirtilmelidir. Üç satırdan fazla yer tutan doğrudan alıntılar, sağdan ve soldan içeri alınarak ana metinden ayrı verilmelidir. İki den fazla yazarı olan kaynaklara atıflar ilk atıfta olduğu gibi verilmeli, ikinci atıftan itibaren ilk yazarın soyadı ve “ve diğerleri” ibaresi kullanılmalıdır. Örneğin, (Lebeck ve diğerleri, 1984). Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda KAYNAKÇA başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyeninin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayımına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayım yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayım yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır. Yazar adları her kaynak için tekrarlanmalıdır (çizgi ya da boşluk konmamalıdır). Kaynakçada, iki veya üç yazarlı ya da editörlü kitaplar, aşağıdaki formatlara uyularak verilmelidir.

Clegg, S., Hardy, C. ve Nord, W. 1997. (Der.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.

Hassard, J. ve Parker, M. 1994. *Postmodernism and organizations*. London: Sage.

Morgan, G. 1994. *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Makaleler ise aşağıdaki örneklere uygun olarak verilmelidir.

Lee, A. S. 1991. Integrating pozitivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2: 342-365.

Robinson, D. E. 1958. Fashion theory and product design. *Harvard Business Review*, 36(6): 126-138.

Murray, T. J. 1987. Bitter survivors. *Business Month*, May: 28-31.

Yazar adı olmayan süreli yayınlardaki makalelere ya da kurum yayınlarına yapılan atıflarda, kurum ya da süreli yayın adı yazar adı gibi kullanılmalıdır. Örneğin, metnin içinde:

Ülkemizde yönetim modası pazarı kurumsallaşmaktadır (Human Resources, 1997).

Kaynakçada ise:

*Human Resources*. 1997. Yönetim Danışmanları Derneği. Nisan 6: 24-27.

Derleme bir kitaptaki makale için aşağıdaki biçime uyulmalıdır:

Alvarez, J. L. 1996. The international popularization of entrepreneurial ideas. S.R.Clegg ve G. Palmer (Der.), *The politics of management knowledge*: 80-98. London: Sage.

**Ekler:** Ekler, metodolojik ayrıntıları ve ek bilgileri içermelidir. Çalışmanın özüne ilişkin bulgular tablolar halinde ekte verilmemelidir ve ekler olanaklar ölçüsünde özlü olmalıdır. Birden fazla ek olduğu durumda, EK A, EK B başlıkları kullanılmalıdır.

**Biyografi:** Çalışmanın yayımlanmak üzere kabul edilmesiyle birlikte yazarlardan kısa biyografi istenecektir. Elli sözcüğü geçmeyecek bu biyografide, unvan, çalışılan kurum, görev ve hangi alanlarda, ne tür çalışmaların yapıldığı yer almalıdır.

**Dil:** Çalışmada kullanılan dil açık ve anlaşılır olmalıdır. Yabancı terimler yerine, yerleşmiş Türkçe karşılıkları kullanılmalıdır. Yazarlar karşılıkları yerleşmemiş kavramlara Türkçe sözcükler önerme konusunda özgür davranmalıdırlar. Böylesi önerilerini gerekli gördükleri ölçüde dipnotlarla destekleyebilir ve tartışmaya açabilirler. Akademik yazılarda genellikle, üçüncü çoğul şahıs ya da edilgen zamir kullanılmasına karşın, çalışmayı aşırı kişiselleştirmemek koşuluyla, birinci tekil şahıs kullanılabilir.

**Çalışmaların Gönderileceği Adres:**

A. Selami Sargut

Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bağlıca Kampusu 06530 Bağlıca/ANKARA

Tel: 0312 246 66 66 Fax: 0312 246 66 47

E-posta: ssargut@baskent.edu.tr

## **SAHİP-YÖNETİCİLERİN KURUMSALLAŞMA YORUMLARI: ÇEVRESEL TARAMA, ÇEVRESEL KARMAŞIKLIK ALGILARI VE DENETİM ODAKLARININ ETKİSİ\***

*Mahmut BAYAZIT*  
Sabancı Üniversitesi

*Selin Eser ERDİL*  
Sabancı Üniversitesi

*Burcu ÇANACIK*  
Davranış Bilimleri Enstitüsü

### **ÖZET**

Kurumsallaşma, sahip-yöneticilerin firmalarının büyüme sürecinde değerlendirdikleri stratejik bir meseledir. Bu meseleye yöneticilerin getirdikleri, fırsat, tehdit ve gereklilik gibi yorumların stratejik kararları etkilediği düşünüldüğünden, yorumların öncüllerinin incelenmesi önemlidir. Bu araştırmada, çevresel tarama, çevresel karmaşıklık algısı ve kronik denetim odaklarının yöneticilerin yorumlarıyla ilişkileri Marmara bölgesinde üretim sektöründeki 90 firmanın sahip-yöneticilerinden toplanan anket verileriyle incelenmiştir. Kurumsallaşmayı, dış çevrelerini şahsen sıkça (az) tarayan yöneticilerin bir fırsat ve gereklilik (tehdit), denetim odağı kaçınmacı (yönelimci) olanların bir tehdit (fırsat ve gereklilik) olarak yorumladıkları bulunmuştur. Çevre karmaşıklık algısıyla kurumsallaşmanın gereklilik ve fırsat (tehdit) yorumları arasındaki ilişki negatif (pozitif) gözlenirken; çevreyi karmaşık algılayan yöneticilerin dış çevrelerini daha az taradıkları da bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsallaşma, stratejik meselelerin yorumlanması, çevresel tarama, çevresel karmaşıklık algısı, denetim odakları

---

\* Bu makale üçüncü yazarın Koç Üniversitesi Psikoloji Bölümünde birinci yazar danışmanlığında yazdığı yüksek lisans tezine dayanmaktadır (Çanacık, 2006). Bu makalenin daha önceki bir sürümü 16. Yönetim ve Organizasyon Kongre'sinde (Mayıs, 2008, Antalya) bir bildiri olarak sunulmuştur.

Çiğdem Kağıtçıbaşı, Tamer Koçel'e araştırma sürecindeki yardımları ve Behlül Üsdiken'e verdiği öneriler için teşekkür ederiz.

Makaleyle ilgili iletişime geçmek isteyenler Mahmut Bayazıt, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Orhanlı, Tuzla, 34956 İstanbul adresini kullanabilirler.

---

**OWNER-MANAGERS' INTERPRETATIONS OF  
INSTITUTIONALIZATION: THE ROLES OF PERCEIVED  
ENVIRONMENTAL COMPLEXITY, REGULATORY FOCUS AND  
ENVIRONMENTAL SCANNING**

**ABSTRACT**

Owner-managers consider institutionalization as a strategic issue in the process of their firm's growth. It is important to understand the potential antecedents of managers' opportunity, necessity or threat interpretations with potential influence on strategic decisions. We examined relationships of environmental scanning, environmental complexity and chronic regulatory focus with interpretations using surveys from 90 Marmara region manufacturing firms' owner-managers. Managers who (in)frequently personally scan their external environment interpret institutionalization as opportunity and necessity (threat), and those who have a chronic prevention (promotion) focus interpret it as threat (opportunity and necessity). While the relationships between perceived environmental complexity and opportunity and necessity (threat) interpretations were negative (positive); the relationship between environmental complexity and scanning frequency was negative.

**Keywords:** Institutionalization, strategic issue interpretations, environmental scanning, perceived environmental complexity, regulatory focus

Kurumsallaşma<sup>1</sup>, girişimci kişiler tarafından kurulan, yönetilen ve bir kısmı aile şirketi karakterini taşıyan firmaların büyüme sürecinde sürekliliklerini sağlamak için değerlendirdikleri stratejik bir meseledir. Rahmetli Sakıp Sabancı "Başarı Şimdi Aslanın Ağzında" (1998: 115–126) kitabında kurumsallaşmaya ilişkin "Müesseseseleşme, son zamanlarda her ailenin, başarılı her işadaminin hayali haline geldi" derken aile şirketlerinin yaşamlarının sınırlı olduğunu ve başarının kalıcı olması için kurumsallaşmanın gerekliliğini vurgulamıştır. Yine aynı yazının devamında "Müesseseseleşin ama kitleşmeyin" diyerek de sahip-yöneticilerin (patronların) zihinlerinde kurumsallaşmaya dair yer alan bir çelişkiye değinmiştir. Müftüoğlu (1997), Karpuzoğlu (2001), Fındıkcı (2004) ve Ulukan (2005) gibi Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsallaşmaları üzerine yapılan çalışmaların yazarları da kurumsallaşmanın hem olumlu yanlarına hem olası sakıncalarına dikkat çekmekte ve sahip-yöneticilerin zihinlerinde bu meseleye dair farklı yorumlar, perspektifler barınabildiğine işaret etmektedir. Bazı sahip-yöneticiler kurumsallaşmanın gerekli hatta şirketleri için bir fırsat içeren stratejik bir mesele olduğuna kanaat getirirken diğer sahip-yöneticiler kurumsallaşmanın şirketleri için bir tehlike arz ettiğine inanmaktadırlar. Peki, bu yorum farklılıkları neden oluşmaktadır? Ne yazık ki Türkçe yazında bu soruya cevap aranmamıştır. Bu çalışmada kurumsallaşma meselesine getirilen yorum farklılıklarının öncülleri, bu meseleyi stratejik olarak nitelendirebilecek orta ölçekli işletmelerin sahip-yöneticilerinin güdül eğilimleri ve bilişsel süreçleri incelenerek ele alınmıştır.

Örgüt yazınında ilk kez Barnard "Functions of the Executive"deki (1968) "Mind in Affairs" başlıklı yazısında yöneticilerin kararlarında bilişsel süreçlerin rolüne değinmiştir. Barnard, örgüt içinde kararların elde edilen bilginin yöneticinin zihninde mantıksal ya da mantıkdışı olmak üzere iki farklı süreçten biri ile işlenmesi sonucu alındığını ifade etmişti. Bu kararların alındığı örgütler Boulding'in (1956) sistem kuramında karmaşık sistemler olarak değerlendirilmişlerdir. Bu örgütler bilgi toplamada seçici, bilgilere yapılan yorumlarda farklılaşan ve tam olarak tanımlanmamış hedeflerin karar süreçlerinde rol oynadığı sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, çevreyi algılanan çevre, örgütleri bir yorum sistemi, yöneticileri de bilgi işçisi olarak tanımlayan Weick (Daft ve Weick, 1984; Weick, 1979; Weick,

<sup>1</sup> Burada bahsedilen "kurumsallaşma" bir örgütün formel bir yapıya kavuşması ve yönetiminin profesyonelleşmesi anlamına gelmektedir. Bu manada kurumsallaşmanın İngilizce karşılığı olan ve "bir kuruma (örneğin akıl hastanesine) kapatılmak" anlamına gelen "institutionalization" teriminden farklıdır. Ayrıca, örgütsel teori ve sosyoloji yazınında adı geçen kurumsal kuramdan (*institutional theory*) da farklı bir anlam ifade etmektedir (bakınız, Ulukan, 2005). Kurumsal kuram örgütlerin formelleşmesi veya profesyonelleşmesi ile birebir alakalı olmayıp genel olarak örgütlerin politika ve uygulamalarının benzeşmelerinin nedenleri ile ilgilenmektedir (örneğin, Meyer ve Rowan, 1977). Ancak, bu açıdan bakıldığında burada ele alınan kurumsallaşmanın bir akım olarak örgütlerin birbirlerine benzeşmesindeki rolü kurumsal kuram kullanılarak incelenebilir (örneğin Özen, 2002; 2004).

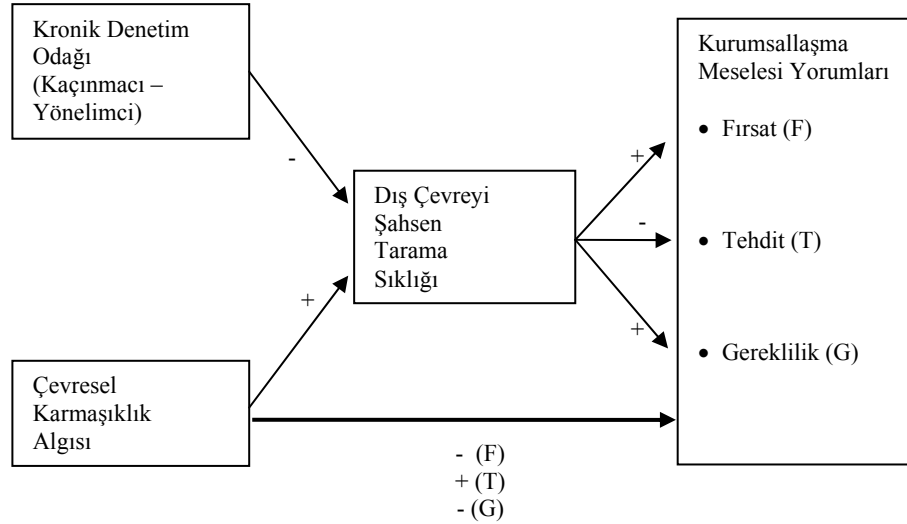
1995) çevrenin algılanması ve çevredeki nesnel bilgilerin taranması, kullanılması ve anlamlandırılmasındaki çeşitlilikten dolayı çevrenin örgüte etkisinin farklılaşacağını ileri sürmektedir. Bu yazına dayanarak stratejik meselelerin yorumlanması (Dutton ve Jackson, 1987) ile bilgi işleme (Knight ve McDaniel, 1979) kuramları çerçevesinde yapılan çalışmalarda stratejik bir mesele ile ilgili bilgilere nasıl ulaşıldığı; bu bilgilere nasıl anlam verildiği; yöneticiler arasındaki anlam farklılıklarının sonuçları ve paylaşılan anlamların örgütsel kararları ve öğrenmeyi nasıl etkilediği ele alınmaktadır (Stubbart, 1989; Walsh, 1995). Yazında stratejik meselelerin yorumlanması açıklanırken daha çok üç ana başlık üzerinde durulmuştur: a) yöneticilerin tarama davranışlarının rolü b) yöneticilerin çevresel algılarının rolü ve c) yöneticilerin demografik özellikleri. Bu yorumları zihinlerinde oluşturan karar verici konumundaki yöneticilerin güdülenme ya da kişilik gibi, yorumlarına daha doğrudan etki edebilecek, özelliklerinin rolü ise göz ardı edilmiştir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler için oldukça önemli olan aile şirketlerinde kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak inceleyip sahip-yöneticilerin bu meseleye dair yorum farklılıklarının nedenlerini sorgulayan bir çalışmaya bu yazında rastlanmamıştır.

Yazındaki bu eksikliklerden yola çıkarak, bu çalışmada Marmara bölgesinde çeşitli üretim sektörlerinde faaliyet gösteren orta ölçekli firmaların sahip-yöneticilerinin kurumsallaşma meselesini fırsat, tehdit ya da gereklilik olarak yorumlamalarının (Dutton ve Jackson, 1987) nedenleri ele alınmıştır. Bu yorum farklılıklarıyla ilişkili olarak sahip-yöneticilerin firmalarının dış çevrelerini şahsen bilgi için taramaları (Daft ve Weick, 1984), çevresel karmaşıklık algıları (Elenkov, 1997) ve kişisel bir özellik olarak kronik denetim odakları (Higgins, 1997; 1998) incelenmiştir. Sahip-yöneticilerin kurumsallaşma meselesine getirdikleri yorumların onların çevrelerindeki bilgileri tarama sıklıkları ile ilişkisi bu yöneticilerin stratejik meseleler hakkında hızlı ve kaliteli kararlar alabilmelerinin şirket çevresindeki ilişki ağlarından gerçek-zamanlı bilgiye ulaşabilmelerine bağlı olduğuna dayanır (Eisenhardt, 1989). Bilgiye ulaşmak istemeleri ise sahip-yöneticilerin çevrelerindeki karmaşıklığı anlamak adına bilgiye bilişsel olarak ihtiyaç duymalarına, yani çevresel karmaşıklık algılarına veya yeni bilgilere ulaşmakla ilgili güdüsel bir yönelime sahip olmalarına, yani kronik denetim odaklarına bağlıdır. Araştırmada görgül yöntem kullanılarak incelenecek bu ilişkiler Çizim 1’de tasvir edilmiştir.



## ÇİZİM 1

### Kurumsallaşma Meselesi Yorumlarını Açıklayan Faktörler



Takip eden bölümlerde öncelikle Türkiye'de aile şirketlerinde kurumsallaşma meselesinin önemi açıklanacak, bunu stratejik meseleler ve örgütsel yorum sistemlerinin tartışıldığı kısım ve sırasıyla tarama davranışı, çevre karmaşıklık algısı ve kronik denetim odakları konularında araştırma önermelerinin sunulduğu bölümler izleyecektir.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Bir Stratejik Mesele olarak Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaları

Son yıllarda “Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezleri” kurulması (örneğin, Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ ve İstanbul Kültür Üniversitesi bünyesindekiler), “Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Kongreleri” düzenlenmesi (örneğin, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin düzenlediği), firmalara uzman danışmanlık hizmeti veren şirketlerin yaygınlaşması; medyanın ve meslek örgütlerinin meseleye ilgisi (örneğin, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve Ankara Sanayi Odası'nın yayınları ve düzenlediği toplantılar) kurumsallaşma meselesiyle ilgilenen yöneticilere bu süreçte rehberlik etmektedir. Kurumsallaşma, devlet tarafından kurulan "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (KOSGEB) merkezlerinin sunduğu destek ve danışmanlık hizmetlerinde de sıklıkla ele alınan bir konudur. Ayrıca KOSGEB'in Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) verdikleri kredilere önkoşul olarak talep

ettikleri "stratejik yol haritaları" başvuran işletmelerin bir gelecek planı yaratırken kurumsallaşma, markalaşma gibi konuları değerlendirmelerini şart koşmaktadır (www.kosgeb.gov.tr). Bütün bu oluşumlar endüstrisinin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden oluşan Türkiye'de kurumsallaşmanın stratejik bir mesele olarak yöneticilerin gündemine girmesini hedeflemektedir.

Aile işletmeleri, hisselerinin en az %51'i aile üyelerine ait ve aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olduğu örgütlenme biçimleri olarak tanımlanmakta (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999); aile ve iş kavramlarının birbiri ile iç içe olması bu işletmelerin belirleyici özelliklerinden biri olarak belirtilmektedir. Bir girişimci tarafından kurulan aile işletmelerinin kendilerine has özellikleri bu firmalara avantaj sağlamaktadır. Örneğin, sahip ve yöneticinin aynı kişi olması işlerin yapılmasına hız, esneklik ve işletmeye dinamizm taşırken aile ruhu, şirketin kimliğini şekillendirmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Ailenin rolünün tamamen profesyonel kıstaslarla belirlenmesi ise işletmenin girişimci ruhunu ve aile kimliğini kaybetmesi olasılığını taşımaktadır. Öte yandan işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için sahiplerinden bağımsızlaştırılması ve profesyonel bir platforma taşınması kurumsallaşmayı gündeme getirmektedir. Kurumsallaşma, birçoğu KOBİ niteliğinde faaliyet gösteren bu işletmelerin profesyonelleşerek bünyelerindeki güçlü aktörlerden bağımsız bir kimliğe kavuşmaları, kurallar ve düzenlemelerle iş yapış biçimlerinin sistemleşmesi olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001). Varlıklarını sürdürmek için büyüme ihtiyacı duyan KOBİ'lerin sahip-yöneticileri yönetimde yetersiz kalmaya başlayınca profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarak üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının alması gibi adımlarla kurumsallaşmayı gerçekleştirmektedir (Müftüoğlu, 1997, s. 228). Büyüme sürecindeki bu firmaların karşılaştığı insan kaynakları ve finansman ihtiyacı işletmelerin bağımlı oldukları aktörler nezdinde güvenilir olmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle karar mekanizmalarının izlenebilir, denetlenebilir, hesap sorulabilir ve hesap verebilir olması KOBİ'lerin güvenilirliklerini sağlayabilmek, dolayısıyla süreklilikleri için bir gereklilik olarak düşünülmektedir.

Öte yandan gerek sahip-yöneticilerin, gerek profesyonellerin kurumsallaşmayı algılamaları, yorumlamaları arasında farklar olduğu da bilinmektedir (Fındıkçı, 2004; Ulukan, 2005). Fındıkçı (2004) orta büyüklükte aile şirketlerinde, çalışan ve patron konumunda olan 150 kişilik bir örnekleme yaptığı çalışmada bu farklılıkları vurgulamıştır. Katılımcıların %94'ünün şirkette kurumsallaşma ve planlama sorunu olduğunu ifade etmelerinin yanında şirket sahiplerinin %65'inin profesyonellere yönelik, işin patronu gibi hareket edememek, işi sahiplenememek, hızlı hareket edememek gibi eleştiriler yönelterek

kurumsallaşmanın dezavantajlarına değindiğini belirtmiştir. Aynı çalışmada profesyonellerin %68'i de aile şirketlerinin, hızlı karar alınmasına olanak sağlaması, patrona kısa zamanda ulaşılabilmesi, bir aile ortamının oluşması gibi avantajlarını dile getirmişlerdir. Tüm bu farklı yorumlar kurumsallaşmaya dair hem patronların hem de profesyonel yöneticilerin zihinlerinde çelişkili fikirler olduğu izlenimini vermektedir.

Benzer şekilde Ulukan da (2005) kurumsallaşmaya dair zihinlerdeki bu çelişkiye değinerek, görüşülen girişimciler ve yöneticilerin kurumsallaşmanın olası yararları olarak örgütün daha sistemli, düzenli çalışmasına olanak tanınması, kontrolü sağlamanın kolaylaşması, işletmenin ve işlerin devamlılığını sağlamasını saydıklarını belirtmiştir. Hem girişimciler hem yöneticiler kurumsallaşmanın olası sakıncalarını karar alma sürecinin uzaması, sistemin yavaşlaması, işletmenin denetiminin kaybı, çalışanların hantallaşması ifadeleriyle dile getirmiştir.

Bu bulgular ve değerlendirmeler kurumsallaşmanın özellikle büyüme potansiyeli taşıyan orta ölçekli işletmelerin sahip-yöneticileri için stratejik bir mesele olduğuna işaret etmektedir. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmelerinin %90'ının ihracat yaptığı, %90'ına yakınının bir web sitesi olduğu ve interneti yaygın olarak kullandığı, %60'ında bir veya daha fazla kalite belgesi ve toplam kalite yönetimi uygulaması olduğu, %55'inde aile üyeleri dışında bir veya daha fazla üst düzey yönetici çalıştığı ve her çalışan için performans değerlendirmesi yapıldığı bulguları ışığında bu işletmelerinin sahiplerinin de kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak gördükleri kabul edilebilir.

### **Stratejik Meseleler ve Örgütsel Yorumlama Süreci**

Stratejik meseleler örgütün o anki ya da gelecekteki stratejisini etkileme potansiyeli olan, amaçlarına erişmesine katkıda bulunabilecek veya bunu engelleyebilecek gelişmeler olarak tanımlanmaktadır (Dutton ve Duncan, 1987; Dutton ve Jackson, 1987). Dutton ve Duncan (1987) bir işletme için çevresindeki herhangi bir olayın stratejik bir mesele olarak ele alınması sürecini bu meselenin örgüt tarafından fark edilmesi ve örgüt yöneticilerinin zihinsel süzgecinden geçirilerek önemli veya stratejik olarak nitelendirilmesi ile ilişkilendirmektedir.

Stratejik olarak nitelendirilen meseleler daha sonra çevreden toplanan bilgiler ışığında değerlendirilerek örgütün atacağı adımları şekillendirir. Atılacak adımların sonuçlarından çıkarılacak dersler meselelerin tekrar değerlendirilmelerine ve daha fazla veya farklı kaynaklardan bilgi toplanmasına yol açabilir. Aynı meseleye dair topladıkları farklı bilgiler, yükledikleri farklı anlamlar ve aldıkları farklı stratejik kararlar örgütlerin etkililiğinde önemli bir rol oynar. Örgütlerin etkililiği için önemli olan bu

dinamik süreci Daft ve Weick (1984) "örgütsel yorumlama süreçleri" olarak tanımlamışlar ve üç evreli bir model önermişlerdir. Buna göre ilk evrede, örgütteki yöneticiler çevresini stratejik olduğunu düşündüğü meseleler için tararlar. Çevresel tarama olarak ifade edilen bu evrede, örgütler bilgi kaynaklarına ve çevreyi tarama sıklıklarına göre farklılık gösterebilmektedirler. Bu farklılıklar üst yönetim takımının yapısı, bireysel özellikleri (örneğin, Welsch ve Young, 1982), cinsiyeti (örneğin, Smeltzer ve Fann, 1989) gibi unsurlarla ilişkilendirildiği gibi örgütün süreçleri, yapısı ve tasarımı ile de ilgili olabilmektedir.

İkinci evre yapılan tarama sonucu örgütün süzgecine takılan bilgilerin yorumlanması ile ilgilidir. Bu yorumlama sürecinin temelinde bilgilerin zihinlerdeki şemalar, şablonlar çerçevesinde sınıflandırılması yatmaktadır. Süzgeçten geçen şanslı bilgiler yönetici düzeyindeki kişilerin zihinlerinde var olan şemalarla kıyaslanıp sınıflandırılmaktadır. Böylece yöneticilerin çevrelerindeki karmaşık bilgileri algılayışları kolaylaşmaktadır. Bu yorumlama süreci bugüne dek örgüt yapısı, örgüt süreçleri, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal-psikolojik özellikleri, yöneticilerin özellikleri ya da sezgileri ile açıklanmıştır (Milliken, 1990; Schwenk, 1984; Thomas, Shankster ve Mathieu, 1994; Walsh, 1988).

Yöneticilerin çevrelerindeki olaylara, meselelere anlam yüklemelerini ve ileride olabilecekleri tahmin etmelerini olası kılan bu şemaları farklı şekillerde isimlendirmek mümkündür (Sutcliffe, 2000). Örneğin, Jackson ve Dutton (1988) stratejik meselelerin sınıflandırılmasına dair fırsat, tehdit, gereklilik/ aciliyet ve kapasite sınıflandırmalarını önermektedir. Bu sınıflandırmaya göre olumlu anlam yüklenen ve zarar vermeden fayda getireceği beklenen meseleler "fırsat"; kazanç olmadan zarar getireceği düşünülen ve olumsuz yorumlanan meseleler ise "tehdit" olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütün sürekliliği için zorunluluk olarak görülen stratejik meseleler "gereklilik" olarak sınıflandırılırken, zaman kaybetmeden ele alınması gereken meselelerse "acil" olarak değerlendirilmektedir. Örgütün mevcut kapasitesi kapsamında aksiyon alabileceği ya da alamayacağı düşünülen meseleler de "kapasite" sınıfına girmektedir. Önceki çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan sınıflandırmalar fırsat ve tehdit olmakla birlikte (Barr ve Glynn, 2004; Chattopadhyay, Glick ve Huber, 2001; Sharma, 2000; Thomas, Clark ve Gioia, 1993; Thomas ve McDaniel, 1990), gereklilik ve kapasite sınıfları da bazı çalışmalarda ele alınmıştır (Ginsberg ve Venkatraman, 1995; Julian ve Ofori-Dankwa, 2008).

Daft ve Weick'in modelinde öğrenme olarak adlandırılan üçüncü evre ise örgütlerin yorumlamaları sonucu aldıkları kararlar ya da aksiyonlar ve bunlardan öğrendiklerini içerir. Böylece örgüt yeni bilgiler edinebilir ve önceden var olan şemalarını değiştirip, güncelleyebilir. Daft ve Weick'in

(1984) bu modeli ile yorumlama süreci dinamik olarak ele alınmaktadır. Çalışmamız, bu modelin ilk iki evresi yani çevresel tarama ve yorumlama üzerinde odaklanmakta ve kurumsallaşma meselesinin fırsat, tehdit ve gereklilik olarak sınıflandırılmasını incelemektedir.

**Çevresel Tarama:** Stratejik karar alma sürecinde çevreyi izlemek, denetlemek ve çevreye dair bilgi sahibi olmak elzemdir çünkü alınan kararın sağlığı en başta toplanan bilginin, yeterli, güvenilir ve zamanlı olmasıyla ilgilidir. Çevresel taramanın önemi yöneticilerin yorumlama sürecine ham bilgi şeklinde girdi sağlamasında yatar. Bu mekanizmanın anlaşılmasında örgütün nesnel çevresi ile algıladığı çevrede aracı olarak "bilgi çevresi" düşünülebilir. Bilgi çevresi, örgütün çevresinde yer alan kuruluş ve örgütlerle etkileşimi ve yöneticilerin bu etkileşime dair oluşturdukları anlamlar olarak ifade edilmektedir (Sutcliffe, 2000). Stratejik meselelerin yorum sürecinde örgütün bilgi çevresindeki çok çeşitli bilgi yığından ancak bazıları, karar almada rol oynayan kişiler tarafından, tespit edilebilmektedir. Örgütün tespit ettiği bilgilerdeki çeşitlilik ve farklılığın örgüt yöneticilerinin bilgiye ulaşmak için tercih ettiği tarama yöntemlerinden kaynaklandığı yazında sıklıkla ifade edilmiştir (Daft, Sormunen ve Parks, 1988; Daft ve Weick, 1984; Fahey, King ve Narayanan, 1981; Hambrick, 1981). Bu tarama yöntemleri çeşitli kıstaslara dayanarak sınıflandırılabilir. Yazında, taramanın formelliğine (örneğin, Daft ve diğerleri, 1988), bilginin kaynağına (örneğin, Daft ve diğerleri, 1988) ve taramanın sıklığına (örneğin, Fahey ve King, 1977) göre yapılan sınıflandırmalar mevcuttur. Çevresel taramanın formelliği ile ifade edilen bilgiye yazılı, sistematik kaynaklardan mı, yoksa kişisel kaynaklar kullanılarak enformel yollarla mı ulaşıldığıdır. Bilgi kaynağı kıstası ise, farklı bilgilere hangi kaynaklardan ulaşıldığını ele almaktadır. Çünkü bu bilgiler örgütün içinden (örneğin, diğer yöneticiler, çalışanlar, sistematik yazılı raporlar) sağlanabildiği gibi örgütün dış çevresini (örneğin, medya, diğer şirketlerin yöneticileri, müşteriler, devlet, profesyonel örgütler, danışmanlık firmaları) tarayarak da elde edilebilir. Taramanın sıklığı kıstasında ise bir örgütün herhangi bir kanaldan çevresini tarama sıklığının sürekli ve düzenli olabileceği gibi, ender ve düzensiz de olabileceği ele alınmaktadır. Bu sınıflandırmaları kullanarak Daft ve diğerleri (1988) çevresel tarama yöntemlerini dört ana sınıfa ayırmışlardır; (a) örgüt içi ve şahsen, (b) örgüt dışı ve şahsen, (c) örgüt içi ve formel, ve (d) örgüt dışı ve formel. Bu çerçevede, herhangi bir stratejik meseleyle ilgili olarak yöneticiler örgüt içindeki farklı bireylerden şahsen bilgi edinebildikleri gibi örgütün dış çevresindeki bilgi kaynaklarına da başvurabilirler. Bunun yanı sıra bu kişilerin örgüt içindeki yazılı raporlar ya da örgütün çevresinden yazılı kaynaklar aracılığıyla toplayacağı bilgiler olabilir. Çevresel taramanın önemi, karar alan kişilerin kısıtlı zaman ve kapasiteleri dâhilinde çevrelerinde olan biteni anlamak için seçtikleri tarama yöntemlerinin ve bu yöntemleri kullanarak yaptıkları taramanın sıklığının ajandalarındaki stratejik meseleleri

yorumlamalarında ve aksiyona geçmelerini belirlemesinde yatmaktadır (Sutcliffe, 1994).

Yazında özellikle küçük ölçekli işletmelerin şahsen kişisel kaynaklardan bilgi toplamayı tercih ettikleri ifade edilmekte ve bu durum küçük ölçekli firmalardaki kaynak yetersizliği, formel bilgi sistemlerinin olmayışı gibi sebeplerle açıklanmaktadır (Kagan, Lau ve Nusgart, 1990; Mohan-Neill, 1995; Smeltzer, Fann ve Nikolaisen, 1988). Benzer eksikliklerin orta ölçekli aile işletmelerinde de gözlenmesi beklenebilir.

Bilgi işlem kuramında ifade edildiği gibi örgütün çevresel taramada kendi dışındaki kaynaklara sıklıkla başvurması elinde işlenmek ve yorumlanmak üzere daha fazla malzeme birikmesine yol açar (Eisenhardt, 1989; Knight ve McDaniel, 1979). Ayrıca bu taramanın formel/yazılı kaynaklara danışmak yerine kişisel olarak, karar verenin şahsi çevresindeki aktörlere dayanarak yapılması örgütün meseleye dair daha bütünsel bilgiye sahip olmasına olanak sağlayacağı gibi, meselenin olumlu yönlerinin daha fazla vurgulanmasını da doğuracaktır (Thomas ve diğerleri, 1993). Çünkü çevresinden meseleye dair şahsen bilgi toplayan kişi için karar alma sürecindeki belirsizlikler aydınlık kazanacak ve kişi kendisini meseleyi yönetmek için daha yetkin hissedebilecektir.

Bu yüzden dış çevresini sıklıkla, şahsen müşterileri ve benzer konumdaki diğer yöneticiler gibi kişisel ilişki ağını kullanarak tarayan yöneticilerin kurumsallaşma meselesine dair daha çok olumlu bilgi sahibi olacakları ve şirketlerini kurumsallaştırmanın mümkün ve arzu edilir bir stratejik yön olduğu kanaatine varacakları düşünülmektedir. Ayrıca bu konuda dış kaynaklardan şahsen sıkça bilgi almaları yöneticilerin çevrelerindeki önemli aktörlerin beklentilerine duyarlılıklarının artması ve bu meselenin şirketlerinin geleceği için son derece önemli bir mesele olarak yorumlamalarına yol açması beklenmektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin kurumsallaşmayı bir tehdit olarak değil bir fırsat veya bir gereklilik olarak yorumlayacakları öngörülmektedir.

Bu doğrultuda ilk önermemiz:

*Ö1: Şahsen yapılan dış çevre taramasının sıklığı kurumsallaşmanın bir tehdit olarak yorumlanması ile negatif, bir fırsat veya gereklilik olarak yorumlanmasıyla pozitif ilişkilidir.*

Devam eden bölümde tarama davranışlarında ve dolayısı ile kurumsallaşma ile ilgili yorumlarda bir etmen olarak örgütün dış çevresinin karmaşıklık alguları ve bir bireysel özellik olarak sahip yöneticilerin kronik denetim odakları ele alınmaktadır.

**Çevresel karmaşıklık algıları:** Yöneticilerin bilgi toplamak için hangi kanalı seçecekleri ve çevre tarama sıklıkları onların dış çevrelerini nasıl algıladıklarıyla şekillenmektedir. Çevresel karmaşıklık algıları yöneticilerin örgütün çevresinin ne kadar somut ve analiz edilebilir olduğuna dair algıları olarak tanımlanabilir. Çevresel karmaşıklık algıları yazında, değişkenlik ve önem algıları ile birlikte, stratejik belirsizlik algılarının bir bileşeni olarak kullanılmaktadır. Ancak Milliken (1987) ve Boyd ve Fulk (1996) stratejik belirsizlik algılarının farklı bileşenlerinin tarama davranışlarıyla farklı ilişkileri olabileceğini belirtmiş ve göstermişlerdir. Özellikle de, çevresel karmaşıklık algılarının tarama davranışı ile olan ilişkisinin bazı araştırmalarda pozitif olduğu (örneğin, Jogaratnam ve Wong, 2009), bazılarında bir ilişki olmadığı (örneğin, May, Stewart ve Sweo, 2000) diğer araştırmalarda ise negatif olduğu bulunmuştur (örneğin, Boyd ve Fulk, 1996). Bu araştırmada yazındaki bu farklı bulguları incelemek ve çevresel algıların kurumsallaşma meselesine dair yorumlara etkisini daha iyi anlayabilmek için stratejik belirsizlik kavramının boyutlarından karmaşıklık algılarına odaklanarak<sup>2</sup> iki karşıt önerme sınanmıştır.

Çevrelerini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin bu karmaşıklıktan doğan belirsizlikle başa çıkabilmek ilişki ağlarını geliştirerek ve kullanarak birçok farklı dış kaynaktan bilgiye ulaşması beklenmektedir. Daft ve Weick'e (1984) göre örgütün çevresi karmaşık ve analiz edilmesi güç yani belirsiz algılanırsa yöneticiler örgütlerinin dışından şahsen edindikleri bilgileri kullanmaya meyilli olurlar (s. 290). Yöneticilerin örgütlerinin dış çevresindeki diğer firmaları takip ederek, müşterilerini dinleyerek belirsizlikleri anlamlandırmaya çalışacakları önermesi, stratejik belirsizlik algılarının dış çevre tarama sıklıkları ile pozitif ilişkisini gösteren bazı çalışmalarca (Daft ve diğerleri, 1988; Elenkov, 1997; McGee ve Sawyerr, 2003) desteklenmiştir. Belirsizliğin ve karmaşıklığın göz ardı edilmesi yöneticilerin sahibi oldukları şirketin uzun süre hayatta kalma şansını azaltacağından (Bourgeois, 1985) bu kişilerin algıladıkları karmaşıklıkla baş etme içgüdüsünün yüksek olacağı beklenmektedir. Bu sayede karmaşıklık algısının şahsen yapılan dış tarama davranışını arttıracığı düşünülmektedir. Belirsizliği giderme amaçlı tarama davranışları kurumsallaşma meselesinin gereklilik veya fırsat olarak yorumlanmasına yol açacağından (bakınız, önerme 1) sahip-yöneticilerin çevre algıları ve kurumsallaşma meselesi yorumları arasında tarama davranışlarının aracı olduğu dolaylı bir ilişki öngörülmektedir. Yani sahip-yöneticiler çevrelerinden topladıkları bilgiler ışığında, oluşturacakları

<sup>2</sup> Stratejik belirsizlik algılarının diğer iki boyutu olan değişkenlik ve önemin tarama davranışlarına pozitif etkisi olduğu gösterilmiştir (Boyd ve Fulk, 1996). Bu araştırma kapsamında toplanan verilerin analizlerinde bu tür pozitif bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca araştırmada yapılan analizler stratejik belirsizliğin diğer iki boyutu modellere kontrol değişkeni olarak eklenerek tekrarlandığında sonuçlarda önemli farklılıklar görülmemiştir. Bu analizler istenildiği takdirde ilk yazardan temin edilebilir.

kurumsal bir yapının (performans yönetimi, bilgi ve kontrol sistemleri gibi) çevrenin karmaşıklığından doğacak tehditlere karşı bir tampon görevi göreceğini düşünebilir. Ayrıca, sahip-yöneticiler kurumsallaşma ile artacak profesyonel yönetim anlayışının çevreyi daha iyi analiz ederek neden-sonuç ilişkilerini daha iyi anlamaları için gerekli olduğuna inanabilirler. Bu doğrultuda, eğer beklendiği gibi çevre karmaşıklık algısı dış çevreyi şahsen tarama sıklığı ile pozitif ve bu tarama sıklığı ise tehdit (fırsat veya gereklilik) yorumlarıyla negatif (pozitif) ilişkili ise çevresel karmaşıklık algısı ve tehdit (fırsat veya gereklilik) yorumları arasında çevresel taramanın aracı olduğu dolaylı bir ilişki olacaktır.

Öte yandan, çevrelerini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin bu karmaşıklıktan doğan belirsizliğe karşı firmalarının geleceğini sağlama almak için esnek ve organik bir yapıyı tercih etmeleri beklenebilir. Daft (1998) küresel rekabet, teknoloji ve iletişim hızındaki gelişmeler, iş ahlakı ve sürdürülebilirlik meseleleri, çalışanların iş yerlerinden artan beklentileri gibi unsurların yarattığı belirsizliklerle dolu bir çevrede verimlilik, kontrol ve koordinasyona dayalı geleneksel yapıların çevreye uyumsuzluğa yol açtığını belirtmiştir. Bourgeois ve Eisenhardt (1988) çevredeki bilgilerin henüz toplanmadan veya analiz edilemeden geçerliliğini yitirdiklerini ve böyle karmaşık bir çevreye sahipken uzun-dönemli stratejik planlara bağlı kalan örgütlerin henüz mürekkep kurumadan pazardaki fırsatları kaçırabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Buna ilaveten, Daft (1998) örgütlerin çevrelerindeki karmaşıklığa karşı bir tampon olarak uyguladıkları yapısal değişikliklerin (kurumsallaşma gibi), bu örgütler için karmaşıklığı daha da arttırdığından bahsetmiştir.

Burns ve Stalker (1961) karmaşıklık ve belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede hayatta kalabilmek için, karar verme mekanizmalarının çok fazla merkezi olmadığı, pozisyonların uzmanlar tarafından değil de çeşitli bilgi ve becerilere sahip kişiler tarafından doldurulduğu, olabildiğince az kural ve yönetmeliklerin kullanıldığı, işlerin esnek bir şekilde tanımlandığı ve iletişimin örgüt içinde farklı kanallardan rahatça aktığı organik yapıların gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca, bu tip değişken çevrelerde bürokrasi gibi kontrol ve kural odaklı sistemlerden, bilgi paylaşımının ve işbirliğinin vurgulandığı klan tipi sosyal kontrol mekanizmalarına ve girişimci kültürlere geçişin gerekliliği üzerinde durulmuştur (Daft, 1998). Aile şirketleri, Daft (1998) ve Burns ve Stalker'ın (1961) verdikleri bu tanımlarda bahsedilen organik, girişimci ve klan tipi örgütlenmelerdir (Goffee ve Scase, 1985). Bu yüzden, çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticilerin kurumsallaşmayı "kitleşmeyle" özdeşleştirmeleri ve bu yüzden şirketleri için gereksiz bir uğraş ve hatta bu tür bir çevreye uyum için bir tehdit olarak algılamaları beklenebilir.

Boyd ve Fulk (1996) dış çevrenin karmaşıklık algısının tarama



davranışlarının sıklığı ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Boyd ve Fulk (1996) Perrow'a (1970) dayandırdıkları savlarında, çevresini karmaşık olarak algılayan yöneticilerin stratejik meseleleri yorumlayabilmek için, sistematik çevresel tarama davranışları yerine kişisel sezgi ve tecrübelerine yöneldiklerini işaret etmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında çevrelerini karmaşık algılayan aile şirketi sahip-yöneticilerinin daha çok tecrübe ve sezgilerine dayanarak şirketlerinin mevcut esnekliğini stratejik bir kaynak olarak değerlendirecekleri ve kurumsallaşma meselesini bir tehdit olarak yorumlayacakları düşünülebilir. Bu değerlendirmeler geçmiş tecrübe ve sezgilere dayandığından karmaşıklık algıları ve meseleye getirilen yorumlar arasındaki ilişkide tarama davranışlarının bir rol oynaması beklenmemektedir.

Bu açıklamalar ışığında birbirine karşıt iki önerme ortaya çıkmaktadır.

*Ö2: Dış kaynaklardan şahsen yapılan çevresel tarama sıklığının çevresel karmaşıklık algısının kurumsallaşmanın fırsat veya gereklilik olarak yorumlanması ile olan pozitif ilişkisinde ve tehdit olarak algılanmasıyla olan negatif ilişkisinde aracı olacaktır.*

*Ö3: Çevresel karmaşıklık algısı kurumsallaşmanın fırsat veya gereklilik olarak yorumlanması ile negatif ve tehdit olarak algılanması ile pozitif ilişkilidir.*

**Denetim odakları:** Örgütlerde yorum süreçlerini farklı analiz düzeylerindeki unsurlar etkilemektedir. Örgütsel yapı, örgütün stratejisi, tepe yönetici grubunun özellikleri gibi örgüt ve grup düzeyi değişkenlerin yanı sıra, bireysel düzeyde kişisel farklılıkların da yöneticilerin yorumlama süreçlerindeki çeşitliliği açıklayabileceği tartışılmaktadır (Schneider ve De Meyer, 1991; Thomas ve diğerleri, 1994). Örgütsel yorumlama süreçlerindeki etkin aktörler yönetici grupları olabileceği gibi üst düzey tek bir yönetici de olabilir. Örneğin, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde örgütsel yorumlama süreçleri derken aslında sahip-yöneticilerin zihinsel yorumlarından bahsedilmektedir. Çünkü bu gibi girişimci karar alma modeline sahip firmalarda güç genellikle tek bir kişide toplanır ve eşit söz sahibi bir tepe yönetici grubundan bahsetmek çok olası değildir. Mintzberg ve Waters'ın (1982) ifadesiyle girişimci stratejik karar alma modelinde yeni bir strateji "bir tek bilgili beyin" de gelişir. Bu tip örgütlerde stratejik düzeydeki yönetsel kararların mercii en üst düzeydeki yönetici, örneğin orta ölçekli aile işletmelerinde sahip-yöneticiler olmaktadır. Bu işletmelerde sahip-yöneticilerin olayları yorumlayışları çoğu zaman örgütsel yorumu ifade eder ve örgütün bu meseleye dair kararlarının da belirleyicisidir. Dolayısıyla sahip-yöneticilerin bireysel özellikleri ve bu özelliklerin onların stratejik meseleleri yorumlamalarına nasıl etki ettikleri incelenmelidir.

Yapılan çalışmalar karar alan yöneticilerin yaş, tecrübe, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerinin (Hitt ve Tyler, 1991) stratejik meseleleri yorumlayışları ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin “kontrol odakları” (*locus of control*) gibi kimi kişisel özelliklerinin meseleleri anlamlandırmalarında rolü olduğu da önceki çalışmalarda ifade edilmektedir (Miller, Kets de Vries ve Toulouse, 1982). Bu çalışma, sosyal psikoloji yazınından denetim odakları (regulatory focus) kuramı ışığında (Higgins, 1998) bireylerin belli hedeflere ulaşmak için tercih ettikleri stratejilerin altında yatan farklı güdülenme sistemlerini anlamlı bir bireysel farklılık olarak ele almaktadır.

Denetim odakları kuramına göre (Higgins, 1998) insanlar ulaşmak istedikleri sonuçlardan bağımsız olarak, bu sonuçlara ulaşmakta ne tip kişisel stratejiler kullanacakları konusunda farklılık gösterirler. Higgins (1998) bireylere kılavuzluk eden kişisel standartlar olarak tanımladığı benlik şemalarının bu kişisel stratejileri belirlemede etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda yapılan benlik sınıflandırmasında “ideal benlik” ve “olması gereken benlik”, denetim odaklarının ayırt edici özellikleri olarak ifade edilmektedir. Higgins’in “ideal benlik” ve “olması gereken benlik” tanımları Maslow’un (1943) ihtiyaç hiyerarşisi üzerine temellendirilmektedir. Örneğin “olması gereken benlik” bireye Maslow’un (1943) tanımladığı güvenlik, koruma ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik kılavuz olurken, “ideal benlik” gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik rehberlik eder. Denetim odakları kuramı genel olarak insanların kendilerine doğru gelen bu iki stratejiden, bir başka deyişle “güdüsel yönelimlerden” (*motivational orientation*) birini kullandıklarını yani benliklerinin bu ihtiyaçlardan daha çok birini gerçekleştirmeye odaklandığını ifade etmektedir. Kuramın tanımladığı iki odaktan ilki olan “yönelimci denetim odağı”na (*promotion regulatory focus*) sahip bireylerin “ideal benlikleri” kılavuzluğunda arzu ve tutkuları gibi azami hedeflere yöneldikleri, olumlu sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin ödüllere odaklandıkları gösterilmiştir (Crowe ve Higgins, 1997). “Kaçınmacı denetim odağı” (*prevention regulatory focus*) baskın olan bireylerin ise “olması gereken benlikleri” kılavuzluğunda görev ve sorumlulukları gibi asgari hedeflere yöneldikleri ve bunlarla ilişkili başarısızlıkları ve cezaları engellemeye odaklandıkları ifade edilmektedir (Crowe ve Higgins, 1997). Bu iki denetim odağı veya güdüsel yönelimin bireylerin genel duygusal durumlarında da etkisi olmaktadır. Yönelimci odağı baskın bireyler için mutluluk ve acı hisleri olumlu sonuçların varlığı ve yokluğu ile belirlenirken, kaçınmacı odağı baskın bireyler için ise mutluluk olumsuz sonuçların yokluğu, acı ise olumsuz sonuçların varlığı ile şekillenmektedir (Higgins, 1987). Buna bağlı olarak yönelimci bir eğilimi olan insanların yeniliklere daha açık oldukları, yaptıklarından değil daha çok kaçırdıkları fırsatlardan pişmanlık duymaktan çekindikleri ve olası kazanımlar karşısında daha çok risk aldıkları

düşünülmektedir (Oreg ve Bayazıt, 2009). Kaçınmacı yönelimi daha yüksek olanların ise hâlihazırda sahip olduklarına daha çok değer verdikleri, alacakları bir aksiyonun yaratabileceği pişmanlıktan çekindikleri ve olası kayıplar karşısında daha çok risk aldıkları belirtilmiştir (Oreg ve Bayazıt, 2009).

Denetim odakları kuramına dayanarak sahip-yöneticilerin kendilerine kılavuzluk eden benlikleri ve denetim odakları açısından farklılık gösterebileceği düşünülürse bu farklılıkların onların meseleleri yorumlayışlarına etki edip etmeyeceği incelenebilir. Her sahip-yönetici şirketinin başarılı olmasını isteyecektir. Ama başarılı olmak için seçtiği strateji baskın denetim odağına göre farklılık gösterebilir. Bir kısım sahip-yönetici için başarı ideallerindeki şirkete ulaşmak, yani kurduğu şirketin büyümesi, gelişmesi, itibarının artması olacakken; diğer bir kısım için ise başarı şirketin batmasının önlenmesi yani aile içinde çatışma yaşanmaması, aile yaşam tarzının devam etmesi gibi mevcut durumu korumaya yönelik daha asgari hedeflerle sağlanabilir. Bu başarı kıstasları yönelimci odağı baskın yöneticileri kaçınmacı odağı baskın yöneticilere kıyasla kurumsallaşmanın gerektirdiği yeniliklere ve risklere daha açık yapması beklenebilir.

Bu iki farklı güdülenme sisteminin sahip-yöneticinin tarama ve yorumlama davranışlarında etkili olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, tarama davranışlarına yönelik olarak baskın denetim odağı kaçınmacı olan sahip-yöneticilerin dikkatlerini firmanın iç çevresinde toplayacakları ve aile firmasına ve aile fertlerine tehdit olarak algıladıkları bilgiler için tetikte olacakları düşünülmektedir. Onlar için aile üyelerine karşı yükümlülükler, aile bağlarının korunması ve ailenin menfaatleri, firmanın sürekliliğinden yani aileden sonra varlığını sürdürebilmesinden daha baskın kaygılar olabilecektir. Bu yöneticilerden bilgi toplarken müşterilerin beklentilerindeki değişimleri, teknolojik yenilikleri, yeni rakipleri takip etmeleri, ailenin güvenliği ve firmanın varlığı tehlike altında olmadıkça beklenmemektedir. Öte yandan yönelimci odaklı sahip-yöneticilerin dikkati daha çok örgütlerinin dış çevresinde yoğunlaşacak ve örgütün büyümesi ve gelişmesini ilgilendiren çeşitli meselelere ve yeniliklere dair gerekli bilgilerin hepsine sahip olabilmek için mümkün olduğunca fazla çevre taraması yapmaya çalışacaklardır.

Yorumlamalar açısından bakıldığında da kurumsallaşma bir aile şirketi için mevcut güç ilişkilerinin ve örgüte hâkim aile kültürünün değişimine işaret ettiğinden kurumsallaşmanın mevcut durumu korumaya meyilli ve ihtiyatlı olan kaçınmacı odaklı sahip-yöneticiler tarafından tehdit olarak yorumlanacağı beklenmektedir. Öte yandan, denetim odağı yönelimci olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı işletmelerinin başarısı, sürekliliği ve

aileden bağımsız olarak gelişerek sağ kalabilmesi için önemli bir yol olarak görebilirler. Bu yüzden onların kurumsallaşmayı fırsat ve gereklilik olarak yorumlamaları beklenmektedir. Bu doğrultudaki önermemiz aşağıda yer almaktadır.

*Ö4: Baskın denetim odağı kaçınmacı olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı fırsat veya gereklilik olarak yorumlamak yerine tehdit olarak yorumlayacaklardır. Bu ilişkide dış kaynaklardan şahsen yapılan çevresel taramanın sıklığı aracı olacaktır.*

## YÖNTEM

### Örnekleme

Veriler anket yöntemiyle İstanbul ve Gebze bölgesindeki 90 adet orta ölçekli üretici firmanın sahip-yöneticilerinden toplanmıştır. Bu bölgede konuşlanmış üretim firmaları Türkiye'nin endüstriyel üretiminin büyük bir kısmını oluşturduklarından ve çoğu ihracat odaklı ve gelişime açık sektörlerde faaliyet gösterdiklerinden bu evrenin bu araştırmanın konusu için uygun olduğu düşünülebilir. Bölgedeki firmalar arasından örneklemin belirlenmesinde üç farklı ölçüt kullanılmıştır: a) firmaların çalışan sayısına göre orta ölçekli olmaları (50-250 kişi arası); b) yoğunluk yüzdesi tek bir kişi tarafından sahip olunması ve o kişi tarafından yönetiliyor olmaları ve c) üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar olmaları. Bu ölçütler sayesinde, sahip oldukları firma belli bir büyüklüğü aştığından kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak görmeleri daha muhtemel olan yöneticilerin örnekleme katılması ve veri toplamayı aşırı güç hale getirmeden geniş anlamda üretim sektöründen firmalar arasında anlamlı karşılaştırmalar yapılabilmesi hedeflenmiştir. Belirlenen kıstasları sağlayan KOBİ NET'e kayıtlı 358 firmaya soru formları gönderilmiştir. Ancak geri dönüş oranının beklenenin çok altında olması, aynı soru formunda yöneticilerden hem firmalarına ait önemli bilgiler hem de kendi kişisel özelliklerine dair bilgiler istendiğinde yöneticilerin bu bilgileri vermekte isteksiz olabildikleri veya gönderilerin istenilen kişilere ulaşmamış olabileceği izlenimini uyandırmıştır. Bundan dolayı yukarıdaki kıstaslara uyan firmaların seçimi kartopu örnekleme yöntemi ile tekrarlanmış, böylece toplam 90 adet kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır. Tümü erkek ve tek sahip ya da büyük ortak oldukları firmalarda genel müdür pozisyonunda olan sahip-yöneticilerin demografik bilgileri ve firmalarının özellikleri Çizelge 1a ve 1b'de sunulmuştur.

**ÇİZELGE 1a**  
Sahip-Yöneticilerin Demografik Bilgileri (N=90)

Sahip-Yöneticilerin Demografik Özellikleri	
Cinsiyet (erkek yüzdesi)	%100
Firmadaki pozisyonu (genel müdür yüzdesi)	%100
Ortalama Yaş (yıl)	41,6 (SS=10,1)
Ortalama Öğrenim Düzeyi (yıl)	14,4 (SS=2,6)
Ortalama İş Tecrübesi (yıl)	21,9 (SS=6,6)
Eğitim Düzeyi	
Yüksek Lisans Mezunu	%53
Üniversite Mezunu	%24
Lise Mezunu	%15
Ortaokul ve Daha Düşük Öğrenim Düzeyi	%8
Eğitim Gördüğü Alan	
Mühendislik	%58
İşletme / Ekonomi	%28

**ÇİZELGE 1b**  
Araştırmaya Dâhil Olan Firmaların Özellikleri (N=90)

Firmaların Özellikleri	
Ortalama Yaş (yıl)	18,1 (SS=13,7)
Ortalama Çalışan Sayısı	85,2 (SS=46,2)
Ortalama Yönetici Sayısı	5,3 (SS=3,6)
Şirket Tipi	
Anonim Ortaklık	%48
Limitet Şirketler	%44
Şahıs Şirketleri	%8
Şirket Geçmişi	
Yeni Kurulan Kurumlar	%76
Aileden Devir	%16
Üçüncü Kişilerden Devir	%7
Ürünlerini ihraç edenlerin oranı	%90
Kalite sertifikası sahibi olanların oranı	%61
Üst yönetimde profesyonel yönetici çalışanların oranı	%56
Yaygın internet kullanımı ve web sitesi	%88

### Ölçekler

Kullanılan ölçekler arasında İngilizceden uyarlanan ölçekler makalenin üçüncü yazarı tarafından Türkçeye tercüme edilmiş ve birinci yazarı tarafından da geri tercüme edilmiştir. Tercüme sonunda oluşan farklılıklar tartışılmış ve ölçekler son hallerine getirilmiştir.

**Örgütsel yorum ölçeği:** Kurumsallaşma meselesine dair fırsat, tehdit ve gereklilik yorumlarını ölçmek için 16 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Fırsat ve tehdit yorumlarının maddeleri belirlenirken Jackson ve Dutton'ın (1988) çalışması esas alınmış, fırsat yorumları 6 madde ile (Örnek madde:

"Kurumsallaşma orta ölçekli bir aile şirketine geleceğe yönelik kazanç getirir"), tehdit yorumları 6 madde ile (Örnek madde: "Kurumsallaşmaya çalışan orta ölçekli bir aile şirketi, rekabette avantajını kaybeder") ölçülmüştür. Gereklilik yorumlarını ölçmek için dört madde geliştirilmiştir (Örnek madde: "Orta ölçekli bir aile şirketinin eninde sonunda kurumsallaşması gerekir"). Katılımcılardan her bir maddeye ne kadar katıldıklarını 6 dereceli Likert tipi tepki skalasıyla (1= Kesinlikle katılmıyorum; 6= Kesinlikle katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir.

Örgütsel yorum ölçeğinin 3 faktörlü yapısı temel bileşenler analizi sonuçları ile desteklenmiş gözükmeyle birlikte, birden çok faktöre yüklenen maddeler takip edilen analizlerden çıkarılmıştır. Böylece fırsat yorumları için 6 madde ( $\alpha=0,92$ ), tehdit için 4 madde ( $\alpha=0,83$ ) ve gereklik için 2 madde ( $\alpha=0,76$ ) tutularak takip eden istatistiksel analizler yürütülmüştür.

**Şahsen Yapılan Dış Çevre Tarama Sıklığı:** Lefebvre, Mason ve Lefebvre'nin (1997) geliştirdiği tarama sıklığı ölçeği esas alınarak, sahip-yöneticilerin sorulan tarama kaynaklarına hangi sıklıkla başvurduğunu ölçen 5 dereceli bir ölçek kullanılmıştır (1= hiçbir zaman kullanılmaz; 5=çok sık kullanılır). Önceki çalışmalarda ifade edilen dört farklı tarama biçimine yönelik (şahsen dış çevre; yazılı dış çevre; şahsen örgüt içi; yazılı örgüt içi kaynaklar) 9 madde geliştirilmiş ve Daft ve diğerlerinde (1988) tanımlanan 5 sektörün her biri için (rekabet, müşteri, teknolojik, devlet-hükümet ve ekonomik sektör) 9'ar maddeye verilen yanıtlar ölçülmüştür. Ancak bu çalışmanın analizlerinde sadece şahsen ve örgüt dışındaki kaynaklara başvurularak yapılan çevresel tarama sıklığını ölçen maddeler (Örnek madde: "Rakiplerimiz hakkında bilgi toplarken diğer firmaların yöneticilerinden toplanan bilgiler kullanılmaktadır") kullanılmıştır. Bu beş sektör için kullanılan tarama kaynakları kişiye göre farklılık gösterebileceğinden bu ölçek bir endeks olarak tasarlanmış ve bu yüzden güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

**Çevresel karmaşıklık algısı:** Daft ve diğerlerinin (1988) çalışması temel alınarak geliştirilen ölçekle, soru formunda tanımlanan 5 sektörün (rekabet, müşteri, teknolojik, devlet-hükümet ve ekonomik sektör) karmaşıklık düzeyi algıları tek bir madde ile ölçülmüştür (Örnek madde: "Rekabet sektörü sizce ne derece anlaşılması zor ve karmaşıktır?"). Katılımcılardan her bir sektörü 5 dereceli bir yanıt ölçeği ile ne derece anlaşılması zor ve karmaşık bulduklarını (1 = çok düşük derece; 5 = çok yüksek derece) değerlendirilmeleri istenmiştir. Beş sektöre verilen karmaşıklık düzeylerinin ortalaması alınarak çevresel karmaşıklık algısı endeksi yaratılmıştır. Ayrıca bu ölçek de bir endeks olarak tasarlandığından güvenilirlik katsayısı hesaplanmamıştır.

**Kronik denetim odağı ölçeği:** Lockwood, Jordan ve Kunda (2002) tarafından geliştirilen ölçek yönelimci ve kaçınmacı denetim odaklarını ölçen toplam 9'ar maddelik 2 alt ölçekten oluşmaktadır (Yönelimci denetim odağı örnek madde: "Genellikle, hayatımda olumlu sonuçlara ulaşmaya odaklanırım"; Kaçınmacı denetim odağı örnek madde: Sık sık hayatımdaki başarısızlıkları nasıl engelleyebileceğimi düşünürüm"). Katılımcılardan her bir maddeyi 6'lı Likert tipi tepki skalasında (1= Kesinlikle katılmıyorum; 6= Kesinlikle katılıyorum) yanıtlamaları istenmiştir.

Kronik denetim odağı ölçeğinde faktör analizi yapılarak, çift yüklenimli maddeler eksiltildikten sonra yönelimci denetim odağı alt ölçeği 5 madde ( $\alpha=0,79$ ) ve kaçınmacı denetim odağı alt ölçeği 5 madde ( $\alpha=0,82$ ) ile oluşturulmuştur. Her bir katılımcının baskın denetim odağı kişinin kaçınmacı denetim odağı skorundan yönelimci denetim odağı skoru çıkarılarak elde edilmiştir.

**Kontrol değişkenleri:** Sahip-yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi özellikleri ile firmalarının yaşı, boyutu, algılanan firma performansı ve sahip-yöneticilerin alınan stratejik kararlardaki etkinlik düzeyleri potansiyel kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca kontrol amaçlı olarak örgütün kurumsallaşma düzeyi geliştirilen 18 maddelik ölçekle (Örnek madde: Firmamızda her türlü işlemin nasıl yapılacağı yazılı kurullarla belirlenmiştir") ile ölçülmüş ve sorulara verilen yanıtlardan (Evet, Hayır) bir endeks oluşturulmuştur. Bu endeksin değeri ile yöneticilerin kurumsallaşma yorumlarının orta düzeyde ilişkili olması beklenmektedir.

### **Veri Analiz Yöntemi**

Önermelerin sınanması için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yürütülmüştür. Korelasyon analizleri SPSS'in Pearson korelasyon katsayıları ile yorumlanmıştır. Bu analizlere dâhil edilen kontrol değişkenlerinin fırsat, tehdit ve gereklilik yorumları ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olup olmadığına bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı çıkan değişkenler kontrol değişkeni olarak regresyon analizlerine dâhil edilmiştir. Fırsat, tehdit ve gereklilik yorumları ayrı bağımlı değişkenler olarak ele alınarak, hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizin ilk basamağında öncelikle bağımlı değişkenlerle anlamlı ilişkisi bulunan kontrol değişkenleri kullanılmış, ikinci aşamada baskın denetim odağı denkleme eklenmiştir. Üçüncü aşamada çevresel karmaşıklık algısı son olarak 4. basamakta şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığı denkleme eklenmiştir. Önerme 2 ve 4'ün sınanmasında Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği biçimde yürütülen analizde aracı değişkenlerin rolüne bakılmıştır. Bu doğrultuda hiyerarşik regresyon analizinde ilk ve ikinci aşamada denkleme giren değişkenlerin (baskın denetim odağı ve çevresel karmaşıklık algısı) kurumsallaşma

yorumları üzerindeki istatistiksel anlamlılığı ve etkinliğini şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığı değişkeninin eklenmesiyle kaybetmesi beklenmiştir.

## BULGULAR

Araştırmada kullanılan değişkenler arası korelasyon analizleri ve tanımlayıcı istatistikler Çizelge 2'de sunulmuştur.

**ÇİZELGE 2**  
Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Fırsat yorumu	4,86	0,87												
2. Tehdit yorumu	2,72	1,04	-0,74**											
3. Gereklilik yorumu	4,5	1,04	0,70**	-0,54**										
4. Şahsen dış çevre tarama sıklığı	2,96	0,55	0,34**	-0,32**	0,39**									
5. Çevresel karmaşıklık algısı	3,37	0,75	-0,23*	0,27**	0,34**	-0,38**								
6. Denetim odağı <sup>a</sup>	-1,04	0,96	-0,20†	0,20†	-0,21*	-0,27**	0,14							
7. Yöneticinin yaşı	41,55	10,06	-0,10	0,05	-0,12	-0,14	0,03	0,09						
8. Yöneticinin eğitim düzeyi (yıl)	14,37	2,60	0,14	-0,09	0,11	0,01	-0,18	-0,12	-0,09					
9. Firmanın yaşı	18,09	13,65	0,09	-0,07	0,07	0,02	-0,15	-0,17	0,08	0,08				
10. Yöneticinin stratejik kararlarda rolü	0,57	0,44	-0,12	0,16	-0,11	-0,35**	0,19†	0,28**	0,14	-0,24*	-0,13			
11. Kurumsallaşma İndeksi	12,36	3,66	0,28**	-0,22*	0,28**	0,23*	-0,13	0,01	0,17	0,10	0,07	-0,23*		
12. Algılanan Firma Performansı	3,65	0,76	-0,02	0,05	0,05	0,00	0,09	0,11	-0,29*	0,09	-0,13	0,12	0,04	
13. Firma Boyutu	85,21	46,23	0,01	0,06	0,22*	0,01	0,02	-0,17	0,10	0,06	*	-0,14	0,08	-0,11

Not: p<0,10 için †, p<0,05 için \*, p<0,01 için \*\* ve p<0,001 için \*\*\*

<sup>a</sup> Denetim odağı yüksek olanlar kaçınıncı odağı yönetilimi odağından daha baskın olanlardır.

Görüldüğü gibi kurumsallaşma sahip-yöneticiler tarafından ortalama olarak tehditten ziyade fırsat ve gereklilik olarak yorumlanmıştır. Beklendiği gibi kurumsallaşma indeksi ile fırsat ve gereklilik yorumları arasında pozitif, tehdit yorumu ile ise negatif ilişki bulunmuştur. Kontrol değişkenlerinin kurumsallaşma yorumları ile ilişkisine bakılınca, sadece firma büyüklüğü ve gereklilik yorumları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmiştir. Bu yüzden hiyerarşik regresyon analizleri sırasında bağımlı değişken olarak gereklilik yorumları alındığı durumlarda firma büyüklüğü değişkeni kontrol edilmiştir. Korelasyon analizleri sonucunda şahsen yapılan dış çevre taraması sıklığının fırsat ve gereklilik yorumları ile pozitif, tehdit yorumuyla negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı çıkan bu ilişki ile ilk önermemiz desteklenmiştir. Bunun yanı sıra baskın denetim odağı ve çevresel karmaşıklık algısının çevre tarama sıklığı ile negatif ilişkili olduğu da saptanmıştır.

Diğer üç önermenin sınanması için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları Çizelge 3'de yer almaktadır. Önerme 2'deki beklentimizin tam aksine ikinci aşamada eklenen çevresel karmaşıklık algısının fırsat ve gereklilik yorumlarıyla negatif, tehdit yorumuyla ise pozitif ilişkide olduğu gözlenmiştir. Şahsen yapılan dış çevrenin tarama sıklığı değişkeninin aracı



rolüne bakıldığında çevresel karmaşıklık algısının kurumsallaşma yorumları üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisi, şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığının denkleme eklenmesiyle zayıflamıştır. Ancak çevresel karmaşıklık algısı ve şahsen yapılan dış çevre tarama sıklığının arasındaki ilişki de beklenin tam aksine negatif bulunduğundan Önerme 2 destek bulmamıştır. Buna karşın bulgular önerme 3'ü kısmi olarak desteklemektedir. Çevresel karmaşıklık algısı değişkeninin her bir yorumla beklenen doğrusal ilişkisi görülmüştür (Çizelge 3, 2. Adım). Ancak çevre karmaşıklık algısı ve kurumsallaşma yorumları arasındaki bu ilişkilerde dış çevre tarama sıklığının aracılık yaptığı saptanmıştır. Karmaşıklık algılarının fırsat ve tehdit yorumları ile anlamlı ilişkisi tarama sıklığı değişkeni modele eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir. Bunun yanında gereklilik yorumları ile olan negatif ilişkisi tarama sıklığı modele eklendiğinde anlamlılığını korumuştur.

**ÇİZELGE 3**  
Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizleri

	Sahip-yöneticilerin Yorumları								
	Fırsat			Tehdit			Gereklilik		
	1. Adım	2. Adım	3. Adım	1. Adım	2. Adım	3. Adım	1. Adım	2. Adım	3. Adım
Firma Boyutu	-	-	-	-	-	-	0,004†	(0,005)*	(0,005)*
Denetim Odağı <sup>a</sup>	-0,18†	-0,15	-0,10	0,22†	0,18	0,13	-0,20†	-0,14	-0,07
	(0,09)	(0,09)	(0,09)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)	(0,11)
Çevresel Karmaşıklık Algısı		-0,24*	-0,14		0,34**	0,24		-0,44**	-0,31*
		(0,12)	(0,12)		(0,14)	(0,15)		(0,14)	(0,14)
Şahsen Yapılan Dış Çevre Tarama Sıklığı			0,41*			-0,42*			0,53**
			(0,18)			(0,21)			(0,20)
F İstatistiği	3,61†	3,95*	4,59**	3,79†	4,94**	4,71**	4,14*	7,46**	7,64**
R2	0,04	0,08	0,14	0,04	0,10	0,14	0,05	0,15	0,21
F Değerindeki Değişim		4,16*	5,46*		5,89*	3,92*		10,34**	6,97**

Not: † p<0,10; \* p<0,05; \*\* p<0,01

<sup>a</sup> Denetim odağı yüksek olanlar kronik kaçınmacı odağı yönelimci odağından daha baskın olanlardır.

Önerme 4'de beklendiği gibi sahip-yöneticinin kronik denetim odağı tipi üç tip kurumsallaşma yorumu ile de anlamlı bir ilişki sergilemektedir. Baskın denetim odağı kaçınmacı olanlar kurumsallaşma meselesini tehdit olarak yorumlarken, baskın denetim odağı yönelimci olan sahip-yöneticiler kurumsallaşmayı hem fırsat hem de gereklilik olarak yorumlamışlardır. Çevre tarama sıklığının aracı rolünün sınanması için 3. basamakta şahsen yapılan çevresel tarama sıklığı denkleme eklenmiştir. Bu aşamada baskın denetim odağının kurumsallaşma yorumları üzerinde önceki basamakta

istatistiksel olarak anlamlı bulunan etkisi kaybolmuş ve aracı değişken analizinde beklendiği gibi (Baron ve Kenny, 1986)  $\beta$  değerleri sifıra çok yaklaşıp değerler almıştır. Bulgular şahsen yapılan çevresel taramanın sahip-yöneticilerin baskın denetim odağı ve kurumsallaşma yorumları arasında aracı rolünü desteklemiştir.

## TARTIŞMA

Türk sahip-yöneticilerin kurumsallaşma meselesine dair yorumlarının öncüllerini “örgütsel yorumlama süreci” modelini (Daft ve Weick, 1984) temel olarak inceleyen bu çalışma sonuçları itibarı ile kuramsal alana ve uygulamaya katkı yapabilecek niteliktedir. Bu çalışma ile öncelikli olarak sosyal psikoloji kuramlarından Higgins’in (1998) denetim odağı kuramı kullanılarak sahip-yöneticilerin güdüsel yönelimlerinin onların şirketleri için stratejik önemde meselelere getirdikleri yorumlara etki ettiği gösterilmiştir. Buna göre, güdüsel yönelim olarak daha çok, hata yapmak ve başarısız olmaktan kaçınan ve kısa vadeli düşünen sahip-yöneticilerin şahsen çevrelerinden bilgi toplamadıkları ve kurumsallaşma meselesini kendileri gibi orta ölçekli şirketler için bir tehdit olarak yorumladıkları görülmüştür. Bu tip yöneticilerin güdüsel olarak yaptıkları bu yorumlar doğrultusunda aile şirketlerini büyütmekten ve profesyonelleştirmekten alıkoyacağı düşünülebilir. Kronik kaçınmacı odağı yönelimci odağından daha yüksek bu yöneticilerin şirketlerinde stratejik kararlarda önemli rol oynadıkları da düşünülürse şirketlerini kurumsallaşma akımından olabildiğince uzak tutacakları beklenebilir. Firma büyüklüğü ve denetim odağı değişkeni arasındaki korelasyon katsayısının yönü bu varsayımları doğrular niteliktedir ( $r = -.17$ ). Öte yandan yönelimci denetim odağı yüksek olan yöneticilerin dış kaynaklardan şahsen bilgi toplamaya daha sık başvurdukları ve kurumsallaşmayı gerekli hatta bir fırsat olarak yorumlamaya daha meyilli oldukları bulunduğundan şirketlerinin büyümesine ve profesyonelleşmesine daha açık olacakları düşünülmektedir. Bu yöneticilerin güdüsel olarak şirketlerinin uzun vadede başarısına ve gelişmesine odaklanmaları ve kurumsallaşma meselesini de bu anlamda değerlendirmeleri beklenmektedir. Bu sahip-yöneticilerin profesyonel yöneticilere şirketlerinin önemli pozisyonlarında daha erken yer verecekleri ve onların iş yapış sistemi konusunda verecekleri önerilere daha sıcak bakacakları düşünülebilir.

Çalışmanın bir bulgusu da çevresel karmaşıklık algısı değişkeninin rolüne ilişkindir. Çevresel karmaşıklık algısına dair geliştirdiğimiz karşıt iki önerme de tam olarak destek bulmamakla beraber bulgularımız önerme 3’ü kısmi olarak desteklemektedir. Sonuçlar çevresini karmaşık algılayan yöneticilerin kurumsallaşmayı bir fırsat ya da gereklilik olarak görmedikleri buna karşın tehdit olarak yorumladıkları ve bu yorumlarında dış çevrelerini daha az taramalarının kısmen rol oynadığını göstermektedir. Çevresel karmaşıklık

algısının kurumsallaşmanın özellikle gereklilik olarak yorumlanması ile öngörülen yöndeki doğrudan ilişkisi kurumsallaşmanın çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticiler tarafından hantallaşma, bürokratik yapıya dönüşme ve kitleleşme gibi stereotipler yardımıyla algılandığına işaret etmektedir. Buna ek olarak bulgular, sahip-yöneticilerin karar alırken Boyd ve Fulk'un (1996) ifade ettiği gibi sezgilerine ve tecrübelerine yönelerek karmaşık olarak algıladıkları çevrelerini taramayı büyük ölçüde azalttıklarını ve bu yüzden kurumsallaşmayı fırsat veya gereklilikten ziyade tehdit olarak yorumladıklarını göstermektedir.

Çevre karmaşıklık algısı ve kurumsallaşmanın tehdit olarak yorumlanması arasındaki tarama davranışlarının aracı olduğu pozitif ilişki Barr ve Glynn'in (2004) belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek olan toplumların bireylerinin meseleler üstündeki kontrol algılarının zayıf olduğu durumlarda onları tehdit olarak yorumlamaya meyilli oldukları bulgularıyla da açıklanabilir. Çalışmanın yapıldığı ülke ve kültürde belirsizlikten kaçınma değerinin yüksek olduğu düşünüldüğünde (Bakınız, Hofstede, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) bu çalışmada sahip-yöneticilerin kontrol algıları önemli bir biçimleyici değişken olabilir. Bundan sonra Türk örneklem gruplarıyla yapılan çalışmaların kültürel değerlerin rolü de düşünülerek tasarlanması ve kontrol algısının biçimleyici rolünün sınanması anlamlı olacaktır.

#### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın önemli bir kısıtı bazı değişkenlerin bizim bu çalışma için geliştirdiğimiz ölçekler kullanılarak ölçülmüş olmasıdır. Özellikle kurumsallaşmayla ilgili yorumlar bu konuda daha önce herhangi bir araştırma olmadığından stratejik meselelerin yorumları yazınına bağlı kalarak yarattığımız bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları, faktör yapıları ve diğer değişkenlerle olan korelasyonları bu ölçeklerin kullanılabilir olduğuna işaret etmektedir. Yine de ileride bu ölçeklerin tekrar kullanılarak geçerlik ve güvenilirliğinin kanıtlanması gereklidir.

Örneklem büyüklüğü çalışmanın bir başka kısıtıdır. Cevaplanan anket sayısının düşüklüğü (N=90) her ne kadar sosyal bilimlerde neredeyse sistematik bir sorun olsa da kullandığımız istatistiksel analizleri sınırlamış ve hipotezlerimizdeki aracılık ilişkilerini yapısal eşitlik modeli ile sınımamıza izin vermemiştir. Yaptığımız regresyon analizlerinde ise örneklemin küçük olması nedeniyle 0,90 güven aralığındaki bulgular da dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan bütün veriler aynı kaynaktan toplandığından sonuçlara temkinli yaklaşılması gerekir. Aynı kaynaktan toplanan değişkenler problem yaratsa da (Podsakoff, MacKenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003), araştırmamızda incelediğimiz kişisel algılar, yönelimler ve

davranışların kişisel yorumlarla ilişkisini içeren kuramsal model için uygundur.

Araştırmamızın bir başka zayıf noktası da bütün verilerin aynı zaman kesitinde toplanmış olmasıdır. Önermelerde bahsedilen nedensel ilişkiler geçmiş kuramsal çalışmalara ve araştırmalara bağlı olmasına rağmen önermelerimizdeki ilişkiler önerilenden farklı yönlerde gelişiyor olabilir. Örneğin, çevresel karmaşıklık algısı ve çevresel tarama ilişkisinde, çevrelerinden az bilgi toplayan yöneticilerin karmaşıklık algılarının arttığı düşünülebilir. Bu yüzden bulgularımız nedensel ilişkilerin kanıtı olarak değerlendirilmemelidir. Önermelerimiz kavramlar arasındaki nedensel ilişkilerin mümkün olan sadece birisine işaret etmektedir. Gelecekte boylamsal araştırma desenleri kullanan çalışmaların farklı nedensel ilişkileri açığa kavuşturması gereklidir.

Son olarak, her ne kadar kurumsallaşmanın Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren orta ölçekli firmalar için anlamlı olduğunu örneklemimizdeki firmaların bazı özellikleriyle de destekleyerek stratejik bir değişken olarak ele alsak da sahip-yöneticilerin kurumsallaşmayı stratejik bir mesele olarak görüp görmediklerinin açıkça sorulmaması çalışmanın başka bir kısıtı olarak algılanabilir. Ancak bu sorunun sorulması ve sadece kurumsallaşmayı stratejik mesele olarak değerlendirenlerin örnekleme dâhil edilmesi örnekleme yanlılık yaratacaktır. Gelecekte stratejik meselelerin yorumlanması üzerine yapılan çalışmaların incelenecek meselenin stratejik olarak algılanıp algılanmadığını dolaylı yoldan ölçmesi anlamlı olacaktır.

### **Çıkarımlar**

Denetim odakları ve kurumsallaşma meselesine getirilen yorumlar arasındaki ilişki sahip-yöneticilerin kendi eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu bilgiyle donanmış yöneticilerin içgüdüsel olarak eğilim gösterdikleri yorumlardan farklı yorumları anlamaya çalışarak stratejik karar alma süreçlerini farklı görüşlere açmaları şirketlerinin başarısı için faydalı olabilir.

Ayrıca aile şirketlerine kurumsallaşma konusunda danışmanlık yapanların bu şirketlerin sahiplerinde hangi tip denetim odağının baskın olduğunu anlamaları projelerinin başarısı için önemli olabilir. Yönelim odaklı yöneticilerin şirketlerinin kurumsallaşmasını topladıkları bilgiler ışığında, belki de hiçbir dış zorlamaya maruz kalmadan, doğal bir gelişim sürecinin bir parçası gibi gördükleri anlaşılmaktadır. Kaçınmacı odağı baskın olan sahip-yöneticilerin ise refleks olarak kendilerini dış dünyaya kapadıkları ve şirketlerinin kurumsallaşmasını gerekli görmedikleri ve hatta bir tehdit olarak gördükleri için dış çevreden bu konuda gelecek baskılara daha fazla direnç göstermeleri beklenebilir.

Denetim odaklarının kurumsallaşma meselesi ile bulunan ilişkisi acaba farklı stratejik meselelerde de gözlenebilir mi? Örneğin, sahip-yöneticilerin gelişmek ve kazanmak için risk almasını gerektiren yeni bir pazara açılım, yeni bir üretim teknolojisinin benimsenmesi gibi stratejik meselelerin, yönelimci odakları baskın olanlar tarafından fırsat olarak yorumlanması beklenebilir. Gelecekteki araştırmalar denetim odağı değişkenini bu tip farklı stratejik meselelerle ilişkilendirebilirlerse denetim odaklarının rolü daha net anlaşılacaktır.

Bunun yanısıra, çevrenin karmaşık algılanmasının çevresel tarama davranışlarını nasıl etkilediğinin farkında olan sahip-yöneticiler böyle durumlarda daha az tarama davranışı gösterip kendi sezgi ve tecrübelerine dayanmak yerine çevrelerini daha fazla taramaya özen gösterebilirler. Özellikle de tecrübelerinin azlığından sezgileri gelişmemiş olabilecek genç sahip-yöneticilerin bu konuda daha dikkatli olmaları gerektiği düşünülmektedir. Çevredeki olguları göz ardı etmek ne kadar tehlikeli ise, henüz gelişmemiş önzezilerle karar vermek de o kadar tehlikeli olacaktır. Bu açıdan çevrelerini karmaşık olarak algılayan sahip-yöneticilerin şirket içindeki güçleri ne olursa olsun kararları almada sadece kendi sezgilerine güvenmemeleri ve diğer aile üyelerinin çevreden topladıkları bilgilere de başvurmaları iyi olacaktır. Böylece örgütlerinin karmaşık algılanan çevreye uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duydukları bilgileri edinme ve analiz etme şansına sahip olabilirler. Bu yüzden gelecekteki çalışmalar çevresini karmaşık algılayan yöneticilerin kurumsallaşma gibi stratejik bir meseleyi tehdit olarak yorumlamalarının şirket performansına etkisine bakarsa çevre tarama davranışlarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

## SONUÇ

Bu çalışma, Türk ekonomisinde önemli bir yer tutan orta ölçekli firmalarda karar vericileri konumundaki sahip-yöneticilerinin kurumsallaşma ile ilgili yorumlarındaki farklılıkların nedenlerini bu yöneticilerin davranışları, algıları ve kişilik özelliklerine dayanarak incelemiştir. Bulgular Türk sahip-yöneticilerin bu meseleye getirdikleri yorumların denetim odakları ve çevresel algılarından doğan tarama davranışlarıyla belirlendiğine işaret etmektedir. Bu araştırma bulguları Türkiye’de kurumsallaşma meselesine getirilen yorumların nedenlerini ortaya koyduğu için ulusal yazına önemli bir katkıdır. Uluslararası yazın için de bulgular, stratejik meselelerin yorumlanmasında psikolojik özelliklerin rolünü göstermesi açısından anlamlıdır.

---

## KAYNAKÇA

- Barnard, C. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barr, P. S. ve Glynn, M. A. 2004. Cultural variations in strategic issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity. *Strategic Management Journal*, 25: 59-67.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Boulding, K. 1956. General systems theory - The Skeleton of science. *Management Science*, April: 197-208.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.
- Bourgeois, L. J. ve Eisenhardt, K. M. 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7): 816-835.
- Boyd, B. K. ve Fulk, J. 1996. Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. *Journal of Management*, 22 (1): 1-21.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H. ve Huber, G. P. 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5): 937-955.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Crowe, E. ve Higgins, E.T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 117-132.
- Daft, R. L. 1998. *Organization theory and design*. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Dutton, J. E. ve Duncan, R. B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- Dutton, J. E. ve Jackson, S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational actions. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Elenkov, D. S. 1997. Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18: 287- 302.

- Fahey, L. ve King, W. R. 1977. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, 20(4): 61-71.
- Fahey, L., King, W. R. ve Narayanan, V. K. 1981. Environmental scanning and forecasting in strategic planning—the state of the art. *Long Range Planning*, 14(1): 32-39.
- Fındıkçı, İ. 2004. Aile şirketleri kurumsallaşma telaşında. Tamer Koçel (Der.) *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi El Kitabı*, İstanbul.
- Ginsberg, A. ve Venkatraman, N. 1992. Investing in new information technology: the role of competitive posture and issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 13: 37-53.
- Goffee, R., ve Scase, R. 1985. Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1): 53–68.
- Hambrick, D. C. 1981. Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-276.
- Higgins, E. T. 1987. Self-discrepancies: A theory relating self and affect. *Psychological Review*. 94: 319-340.
- Higgins, E. T. 1997. Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12): 1280-1300.
- Higgins, E. T. 1998. Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. M. P. Zanna (Der.). *Advances in Experimental Social Psychology*: (30) 1-46. New York: Academic Press.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. 1991. Strategic decision models and integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-352.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*: Sage Publications.
- Jackson, S.E. ve Dutton, J. 1988. Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-387.
- Julian, S. D. ve Ofori-Dankwa, J. 2008. Toward an integrative cartography of two strategic issue diagnosis frameworks. *Strategic Management Journal*, 29: 93-114.
- Jogaratanam, G. ve Wong, K. K. F. 2009. Environmental uncertainty and scanning behavior: An assessment of top-level hotel executives. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10: 44-67.
- Kagan, A., Lau, K. ve Nusgart, K. 1990. Information system usage within small business firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14(3): 25-37.
- Karpuzoğlu, E. 2001. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Knight, K. ve McDaniel, R. R. 1979. *Organizations: An Information Systems Perspective*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Lefevbre, L.A., Mason, R. ve Lefevbre, E. 1997. The influence prism in SMEs: The power of CEO's perceptions on technology policy and its organizational impacts. *Management Science*, 43(6): 856-878.

- Lockwood, P., Jordan, C. H. ve Kunda, Z. 2002. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83: 854-864.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- May, R. C., Stewart, W. H., ve Sweo, R. 2000. Environmental scanning behavior in a transitional economy: Evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3): 403-427.
- McGee, J. E. ve Sawyerr, O. O. 2003. Uncertainty and information search activities: A study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4): 385-401.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R. ve Toulouse, J. M. 1982. Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.
- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.
- Milliken, F. J. 1990. Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33: 42-63.
- Mintzberg H. ve Waters, J. A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 2: 465-499.
- Mohan-Neill, S. I. 1995. The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4): 10-21.
- Müftüoğlu, T. 1997. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, EGS Bank Yayınları, Şubat 1997.
- Oreg, S. ve Bayazit. M. 2009. Prone to bias: Development of a bias taxonomy from an individual differences perspective. *Review of General Psychology*, 13(3): 175-193.
- Özen, Ş. 2002. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 47-90.
- Özen, Ş. 2004. Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 88-101.
- Perrow, C. 1970. *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Sabancı, S. 1998. *Başarı Şimdi Aslanın Ağzında*, İstanbul: Mart Yayınları.
- Schneider, S. C. ve De Meyer, A. 1991. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.
- Schwenk, C. R. 1984. Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*, 26(2): 177-187.
- Sharma, S. 2000. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4): 681-697.



- Smeltzer, L. R. ve Fann, G. L. 1989. Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management*, April: 25-33.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L. ve Nikolaisen, V. N. 1988. Environmental scanning. *Journal of Small Business Management*, 26(3): 55-62.
- Stubbart, C. I. 1989. Managerial cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4): 325-347.
- Sutcliffe, K. M. 1994. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Sutcliffe, K. M. 2000. Organizational environments and organizational information processing. F. Jablin ve L. Putnam (Der.), *Handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, 197-230. Beverly Hills: Sage.
- Thomas, J. B. ve McDaniel, R. R. 1990. Interpreting strategic issues: Effects of strategy and information processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33: 286-306.
- Thomas, J. B., Clark, S. M. ve Gioia, D. A. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 239-270.
- Thomas, J. B., Shankster, L. J. ve Mathieu, J. E. 1994. Antecedents to organizational issue interpretation: The roles of single-level, cross-level and content cues. *Academy of Management Journal*, 37: 1252-1284.
- Ulukan, C. 2005. Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 29-42.
- Walsh, J. P. 1988. Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873-896.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Welsch, H. P. ve Young, E. C. 1982. The information source selection decision: The role of entrepreneurial personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, October: 49-57.

**Mahmut Bayazıt**, Yardımcı Doçent olarak Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon alanında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma ilgi alanları arasında yöneticilerin stratejik meseleleri algılama süreçlerini etkileyen faktörler yer almaktadır.

**Selin Eser Erdil**, Orta Doğu Teknik Üniversitesinde İşletme eğitiminden sonra yüksek lisansını City University of New York'ta, doktorasını Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde tamamladı. Halen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yardımcı Doçent olarak görev

---

yapmakta ve iş ilişkilerinde güven ve kültürün güven üzerine etkisi üzerine araştırmalar yapmaktadır.

**Burcu Çanacık**, Endüstri ve Örgüt Psikoloğu olarak Davranış Bilimleri Enstitüsü'nde danışman ve proje yöneticisi görevini yürütmekte olup, burada Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi, Yetkinlik Bazlı Mülakat, Mobbing Sendromu, Çıkış Mülakatı, Stratejik ve Eleştirel Düşünme ile Güvenli Davranış Geliştirme teknikleri ile ilgili eğitim ve atölye çalışmalarını sürdürmektedir.

## EKONOMİK KRİZLERİN RETORİKSEL STRATEJİLERE ETKİSİ: TKY ÖRNEĞİ

*Mehmet Eryılmaz*  
Uludağ Üniversitesi

*Filiz Eryılmaz*  
Uludağ Üniversitesi

### ÖZET

Bu çalışmada yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında izlenen retorik stratejilerinin ekonomik dalgalanmalardan nasıl ve ne ölçüde etkilendiği incelenmektedir. Çalışmada bu amaca ulaşabilmek amacıyla, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ni Türkiye bağlamında meşrulaştırmaya çalışan aktörlerin çıkardığı tek kalite dergisi olan “*Önce Kalite*”de 1992–2009 yılları arasında yayınlanan söyleşiler ve makalelerde ikna unsuru içerdiğine hükmedilen metin parçaları öncelikle retorik analizi ile incelenmekte, ardından da veriler zaman serisi analizine tabi tutulmaktadır. Araştırmanın bulguları zaman serilerinde 2001, 2003 ve 2006 yıllarında kırılmalar olduğunu göstermektedir. Araştırmacıların tekrar ana metinlere dönerek gerçekleştirdikleri incelemeler, 2001 ve 2003’deki kırılmaların Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin TKY retorikğine yansımalarının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bir diğer bulgusu da, serilerin durağan olduğu, bir diğer deyişle, TKY retorikğinin kırılmalar sonrasında ana duruşuna geri döndüğü ve temel seyrini değiştirmedir.

**Anahtar Kelimeler:** Retorik, Toplam Kalite Yönetimi, Ekonomik Kriz, Retorik Analizi, Birim Kök Testleri ve Yapısal Kırılma Analizi, Türkiye.

## THE EFFECTS OF ECONOMIC CRISIS ON RHETORICAL STRATEGIES: THE TQM CASE

### ABSTRACT

In this study, it is examined that how and which extent the rhetorical strategies, used to legitimate management techniques, are affected by economic fluctuations. To achieve this aim, firstly, extracts of interviews and articles which appeared in “*Önce Kalite*” between 1992 and 2009 published by those who actively endeavor to legitimate TQM, were analysed with rhetorical analysis and then, this data was also assayed through time series analysis. The findings revealed some interruptions in the years of 2001, 2003 and 2006. When the researchers examined the full texts, it was seen that the breakages in 2001 and 2003 were rhetorical reflections of the economic crisis of November 2000 and February 2001. The other striking finding of the study is that the series are stable, that is, TQM rhetoric returns to its main position after an interruption.

**Keywords:** Rhetoric, Total Quality Management, Economic Crisis, Rhetorical Analysis, Unit-Root Tests and Structural Break Analysis, Turkey.

Önemi bilimin birçok dalında uzunca bir süre yadsınan ve yalnızca bir bilgi takas aracı olarak algılanarak basite indirgenen dil, “dilbilimsel dönüş (linguistic turn)” (Alvesson ve Kärreman, 2000a, 2000b) sonrasında eski ihtişamlı konumuna yeniden kavuşmuş izlenimi vermektedir. Son zamanlarda yönetim ve örgüt kuramı sahasında hazırlanan dil eksenli çalışmalar miktar açısından geçmişe nazaran daha zengin olmalarına rağmen, aktörlerce kullanılan dilsel stratejilerin içeriğinin hangi koşullardan ve ne şekilde etkilenecek farklılaştığını anlamaya yönelik araştırmaların sayısı bir hayli azdır. Bu çalışmada aktörlerin bir örgüt formu, örgütsel uygulama veya izlek (prosedür) vb. çeşitli unsurları meşrulaştırmak için kullandıkları retoriksel stratejilerin bağlamsal faktörlerden etkilenip etkilenmediği araştırılmaktadır. Daha net ifade edilmesi gerekirse, çalışmada Türkiye’de asiller karşısındaki konumları her zaman sorunlu olagelmış profesyonel yöneticilerin (Özen, 2002), gerek TKY gerekse bu yönetim tekniği üzerinden kendi meslek gruplarını meşrulaştırma çabalarına odaklanılmakta ve bu aktörlerin meşrulaştırma çabaları esnasında yararlandıkları retoriksel stratejilerin ekonomik krizlerden etkilenip etkilenmediği sorgulanmaktadır. Bu kuramsal sorunsal, bağlam kavramını örgüt kuramı ve retorik ile ilişkilendirmek açısından da ayrı bir önem taşıyor gibi görünmektedir. Çünkü gerek örgüt kuramını gerekse retorik analizini temel alan birçok çalışmada ana sorunlardan bir tanesi bağlamın göz ardı edilmesidir (Alvarez, 1998; Jarzabkowski ve Sillince, 2007; Johns, 1991, 2006; Mäkitalo ve Säljö, 2002). Aktörlerin TKY’yi meşrulaştırmaya yönelik retoriklerinin ekonomik krizlerden etkilenebileceği düşünülmüştür çünkü TKY birçok çalışmada ya makro ekonomi ile ilişkilendirilmiş (örneğin Juran, 1988; Sandholm, 1988) ya da gerek örgütsel-endüstriyel düzeyde finansal darboğazlardan gerekse ulusal düzeyde ekonomik krizlerden çıkışta ve uluslararası rekabette bir araç (örneğin Deming, 1996; Huang ve Chen, 1998; Huang ve Lin, 2002; Lai vd., 2002; Yang, 2003) olarak sunulmuştur. Çalışmanın yukarıda dile getirilen amacına uygun olarak, önce TKY’yi meşrulaştırmaya çalışan aktörlerin çıkardığı bir dergi olan *Önce Kalite*’de, 1992-2009 zaman aralığında yayınlanan ve ikna unsuru içeren makale ve söyleşiler tespit edilerek, retorik analizine tabi tutulacaktır. Ardından, araştırmanın birinci kısmından elde edilen veriler, çalışmanın ikinci kısmında zaman serileri analiziyle değerlendirilerek, meşrulaştırıcı aktörlerin kullandıkları retoriksel stratejilerde ekonomik krizlere bağlı olarak bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır.

Bu amaca paralel olarak, öncelikle çalışmaya zemin oluşturulan kavramların yazarlar için ne anlam ifade ettiği kavramsal çerçeve başlığı altında ele alınmaktadır. Ardından yöntem başlığı altında çalışmada kullanılan veriye, çalışmanın bilimsel alt yapısını güçlendirmek adına tercih edilen geçerlilik ve güvenilirlik stratejilerine ve veri analiz yöntemine değinilmektedir. Çalışma,

araştırma bulgularının okuyucularla paylaşılmasıyla devam edip, sonuç kısmıyla tamamlanmaktadır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### Meşruiyet

Bu araştırmanın üzerine bina edildiği ana kavramlarından bir tanesi olan meşruiyeti Suchman (1995: 574), “bir varlığın eylemlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi açısından arzu edilir, uygun veya makul olduğuna ilişkin genel algı veya varsayım” olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu tanımdaki “algı” vurgusuna koşut olarak Ashforth ve Gibbs (1990) de, örgütün izlediği yol ve ulaştığı sonuçların sosyal norm, değer ve beklentilerle uyumlu *görünmesinin* meşruiyet kazanması için kâfi olduğunun altını çizerler.

İlgili yazın meşruiyetin farklı türlerinin olduğuna işaret etmektedir. Yazında oldukça önemli bir yer edinen çalışmasında Suchman (1995), meşruiyetin bilişsel, ahlaki ve pragmatik olmak üzere üç çeşidinden bahsetmektedir. “Bilişsel meşruiyet (cognitive legitimacy)”, bir örgütsel formun, izleğin, faaliyetin vb. paydaşların sosyal olarak inşa ettikleri “mâkul” ya da “anlamlı”lık algısına uygunluğu ile ilgilidir. Eğer örgüt yapısı, izlek veya faaliyet alternatifi yokmuşçasına onaylanmışsa, “doğru kabul edilmiş (taken for grantedness)”lik mertebesine ulaşmış olacaktır. “Ahlaki meşruiyet (moral legitimacy)” veya Aldrich ve Fiol (1994: 646)’un ifadesiyle ise “sosyo-politik meşruiyet”, bahsedilen öğelerin sosyal olarak kabul görmüş norm ve değerlerle tutarlılığıyla ilintilidir. Ahlaki meşruiyette, pragmatik meşruiyetin aksine, birincil olarak faaliyetin değerlendiricisine fayda sağlayıp sağlamadığına değil, “işin doğru yapılış biçimi” olup olmadığı kıstasına göre değerlendirme yapılır (Green, 2004; Suchman, 1995). Ahlaki meşruiyetin kendi içerisinde sonuçsal, izleksel, yapısal ve kişisel olmak üzere dört de alt türü vardır. Son olarak, “pragmatik meşruiyet” ise değerlendiricilerin, örgütün kendi çıkarlarını ne derece gerçekleştirdiğine, bir diğer deyişle onun araçsal değerine yönelik algılarıyla bağlantılıdır. Yukarıda dile getirilen bu meşruiyet türlerinin günlük hayatta koşutluklar arz etmesi gibi, kimi zaman zıtlıklar göstermeleri de şaşkınlıkla karşılanacak bir durum değildir. Örneğin, bir yandan bir meslek kuruluşu tarafından akredite edilmiş bir örgütün, diğer yandan düzenleyici kuralları ihlal ettiğine hükmedilmesi mümkündür (Ruef ve Scott, 1998). Meşruiyet hassas bir kavramdır çünkü araştırmalar meşruiyetin hayati olarak nitelenebilecek birçok ardılının olduğunu ortaya koymaktadır (Brinkerhoff, 2005). Örneğin bazı araştırmalar meşruiyetin örgütlerin yaşama şanslarının (Ruef ve Scott, 1998) ve kıt kaynakları örgüte çekebilme becerisinin (Ashforth ve Gibbs, 1990) belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Aktörlerin meşruiyet kazanmak için izleyebilecekleri, “uyum sağlamak (conforming)”, “manipüle etmek (manipulating)” ve “haberdar etmek (informing) gibi çeşitli stratejiler mevcuttur (Brinkerhoff, 2005; Suchman, 1995). Uyum sağlamak, örgütlerin meşru olarak kabul edilen yapı, izlek ve sistemleri benimsemeleriyle ilişkili bir stratejidir ve sıklıkla eşbiçimlenmeyle neticelenmektedir. Manipüle etmek ise, mevcut mit ve seremoniler içerisinden seçim yaparak meşruiyeti sağlamak yerine, yenilerini yaratmak suretiyle meşruiyeti inşa etmeyi hedefler. Haberdar etmek stratejisinde ise, sosyal olarak meşru amaç ve faaliyetlere atıfta bulunan bir terminolojiyi esas alan iletişim içeriğinin tercihi söz konusudur. Bu çalışmada da, Türkiye ortamında profesyonel yöneticilerin kendilerine yukarıda dile getirilen faydaları sağlama potansiyeline sahip olduğuna inandıkları TKY’yi ve bu teknik üzerinden kendi pozisyonlarını, sosyal olarak kabul görmüş bir terimler demetini kullanmak suretiyle meşrulaştırmaya yönelik ikna çabalarına odaklanılmaktadır.

### **Bağlam**

Rousseau ve Fried (2001)’a göre etimolojik kökleri Latince’de “birleştirmek” ya da “bağlamak” manasına gelen bir kelimeye dayanan bağlamı Capelli ve Sherer (1991: 56), “genellikle, araştırmaya konu olanların üstünde bir analiz düzeyine işaret eden, fenomenin aydınlatılmasına yardımcı olan, fenomenle ilgili çevre” olarak tanımlamaktadırlar (Capelli ve Sherer, 1991’den aktaran Johns, 2006). Aldrich ve Fiol (1994) ve Johns (2006) bağlamın ilgili analiz birimi için hem fırsat hem de kısıtlar yarattığına dikkat çekerler. Bağlam üzerine mevcut yazın incelendiğinde, üzerinde aşağı yukarı hem fikir olunan noktalardan bir tanesi de bağlamın analiz düzeyleri arası ilişkidir (Johns, 1991, 2006; Morgeson *vd.*, 2010). Başka bir diğer deyişle, bir analiz düzeyindeki durumsal değişkenler diğer bir analiz düzeyindeki değişkenleri etkilemektedir. Her ne kadar bu işleyişin aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesi mümkünse de (örneğin Johns (1991) bir örgütün sınırlarını ifşa eden bir çalışanın durumunu aşağıdan yukarı işleyişe emsal gösterir), genellikle çalışmalar, tıpkı bu araştırmada olduğu gibi, yukarıdan aşağıya doğru bir etki sürecini ele almaktadırlar (örneğin Morgeson *vd.*, 2010). Dile getirilen bu ilişki bu çalışmada da bir örneği sunulan ana etki şeklinde olabileceği gibi, bağlamsal değişkenin diğer analiz düzeyindeki değişkenin farklı bir değişkenle olan ilişkisini biçimlendirmesi (moderation) yönünde de gerçekleşebilmektedir (Johns, 1991, 2006; Morgeson *vd.*, 2010). Öte yandan ilgili yazında takım (McShane ve von Glinow, 2003), örgüt (Pugh *vd.*, 1969), meslek (Morgeson *vd.*, 2010), ulus (Johns, 2006; Morgeson *vd.*, 2010), sosyal-kurumsal (Aldrich ve Fiol, 1994; Kostova ve Roth, 2002) vb. farklı düzey ve türlerde bağlam kavramsallaştırmaları yapılmaktadır. Morgeson ve arkadaşları (2010: 353) mesleki bağlamı, “bir mesleğin etrafını kuşatan çevre” olarak tanımlamaktadırlar. Bu çalışmada da bir meslek grubunun, profesyonel yöneticilerin, mesleki bağlamlarının bir boyutunda (ekonomi)

gerçekleşen gelişmeler (ekonomik kriz) sonrasında retoriklerinde bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığı araştırılmaktadır. Araştırmacılar bu tür bir olasılığın mümkün olduğu inancına sahiptirler çünkü Nugus (2009: 307)'un da ifade ettiği gibi sıklıkla “retoriksel stratejiler bağlama gömülüdürler”. Bir diğer ifadeyle söylemler ve onların ikna unsuru içeren parçaları olan retorikler (Jarzabkowski ve Sillince, 2007) bağlamın özelliklerinden ve ondaki gelişmelerden etkilenirler. Bu durumda, bağlamın değişmesiyle ya doğrudan retoriksel stratejiler değişecek ya da retorik aynı kalacak ancak ona atfedilen anlamlar değişecektir (Jarzabkowski ve Sillince, 2007).

### **Ekonomik Kriz**

Çeşitli bilim dallarında ve günlük konuşma dilinde çok yaygın biçimde kullanılan kriz kavramının etimolojik kökeni Yunanca “*krisis*” kelimesine dayanmaktadır (Aktan, 2004). Kavram, sosyal bilimler alanına 1960’lı yıllarda giriş yapmıştır (Zerenler ve İraz, 2006). Ekonomik kriz “ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Aktan ve Şen, 2002). Ekonomik krizler ekonomik nedenlerden ve politik istikrarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, ekonomik krizler genellikle ekonomik ve siyasal konjonktürdeki ve yapılarıdaki olumsuzlukların yansımalarının bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır (Özbilen, 1998). Ama netice olarak şu söylenebilir ki, ekonomik krizler makro ekonomik istikrarsızlığın genel bir sonucudur (Aktan ve Şen, 2002).

Ekonomik krizlere ilişkin genel bir çerçeve sunulduktan sonra, bu çalışmada sık sık atıfta bulunulacak olan 1994, 2000 ve 2001 krizleri hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır. Bu senelerin kriz yılları olarak ele alınmasında yazındaki Keyder (2001), Uygur (2001), Kazgan (2005) gibi çalışmaların yanı sıra, özellikle Kibritçioğlu (2002)'nin araştırmasından yararlanılmıştır. Kibritçioğlu (2002) çalışmasında, hesaplamış olduğu finansal ve döviz kurlarına ilişkin endeksler sayesinde Türkiye’de yaşanan kriz dönemlerini iktisat yazınına paralel olarak saptayabilmiştir. Türkiye 1980 sonrasında, 24 Ocak kararlarının olumsuz sonuçlarının faturasıyla ilk olarak 1994’te yaşadığı bir döviz kriziyle karşılaşmıştır (Yüksel ve Murat, 2002). 1994 krizinin en belirgin özelliği yoğun bir finans sektörü kriziyle birlikte ortaya çıkan bir döviz krizi olmasıdır (Celasun, 2002). 1994 yılında krize giren ekonomi nedeniyle “5 Nisan 1994 Ekonomik Kararları” alınmak zorunda kalmıştır. Bu kararlara rağmen uzun dönemde ekonomide yapısal dönüşüm ve makro ekonomik istikrar sağlanamamış ve Türkiye ekonomisi 24 Ocak 1980’den sonra ikinci büyük ekonomik krizi 2000 yılı sonlarında ve 2001 yılı başlarında yaşamıştır (Yüksel ve Murat, 2002).

2000 yılında IMF desteği ile uygulanan “Enflasyonu Düşürme Programı (EDP)” bazı makro değişkenlerde iyileşmeler sağlamışsa da, temel ekonomik göstergeler hâlâ saptırıcı (spekülatif) bir atağı mümkün kılacak ölçüde zayıftı (Çakmak, 2007). Bu nedenle, 22 Kasım 2000 tarihinde Türkiye ekonomisi 1994 krizinin ardından yeni bir krizle sarsıldı. Bu, finansal sistem kaynaklı ve başat aktörü de bankacılık kesimi olan bir krizdi (Karaçor, 2006). Kasım 2000 krizinden sonra piyasalar Şubat 2001’de yeni ve derin bir şokla karşılaştı (Çakmak, 2007). Kasım 2000’de bankacılık sektöründe başlayan kriz 19 Şubat 2001 tarihinde döviz krizine dönüşerek ikiz kriz karakterine bürünmüştür (Karaçor, 2006). 2001 finansal krizi beklenmedik derecede ekonomik daralmayla sonuçlanmış ve Türkiye’nin orta vadeli perspektifini değiştiren çok boyutlu yeni koşulları da beraberinde getirmiştir. (Celasun, 2002). Türkiye’de, Şubat 2001 Krizi’nden sonra, 15 Mayıs 2001 tarihinde IMF destekli “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı (GEGP)” yürürlüğe girmiştir. GEGP; mali sektörün yeniden yapılandırılması, devlette şeffaflığın artırılması ve kamu finansmanının güçlendirilmesi, ekonomide rekabetin ve etkinliğin artırılması ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi alanlarında 15 yasal düzenlemeyi öngörmüştür (Topallı, 2006).

Örgütler açısından ise kriz “örgütün yaşamını tehdit eden ve neden, sonuç ve çözüm yollarına ilişkin muğlâklıkla ve kararların hızla verilmesine ilişkin bir inançla karakterize olmuş, düşük olasılıklı ve yüksek etkiye sahip bir olaydır” (Pearson ve Claire, 1998: 60). Örgütlerin ekonomik krizlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmeleri mümkündür. Özellikle ülke ekonomilerinde yaşanan makro ekonomik krizler örgütleri de derinden etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2002). Krizlerin ekonomiler veya örgütler üzerindeki etkileri uzun veya kısa vadeli olabilir. Bu sürenin uzunluğu ekonominin veya örgütün krize karşı gerekli tedbirleri zamanında alıp almamasına ve bunları uygulayıp uygulamamasına bağlıdır (Keskin, 2004).

Kriz yönetimi yazınına göre, örgütlerin kriz dönemlerinde ekonomik krizlere karşı etkin önlemler alabilmeleri, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkabilmeleri ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmeleri ancak etkin bir “kriz yönetimi” sayesinde mümkündür. Birçok çalışmada (örneğin Deming, 1996; Huang ve Chen, 1998; Huang ve Lin, 2002; Yang, 2003), öncelikle kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehlike ve tehditleri önleme, bunlarla karşılaşma kaçınılmaz bir hâl aldığı anda ise bu tehditleri fırsata dönüştürebilmek için TKY’nin uygulanması salık verilmektedir. Çünkü, TKY destekçilerine göre bu felsefesinin büyük ölçüde koruyucu (proaktif) doğası (Ramasamy, 2005; Ross, 1999), onu hakkıyla uygulayan örgütlerin kriz tecrübeleri yaşama olasılığını büyük ölçüde düşürecektir. TKY felsefesinin örgütsel öğrenme odaklı doğası (Montes *vd.*, 2003; Sitkin *vd.*, 1994; Terziovski *vd.*, 2000) ise, kriz sırasında ve sonrasında örgütün bir durum analizi yaparak, krizden bazı dersler çıkarmasına ve bu çerçevede yeni



önlemler yürürlüğe koymasına yardımcı olabilecektir (Aktan, 2004). Ekonomiyle bu derece ilişkilendirilen bir yönetim felsefesine yönelik meşrulaştırıcı retoriğin de ekonomik krizlerden etkilenmesi gayet doğal görünmektedir. Nitekim Habermas'da meşruiyet krizlerinin ekonominin iyi yönetilmemesinden kaynaklanan "rasyonalite krizleri"ni takip ettiğini dile getirmektedir (Pearson ve Claire, 1998; Shrivastava *vd.*, 1988).

### **Retorik**

Gerek sosyal bilimlerde gerekse diğer bilim dallarında uzunca bir süre çok gözde olan dilin önemi bir dönem göz ardı edilmiştir. Ancak son zamanlarda sosyal bilimlerin birçok çalışma sahasında gözlemlenen "dilbilimsel dönüş (linguistic turn)" (Alvesson ve Kärreman, 2000a, 2000b; Green, 2004) sonrasında, dilin yalnızca bir bilgi takas aracı olmanın ötesinde örgütsel bağlamda gerçeği ve özneliği inşa etme (Green *vd.*, 2008; Heracleous ve Barrett, 2001; Knights ve Morgan, 1991) konusundaki kayda değer rolü daha belirgin hale gelmiştir. Sosyal kurmacı epistemoloji tabanlı bu çalışmalara göre, söylemsel varlıklar olarak kabul edilen aktörler farklı analiz düzeylerinde, türlü söylemsel ve retoriksel stratejiler izleyerek karşı teze sahip dinleyicileri ikna etmeye çalışmaktadırlar. İşte tam bu noktada karşımıza, aktörlerin ekonomik krizlere bağlı olarak yönetim bilgisini meşrulaştırırken kullandıkları retoriksel strateji demetinin içeriğinde bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığını araştıran çalışmamızda anahtar kavramlardan biri olan retorik çıkmaktadır.

Yazında "Klasik" ve "Yeni" olmak üzere iki ana retorik okulunun mevcudiyeti dikkatleri çekmesine rağmen, ilgisini daha ziyade aktör ve onun ilettikleri üzerine yoğunlaştıran klasik retorik (Green *vd.*, 2009) ele alınırsa, bu akım içerisinde de kökleri çok eskilere dayanan ve kavrama birbirinden hayli farklı mânâlar yükleyen üç alt ekolün varlığı göze çarpmaktadır (Meyer, 2009). Bu okullardan bir tanesine hamilik yapan *Platon* retoriği kandırma ve aldatma olgularıyla ilişkilendirmiş ve dinleyicilerin manipüle edilmesi olarak kavramsallaştırmıştır. *Quintilianus* ise retoriği güzel ve süslü konuşma sanatı olarak betimlemekte ve tartışmanın eleştirel yakasına daha yakın bir noktada saf tutan *Platon*'a göre kavrama karşı daha tarafsız bir tavır takınmaktadır. Özellikle örgütler yazınında "yalnızca bir retorikten ibaret" veya "beyhude retorik" (Hamilton, 2000) ifadelerini kullanan bazı çalışmalar bu ikinci akımdan bazı esintiler taşıyor hissi yaratmaktadırlar. Son olarak, *Aristo* (1991: 13) ise retoriği "mümkün ikna yollarını görebilme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda *Aristo*'nun, ismi yukarıdaki satırlarda zikredilen üç filozof içerisinde retoriğe en müspet mânâyı yükleyen olduğunu (Meyer, 2009) iddia etmek de abes olmayacaktır. Örgütler ve retorik yazınının hatırı sayılır bir kısmı (örneğin Green, 2004; Green *vd.*, 2008; Özen ve Berkman, 2007; Suddaby ve Greenwood, 2005; Symon, 2000) Aristotalyen retorik anlayışına koşut bir duruş sergiliyor gibi

görülmektedirler. Bu çalışmada da daha ziyade üçüncü kavramsallaştırma temel alınacak ve retorik dinleyicileri ikna etme sanatı anlamında kullanılacaktır (Green, 2004; Symon, 2000, 2008).

Her ne kadar birçok farklı retorik türü ve ikna formu sunulsa da (örneğin Brimeyer *vd.*, 2004; Jarzabkowski ve Sillince, 2007; King ve Kugler, 2000; Potter, 1996; Sillince, 2005; Suddabby ve Greenwood, 2005), en temel (Aristotle, 1991) ve yazında (örneğin Alpaslan *vd.*, 2008; Erkama ve Vaara, basımda; Eryılmaz ve Ünal, 2009; Green, 2004; Green *vd.*, 2008; Green *vd.*, 2009; Hanson, 1999; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009a, 2009b) en çok tercih edilen gerekçelendirme kategorizasyonu Aristo (1991)'nin “*Artistik İkna Yolları*” olarak adlandırdığı “*Duygusal Retorik-DR (Pathos)*”, “*Ussal Retorik-UR (Logos)*” ve “*Ahlaki Retorik-AR (Ethos)*” üçlüsünden oluşandır. Bu üçlemenin ilk boğumunu temsil eden DR gerekçelendirmede aktör, dinleyicinin kızgınlık, dostanelik, husumet, korku, güven, utanç, arsızlık, nezaket, şefkat, acımasızlık, tutku, açgözlülük, rekabetçilik, kıskançlık vb. duygularına dokunmak suretiyle onu ikna etmeye (Aristotle, 1991) ve pragmatik meşruiyet (Suchman, 1995) üretmeye gayret eder. İkinci gerekçelendirme türü olan UR’de ise aktör bilimsellik, etkinlik, etkililik, verimlilik, amaçlar, somut sonuçlar, sistem ve yöntem gibi kavramlara vurgu yapmak suretiyle karşısındakinin mantığına hitap etmeye çalışır. Tıpkı DR gibi, UR de pragmatik meşruiyetin inşasına hizmet etmektedir. Aristo (1991), kendisinden önce yazılmış retorik el kitaplarını haddinden fazla duygulara odaklanmakla itham etmiş ve mantıksal bir tezin nasıl kullanılabileceğini gözler önüne sermeye çalışmıştır. Bu bağlamda, Aristo’nun retorik anlayışının emsallerine göre daha UR yüklü olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Son olarak AR stratejisi, ahlak, etik, gelenekler, hak ve adalet gibi unsurlara odaklanır ve diğer ikisinin aksine ahlaki meşruiyet üretme eğilimindedir. Ayrıca DR ve UR bireysel endişe ve çıkarlara vurgu yaparken, AR sosyal ve toplu çıkarlara odaklanır (Green 2004; Green *vd.*, 2008). Öte yandan, özellikle aktör ve dinleyicinin birbirlerine aşına olduğu durumlarda, AR aktörün dinleyicinin gözünde sahip olduğu erdem (virtue-arete) ve iyi niyet (goodwill-eunoia) seviyesinden ve algılanan yetkinliğinden (competence-phronesis) beslenir (Hartelius ve Browning, 2008; Meyer, 2009). Ancak tarafların özellikle dinleyicinin konuşmacının ahlâki seviyesine ilişkin herhangi bir bilgisi olmadığı veya sınırlı seviyede olduğu durumlarda, aktörün ahlaki meşruiyeti sağlamak için *tümden gelimci* bir tarz izleyerek toplumda birçok insanın paylaştığı doğrulara ve geleneklere yani *endoxa*’lara ve baskın makro söylemlere atıfta bulunması beklenir bir durumdur. Bu konuda yazındaki oldukça etkileyici araştırmalardan bir tanesi Lawrence ve Phillips (2004)’e aittir. Yazarlar makro söylemleri “herhangi bir kurumsal alanın sınırları ötesine geçerek toplum tarafından büyük ölçüde kabul görmüş geniş söylem ve bunlarla ilgili kurumlar seti” olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar, Kanada’nın Victoria eyaleti civarında kâr amaçlı balina

gözlemlene endüstrisinin doğuşuna, makro söylemlerdeki balina kavramsallaştırmasında, zaman içerisinde olumsuzdan olumluya doğru yaşanan evrimin zemin oluşturduğuna vurgu yaparak makro söylemlerin önemine dikkat çekerler.

Retorik stratejilere yönetim bilgisinin taşıyıcılığını üstlenen akademisyenler (Alvarez, 1998; Eryılmaz ve Ünal, 2009; Özen, 2009b; Pessali, 2006), yöneticiler ve iş adamları (Alvarez, 1998; Green *vd.*, 2008; Jarzabkowski ve Sillince, 2007; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009b; Sandberg, 2003; Sillince, 2005; Zbaracki, 1998), yönetim guruları (Alvarez, 1998; Özen, 1999), danışmanlık şirketleri (Mazza, 1998; Özen, 2009b), meslek birlikleri (Newell *vd.*, 1998), örgütler (Symon, 2008) ve politikacılar (Alvarez, 1998) vb. çeşitli aktörlerce başvurulabilmektedir. Gayet doğaldır ki, farklı aktörler sıklıkla farklı retoriksel strateji kompozisyonları sergileyeceklerdir. Örneğin akademisyenler daha fazla bilime ve akla vurgu yapan (Eryılmaz ve Ünal, 2009; Özen, 1999) dolayısıyla daha UR yüklü bir retorik stratejisi izleme eğilimindedirlerken, yönetim guruları sıklıkla öncelikle değerlere ve duygulara vurgu yapan retoriksel stratejilere (AR ve DR) ağırlık vermektedirler (Alvarez, 1998; Özen, 1999).

Yönetim ile ilgili birçok çalışma sahasında olduğu gibi bu araştırmanın ilgili olduğu yazın da büyük ölçüde aktörün ve bağlamın birbirinden tamamen soyutlanmış oldukları hissiyatını uyandırmaktadır. Hâlbuki metinleri yerel ve daha geniş bağlamdaki gelişmelerden bağımsız olarak ele almak sıhhatli bir yaklaşım değildir (Brimeyer *vd.*, 2004; Hammersley, 1997; Symon, 2000) ve retorik kuramında bağlam, özellikle iki sebeple şiddetle önem arz eder gibi görünmektedir. Birincisi, dinleyici bir tezin gücünü ancak konuşmanın sürecini, içeriğini ve alternatif tezleri, bir diğer deyişle “tartışma bağlamı (argumentive context)”nı (Billig, 1996’dan aktaran Symon, 2000; Jarzabkowski ve Sillince, 2007) özümseyebildiği ölçüde sağlıklı değerlendirebilecektir. İkincisi, bağlam ve retorik (ya da aktör) arasındaki neden-sonuç bağının anlaşılması, aktörlerin retoriklerinin kimi zaman değişen bağlamsal unsurlardan etkilenebildiği gerçeğinin anlaşılabilmesi açısından da önemlidir. Retorik yazını incelendiğinde, aslında Klasik Retorik çalışmalarının dahi zengin bir bağlam vurgusuna sahip oldukları görülebilecektir. Klasik retorikte “zamana karşı hassasiyet (*kairos*)”, “tezin bağlamsal odağı (*audience*)” ve “tezin hem âna hem de izleyiciye uygunluğu (*decorum*)” (Suddaby ve Greenwood, 2005: 44) kavramlarına sıkça vurgu yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu anlayışa göre, dinleyicinin duygusal durumu ile konuşmacının duygu vurgusu tutarlı olmalıdır. Dinleyici çok duygusal bir anında değilse, konuşmacı mantık ağırlıklı bir konuşma yapmalıdır (Jarzabkowski ve Sillince, 2007). Özetle, Nugus (2009: 307)’un da vurguladığı gibi “retoriksel stratejiler sıklıkla bağlama gömülüdürler”. Bu doğrultuda çalışmada, Türkiye ortamına 80’li yılların sonu ve 90’lı yılların

başında uluslararası şirketlerin ve büyük holding şirketlerin profesyonel yöneticilerinin katkılarıyla giriş yaptığı gözlemlenen TKY'nin meşrulaştırılması ve bu meşruiyetin sürdürülmesi için aktörlerce kullanılan ikna stratejilerinde bağlamsal unsurlardaki değişime koşut olarak bir farklılaşma yaşanıp yaşanmadığı incelenecektir.

Yazında bağlamsal unsurların gündeme gelecek yönetim söylem ve retorığının belirlenmesi sürecinde etkili olduğunu dile getiren araştırmalar mevcuttur. Örneğin Barley ve Kunda (1992), 1870'lerden 1990'lara kadar Amerikan yönetim düşüncesine damgasını vuran beş ayrı retorik tespit etmişlerdir. Yazarlar bu beş retorikten endüstriyel iyileştirme, insan ilişkileri ve örgüt kültürü-kaliteyi normatif, bilimsel yönetim ve sistem rasyonalizmini ise ussal kontrol retorığı üst başlıkları altında toplamışlardır. Normatif retorığın ana düşüncesi, insanın duygularına yatırım yaparak onu daha verimli kılmaktır. Bu doğrultuda normatif retorik, aile, grup, takım, kültür gibi insanı odağa alan eğretilmelerden destek almaktadır. Öte yandan ussal retorığın temel varsayımı ise, optimal verimliliği yakalamanın ve örgütsel amaçlara ulaşmanın yolunun iş süreçlerini formel ve ussal hale getirmekten geçtiğidir. Ussal retorik bu nedendir ki, sıklıkla “makine olarak örgüt ve makinenin dışlisi olarak insan” ve “sistem olarak örgüt ve sistemin bir boğumu (node) olarak insan” eğretilmelerinden faydalanmaktadır (Abrahamson, 1997). Bu bağlamda normatif retorığın bu çalışmadaki AR, ussal retorığın ise UR stratejisi ile paralellik arz ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İlaveten Abrahamson (1997: 493), yeni ussal retoriklerin uzun ekonomik canlanma dönemlerinin, normatif retoriklerinse ekonomik daralma dönemlerinin başında ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Ekonomik canlanma dönemlerinde ussal retorik ön plana çıkmaktadır çünkü ekonomik canlanma örgütlerin teknolojik yenilik yapmasına, teknolojik yenilik ise büyük ölçüde, mühendis ve bilim insanlarının örgütlerde kilit pozisyonlara gelmesine bağlıdır. Örgüt içerisinde üst yönetim pozisyonlarına gelen mühendis ve bilim insanları ise, teknolojik yeniliklere uyumlu yönetim teknikleri arayışına girecekler ve neticede, örgüte bir makine ya da sistem olarak yaklaşan, süreçleri ussal hale getirmeye odaklanan yönetsel yeniliklere meyil edeceklerdir. Abrahamson (1997)'a göre ekonomik daralma dönemlerinde ise normatif retorik ön plana çıkacaktır. Çünkü normatif verimlilik artırma teknikleri, uzun dönemli aşağı doğru salınımlar esnasında, ussal verimlilik artırma tekniklerinin “ucuz ikamesi” durumundadırlar. İşverenler, işgörenlerin fikir ve duygularına odaklanan ve ussal olanlar kadar yatırım gerektirmeyen normatif teknikler aracılığıyla, verimlilik artışını düşük maliyetlerle kotarma umudundadırlar. Barley ve Kunda (1992) ve Abrahamson (1997)'un çalışmalarından yola çıkarak, bu çalışmada ekonomik kriz dönemleriyle beraber TKY'nin meşrulaştırılmasında AR stratejisinin kullanımının yükselişe geçeceğini beklemek mümkündür.

Bu noktada mevcut çalışmanın ekonomik gelişmeler ile retorik arasında bağlantı kuran yazındaki diğer çalışmalardan farklılıklarını ortaya koymak faydalı olacaktır. Birincisi, hem Barley ve Kunda (1992) hem de Abrahamson (1997), çalışmalarında yönetim ideolojisinin bizzat kendisini bir retorik olarak ele almaktadırlar. Oysa bu çalışmada yönetim ideolojisine değil, onu meşrulaştırmaya çalışan retoriklere odaklanılmaktadır. İkincisi, Alvarez (1998: 16), Scott ve Christensen'in kurumsalcı kuram özelinden yola çıkarak, örgüt kuramının daha zamana yayılı ve bağlama duyarlı araştırmalara ihtiyaç duyduğunun altını çizmektedir. Bu çalışma da, bağlama diğer birçoklarına kıyasla yaptığı daha açık vurgu ve daha uzun zamana yayılı veriyi temel alan metodolojisiyle yazındaki bu eksikliği gideren, bilindiği kadarıyla az sayıdaki çalışmadan bir tanesidir. Üçüncüsü, hem Barley ve Kunda (1992), hem de Abrahamson (1997) ekonomik daralma ve genişlemelerin retoriklerin doğuş zamanını belirlediğini bulgulamışlardır. Oysa bu araştırmada daha özelden ekonomik krizlerin mevcut retoriklerin karakterlerini de önemli ölçüde değiştirebileceği iddia edilmektedir. Dördüncüsü, bu iki çalışmada uzun dönemli yani yaklaşık 50 senelik makro ekonomik dalgaların retorikler üzerine etkilerine yoğunlaşılmaktadır. Ancak mevcut çalışmada daha kısa vadeli ekonomik krizlerin yönetim düşüncesi meşrulaştırmaya çalışılırken kullanılan retorik stratejilerine etkisine odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda, aktörlerin bağlamsal değişikliklerden süratle etkilenip etkilenmedikleri araştırılmaktadır. Beşincisi, diğer iki çalışmada ekonomik gelişmelere paralel olarak yönetim düşüncelerinin yerlerini birbirlerine devrettiklerinden bahsedilmektedir. Öte yandan bu çalışmada, ekonomik krizler sonrasında egemen yönetim düşüncesinin (TKY) değişmediği ancak, aktörlerin örgütsel bağlamda kendi pozisyonlarını güçlendiren yönetim tekniğinin meşruiyetini sürdürmek için ekonomik şoklar öncesinde tercih ettikleri retoriksel strateji kombinasyonlarında bir farklılaşma yarattıkları tahmin edilmektedir. Altıncı ve son olarak, ekonomik gelişmeler ve retorik stratejiler bağlantısını kuran önceki bu iki çalışma, yönetim bilgisinin üretimi açısından merkez konumunda bulunan bir ülkede (ABD) gerçekleştirilmiştir. Oysa mevcut çalışma, TKY açısından düşünüldüğünde “çevre” konumundaki bir ülkede (Türkiye) bu ilişkiyi incelemesi nedeniyle de diğerlerinden farklılaşmaktadır.

Son olarak, bu çalışmada uluslararası arenada gördüğü ilgi nedeniyle “virüs” eğretilmesiyle betimlenen (Pastor *vd.*, 1998) ve Türkiye’de de hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların şu ana kadar en fazla rağbet ettikleri yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY’nin (Özen, 2002) Türkiye ortamında, uluslararası şirketlerin (Yıldırım, 1999) ve büyük holding örgütlerin profesyonel yöneticilerince meşrulaştırılması örneği ele alınmaktadır. 1930’lu yıllarda Kuzey Amerika’da icat edilmesine rağmen ilk olarak Japon iş dünyası tarafından sahiplenilen TKY (Pastor *vd.*, 1998), bir yandan yüksek kalitede ürün ve/veya hizmeti müşteriye sunmayı hedefleyen,

ayrıca örgüt çalışanlarının istikrarını, tatminini ve gelişimini sağlamayı amaçlayan bir uygulamalar setidir (Green *vd.*, 2009). TKY Türkiye'ye 1980'li yılların sonları ve 1990'lı yılların başlarında, devletin ithal ikameci politikaları terk etmeye ve daha liberal ekonomi politikalarına yönelmeye başladığı bir ortamda girmiştir. Bu dönemde, ortamı yatırıma uygun olarak gören çok uluslu şirketler Türkiye'yi önemli bir yatırım bölgesi olarak kabul etmeye başlamışlardır. Dolayısıyla TKY Türkiye ortamına öncelikle çok uluslu şirketler ve bu şirketlerin profesyonel yöneticileri aracılığıyla tanıtılmış gibi görünmektedir. Ayrıca 1993 yılında kurulan KalDer, verdikleri seminer ve konferanslarla ve yazdıkları kitap ve makalelerle danışmanlar ve akademisyenler de kalite tekniklerinin yayılımına katkıda bulunan diğer başat aktörlerdir (Yıldırım, 1999). TKY'nin Türkiye'ye girişine ön ayak olan önemli aktörlerden biri olan çok uluslu ve holding şirketlerin profesyonel yöneticileri, tekniğin giriş sonrasında meşruiyetinin inşasında da en önemli rolü üstlenmiş görünmektedirler. Çalışmada TKY örneği ele alınmıştır çünkü TKY hem şimdiye kadar Türkiye bağlamında iş dünyasınca en fazla rağbet gören yönetim tekniğidir hem de tekniğin Türkiye bağlamında görece uzun geçmişi, Alvarez (1998)'in örgüt kuramının zayıf noktalarından biri olarak gördüğü eksikliği gidererek, zamana yayılı bir araştırma yapabilmek için uygun zemini hazırlamaktadır. Aslında söylemler farklı kesimlerin “*metinler arasılığı (intertextuality)*” ile inşa olsalar da (Thomas, 1998, 2004), bu çalışmada TKY söyleminin Türkiye'de inşasına ana katkıyı yapan kesim olan yöneticilerin retoriğine odaklanmanın daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır. Çalışmanın bu duruşu aktör rolünü sıklıkla yöneticilere bahşeden baskın yazınla (örneğin Abdallah, 2009; Green *vd.*, 2008; Özen ve Berkman, 2007; Zbaracki, 1998) da tutarlıdır. Son olarak, TKY retoriğinin yaşanan ekonomik krizlerden etkilenebileceği varsayılarak bu çalışma hazırlanmıştır. Çünkü TKY, yazında birçok çalışmada (örneğin; Deming, 1996; Huang ve Chen, 1998; Huang ve Lin, 2002; Juran, 1988; Lai *vd.*, 2002; Sandholm, 1988; Yang, 2003) ekonomik krizlerden çıkışın ve ulusal düzeyde ekonomik gelişimin bir aracı olarak sunulmaktadır.

## YÖNTEM

### Veri

Çalışmanın veri setini, *Önce Kalite* dergisinde 1992–2009 yılları arasında TKY'ni Türkiye'de meşrulaştırma uğraşısı veren aktörlerce kaleme alınan makaleler ve onlarla yapılan söyleşilerde TKY'nin benimsenmesini teşvik etmeye yönelik ikna unsurları içerdiği tespit edilen metin parçaları oluşturmaktadır. Araştırmacılar beraberce çalışarak, 1993 ve 1996 yıllar içerisinde yer alan alt dönemler dışında, “*Önce Kalite*” dergisinin tüm sayılarına ulaşarak, bu sayılardaki makale ve söyleşileri analize dahil etmişlerdir. Çalışmaya “*Önce Kalite*” dergisindeki makalelerin esas alınmasının gerekçeleri, öncelikle derginin TKY'nin yayılımına öncülük

eden aktörlerden KalDer'in yayınlarından bir tanesi olması (Yıldırım, 1999), derginin profesyonel yöneticilerin TKY hakkında yazılarına öncelik veren yayın profili ve Türkiye'de "kalite camiasının tek dergisi olma misyonunu üstlenmiş olmasıdır" ([http://www.kalder.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=71](http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=71)). Metin parçalarının belirlenmesi esnasında, gerek yazından gerekse konuyla ilgili akademisyenlerden<sup>1</sup> elektronik posta yoluyla elde edilen bilgilerden yola çıkılarak metin parçalarının nasıl belirleneceğine ilişkin araştırmacılar arası ortak bir anlayış geliştirilmiştir. Analize dâhil edilecek metinlerin büyük bir kısmı araştırmacılar tarafından beraberce belirlenmiş ve ardından kalan az sayıdaki makalenin incelemesini araştırmacılar bağımsız olarak yaparak metin parçalarını belirlemişlerdir. Analize dâhil edilecek metin parçaları belirlenirken, ikna çabalarının nerede başlayıp nerede son bulduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu parçalar kimi zaman sadece bir cümleyi bazense birkaç paragrafı içermektedir. Bu metinlerin sahipleri sıklıkla bir ulusal veya uluslararası kalite ödülünü almış veya ödüle aday gösterilmiş veya TKY felsefesini başarıyla hayata geçirdiği düşünülen şirketlerin ve KalDer'in üst düzey yöneticileriydi. Çalışmanın veri seti ilk planda 479 makale ve 1062 metin parçasından oluşmaktaydı. Ancak sonradan araştırmacıların fikir alışverişleri sonrasında ikna unsuru barındırmadığına hükmedilen dört parçanın çalışmadan çıkarılmasıyla nihai metin parçası sayısı 1058'e gerilemiştir. Araştırmacılar ilaveten bu metin parçalarında hangi retorik temalarının bulunduğunu da birlikte belirlediler. Retorik temalar, TKY'nin benimsenmesini meşrulaştırmak için metin parçasının kullandığı ana tezdır (Özen ve Berkman, 2007). Retorik temalar ayrıca belli kararsızlık anlarında retoriksel stratejinin belirlenmesinde de yardımcı bir işlev üstlenmiştir çünkü bazı temalar belli retoriksel stratejilerle ilişkilidir. Örneğin küresel rekabette hayatta kalabilme retorik teması korku duygusunu tetiklediği için DR stratejisi ile ilgilidir (Özen ve Berkman, 2007).

### **Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları bir çalışmanın bilimsel sağlığı açısından önem arz etmektedir. Nitekim Barley ve Kunda (1992)'nin yazına damgasını vuran çalışması geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarına değinmediği için yoğun biçimde Abrahamson (1997)'un eleştiri oklarına hedef olmuştur. Bu doğrultuda ilk olarak, 1992–2009 arasındaki zaman diliminde dergide, TKY ile ilintilendirilen bazı kavramları temel alan çalışmalara da yer verildiğinden, çalışmanın *geçerliliğini* sağlamak adına, çalışmanın yazarları bu metinlerin araştırma kapsamına alınıp alınmayacağı sualine cevap aradılar. Bilindiği gibi yazında kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, kaizen,

<sup>1</sup>Araştırmacılar bu noktada retorik analizi konusundaki deneyimlerini büyük bir cömertlikle paylaşan, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nden Prof. Dr. Şükrü Özen'e, University of Southern California'dan Yard. Doç. Dr. Sandy E. Green'e ve Georgia State University'den Doç. Dr. George L. Pullman'a teşekkürü bir borç bilirler.

kıyaslama, altı sigma gibi kimi zaman TKY ile eş anlamlı, kimi zaman ise TKY felsefesinin veya araçlar setinin bir parçası olarak kullanılan kavramlar mevcuttur. Bu kavramlardan hangilerinin TKY başlığı altında toplandığı hususunda bir karara varabilmek için Abrahamson (1997)'den esinlenerek tasarlanan bir yöntemle koşturularak, Emerald veri tabanında "TQM" anahtar kelimesi ile bir tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda araştırmacıların karşısına 6228 makale gelmiş olup, bu makalelerden ilk 1000 tanesinin başlık, özet ve anahtar kelimeleri incelenmek suretiyle tekrarlı olarak TKY ile ilişkilendirilen ve onun şemsiyesi altında olduğu kabul edilen kavramlardan (örneğin kalite, kalite yönetimi, kalite yönetim sistemi, sürekli gelişme, takım çalışması, toplam kalite, toplam kalite sistemi, toplam kalite kontrol vb.) oluşan bir kavramlar seti elde edilmiştir. Gerek bu kavramlar seti belirtilen veri tabanında TKY ile ilişkili olarak sunuldukları için, gerekse birincil olarak bu kavramlara odaklanan parçaların sayısı doğrudan TKY kavramına odaklanan metin parçalarına nazaran oldukça sınırlı olduğu için, belirlenen set içerisinde yer alan kavramlara odaklanan metin parçalarının da çalışmaya dâhil edilmesinde bir sakınca görülmemiştir. Ek olarak, araştırmacıların çalışmanın metodolojik zeminini güçlendirme gayesiyle gerçekleştirdikleri ekstra çabalar, TKY ile ilişki olduğuna kanaat getirilen kavram listesinin gerek Green vd. (2009)'nin TKY ile ilgili çalışmasında geliştirilen kavram topluluğuyla, gerekse kalite kavramının tarihsel gelişimine yaptıkları önemli katkılarla anılan Deming (1996) ve Ishikawa (1986) gibi TKY gurularının yazdıkları kitapların içeriği ile çok büyük ölçüde örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Ayrıca dergide yayınlanan bazı çalışmalarda, kimi örgütlerin TKY faaliyetlerini "topyekün kalite" (Benzer, 2003), "bütünsel kalite" (Selami Güven Antal ile söyleşi, Ağustos 2003; Zeki Birlik ile söyleşi, Kasım-Aralık 2000), "toplam yönetim kalitesi" (Kavrakoğlu, 2002) gibi isimlerle adlandırmayı daha yerinde buldukları gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmacılar bu çalışmaların da nihayetinde TKY makalesi olarak ele alınabileceği konusunda uzlaşmaya vararak, bu çalışmalarda TKY'nin benimsetilmesine yönelik ikna unsuru içeren parçaları da araştırmaya dâhil etmişlerdir.

Araştırmacılar ayrıca yine *geçerliliği* sağlamak adına "katılımcı teyidi"ne (Yıldırım ve Şimşek, 2005) benzer bir strateji izlediler. Araştırmacılar, belirledikleri metin parçasında yer alan ikna unsurunun hangi retoriksel strateji ile ilgili olduğunu anlayabilmek için, ana metnin bu ikna unsurlarını içermeyen parçalarından yaptıkları kodlamanın doğruluğuna dair kanıtlar toplamaya gayret etmişlerdir. Örneğin, bir aktörün kendisi ile yapılan söyleşide "kaliteli yaşam" kavramını DR retoriksel stratejisi ile tutarlı biçimde kullandığı düşünülmüştür. Ancak araştırmacılar emin olabilmek için ana metnin tamamını inceledikten ve aşağıdakine benzer ifadeler bulduktan sonra kararlarının doğruluğuna olan inançlarını pekiştirmişlerdir:



*Takdir, beğeni, övgü ve hatta kıskançlık sözcüklerinin Kalite'li yaşamı tanımlayan ifadeler olduğunu düşünüyorum. (İbrahim Aybar ile söyleşi, 2003: 21). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)*

Ayrıca araştırmacılar tesadüfi olarak seçilen 80 metin parçasını nesnelliği sağlamak adına (Neuendorf, 2002) birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirmişlerdir. Gerçekleştirilen ilk değerlendirme sonrasında *değerleyiciler arası güvenilirlik* katsayısının 0.74 olduğu tespit edilmiştir. Bu katsayı her ne kadar yazında genel olarak kabul edilen güvenilirlik katsayısı sınırı olan 0.70'in (Tavşancıl ve Aslan, 2001) üstündeyse de, araştırmacılar değerlendiriciler arası güvenilirliği daha da arttırmanın çarelerini aramışlardır. Öncelikle bir araya gelerek kodlama farklılıklarının hangi noktalarda ortaya çıktığını anlamaya çalışmışlardır. Ardından da farklı sınıflara atadıkları parçaları tartışarak, metin parçasının nihai olarak hangi sınıfa atanacağı konusunda fikir birliğine varmışlardır. Bu işlem farklı örneklemeler üzerinde birkaç defa tekrarlanmış ve uzlaşım miktarının yaklaşık 0.80 olduğu (0.803) noktada, katsayının yazındaki diğer retorik temelli çalışmalardan yola çıkılarak (örneğin Green vd., 2008) yeterli olduğuna kanaat getirilerek bu işlemin durdurulmasına karar verilmiştir. Değerleyiciler arası güvenilirlik hesaplaması için örnekleme dâhil edilen metin parçalarının sayısı 203'tü ve bu rakam ana kütle için yaklaşık %19'unu temsil etmektedir. Yazında, değerlendiriciler arası güvenilirlik katsayısını hesaplamak için kullanılacak örneklem büyüklüğü için net bir oranın telaffuz edilmediği ve çeşitli çalışmalarda örneklem/ana kütle oranının %10 ile %100 arasında değiştiği görülmektedir (Neuendorf, 2002). Bu bağlamda, değerlendiriciler arası güvenilirlik katsayısını hesaplamak için oluşturulan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak çalışmada yine *güvenilirliği* sağlamak adına, veri toplama ve analiz sürecinin mümkün olduğunca ayrıntılı biçimde izah edilmesine (Yıldırım ve Şimşek, 2005) özen gösterilmiştir.

### **Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmanın ilk kısmında retorik analizinden faydalanılmıştır. Retorik analizi esnasında TKY hakkında makale yazan ve söyleşiler veren yöneticilerin tekniği hangi ikna yolları ile meşrulaştırmaya çalıştıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için ilk önce tüm TKY ile ilgili makaleler taranarak, birey ve örgütlerin TKY'ni benimsemeleri için ikna unsurları içeren metin parçaları tespit edilmiştir. Parçaların tespitinden sonra, metin parçalarının hangi ikna türü veya türlerini içerdiğine hüküm verebilmek için yazında daha önce yapılmış çalışmalardan (örneğin Green, 2004; Green vd., 2008; Özen ve Berkman, 2007) yola çıkılarak çok katı olmayan bir kod tablosu hazırlanmıştır. Bağlamın önemini savunan çalışmanın özünü tutarlı biçimde, aktörlerin kavramı kullandıkları bağlam hesaba katılarak ikna

unsurunun hangi kategoriye (örneğin DR, UR, AR) atanacağına karar verilmiştir. Örneğin “katılımcı yönetim” kavramı örgütün etkinliğini arttırmak için bir araç olarak sunuluyorsa UR, çalışanların yönetime katılması suretiyle toplumun demokratikleşme ideallerine katkı olarak değerlendiriliyorsa AR olarak kabul edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın ilk kısmında *tümdengelimci* bir analiz izleği takip edildiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci kısmındaysa zaman serileri analizinden yararlanılmıştır. Zaman serisi, kronolojik olarak düzenlenmiş bir gözlem setidir (Parzen, 1961: 951). Çalışmada ekonomik krizlerin retorik seçimi üzerine etkileri araştırılırken zaman serisi analizi kullanılmasının birinci nedeni DR, UR ve AR değişkenlerinin zaman serisi özelliğine sahip olmasıdır. Bir diğer nedense, ilgili yazında (örneğin Chang *vd.*, 2009; Cutler *vd.*, 2002; Davis, 1941; Gasiorowski, 1995; Hamilton, 1989; Kim *vd.*, 2004; Korkmaz *vd.*, 2010) ekonomik krizlerin belli bir değişken üzerine etkileri incelenirken sıklıkla zaman serileri analizinden faydalanılmasıdır. Herhangi bir zaman serisi analizi bir değişkenin zaman içindeki hareketini gözlemler. Başka bir ifadeyle bir zaman serisi, ilgilenilen bir büyüklüğün zaman içerisinde sıralanmış ölçümlerinin bir kümesidir. Değişkenlere ilişkin gözlemler aylık, üç aylık, yıllık olabileceği gibi haftalık, hatta günlük dahi olabilir. Örneğin; aylık işsizlik oranları, yıllık enflasyon oranları vb. (Arı *vd.*, 2009). Zaman serisi analizinin amacı gözlem kümesince temsil edilen gerçeğin anlaşılması ve zaman serisindeki değişkenlerin gelecekteki değerlerinin tahmin edilmesidir. Yani serinin geçmiş değerlerinin dikkate alınarak tanımlanmasıdır.

Zaman serileri tesadüfi (random) değişkenlerle yani olasılık kurallarına bağlı (stokastik) değişkenlerle çalışır. Zaman serilerinin bu özelliği değişkenin durağanlığı ile ilgilidir. Olasılık kurallarına bağlı bir süreç izleyen zaman serilerinin durağan olup olmaması oldukça önemlidir. Olasılık kurallarına bağlı veya tesadüfi bir değişkenin zaman içinde ortalamasının, varyansının ve otokovaryansının sabit olmasına durağanlık denir. Durağanlık, serilerin değerlerinin belli bir değere yaklaştığı ya da beklenen değeri etrafında dalgalandığı anlamına gelmektedir. Eğer bir zaman serisi durağan değilse serinin davranışı sadece ele alınan tahmin dönemi için geçerli olacaktır. Ancak seri hakkında diğer dönemler için bir genelleme yapılamayacak ve krizden kaynaklanan şoklar kalıcı etki gösterecektir. Bu nedenle zaman serilerinin kullanıldığı çalışmalara serilerin durağanlığının araştırılmasıyla başlanması standart bir hal almıştır. Bu çalışmada da ilk olarak serilerin bütünleşme dereceleri yani durağan olup olmadıkları genişletilmiş Dickey-Fuller (1979) (ADF) testi, Phillips ve Perron (1988) (PP) testi ve Kwiatkowski, Phillips, Schmidt ve Shin (1992) (KPSS) birim kök testleri ile araştırılmıştır.

Herhangi bir değişkene ait zaman serileri, genellikle analiz dönemi içinde çok ya da kriz etkisi içermektedirler. Bu etki de seride yapısal kırılmaya yol açmaktadır (Aşık, 2003). Zaman serilerinde yapısal kırılma varsa ve bu yapısal kırılma dikkate alınmadan birim kök testi uygulanırsa, serinin durağan olmama ihtimalinin yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Hâlbuki kırılma dikkate alındığında, durağan olmayan bir serinin durağan olduğu görülmektedir. Bu nedenle birim kök testlerinin yanı sıra yapısal kırılma testlerinin de yapılması gerekmektedir. Yapısal kırılmanın hangi dönemde gerçekleştiğinin bilindiği bir durumda, kırılmanın dışsal olarak belirlendiği testlerden yararlanabilmektedir. Ancak kırılma döneminin bilinmediği durumda, kırılmanın varlığının test edilmesi ve varsa kırılma noktasının belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da, Lee ve Strazicich (2001, 2003) ile Bai ve Perron (1998, 2003) tarafından geliştirilen ve krizler sonucu serilerde meydana gelen kırılmaların önceden bilinmediği dışsal yapısal kırılma testleri uygulanmıştır.

Durağan zaman serilerinde şokların etkisi zamanla ortadan kalkacak ve seriler uzun dönemde ortalamalarına geri döneceklerdir. Durağan serilerin uzun dönem tahminleri, serilerin koşulsuz ortalamalarına yakınsayacaktır. Durağan olmayan zaman serilerinin ise zamana bağımlı ve sonsuza giden varyansları olacaktır. Durağan seriler (birim köke sahip olmayan) uzun dönemde ortalamaları etrafında dalgalanırken (kalıcıyken), durağan olmayan seriler (birim köke sahip olan) şoklardan kalıcı olarak etkilenip yollarından sapmaktadırlar (Aslan, 2009). Bu çalışmada faydalanılan zaman serileri analizine ilişkin ayrıntılı açıklamalar EK A'da sunulmaktadır.

## BULGULAR

### Retorik Analizine İlişkin Bulgular

Metin parçaları incelendiğinde birçok farklı retoriksel tema ile karşılaşmıştır. Araştırmacıların metin parçalarında en sık rastladıkları temalar küresel rekabette hayatta kalabilmek, kaliteli yaşam, çalışan psikolojisi, bireysel mutluluk, insan odaklılık, insan kalitesi, bilimsellik, amaç birliği, yüksek verimlilik, kârlılık, etkililik ve etkinlik, düşük maliyetler, müspet iş sonuçları, süreç yönetimi, sistematiklik, sürekli gelişme, katılımcılık, yaşam felsefesi, aile yaşamı ve kalite uyumu, toplumsal dönüşüm ve kalite, çağdaşlık ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak, yaşam tarzı (biçimi) olarak kalite, endüstriyel demokrasi, küreselleşme, ülkenin rekabet gücü, sosyal devlet, Türkiye'nin AB süreci ve kalite anlayışı arasındaki bağlantılardı.

Metin parçalarının ikna kategorilerine dağılımına bakıldığında ise, bir metin parçasında tek bir retoriksel strateji kullanıldığında, en fazla yararlanılan ikna

unsurunun UR (139 kez, %13.13) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, aktörler dinleyicilerini ikna etmeye çalışırken tek ikna unsuru kullanmayı tercih ediyorlarsa, önceliği mantığa verdiklerini göstermektedir. Aktörlerin bu eğilimi öncelikle UR'ye vurgu yapan Aristo (1991)'nin retorik anlayışı ve önceki bazı çalışmaların bulguları (örneğin Eryılmaz ve Ünal, 2009) ile tutarlıdır. Daha önce de vurgulandığı gibi, UR birincil olarak pragmatik meşruiyetin inşasına hizmet etmektedir. Benzer biçimde tekli ikna unsuru alternatifleri içerisinde DR'nin en az başvurulan seçenek olması (101 kez, %9.54) da yazındaki bazı çalışmaların (örneğin Hanson, 1999) bulguları ile paralellik arz etmektedir. Aşağıda DR, UR ve AR gerekçelendirmelerin tek başlarına kullanıldığı durumlara ilişkin örnekler sunulmaktadır:

Kalitenin bir meziyet değil, *mecburiyet* olduğu günümüzde *en zor sınav*, piyasada oluşan *yeni rekabet koşullarında ayakta kalabilmeyi* başarabilmektedir. (Özkaya, 2000: 26). (DR). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

Maliye Bakanlığı'nda başlatılan kalite çalışmaları kapsamında bir vergi dairemizde gerçekleştirilen kalite iyileştirme faaliyeti ile yoklama ve tebliğ işi için harcanan zamanı %33 azaltmış, 8 ayda 22 milyar lira tasarruf sağlamıştır. Bir SSK hastanemizde kalite çalışmaları sonucu hiçbir ek yatırım ve harcama yapmadan hasta sayısı %35 artmasına rağmen yatak doluluk oranını %102'den, %85'e indirmiş bu yolla yılda yaklaşık 27 bin dolar tasarruf sağlanmıştır. Bir sigorta il müdürlüğünde yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu arşiv yeniden düzenlenmiş, arşiv için ek bina yatırımından vazgeçilmiştir. (Telek, 2004: 22). (UR).

Nereden nereye geldik, kalite kontrol, kalite güvenliği, Toplam Kalite derken, galiba işin özünü de yakaladık ve *kalitenin bir yaşam biçimi* olarak algılanması sonucuna vardık. Biraz da felsefe katarsak, kaliteyi başka nasıl tanımlayabiliriz sorusunu belki de "*İyinin, güzelin ve doğrunun sentezi*" olarak cevaplayabiliriz. Zaten bütün *sosyal öğretiler*, hatta *dinler* insanlara tüm yaşantıları için bu üç unsuru hedeflemiyor mu? Kaliteyi '*bir yaşam biçimi*' şeklinde tanımlayarak belki de farkında olmadan, *evrensel* ve çok zor bir hedefi seçmiş oluyoruz. (Çavuşoğlu, 2002: 15). (AR). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir.)

İki ikna unsurunun bir arada kullanıldığı durumlarda ise en fazla tercih edilen retoriksel strateji türü DR ve UR'un bir arada kullanıldığı ikna unsurudur (147 kez, %13.89). Bu bulgu aktörlerin dinleyicilerini hitap etme uğraşları

esnasında, bir yandan mantığa hitap etmeye çalışırken, diğer yandan da bu çabalarını duygulara dokunarak güçlendirmeye gayret ettiklerini göstermektedir. Ayrıca bulgular aktörlerin bir ikna unsurunu tek başına kullanmak yerine (369 kez, yaklaşık %35) genellikle bir diğer ikna unsuru ile destekleme eğiliminde olduklarını (414 kez, yaklaşık %39) ortaya koymaktadır. Aşağıda ikili ikna unsurlarına ilişkin bazı örnekler sunulmaktadır.

TKY'nin kilit sözcüğü *iyileştirme* sanırım. İyileştirmelerini, küçük adımlar halinde olsa bile yapabilen *kuruluşlar* buldukları noktadan *ileriye gidiyorlar*. Bu da sizi daha çok  *motive* ediyor. İyi bir *motivasyon* yeni başarılı çalışmaların kapısını aralıyor. (Kanaat ile söyleşi, 2003: 15). (DR + UR). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Toplam Kalite Yönetimi'ne olan inancım, bu *felsefenin, yaşam tarzının insan ve toplulukların gelişimine* katkısını açıkça görüyor olmam.... (Öker, 2003: 32). (DR + AR). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Toplam Kalite Yönetiminin *Türkiye'nin rekabet gücünü* arttırmasında çok önemli bir rol oynayabileceğine inanıyorum. Üstelik bu katkıyı TKY, dışarıdan bir *kaynak gereksinimi olmadan* sağlayabilir. Bu yönden TKY, *kalkınmada* birçok diğer kanal gibi dışarıdan *kaynak gereksinimi olmaması* yönüyle çok önemlidir. (Uzer, 2002: 20). (UR + AR). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Bu noktada belki de en ilgi çekici bulgu, en fazla tercih edilen ikna yapısının, içerisinde DR, UR ve AR'ı aynı anda barındıran retoriksel strateji olmasıdır (275 kez, %25.99). Bu bulgu, çoğunlukla UR ikna unsurunu kullanma yolunu tercih eden aktörlerin dinleyicilerine seslenişlerinde AR'ı da kullanmakla yetinmeyip, bir de DR'ye başvurduklarını göstermektedir. UR-AR ikilisinin çiftli ikna unsurları arasında aktörlerce en az tercih edilen seçenek olduğu düşünüldüğünde, DR'nin UR ve AR arasında bir köprü vazifesi gördüğü anlaşılmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi UR-AR ikilisi çiftli ikna unsurları arasında en az tercih edilen (127 kez, %12), tüm retoriksel strateji alternatifleri içinde ise "sadece DR"den sonra en az başvurulan ikinci ikna unsuruyken, DR'nin katılımıyla oluşan DR-UR-AR retoriksel stratejisi en çok tercih edilen ikna unsuru haline gelmiştir. Aşağıda DR-UR-AR'dan oluşan ikna yapısına ilişkin örnekler sunulmaktadır.

TKY'nin bir *sistem*, bir *yaşam biçimi* olduğunu anlamak yerine bazı kavramlara (müşteri kavramı vb.) takılarak TKY *sistemini*

kabul etmediklerini çok farklı ortamlarda gözledim. Oysa “*Kalite*” kavramının temeli insandır diyorsak biz eğitimcilerin de en önemli görevi “*kaliteli bireyler*” yetiştirmektir. Geleceği şekillendirme sorumluluğu taşıyan bizlerin *üretim hatası* yapma şansı yoktur. Kısacası yaptığımız işte *sıfır hata* kaçınılmazdır diye düşünüp hareket etmemiz gerekmektedir. Bu da “*Süreç Yönetimi*” ve “*Sürekli İyileşme*” ile gerçekleşebilir. Üstelik iyi yetişmiş, eğitilmiş insan kaynağını elinde bulunduran bir sektörde “*KALİTE*” olgusu *kaçınılmazdır*. (Akpınar ile söyleşi, 2003: 16). (*DR + UR + AR*). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Bulguların sayısallaştırılmış hali ayrıntılı biçimde Çizelge 1’de sunulmaktadır.

### ÇİZELGE 1

İkna Alternatiflerinin Metin Parçalarına Göre Dağılımı

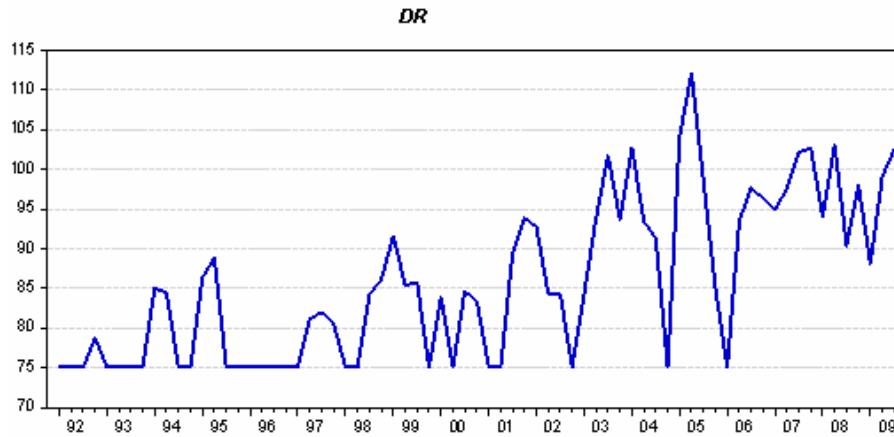
İkna Unsuru	Frekans
<i>Sadece DR</i>	101 (%9.54)
<i>Sadece UR</i>	139 (%13.13)
<i>Sadece AR</i>	129 (%12.19)
<i>DR + UR</i>	147 (%13.89)
<i>DR + AR</i>	140 (%13.23)
<i>UR + AR</i>	127 (%12.00)
<i>DR + UR + AR</i>	275 (%25.99)
<b>Toplam</b>	<b>1058 (%100)</b>

Green ve meslektaşları (2004, 2008) aktörlerin retorik kullanımında belli bir dönem boyunca önce DR’ye, ardından ise sırasıyla UR ve AR’a ağırlık vereceklerini ileri sürmüşlerdir. Özen (2009b) ise merkez ülkeden (ABD) çevre ülkeye (Türkiye) transfer edilmiş bir uygulama durumundaki TKY’nin, önce AR, sonra DR, en sonunda ise UR ağırlıklı bir retorikle meşrulaştırılacağını ileri sürmekte ve bu iddiasını bulgularla kısmen desteklemektedir. Öte yandan araştırmacıların bu çalışmanın kapsadığı zaman aralığını (1992-2009) gelecek bölümde ayrıntılı olarak anlatacakları kırılma anlarını (2001, 2003 ve 2006 yılları) dikkate alarak dört parçaya ayırmak suretiyle gerçekleştirdikleri analizler, aktörlerin TKY’yi Türkiye bağlamında meşrulaştırma çabalarında ilk (1992-2001) ve ikinci dönem (2001-2003) ağırlığı AR retoriksel stratejisine, üçüncü dönemde UR stratejisine (2003-2006), dördüncü dönemde (2006-2009) ise tekrar AR ikna unsuruna verdiklerini gözler önüne sermektedir. Bu bulgu kısmen Özen (2009b) ile tutarlıdır. Çünkü Özen, bir uygulamanın merkez ülkeden çevre ülkeye girişinin AR ile olacağını öngörmektedir. Öte yandan mevcut çalışmanın bu noktadaki diğer bulguları, gerek Özen ve Berkman (2007)’in

gerekse TKY bağlamında onlarla aynı veri setini paylaşan Özen (2009b)'in bulgularından kısmen de olsa farklıdır. Çünkü çalışmanın bulguları, Özen (2009b)'in ifade ettiğinden farklı olarak, AR'yi DR'nin değil, UR'nin takip ettiğini göstermektedir. Ancak bu farklılık büyük ölçüde Özen ve Berkman'ın çalışmalarını daha ziyade halka açık konuşmalar, gazete haberleri ve kitaplarla, mevcut çalışmanın ise daha çok iş dünyasına yönelik, spesifik bir dergiyle desteklemiş olmasından kaynaklanıyormuş gibi görünmektedir.<sup>2</sup> Ayrıca her iki çalışmanın bulgularındaki bu farklılığın temel aldıkları zaman aralıklarındaki (1992-1999 ve 1992-2009) farklılıktan doğmuş olması da mümkündür. Son olarak, çalışmanın toplamda en çok kullanılan retoriksel stratejinin UR olduğu yönündeki bulgusu ise, Özen ve Berkman (2007)'in spesifik dergilerde UR vurgusunun daha yoğun olacağı yönündeki tahminlerini desteklemektedir.

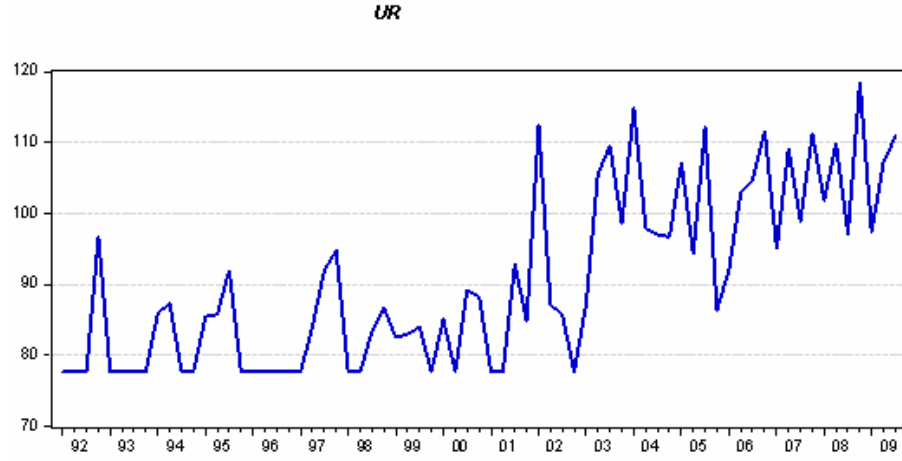
### Zaman Serileri Analizine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada daha önce de vurgulandığı gibi, 1992: 01–2009: 09 dönemine ait çeyrek yıllık DR, UR ve AR *retoriksel strateji kullanım oranları* verilerinin logaritmaları kullanılmıştır. Her üç seriye ait zaman grafikleri Çizim 1(a), (b) ve (c)'de ayrı ayrı, Çizim 2'de ise birlikte gösterilmiştir.

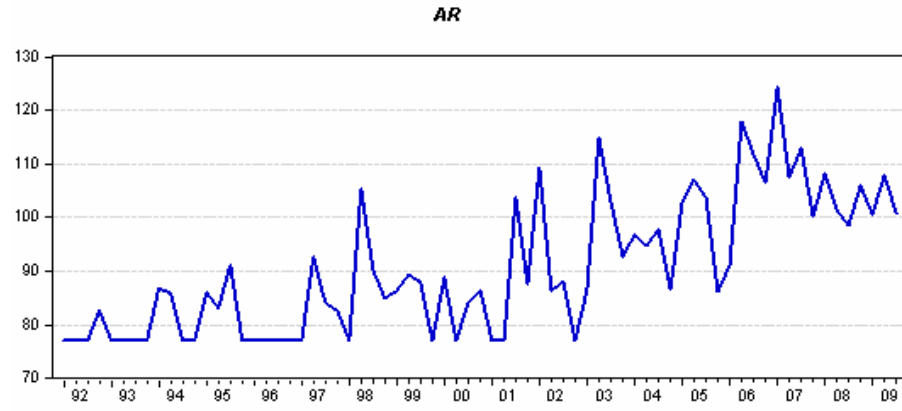


**ÇİZİM 1(a): DR Serisinin Zaman Grafiği**

<sup>2</sup>Yazarlar bu noktada kendilerine önemli açılımlar sağlayan hakemlere teşekkürü bir borç bilirlir.

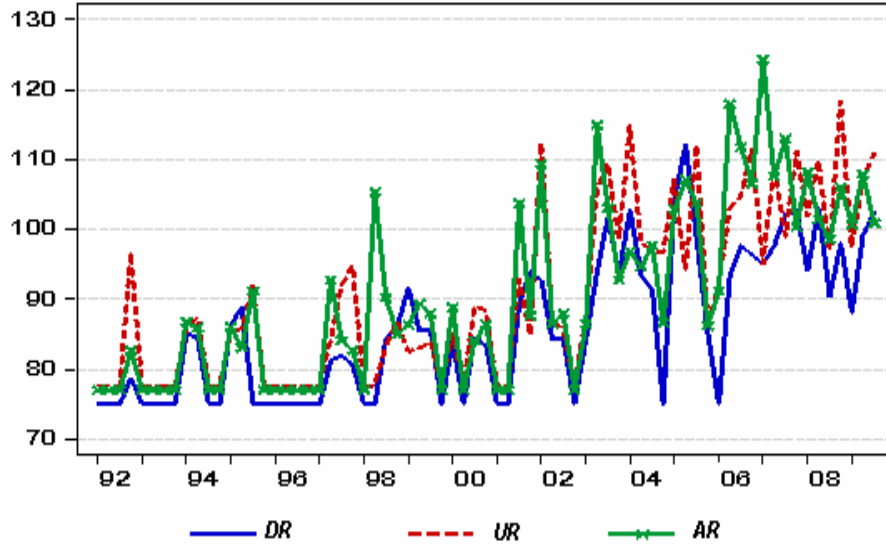


**ÇİZİM 1(b): UR Serisinin Zaman Grafiği**



**ÇİZİM 1(c): AR Serisinin Zaman Grafiği**





**ÇİZİM 2:** DR, UR ve AR Serilerinin Birlikte Zaman Grafiği

Çizim 1 ve 2’de DR, UR ve AR’a ait zaman grafikleri yer almaktadır. Zaman grafiklerinde aşağıya doğru azalmalar azalan trend eğilimini, yukarı doğru artmalar ise artan trend eğilimini göstermektedir. Her ne kadar zaman serileri analizlerinde trend için belirli bir süre gerekse de, bu çalışmada örneklemin görece küçüklüğü nedeniyle çok kısa dönemler trend olarak ele alınmıştır. Serilerin zaman grafiklerine bakıldığında, serilerin birlikte aynı yolu izledikleri görülmektedir. Bu durumda her üç seri arasında uzun dönemli bir ilişki olmadığı söylenebilir. Her üç seriye ait zaman grafiklerinin kabaca incelenmesinin ardından serilerin zaman serisi özellikleri için ilk olarak Çizelge 2’de birim kök sonuçları sunulmaktadır.

Çizelge 2’de çalışmada kullanılan serilerin durağanlıklarını test etmek için serilere uygulanan birim kök sonuçları görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde her üç seri için kesmeli ve trendli model kalıbına göre birim kök testlerinin uygulandığı görülmektedir. ADF birim kök testi uygulanırken tahmin edilen modellere gecikme sayısı Akaike (AIC), Schwarz (SIC) bilgi kriterleri ve Lagrange Çarpanları (LM) testi yardımıyla belirlenmiştir. Her üç değerlendirme kistası kullanılarak, tahmin edilen modellerden DR ve UR’a ait olan modele 2 gecikme, AR’a ait olan modele ise 1 gecikme eklendiğinde artıklardaki serisel korelasyonun ortadan kalktığı görülmüştür. ADF testi sonucu her üç serinin de birim köke sahip olmadığı yani durağan olduğu gözlemlenmektedir. PP birim kök testinde de tıpkı ADF testinde olduğu gibi her üç serinin de durağan olduğu yani birim kök içermediği sonucuna ulaşılmaktadır. Anımsanabileceği gibi, KPSS testinde diğer birim kök testlerinden farklı olarak boş hipotez durağanlığı temsil ederken, alternatif

hipotez ise serinin birim köke sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla KPSS testi sonuçlarına göre DR ve AR durağanken, diğer testlerin aksine UR'un durağan olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. O halde ADF ve PP birim kök testi sonuçlarına göre her üç serinin de durağan olduğu ve serilerde herhangi bir dönemde ortaya çıkmış şokların (krizlerin) etkilerinin zaman içinde ortadan kalktığı ve serilerin zaman patikalarının değişmediği söylenebilir. Bu bulgular örneklem dönemi içinde krizlerden kaynaklanan şokların serileri uzun dönemde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla serilerdeki trend eğilimleri stokastik değil tamamıyla deterministik (öngörülebilir) trenddir.

## ÇİZELGE 2

### Birim Kök Test Sonuçları Birim Kök Testleri

	Düzye Değerler		
	ADF	PP	KPSS
DR	-4,092664	-6,419222	0,107815
UR	-4,897630	-7,553031	0,239164
AR	-7,205082	-7,139018	0,116855
<i>%5 Kritik Değer</i>	-3,475305	-3,455305	0,146000

Not 1: Testler sabit ve trendli olarak yapılmıştır.

Not 2: Gecikme sayısı Akaike (AIC), Schwarz (SIC) bilgi kriterleri ve LM testine göre belirlenmiştir.

Not 3: Newey-West tarafından oluşturulan bant genişliği kullanılmıştır.

Daha öncede belirtildiği gibi geleneksel birim kök testlerinin serilerde yapısal kırılmanın varlığı durumunda sahte birim kök bulmaya meyilli olmalarından dolayı Çizelge 3'de yapısal kırılmayı dikkate alan Lee ve Strazicich'e ait yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları yer almaktadır. Lee ve Strazicich (2003) birim kök sınamaya sonuçlarına göre DR'ye ait zaman serisinde 2003 ve 2006 yıllarında, UR'de 2001 ve 2003 yıllarında, AR'da ise 2003 ve 2006 yıllarında yapısal kırılmalara rastlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her üç seride de 2003 yılında yapısal kırılmayla karşılaşmaktadır. UR'de 2001'de, DR ve AR'da ise 2006 yılında yapısal kırılmalar söz konusudur. Bai-Perron çoklu yapısal kırılma testine göre ise, her üç seride de 2001 ve 2003 yıllarında yapısal kırılmalar söz konusudur. Bu durumda her iki yapısal kırılma testi bir arada değerlendirilirse, öncelikle 2001 ardından da 2003 yılında yaşanan yapısal kırılmalar oldukça dikkat çekicidir. Bu durumda 2001, 2003 ve 2006 yıllarında serilerin yapılarında bir önceki döneme göre değişiklik meydana gelmiştir. Ancak Lee ve Strazicich (2003) birim kök testine göre her üç serinin de durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu netice, geleneksel ADF, PP ve KPSS testlerinden elde edilen sonuçları değiştirmemiş (KPSS testinde UR'nin durağan olmaması dışında) ve yapısal kırılmaların dikkate alınması sonucunda yine serilerin durağan olduğu görülmüştür.

**ÇİZELGE 3**  
Lee ve Strazicich (2003) Birim Kök Sınama Sonuçları

Seriler	Model	Gecikme	Kırılma Tarihi	$\lambda$	<i>t</i> -istatistiği	%5 Kritik Değer
DR	Düzy ve Eğim	2	2003:4	0,7		
	Kırılması		2006:4	0,8	-7,3182	-5,73
UR	Düzy ve Eğim	3	2001:4	0,7		
	Kırılması		2003:3	0,8	-7,1154	-5,73
AR	Düzy ve Eğim	0	2003:1	0,7		
	Kırılması		2006:2	0,8	7,4976	-5,73

Not: Kritik değerler Lee ve Strazicich (2003)'ten alınmıştır.

Bulgular, yukarıda da ifade edildiği gibi üç ayrı dönemde kırılma olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, 2001 yılında sadece UR serisinde meydana gelen kırılmadır. Kırılma öncesi dönem olan 1992–2001 yılları incelendiğinde, aktörler tarafından daha çok AR stratejisi kullanıldığı görülmektedir. Bu sonuç, TKY'nin Türkiye'ye transferinin erken döneminde AR stratejisinin ağırlıklı olarak kullanıldığını bulgulayan Özen (2009b) ile tutarlıdır. 2001 yılındaki kırılmanın ardından her üç seride de artış gözlenmiştir. 2001'deki kırılmadan sonra ise, yine AR'nin daha çok kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bir diğer kırılma yılı olan 2003'te ise her üç seride de kırılmaya rastlanmaktadır. Söz konusu kırılma sonrasında, UR ve DR kullanımında bir artış, AR'de ise bir azalış göze çarpmaktadır. 2003 kırılma öncesi incelendiğinde daha çok kullanılan AR'nin yerini 2003'teki kırılma sonrasında UR'nin aldığı görülmektedir. 2006'da rastlanan üçüncü kırılmada ise, sadece AR ve DR'ye ait serilerde kırılma vardır. Her üç seride de kırılma sonrası artış gözlenmiştir. Fakat kırılma sonrasında aktörlerin, diğer iki retoriksel stratejiden ziyade ağırlıklı olarak AR kullandıkları görülmektedir. Sonuç olarak, aktörlerin TKY'yi meşrulaştırma sürecinde, Kasım 2000 krizinde AR, Şubat 2001 krizinde UR ve Türkiye'nin AB'ye tam üyelik müzakere sürecinde ise tekrar AR retoriksel stratejilerini daha çok tercih etmişlerdir. Bu bulgular Abrahamson (1997)'un ekonomik daralma dönemlerinde normatif retoriğin (bizim çalışmamız için AR stratejisi) yükselişe geçeceği yönündeki beklentisi ile büyük ölçüde tutarlıdır. Son olarak söylenebilecek şey ise, çalışmanın tüm zaman aralığı olan 1992-2009 döneminde, UR'nin üç temel retoriksel strateji arasında en fazla kullanılan strateji olduğudur. Bu bulgu, Özen ve Berkman (2007)'in spesifik dergilerde UR'nin diğer retoriksel stratejilere ağır basacağına yönelik tahminini desteklemektedir.

Özetle, krizler sonucu serilerde kırılmalar meydana gelmiş olmasına rağmen (çalışmada Kasım 2000 krizinin 1 yıl sonra (2001'deki kırılma), Şubat 2001 krizinin 2 yıl sonra (2003'teki kırılma) ve 2005'teki AB tam üyelik müzakere sürecinin ise 1 yıl sonra (2006'daki kırılma) retorikler üzerine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır), zaman içerisinde krizlerin yaratmış olduğu etkiler ortadan kalkmış ve seriler, UR ve AR retoriksel stratejilerin yüksek ve birbirlerine oldukça yakın, DR'nin ise daha düşük seviyelerde kullanıldığı eski dengelerine yeniden geri dönmüşlerdir. Genel olarak denilebilir ki, Türkiye'de 1994, Kasım 2000, Şubat 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan krizlerden Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri serilerde yapısal değişimlere neden olmuştur. Sonuç olarak ele alınan dönem boyunca yapılan ekonomik reformlar ve yaşanan ekonomik krizlere rağmen DR, UR ve AR serileri istikrarlıdır. Bu nedenle aktörlerin retorik seçimlerinde radikal değişimler yaşanmamıştır.

### SONUÇ

Bu çalışmada, bağlamsal unsurların aktörlerin yönetim bilgisini meşrulaştırırken kullanacakları retorik stratejilerin içeriğini görece olarak etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, aktörlerin kullandığı DR, UR ve AR ikna unsuru kombinasyonunun 2001, 2003 ve 2006 yıllarında önceki dönemlerden önemli ölçüde farklılaştığını ortaya koymaktadır. 2001 ve 2003 yıllarında zaman serilerinde gözlemlenen kırılmanın nedeninin sırasıyla 2000 ve 2001'de yaşanan ekonomik krizler olduğu görülmektedir. Örneğin, her ne kadar 2003 yılında bariz bir ekonomik krizden bahsetmek mümkün gibi görünmese de, döneme ait ana metinler incelendiğinde, 2001 krizinin etkilerinin aktörlerin dimağlarından silinmediği ve etkilerin özellikle 2003 yılında meşrulaştırıcı aktörlerin retoriklerine çarpıcı biçimde yansıtıldığı gözlemlenmektedir. Örneğin;

Türkiye'de iş dünyasının gündemine ağırlıklı olarak 1990'lı yılların başında giren kalite ve *toplam kalite yönetiminin ne kadar hayati bir konu olduğu ise, en çok 2001 krizi ve sonrasında ortaya çıktı* (Betil, 2003: 22). (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

Burada ancak bazı örnekleri verilebilin [verilebilen] TKY çalışmaları ile şirketimiz kriz dönemini başarı ile geçmiş, personel çıkartmamış, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmış ve yatırımlarını sürdürmüştür (Anonim, 2003: 31).

Kaliteyi, daha detayda kaliteli çalışan, kaliteli ürün, kaliteli süreç gibi kavramları “yanı sıra” bir iş olmaktan çıkaran, kaliteyi gerçek anlamda yaşam felsefesi yapan şirketler krizleri daha az

kayıpla atlatıyorlar. Bildiğiniz gibi çok ağır konstrüksiyona sahip binalar depremde (krizde) en fazla zararı alırlar [görürler]. Binanın “güçlü”, “hafif” ve “esnek” malzemeden yapılmış olması ise onu depremlere karşı koruyan en önemli özelliğidir (Cumhur Güzel ile söyleşi, 2003: 28).

Araştırmalar ekonomik krizlerin farklı değişkenler üzerinde etkisini gösterirken, farklı uzunluktaki dönemleri gerektirebileceğini bulgulamaktadır. Örneğin Kim vd. (2004) ekonomik krizin ölüm oranlarını, krizden yaklaşık bir sene sonra arttırmaya başladığını, kalp rahatsızlıklarındaki artışın ise krizden hemen sonra artış göstermeye başladığını bulgulamışlardır. Bu çalışmada da, Kasım 2000 krizinin 1 yıl sonra (2001'deki kırılma), Şubat 2001 krizinin 2 yıl sonra (2003'teki kırılma) ve 2005'teki AB tam üyelik müzakere sürecinin ise 1 yıl sonra (2006'daki kırılma) meşrulaştırıcı aktörlerin retoriklerine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın bulgularında da görülebileceği gibi, farklı yapıdaki ekonomik krizlerin ondan etkilenen aktörlerin retoriklerine yansımaları da farklı uzunlukta dönemleri gerektirebilecektir. Öte yandan krizin etkilerinin aktörlerin retoriklerine hemen yansımamasının da çeşitli nedenleri olabilir. Bunlardan ilk akla geleni, öncelikle ekonomik krizlerin retoriksel stratejileri etkilemesi durumunun sosyoekonomik bir etki olarak değerlendirilmesidir. Koyuncu ve Şenses'e (2004) göre, krizlerin sosyoekonomik etkilerinin incelenmesinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsur kapsanacak zaman aralığıdır. Krizlerin sosyoekonomik göstergeler üzerindeki etkisi finans piyasaları ve reel sektör göstergeleri üzerindeki etkilerinden daha sonraki bir aşamada hissedildiği için bu etkilerin tümüyle ortaya çıkması için yeterli sürenin geçmesi esastır. Hatta sosyoekonomik etkilerin toplam etkisi, kriz sonrasında uygulanan program ve politikaların etkilerini de kapsadığından analiz dönemi bunların uygulama sonuçlarının da ortaya çıkabileceği uzunlukta bir zaman aralığını esas almalıdır. Krizler, birçok durumda anı olarak ortaya çıkmış olsalar da bunların kökenleri kriz öncesinde uygulanan ekonomi politikalarıyla ve alınmayan ve/veya alınmakta gecikilen önlemlerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle bu çalışmada da, ekonomik krizlerin retoriksel stratejiler üzerinde gecikmeli etki göstermesi doğal bir sonuç olarak karşılanmaktadır. Gecikmeli etkinin ikinci bir olası nedeni ise, bu birincisiyle de yakından ilişkili görünmektedir, W.F. Ogburn'un “Kültürel Gecikme (Cultural Lag) Kuramı”dır. Ogburn'e göre toplumsal veya uluslararası bir değişim yaşandığında, bu değişimden ilk olarak toplumun teknoloji, ekonomi vb. somut öğeleri etkilenecektir. Aradan belli bir süre geçtikten sonra, toplumun eğitim, yasalar vb. soyut bir diğer deyişle kültürel öğelerinde değişim de somut öğelerdeki değişimi takip edecektir (Kızılcılık, 1994). Dolayısıyla, ekonomik krizlerin etkilerinin kendisini ilk önce ekonomik göstergeler gibi somut öğelerde, belli bir müddet sonra ise kültürün bir parçası olan dilde ve dolayısıyla retorikte göstermiş olması

mümkündür. Ayrıca, araştırmacıların KalDer'in şu anki genel yayın yönetmeni ile telefonda gerçekleştirdikleri ve yarım saat civarında süren bir yarı-yapılandırılmış görüşme, 2004 yılı öncesinde Önce Kalite'nin hakemli bir dergi niteliğinde olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, zaman alıcı hakem süreçleri de güncelin aktörlerin retoriklerine gecikmeli olarak yansımalarının bir diğer nedeni olabilir.

Öte yandan 1994 ve 2008 krizlerinin ise serilerde herhangi bir kırılmaya neden olmadığı görülmektedir. Ancak, ekonomik krizlerin etkilerinin TKY retoriklerine iki sene sonra bile yansiyabildiği düşünüldüğünde, 2008 krizinin Türkiye'yi etkileyen bir kriz olduğu düşünülürse aktörlerin retorik üzerindeki etkilerinin 2010 yılı içerisinde gerçekleşmesini beklemek de mümkündür. 1994 yılında yaşanan krizin kırılmaya neden olmamasını ise, seride kırılmanın gerçekleşmesi mümkün dönemlerden biri olan 1996 yılı için yeterli verinin bulunmaması ile izah etmek imkân dâhilindedir. Ayrıca kırılma sonrasında, aktörlerin genel retoriksel stratejilerini sürdürdükleri, bir başka deyişle, bağlamdaki değişikliğe karşı bir tepki verdikten sonra eski tarzlarına (UR'nin en fazla, AR'nin ona yakın, DR'nin ise en az kullanıldığı) döndükleri görülmektedir. Bu anlamda araştırmanın bulgularının, aktörlerin retorik stratejilerindeki farklılaşmaların bağlamsal değişimlerin bir fonksiyonu olabileceği yönündeki fikri kısmen desteklediğini söylemek mümkündür.

Yapılan inceleme sonrasında, kırılmanın gerçekleştiği bir diğer yıl olan 2006'daki ana metinlerde ise, daha önceki ve sonraki yıllara ait ana metinlerde benzeri görülmemiş biçimde, Türkiye'nin AB ile ilişkileri ve üyelik sürecine sıkça atıfta bulunulduğu görülmektedir. Örneğin;

...Sanırım Türkiye yakında ABD düzeyine ulaşacaktır, uzun dönemde ise Türkiye uygulamasının *Avrupa Birliği* ülkelerine örnek teşkil edeceğine, *ülkemizin AB üyeliği sürecine katkısı olacağına* inancımız var (Hakan Kilitçioğlu ve Bülent Kılınçarslan ile söyleşi, 2006: 21) (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

*Genelde AB'ye uyum ve üyelik süreci kamu yönetiminde kalite açısından da elverişli hedefler içeriyor. AB'nin kendi içinde de kamu yönetiminde kalite artışı arayışlarının sürmesi, tek tek ülkelerde sağlanan kapsamlı gelişmelere rağmen bu alanda henüz AB geneli düzeyinde gerçekleşen düzenlemelerin görece olarak sınırlı kalmış olması Türkiye'de bu düzeyde yapılacak olan iyileştirmelere aktif olarak katılma olanağı sunacaktır* (Yusuf Işık ile söyleşi, 2006: 29) (İtalikler araştırmacılar tarafından eklenmiştir).

KalDer Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk programını başlattı. Burada amaç Türkiye'deki kuruluşların rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olmak. Çünkü bu kuruluşların *Avrupa Birliği müzakere sürecinde olumlu katkı sağlayacakları* biliniyor (Cahit Durmaz ile söyleşi, 2006: 27) (İtaliye araştırmacıları tarafından eklenmiştir).

Özellikle 3 Ekim 2005'te Lüksemburg'ta toplanan "AB Genel İşler ve Dış İlişkiler Konseyi"nin Türkiye ile AB'ye üyelik müzakereleri belgesini onaylaması ve 12 Aralık 2005 tarihinde başlatılan Türk kamu ve özel sektörü ile tüketicilerinin kalite alt yapısı ile AB müktesebatı uygulamaları hakkında bilinç seviyesini yükseltmeye yönelik "Kalite Altyapısı İletişim Kampanyası"nın (Kalaycı, 2006: 50) 2006 yılındaki metinlerde yoğun biçimde gözlemlenen AB ile ilişkilere yönelik atıfların temel nedeni olduğu tahmin edilmektedir.

Çalışmanın önceki sayfalarında da vurgulandığı gibi bu araştırmayı öncüllerinden ayırdığı düşünülen bazı farklılıkları mevcuttur. Her şeyden önce, yazındaki öncü çalışmalar (örneğin Abrahamson, 1997; Barley ve Kunda, 1992) bizzat yönetim tekniklerinin kendisini bir retorik olarak ele alırlarken, bu çalışmada, ilgili yönetim tekniğini meşrulaştırmaya yönelik retoriksel stratejilere odaklanılmaktadır. İkincisi, önceki çalışmalar ekonomik gelişmeler ve retorik arasındaki ilişkiyi, ilgili yönetim tekniği için merkez konumda olan ülke (ABD) bağlamında incelerken, bu çalışmada aynı ilişki çevre ülke (Türkiye) bağlamında masaya yatırılmaya çalışılmıştır. Üçüncüsü, önceki çalışmalar uzun dönemli ekonomik gelişmelerin retorikler, özellikle yönetim düşüncelerinin ortaya çıkış anları üzerine (sarkaç tezi) etkilerini araştırmışlardır. Oysa mevcut çalışma ekonomik krizler gibi daha spesifik bir bağlamsal değişkenin aktörlerin retorisi üzerine etkilerini irdelemektedir. Ayrıca yeni bir yönetim akımının doğuşu değil, yerleşik bir yönetim felsefesine ait retorinin bağlamdaki farklılaşmalara koşut olarak içeriğinde bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığı araştırılmaktadır. Son olarak, Alvarez (1998) ve Johns (2006), bağlama yönelik zayıf vurguyu örgüt çalışmaları için büyük bir eksiklik olarak nitelendirmektedirler. Jarzabkowski ve Sillince (2007) de bağlamın göz ardı edilmesinin söylem ve retorik analizinin kapasitesini düşürdüğünü vurgulamaktadırlar. Mevcut çalışma, bağlama açıkça atıfta bulunan doğasıyla bu sorunu belli ölçülerde gideren sınırlı sayıda çalışmadan bir tanesi gibi görünmektedir.

Öte yandan çalışmanın hiç şüphesiz ki bazı kısıtları mevcuttur. Çalışmanın görünen en büyük sıkıntısı bazı dönemleri temsil edecek veriye ulaşılamamış olmasıdır. Veri eksikliğinin başlıca iki nedeni ise, kimi dönemlerde derginin yayınlanmamış olması ve araştırmacıların ilgili sayılara ulaşamamalarıdır. Bu

kısıdın çalışmanın bulgularını kısmen etkilemiş olması da kuvvetle muhtemeldir. Örneğin 1994 ekonomik krizinin seride kırılma yaratmamış olmasının arkasında, bu krizin 2001 krizine kıyasla çok etkin sonuçlara sahip olmayan bir kriz olması kadar, araştırmacıların 1996 yılının son iki çeyreğine ilişkin veriye ulaşamamış olmalarının bulunması da olasıdır.

Son olarak çalışmanın bulguları ve Türkiye bağlamı gelecekteki araştırmalar için açılım sağlar gibi görünmektedir. Örneğin araştırmacılar, seride 2006 yılında yaşanan kırılmanın bir makro bağlamsal değişken olan makro siyasi gelişmelerden etkilenmiş olabileceği düşüncesine sahip olmuşlardır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmaların makro (örneğin ülkenin savunma temelli bazı uluslararası ittifaklara dâhil olması) ve daha mikro düzeyde siyasi gelişmelerin (örneğin iktidar değişimleri vb.) aktörlerin retorikleri üzerine tesirlerini incelemeleri mümkündür. Ayrıca kimi çalışmalarda (örneğin Anonim, 2006; Durmaz, 2006) örgütlerin TKY uygulamaya ve hem ulusal hem de Avrupa kalite ödüllerini kazanmaya yönelik gayretlerinin Türkiye'nin Avrupa ile bütünleşmesi açısından önem arz ettiğine vurgu yapılmaktadır. Bu anlamda, konuya ilgi duyan araştırmacıların gelecekte yapılacak çalışmalarda değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini tersine çevirerek yönetim retoriklerinin bağlamı şekillendirme gücünü araştırmaları yerinde olacaktır. Bu araştırma problemi, Johns (2006)'un eşine çok fazla rastlanmayan olarak nitelendirdiği, bağlamın aşağıdan yukarı doğru bir süreçle etkilenmesi durumuna da örnek oluşturabilmesi açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. Ek olarak Türkiye'nin göreceli olarak istikrarsız ekonomik ve politik yapısı da bu doğrultuda yapılacak çalışmalar için potansiyel taşıyor izlenimi vermektedir. Çünkü ekonomik ve politik istikrarın büyük ölçüde güvence altına alındığı bir ortamda aktörlerin retoriksel strateji tercihlerinde bir değişiklik olmadığı takdirde, bu durağanlığın aktörlerin özgür iradelerinin mi yoksa gizli belirlenimci unsurların mı bir sonucu olduğunu değerlendirmek oldukça güç bir hâl olacaktır. Son olarak, Green ve meslektaşları (2004, 2009) ve Özen (2009a, 2009b) çalışmalarında, yönetim uygulamalarının meşrulaştırılma sürecinde izlenen retorik dizileri konusunu ayrıntılı olarak ele almışlardır. Gelecekteki çalışmalarda ise, aksi istikamette, yönetim uygulamalarının gayri meşrulaştırılması ve kurumsallaşmış yönetim uygulamalarının çözülümü esnasında izlenmesi beklenebilecek retorik dizileri üzerine çalışma yapılması mümkündür.



## KAYNAKÇA

- Abdallah, C. 2009. Strategy as rhetoric: The instrumental discourse of persuasion in a cultural organization. *6th Critical Management Studies Conference*, July 13-15, University of Warwick, England.
- Abrahamson, E. 1997. The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions and turnover, 1875 to 1992. *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3: 491-533.
- Aktan, C.C. 2004. Kriz yönetimi. <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm>, Erişim Tarihi: 25 Haziran 2001.
- Aktan, C.C. ve Şen, H. 2002. Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2002/1.
- Alpaslan, C.M., Green, S.E. ve Mitroff, I.I. 2008. Using a rhetorical framework to predict corruption. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.13, No.2: 5-11.
- Akpınar, F. ile söyleşi, 2003. Ulusal kalite ödülü değerlendircileri. *Önce Kalite*, Aralık: 16.
- Aldrich, H.E. ve Fiol, C.M. 1994. Fool rush in? The institutional context of industry creation. *The Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Alvarez, J.L. 1998. The sociological tradition and the spread and institutionalization of knowledge for action. J.L. Alvarez (Der.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 13-57. London: Macmillan Press.
- Alvesson, M. ve Kärreman, D. 2000a. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol.53, No.9: 1125-1149.
- Alvesson, M. ve Kärreman, D. 2000b. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 :136-158.
- Anonim, 2003. Ulusal kalite hareketine katılan kuruluş; Mars Lojistik. *Önce Kalite*, Temmuz: 31.
- Anonim, 2006. Kalite altyapısının temelleri atılıyor. *Önce Kalite*, Şubat: 54-57.
- Anonim, 2006. Kalitenin öncüleri deneyimlerini paylaştılar. *Önce Kalite*, Nisan: 104.
- Antal, S.G. ile söyleşi, 2003. Yarattığımız ekonomi ve dinamizm ile etrafımıza ışık saçmayı hedefliyoruz. *Önce Kalite*, Ağustos: 12.
- Aristotle, 1991. *Aristotle on Rhetoric: A Theory of Civic Discourse*. Kennedy, G.A. (Çev.). New York: Oxford University Press.
- Arslan, A. 2007. *Felsefeye Giriş*.10.Baskı. Ankara: Adres Yayınları.
- Ashforth, B.E. ve Gibbs, B.W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, Vol.1, No:2: 177-194.
- Aybar, İ. ile söyleşi, 2003. Lider, fikirleri ile toplumları etkileyebildiği ölçüde liderdir. *Önce Kalite*, Mart: 21.
- Barley, S.R. ve Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, No:3: 363-399.
- Benzer, A.D. 2003. Topyekün kalite. *Önce Kalite*, Nisan: 29.
- Betil, M. 2003. Hizmette kalite’de anahtar kavram: Müşteri odaklılık. *Önce Kalite*, Aralık: 22-23.

- Brimeyer, T.M., Eaker, A.V. ve Clair, R.P. 2004. Rhetorical strategies in union organizing: A cases of labor versus management. *Management Communication Quarterly*, Vol.18, No.45: 46-74.
- Brinkerhoff, D.W. 2005. Organizational legitimacy, capacity, and capacity development. *Public Management Research Association 8th Research Conference*, University of Southern California Schol of Policy, Planning, and Development, Los Angeles, California. <http://www.pmrnet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.brinkerhoff.2005.doc>. Erişim tarihi: 23.06.2010.
- Celasun, M. 2002. 2001 krizi, öncesi ve sonrası: Makroekonomik ve mali bir değerlendirme. <http://www.econ.utah.edu/~ehrbar/erc2002/pdf/i053.pdf>, Erişim tarihi: 13 Mayıs 2010.
- Cutler, D., Knaul, M.F., Lozano, R., Me'ndez, O. ve Zurita, B. 2002. Financial crisis, health outcomes and ageing: Mexico in the 1980s and 1990s. *Journal of Public Economics*, 84: 279-303.
- Çakmak, U. 2007. Kriz modelleri çerçevesinde Türkiye 2001 finansal krizinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/1: 81-101.
- Çavuşoğlu, E. 2002. İç denetim, özeleştirisi. *Önce Kalite*, Ocak, 8(51): 15.
- Davis, H.D. 1941. *The Analysis of Econometric Time Series*. India: The Principia Press.
- Deming, W.E. 1996. *Krizden Çıkış*. İstanbul: Arçelik A.Ş.
- Durmaz, C. ile söyleşi, 2006. Ulusal kalite başarı ödülü sahibi VİKO'dan kalitenin sırları. *Önce Kalite*, Temmuz: 26-28.
- Elsbach, K.D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness on verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39: 57-88.
- Erkama, N. ve Vaara, E. (Basımda). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation studies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*.
- Eryılmaz, M.E. ve Ünal, A.F. 2009. A test of the "contingent ideologicalization of management ideas" thesis in the Turkish academic balanced scorecard context. *6th Critical Management Studies Conference*, July 13-15, University of Warwick, England.
- Eryiğit, K. 2008. *Döviz Kuru Davranışı, Alternatif Modeller: Türkiye Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gasiorowski, M.J. 1995. Economic crisis and political regime change: An event history analysis. *The American Political Science Review*, Vol. 89, No. 4: 882-897.
- Green, S.E. 2004. A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, Vol.29, No.4: 653-669.
- Green, S.E., Babb, M. ve Alpaslan, C.M. 2008. Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: The role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*, Vol.22, No.40: 40-73.
- Green, S.E., Li, Y. ve Nohria, N. 2009. Suspended in self-spun webs of significance: A rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No.1: 11-36.

- Gujarati, D. 2005. *Basic Econometrics*. Third Edition. USA: McGraw-Hill Inc.
- Güzel, C. ile söyleşi 2003. Müşteri odaklılık Birmot'un kuruluş nedenidir. *Önce Kalite*, Aralık: 28-29.
- Hamilton, J.D. 1989. A new approach to the economic analysis of nonstationary time series and the business cycle. *Econometrica*, Vol. 57, No. 2: 357-384.
- Hamilton, P.M. 2000. Attaining agreement: A rhetorical analysis of an NHS negotiation. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.13, No.3: 285-300.
- Hammersley, M. 1997. On the foundations of critical discourse analysis. *Language and Communication*, Vol.17, No.3: 237-248.
- Hanson, A.V. 1999. *Aristotelian Appeals in Corporate Communication: Tracing the Communication Patterns in an Organizational Division Moving to Intranet Documentation*. Unpublished Dissertation, Texas Tech University.
- Hartelius, E.J. ve Browning, L.D. 2008. The application of rhetorical theory in managerial research: A literature review. *Management Communication Quarterly*, Vol.22, No.1: 13-39.
- 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*, Vol.44, No.4: 755-766.
- [Http://www.kalder.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=71](http://www.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=71), Erişim Tarihi: 27 Ağustos 2010.
- Huang, Y. ve Chen, C. 1998. TQM implementation in Taiwan: a field study with Taiwan top 500 companies. <http://www.sba.muohio.edu/abas/1998/surveyreport1.pdf>. Erişim tarihi: 04.12.2010.
- Huang, Y. ve Lin, B.M.T. 2002. An emprical investigation of total quality management: a Taiwanese case. *The TQM Magazine*, Vol.14, No.3: 172-180.
- Ishikawa, K. 1986. *What is Quality Control?: The Japanese Way*. New Jersey: Prentice Hall.
- Işık, Y. ile söyleşi 2006. Kamuda kalite. *Önce Kalite*, Haziran: 14-29.
- Jarzabkowski, P. ve Sillince, J. 2007. A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28: 1639-1665.
- Johns, G. 2001. In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 31-42.
- Johns, G. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2): 386-408.
- Joutsenvirta, M. ve Vaara, E. 2009. Discursive (de)legitimation of a contested Finnish greenfield investment project in Latin America. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 85-96.
- Juran, J.M. 1988. Quality and income. J.M. Juran ve F.M. Gryna (Der.), *Juran's Quality Control Handbook*, Fourth Edition: 4-1. New York: McGraw-Hill.
- Kalaycı, G. 2006. Kalite altyapısı iletişim kampanyası tüm hızıyla sürüyor. *Önce Kalite*: 50-52.
- Kanaat, A. ile söyleşi 2003. Misyonumuzu TKY'nin ışığında gerçekleştireceğiz. *Önce Kalite*, Temmuz: 15.
- Karaca, O. 2005. Türkiye'de faiz oranı ile döviz kuru arasındaki ilişki: Faizlerin yükseltilmesi kurları düşürür mü? *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni 2005/14*, Ekim: 1- 19.
- Kavrakoğlu, İ. 2002. Kalitenin yeni kriteri: Hız. *Önce Kalite*, 8(51): 14.

- Kaylan, A.R. ile söyleşi, 2004. TKY'ye hayat verenler: Eczacıbaşı-Baxter ve Balnak. **Önce Kalite**, Ocak: 33.
- Kazgan, G. 2005. **Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929–2001)**. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, H.Ü. 2004. **Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keyder, N. 2001. Türkiye'de 2000–2001 krizleri ve istikrar programları. **İktisat, İşletme ve Finans**, Cilt.16, Sayı.113: 37–53
- Kılıç, E. 2009. Türk imalat sektöründe ihracat, ithalat ve döviz kuru arasındaki ilişkilerin zaman serisi analizi. **Econ Anadolu 2009: Anadolu International Conference in Economics**, June 17–19, Eskişehir, Turkey.
- Kızılçelik, S. 1994. **Sosyoloji Teorileri 1**. Konya: Emre Yayınevi.
- Kıbrıçoğlu, A. 2001. Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969- 2001. **Yeni Türkiye Dergisi**, Kriz Özel Sayısı 1, Sayı 41.
- Kim, H., Song, Y.J., Yi, J.J., Chung, W.J. ve Nam, C.M. 2004. Changes in mortality after the recent economic crisis in South Korea. **Ann Epidemiol**, 14(6): 442-446.
- Kilitçioğlu, H. ve Kılınçarslan, B. ile söyleşi 2006. Müşteri memnuniyeti ulusal proje olduğunda... **Önce Kalite**, Mayıs: 14-21.
- King, W.R. ve Kugler, J.I. 2000. The impact of rhetorical strategies on innovation decisions: An experimental studies. **Omega**, 28: 485-499.
- Knights, D. ve Morgan, G. 1991. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization Studies**, Vol.12, No.2: 251-273.
- Korkmaz, T., Çevik, E.İ. ve Birkan, E. 2010. Finansal dışı açıklığın ekonomik büyüme ve finansal krizler üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. **Journal of Yasar University**, 17(5): 2821- 2831.
- Korkmaz, T., Zaman, S. ve Çelik, E. 2009. İMKB ile uluslararası hisse senedi piyasaları arasındaki entegrasyon ilişkisinin yapısal kırılma testleri ile analizi. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 17: 40- 71.
- Kostova, T. ve Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **The Academy of Management Journal**, Vol.45, No.1: 215-233.
- Koyuncu, M. ve Şenses F. 2004. Kısa dönem krizlerin sosyoekonomik etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin deneyimleri. **ERC Working Papers in Economics 04/13**. Erişim tarihi: 06.12.2010.
- Lai, K., Weerakoon, T.S. ve Cheng, T.C.E. 2002. The state of quality management implementation: A cross-sectional study of quality-oriented companies in Hong Kong. **Total Quality Management**, Vol. 13, No.1: 29-38.
- Lawrence, T.B. ve Phillips, N. 2004. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, 11: 689-711.
- Mäkitalo, A. ve Säljö, R. 2002. Talk in institutional context and institutional context in talk: categories as situated practices. **Revue**, Vol.22, No.1: 57-82.
- Mangır, F. 2003. **Finansal Deregülasyonun (1989- 2001) Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri: Kasım 2000- Şubat 2001 Krizleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mazza, C. 1998. The popularization of business knowledge diffusion: From academic knowledge to popular culture?. J.L. Alvarez (Der.), **The Diffusion and Consumption of Business Knowledge**: 164-181. London: Macmillan Press.

- Meyer, M. 2009. **Retorik**. Yerguz, İ. (Çev.), Ankara: Dost Yayınları.
- Molina, A.D. ve Spicer, M.W. 2004. Aristotelian rhetoric, pluralism, and public administration. *Administration & Society*, July, Vol.36, No.3: 282-305.
- Montes, F.J.L., Jover, A.V. ve Fernández, L.M.M. 2003. Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No.2: 189-209.
- Morgeson, F.P., Dierdorff, E.C. ve Hmurovic, J.L. 2010. Work design *in situ*: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 351-360.
- Neuendorf, K.A. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Newell, S., Robertson, M. ve Swan, J. 1998. Professional associations as ‘brokers’, facilitating, networking and the diffusion of new ideas: Advantages and disadvantages. J.L. Alvarez (Der.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 182-200. New York.
- Nugus, P. 2009. Rhetorical strategies of political parties and organized movements: Deliberative democracy and the Australian monarchy-republican debate. *Journal of Sociology*, 45: 307-328.
- Öker, H. 2003. Şekilsel kalite başarılı olamaz. *Önce Kalite*, Mayıs: 32.
- Özbilen, Ş. 2001. Türkiye’de iktisadi krizin temel nedenleri ve bir mali sistem reform önerisi\_II. *Yeni Türkiye Dergisi*, Kriz Özel Sayısı 1, Sayı 41: 1-19.
- Özdevecioğlu, M. 2002. Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19: 93-114.
- Özen, Ş. 1999. Türkiye’deki guru söylemi modasının nedenleri. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Vol.54, No.1: 97-121.
- Özen, Ş., 2002. Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 105-42.
- Özen, Ş. 2009a. Yerli ve ithal yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında merkez-çevre farklılaşması: Bir model ve ilk bulgular. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: 770-776.
- Özen, Ş. 2009b. Yönetim uygulamalarının uluslararası transferinde retorik dizilerinin değişmesi. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, Volume IV, Fall: 65-74.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, (28): 825-851.
- Parzen, E. 1961. An approach to time series analysis. *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol.32, No.4: 951-989.
- Pastor, J., Meindl, J. ve Hunt, R. 1998. The quality virus: Inter-organizational contagion in the adoption of total quality management. J.L. Alvarez (Der.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*: 201-219. London: Macmillan Press.
- Pearson, C.M. ve Claire, J.A. 1998. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.1: 59-76.
- Pessali, H.F. 2006. The rhetoric of Oliver Williamson’s transaction cost economics. *Journal of Institutional Economics*, Volume 2, Number 1: 45-65.

- Potter, J. 1996. *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner, C. 1969. The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114.
- Ramasamy, S. 2005. *Total Quality Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Ross, J.E. 1999. *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. Boca Raton: St Lucie Press.
- Rousseau, D.M. ve Fried, Y. 2001. Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 1-13.
- Ruef, M. ve Scott, W.R. 1998. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4: 877-904.
- Sakinç, S. 2002. Türkiye'nin güçlü ekonomiye geçiş programı ve yapısal reformlar, <http://www.sureyyasakinc.com/download/seminer-turkiyenin-guclu-ekonomisi.doc>, Erişim tarihi: 5 Temmuz 2010.
- Sandberg, R. 2003. Managing the dual identities of corporate consulting: A study of a Ceo's rhetoric. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 24, No.4: 215-225.
- Sandholm, L. 1988. Quality in developing countries. J.M. Juran ve F.M. Gryna (Der.), *Juran's Quality Control Handbook*, Fourth Edition: 35-B1. New York: McGraw-Hill.
- Serdengeçti, S. 2002. Kriz nereden nereye-Panel 1- 2002 para politikaları. *İktisat, İşletme ve Finans*, Cilt: 17, Sayı:194: 51-59.
- Sevüktekin, M. ve Nargeleçekenler M. 2005. *Zaman Serileri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevüktekin, M. ve Nargeleçekenler M. 2007. Türkiye'de İMKB ve döviz kuru arasındaki dinamik ilişkinin belirlenmesi. *8. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 24- 25 Mayıs, Malatya, Türkiye.
- Shrivastava, P., Mitroff, I.I., Miller, D. ve Miglani, A. 1988. Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*, Vol.25, No.4: 285-303.
- Sillince, J.A.A. 2005. A contingency theory of rhetorical congruence. *Academy of Management Review*, Vol.30, No.3: 608-621.
- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. ve Schroeder, R.G. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3: 537-564.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.3: 571-610.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, No.1: 35-67.
- Symon, G., 2000. Everyday rhetoric: Argument and persuasion in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.9, No.4: 477-488.
- Symon, G., 2008. Developing the political perspective on technological change through rhetorical analysis. *Management Communication Quarterly*, Vol.22, No.1: 74-98.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. 2001. *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

- Telek, B. 2004. 5.Kamu kalite sempozyumu: 9-19 Haziran 2004, Ankara. **Önce Kalite**, Nisan, 22-23.
- Temiroğlu, A. ile söyleşi 2002. TKY ile değişimi yakalamak mümkün. **Önce Kalite**, Şubat: 13.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A. ve Morrison, M. 2000. Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis. **The Learning Organization**, Vol.7, No.1: 23-31.
- Thomas, P. 1998. Ideology and the discourse of strategic management: A critical research framework. **Electronic Journal of Radical Organisation Theory**, 4(1), [http://merlin.mgmt.waikato.ac.nz/ejrot/vol4\\_1/thomas.pdf](http://merlin.mgmt.waikato.ac.nz/ejrot/vol4_1/thomas.pdf).
- Thomas, P. 2004. The recontextualization of management: A discourse-based approach to analysing the development of management thinking. **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.4: 775-801.
- Topallı, N. 2006. Kriz sonrası uygulanan IMF istikrar programları ve ekonomik etkileri: Güney Doğu Asya ve Türkiye örneği. **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 11.
- Uygur, E. 2001. Krizden krize Türkiye:2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri. **Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni 2001/1**, <http://www.tek.org.tr>. Erişim tarihi: 8 Ekim 2010.
- Uzer, T. ile söyleşi 2002. **Önce Kalite**, Kasım, 8(61): 20.
- Weick, K.E. 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, Vol.25, No.4: 305-317.
- Whittle, A., Mueller, F. ve Mangan, A. 2008. In search of subtlety: Discursive devices and rhetorical competence. **Management Communication Quarterly**, Vol.22, No.1: 99-122.
- Yang, C. 2003. The establishment of a TQM system for the health care industry. **The TQM Magazine**, Vol.15, No.2: 93-98.
- Yavuz, N.Ç. 2006. Türkiye’de turizm gelirlerinin ekonomik büyümeye etkisinin testi: Yapısal kırılma ve nedensellik analizi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(2): 162-171.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2005. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, E. 1999. Modern management techniques in the developing world: The case of TQM and its impact on workers in Turkey. **Work, Employment & Society**, Vol.13, No.4: 693-709.
- Yurdakul, F. 2001. Türkiye’de enflasyon sürecinde yapısal kırılmalar. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 56(1): 149-169.
- Yüksel, Ö. ve Murat, G. 2002. Şubat krizinin kobiler üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkepdf/bildiri_09.pdf). Erişim tarihi: 12 Haziran 2010.
- Zbaracki, M.J. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. **Administrative Science Quarterly**, Vol.43, No.3: 602-636.
- Zerenler M. ve İraz, R. 2006. Kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına etkileri: Küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde bir araştırma. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21.

---

**Mehmet E. Eryılmaz**, lisans derecesini 1997 yılında Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü'nden, yüksek lisans ve doktora derecelerini ise sırasıyla 2001 ve 2005 yıllarında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden almıştır. Halen Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırmacının ilgi alanları örgüt kuramı, stratejik yönetim ve araştırma yöntemleridir.

E-posta: mehmetery@uludag.edu.tr

**Filiz Eryılmaz**, lisans derecesini 2004 yılında Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü'nden, yüksek lisans derecesini ise 2008 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden almıştır. Halen Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, İktisat Politikası Anabilim dalında doktora eğitimine devam etmekte, aynı zamanda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Araştırmacının ilgi alanları politik iktisat, kamu tercihi kuramı ve politik konjonktür kuramlarıdır.

E-posta: filizg@uludag.edu.tr



## EK A

Araştırmanın ikinci kısmında ise zaman serileri analizinden faydalanılmıştır. Retoriksel stratejilerin her bir dönem için kullanım oranları hesaplanırken belirli bir çeyrek dönemdeki DR, UR ve AR kullanım oranlarının toplamı 100 olarak kabul edilerek her bir retorik kullanım oranının 100 toplamı içindeki oranı tespit edilmiştir. Bu durumu aşağıdaki gibi formülleştirilmek mümkündür;

$$\text{Retorik Kullanım Oranı} = \frac{X_t}{X_t + Y_t + Z_t}$$

Yukarıdaki formülde  $X_t$ 'nin t dönemindeki DR kullanım oranını,  $Y_t$ 'nin t dönemindeki UR kullanım oranını ve  $Z_t$ 'nin de t dönemindeki AR kullanım oranını temsil ettiği varsayıldığında,  $X_t$ ,  $Y_t$  ve  $Z_t$ 'nin toplamı 100'e eşit olacaktır. Elde edilen retorik kullanım oranı ise üç ikna unsurundan birinin t dönemindeki toplam (100) içindeki oranını temsil edecektir. Verilerin çeyrek yıllık dönemler itibarıyla toplam içindeki oranlarının hesaplanmasının ardından, tüm oranlarda yaklaşık değeri 2,718 olan "e sayısı" ile toplamak suretiyle yeni bir düzenleme yapılmıştır. Bu sayede bazı dönemlerde veri yokluğu nedeniyle "0" olarak hesaplanan değerlerin logaritmalarının alınması sağlanarak, veri yokluğunun zaman serisi analizi üzerindeki etkileri aşgari düzeye indirgenmiştir. Son olarak, 2005 yılı baz alınarak verilerin nihai değerleri hesaplanmıştır.

Bu çalışmanın ana amacı daha önce de vurgulandığı gibi, Türkiye'de 1994, 2000, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan ekonomik krizler özelinde, bağlamsal unsurlarda yaşanan değişimlerin TKY'ni meşrulaştırmada kullanılan retorik içeriği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu nedenle öncelikle yukarıda anlatıldığı biçimde hesaplanan DR, UR ve AR'a ait zaman serilerine birim kök testi uygulanarak, serilerin birim kök içerip içermediğinin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca her üç zaman serisi için yapılan birim kök sınamalarının en sağlıklı sonuçları gösterebilmeleri için yapısal kırılmalar da dikkate alınacaktır.

*Durağanlık* herhangi bir veride belirli bir zamanda sürekli artma veya azalmanın olmadığı, verilerin zaman içinde bir yatay eksen boyunca saçılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Bir diğer deyişle durağanlık, verilerin sabit bir ortalama etrafında dalgalanması ve dalgalanma varyansının özellikle zaman boyunca sabit kalması şeklinde ifade edilebilir (Sevüktekin ve Nargeleşkenler, 2007). Zaman serilerinin durağan olması olarak ifade edilen şey ise, zaman içinde varyansın ve ortalamasının sabit olması ve gecikmeli iki zaman döneminde değişkenlerin kovaryansının değişkenler arasındaki gecikmeye bağlı olup zamana bağlı olmamasıdır. Bu durumda;

$$\text{Ortalama} = E(Y_t) = \mu$$

$$\text{Varyans} = \text{var}(Y_t - \mu)^2 = \delta^2$$

$$\text{Kovaryans} = \chi_k = E((Y_t - \mu)(Y_{t-k} - \mu))$$

şeklinde olacaktır (Gujarati, 1995: 712–713).

Zaman serileri analizlerinde herhangi bir serinin durağan olması aynı zamanda ilgili serinin birim kök içermediği, durağan olmaması ise serinin birim kök içerdiği anlamına gelmektedir. Serilerin birim kök içermesi, serilerin yaşanan herhangi bir şoktan (krizden) sonra ortalamasına geri dönme eğilimi göstermediği manasına gelmektedir. Başka bir ifadeyle şokun serinin seyrini etkilediği söylenebilir (Emirmahmutoğlu *vd.*, 2005). Bir zaman serisinde birim kökün varlığını araştıran ve yazında çokça kabul gören ilk test Dickey-Fuller (1979, 1981) testi (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2007) olmakla birlikte, sıklıkla tercih edilen diğer birim kök testleri “Geliştirilmiş Dickey-Fuller (ADF)”, “Phillips-Perron (PP)” ve “KPSS”dir (Kılıç, 2009).

Dickey-Fuller testinin kullanımını açıklamak için aşağıdaki veri üreten süreç kullanabilir;

$$\text{Model: } Y_t = \rho Y_{t-1} + u_t$$

$$u_t = \text{Stokastik hata terimi}$$

Eşitlik aşağıdaki gibi gösterilebilir;

$$y_t - y_{t-1} = (\rho - 1)y_{t-1} + u_t$$

Denklemin her iki tarafından  $y_{t-1}$  çıkarıldığında,  $(\rho - 1) = \gamma$  olmak üzere denklem aşağıdaki şekle gelmektedir.

$$\Delta y_t = \gamma y_{t-1} + u_t$$

$$H_0 : \rho = 1, H_1 : \rho < 0$$

$(\rho - 1) = 0$  veya  $\gamma = 0$  durumunda  $y_t$  serisi bir birim kök içermektedir. Ancak  $|\rho| < 1$  ise seri durağan olur (Şimşek ve Halaç, 2003).

Yukarıda ele alınan DF test modelinin içerdiği kabul edilen otoregresif süreç sayısı AR (1) kabul edilmektedir. Ancak tüm zaman serilerinde durum böyle olmamaktadır. Bundan dolayı test denklemi en genel haliyle şu şekilde kullanılmaktadır:

ADF denklemi (en geniş) :

$$\Delta Y_t = a + bt + \gamma Y(t-1) + c \sum \Delta Y(t-1) + u_t$$

Ancak ADF’de hata teriminin otokorelasyonları yüksek dereceden negatif olduğunda PP testi hata teriminin örneklem hatası ile karşılaşmaktadır (Önder *vd.*, 2005). ADF denkleminde gecikme uzunluğu genellikle “Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion; AIC)” veya “Schwarz Kriteri (Schwarz Criterion; SC)” kullanılarak tespit edilmektedir (Karaca, 2005). Philips-Perron çalışmalarında Dickey-Fuller tarafından ileri sürülen birim kök testini genelleştirerek parametrik olmayan bir yaklaşımla yeni bir birim kök testi geliştirmişlerdir. Ancak bu yaklaşımda hata teriminin otokorelasyonları yüksek dereceden negatif olduğunda PP testi hata teriminin örneklem hatası ile karşılaşmaktadır. Ancak bu düzeltme yapıldığında PP testi ADF testine göre daha güçlüdür.

KPSS testinde ise amaç gözlenen serideki deterministik trendin arındırılarak serinin durağanlaştırılmasıdır. KPSS testinde kurulan birim kök hipotezi ADF testleri için kurulan hipotezlerden farklıdır. Boş hipotez serinin durağan olduğunu, buna karşın alternatif hipotez ise seride birim kök olduğunu ima etmektedir. Boş hipotezdeki durağanlık seriler trendden arındırıldıkları için temelde trend durağanlığı göstermektedir. Bu sayede trendden arındırılan serideki birim kök olmama durumu, aslında serinin trend durağanlığını göstermektedir (Sevüktekin ve Nargeleçekenler, 2005).

Zaman serileri, genellikle analiz dönemi içinde şok ya da kriz etkisi içermektedirler. Bağlama ait politika ve yapılarıdaki değişimlerden (örneğin ekonomik ve siyasi gelişmeler) kaynaklanan bu etkiler de seride yapısal kırılmalara yol açmaktadır (Korkmaz *vd.*, 2009). *Yapısal kırılmanın* (değişimin) kesin tanımını yazın vermemekteyse de, genellikle regresyon parametrelerindeki değişimler olarak yorumlanabilir (Yurdakul, 2009). Zaman serilerinde yapısal kırılma varsa ve bu yapısal kırılma dikkate alınmadan birim kök testi uygulanırsa, serinin durağan olmama ihtimalinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Korkmaz *vd.*, 2009: 45). Çünkü yapısal kırılma birim kök sınamalarına dâhil edilmezse boş hipotezin yanlışlıkla reddedilmesine neden olabilir (Yamak ve Korkmaz, 2009). ADF, PP ve KPSS gibi geleneksel birim kök testleri örneklem dönemi içinde gerçekleşen önemli olayları dikkate almamaktadırlar (Yavuz, 2006). Bu nedenle bu testler serilerde yapısal kırılmanın varlığı durumunda sahte birim kök bulmaya meyilli olduklarından dolayı eleştiri oklarına hedef olmaktadır. Hâlbuki kırılma dikkate alındığında, durağan olmayan bir serinin durağan olduğu görülmektedir. Bu nedenden ötürü serideki yapısal kırılmayı göz önünde

bulunduran testler geliştirilmiştir (Korkmaz *vd.*, 2009). Buradaki temel gaye, birim-kök testi üzerindeki regresyon parametrelerindeki değişmelerin etkisini bulmaktır (Yurdakul, 2009).

Perron 1989 yılındaki çalışmasında trend fonksiyonunda bir defalık kırılma meydana gelmesi halinde uygulanan ADF birim kök sınamasının gerçekte yanlış olan boş hipotezi reddetmede başarısız olduğunu gözler önüne sermiştir. Araştırmacı, serinin trend fonksiyonunda meydana gelen kırılma durumunda, serinin deterministik bir trend etrafında durağan dalgalanmalar gösterebileceğini iddia etmiş ve ADF birim kök testine alternatif bir test geliştirmiştir. Perron'un geliştirdiği birim kök testi, serinin sadece bir noktada kırılma meydana geldiği varsayımı üzerine bina edilmiştir. Seride meydana gelen bu kırılma zamanının ise önsel olarak bilindiği varsayılmaktadır. Christiano ise 1992 yılındaki çalışmasında, Perron'un önerdiği önsellik varsayımını eleştirerek, kırılma noktasının içsel olarak belirlenmesi gerektiği düşüncesini savunmuştur (Emirmahmutogulları *vd.*, 2009).

Yapısal kırılmalarla ilgili olarak en son geliştirilen ve en güvenilir olarak takdim edilen test ise Lee ve Strazicich (2001, 2003)'e aittir. Bu araştırmacılar alternatif hipotezlerinde kesinlikle yönelim durağanlığı ima eden iki kırılmalı birim kök sınamasını önermektedirler. Bu test Perron'un 1989 yılındaki çalışmasında tanımladığı Model A, B ve C'yi dikkate almaktadır. Ayrıca sınama, Schmidt ve Philips tarafından 1992'de önerilen Lagrange Çarpınları (LM) birim kök sınamasına dayanmaktadır (Eryiğit, 2008).

Bu çalışmada kullanılan iki kırılmalı LM birim kök istatistiği, LM ilkesine göre aşağıdaki bağlaşımla elde edilir:

$$\Delta Y_t = \delta' \Delta Z_t + \phi S_{t-1} + u_t$$

Buna göre  $\phi = 0$  olarak tanımlanan birim kök sınaması ve LM istatistiği,

$$\tilde{p} = T \tilde{\phi}$$

$\tilde{\tau} = \phi = 0$  boş hipotezini sınamak için hesaplanan t-istatistiği

şeklinde olacaktır. Model A ve Model C için kritik değerler Lee ve Strazicich'in 2003 yılındaki çalışmasında verilmektedir (Eryiğit, 2008).

---

Bai ve Perron ise, 1998 ve 2003 yıllarındaki çalışmalarında serilerde çoklu yapısal kırılmayı test edebilmek için alternatif bir yöntem önermişlerdir. Araştırmacılar, hata kareleri toplamının global minimum değerlerini elde eden etkili bir algoritma geliştirmişlerdir. Bu algoritma, dinamik programlama temeline dayanmakta ve her bir kırılma noktası için “En Küçük Kareler” yöntemini gerektirmektedir (Çevik *vd.*, 2009). Bu çalışmada yapısal kırılmalar dikkate alınırken Lee ve Strazicich’e ait iki kırılmalı LM birim kök sınama testi ve birim kökü dikkate almadan sadece serilerdeki çoklu kırılmayı inceleyen Bai-Perron çoklu yapısal kırılma testleri kullanılmaktadır.



**KURUMSAL BASKILARA VERİLEN ÖRGÜTSEL  
YANITLARDA KRİTİK KARAR ALICILARIN TEHDİT-  
FIRSAT ALGISININ ROLÜ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN  
BANKALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ  
KARŞISINDAKİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEN BİR  
DEĞERLENDİRME**

*Eyüp Aygün Tayşir*  
Marmara Üniversitesi

*İbrahim Anıl*  
Marmara Üniversitesi

**ÖZET**

Yeni Kurumsal Kuram yazını incelendiğinde, özellikle 1990 sonrası bazı çalışmaların, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin bu baskılara nasıl olup da farklı yanıtlar verebildiğini açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Ancak, bu çalışmalarda aktörün rolü görece az çalışılmıştır. Son dönemde, Kurumsal İş yazınının gelişimi ile birlikte, bahsi geçen süreçlerde aktörün rolü daha detaylı olarak incelenmeye başlanmıştır. Çalışmamızda, bu bağlamda, örgütlerin kurumsal baskılara vermiş oldukları yanıtlar arasındaki farklılıkların, bu baskıların örgütlerdeki kritik karar alıcılar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili olup olmadığını araştırılmıştır. Araştırma bulguları, kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtlar arasındaki farklılıkların, bu kurumsal baskıların kritik karar alıcılar tarafından örgütün kaynak ve kontrolüne yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılanmasından kaynaklanabileceğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** Yeni Kurumsal Kuram, kurumsal iş, ussal seçim, kritik karar alıcı

## THE ROLE OF THE KEY DECISION MAKERS' THREAT- OPPORTUNITY PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL PRESSURES: AN EVALUATION THROUGH THE CORPORATE GOVERNANCE BEHAVIORS OF PUBLICLY OWNED TURKISH BANKS

### ABSTRACT

A review of the New Institutional Theory literature shows us that some studies, especially which were published after 1990, tried to explain how organizations from the same institutional fields were able to give different responses to the same organizational pressures. However, in these studies, the role of the agency and actor was relatively neglected. Recently, with the emergence and development of Institutional Work literature, the role of the agency and the actor in organizational responses to institutional pressures has gained more importance. In this respect, in our study it was questioned whether different organizational responses to the same institutional pressures resulted from the perceptual differences of key decision makers in organizations. Results indicated that organizations from the same institutional fields would give different responses to the same institutional pressures since the key decision makers of those organizations perceive an institutional pressure as a threat or opportunity for organizational control and/or organizational resources.

**Keywords:** New Institutional Theory, institutional work, rational choice, key decision maker

Örgütlerin kurumsal baskılar karşısında seçim şansı var mıdır? Bir diğer ifadeyle, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütler, bu baskılara farklı yanıtlar verebilir mi? Yeni Kurumsal Kuram'ın (YKK) temel formülasyonunu belirleyen çalışmalarında DiMaggio ve Powell (1983)'in öne sürdüğü meşruiyet arayışı üzerinden eşbiçimleşme tezleriyle ters düşen bu durumun, örgütsel yaşamın bir gerçekliği olduğu, özellikle 1990 sonrası bazı YKK çalışmalarında vurgulanmıştır (örneğin: Kraatz ve Zajac, 1996). Konuyla ilgili en önemli çalışmalardan birini gerçekleştiren Oliver (1991), aynı örgütsel alan içerisinde yer alan örgütlerin alanda meşruiyet kazanmak adına uyum göstermek zorunda oldukları kurumlar karşısında farklı yanıtlar verebileceğini savunmaktadır. Yine bu dönemde gerçekleştirilen pek çok kuramsal ve görgül çalışma (örneğin: Leblebici vd. 1991; Goodstein, 1994; DiMaggio, 1988; Perkmann ve Spicer, 2007) örgütlerin, kurumsal baskılar karşısında başlangıçta düşünüldüğü kadar pasif olmadıklarını ve aktörün, ussal seçime dayalı stratejilerin, politik davranış ve çıkar kavramlarının kurumsal baskılar karşısında örgütlere bir hareket alanı sağlayabildiğini vurgulamaktadır. Aktörün kurumsallaşma sürecindeki rolüne odaklanan ve



kurumların inşa edilmesi, korunması, aşındırılıp değiştirilmesi süreçlerinde bireye ve birey üzerinden örgüte aktif rol biçen bu çalışmalar, zaman içerisinde YKK yazını içinde Kurumsal İş (Kİ) (Institutional Work) adlı bir çalışma alanı oluşturmuşlardır (Lawrence ve Suddaby, 2006).

Görülmektedir ki, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşılaşan örgütler, bu kurumsal baskılara farklı yanıtlar verebilmektedirler. Bu noktada ortaya çıkan yeni soru, bahsi geçen farklı davranışların nasıl açıklanabileceği ve aktörün bu süreçlerde nasıl bir rolü olduğudur. George vd. (2006), örgütlerde kritik karar alıcı pozisyonlarda yer alan yöneticilerin, kurumsal baskıları örgütün kaynak ve/veya kontrolüne yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılamaları üzerinden örgütün kurumsal baskılara vereceği yanıtın belirlendiğini iddia etmektedirler.

Bu çalışmanın temel amacı, George vd. (2006)'nin kuramsal iddialarından hareketle oluşturulan argümanları, Türkiye koşullarını gözetererek revize edip, görgül olarak sınamaktır. Bu çaba, birkaç nedenden ötürü önemlidir. Öncelikle, George vd. (2006) tarafından öne sürülen, *“bir örgütsel alanda aynı kurumsal baskı karşısında gözlemlenen örgütsel yanıt çeşitliliği, örgütlerde kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin tehdit-fırsat algısı üzerinden açıklanabilir”* iddiasının, alanın önde gelen ulusal ve uluslararası dergilerinde yayınlanan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, görgül olarak yeterince sınanmadığı anlaşılmaktadır. Çalışma, bahsi geçen argümanı, bir kurumsal baskı olarak ele alınan Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ)'ne halka açık yedi bankanın verdiği farklı yanıtları çoklu örnek olay yöntemiyle (ÇÖOY) inceleyerek test etmesi nedeniyle Kİ yazınına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır. Kİ yazınının, YKK alanının en güncel çalışma alanlarından birini oluşturması ve Lawrence vd. (2006)'nin belirttiği gibi, YKK yazını içinde bugüne kadar dağınık bir şekilde sunulan farklı bakış açılarını birleştirme potansiyeli taşıması, bu alanda yapılacak kuramsal ve görgül çalışmaları gerekli ve anlamlı kılmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışmada öne sürülen sav ve elde edilen bulguların, aynı örgütsel alanda aynı kurumsal baskılarla karşılaşan örgütlerin davranış çeşitliliğinin nedenlerinin anlaşılmasına ve bu süreçlerde aktörün rolünün açıklanmasına katkı sağlama potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir.

İzleyen bölümlerde sırasıyla; araştırma sorusuyla ilgili yazın gözden geçirilmekte ve çalışmaya arka plan oluşturan kuramsal çerçeve açıklanmakta, çalışmada izlenen yönteme ilişkin bilgiler aktarılmakta, araştırma bulguları sunulmakta ve en nihayet araştırmaya arka plan oluşturan kuramsal çerçeve, araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ışığında değerlendirilerek çalışmanın yazına katkısı tartışılmaktadır.

## KURAMSAL ÇERÇEVE

YKK yazını incelendiğinde, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin bu baskılar karşısında gösterdiği davranış çeşitliliğine odaklanan çalışmaların konuya birbirlerinden farklı açıklamalar getirdikleri gözlenmektedir. Zucker (1987), “bir kurumsallaştırma çabası başarılı olduğunda neden bazı örgütler kurumsal çevreleri tarafından şekillendirilirken bazıları bundan etkilenmez?” şeklinde ifade ettiği bu soruya, üç farklı mekanizma üzerinden yanıt vermektedir. Buna göre, örgütün içsel amaç ve değerlerinin, dış çevredeki kurumsal aktörler gözünde meşruiyet kazanma gereksiniminin ve örgütün kontrol ve gücünün kurumsal baskılara verilecek yanıtlarda etkili olacağı iddia edilmektedir. Bu çalışmanın temel eksikliği, hangi koşulda örgüt tarafından ne şekilde bir davranış sergileneceğinin açıklanmamış olmasıdır. Godrick ve Salancik (1996) kurumsal baskılarla karşılaşan aktörlerin, karşılaştıkları baskıların görece belirsizlik içerdiği durumlarda alternatif davranışlar arasından seçim yapmalarının mümkün olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, bu gibi belirsizlikler, kurumsal baskılara hedef olan aktörlere serbest hareket etme ortamı sağlayacak ve kurumsal baskılar karşısında izlenen yöntemler farklılaşabilecektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, örgütsel alanda eşbiçimlilikten ziyade çeşitlilik gözlenecektir. Marquis ve Lounsbury (2007), bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri görgül çalışmalarında, örgütün dış çevresinde yer alan ve örgüte kurumsal baskılarda bulunmaya muktedir olan birden fazla aktörün söz konusu olduğu durumlarda, bu aktörler arasındaki çıkar çatışmalarının sonucunda beliren farklı kurumsal mantıklardan hareketle örgütlerin kurumsal baskılara verecekleri yanıtların çeşitlilik gösterebileceğini belirtmektedir. Ancak, bu çalışmada da, baskıya maruz kalan örgütlerin, birbirleriyle rekabet halinde olan bu kurumsal mantıklardan herhangi birine uyum sağlamama olasılığından bahsedilmediğini vurgulamak gerekir. Öte yandan, örgüt alternatif kurumsal mantıklardan birine uyum sağladığında, neden bir diğer kurumsal mantığa değil de o kurumsal mantığa uyum sağlar sorusu da, bu çalışmada yanıtı bulunmayan bir soru olarak dikkat çekmektedir. Kurumsal mantıklardaki çeşitliliğe odaklanan diğer çalışmalarda da (örneğin: Thornton, 2002) benzer bakış açısının hâkim olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmaların en önemli özelliği, aktöre biçilen rolün son derece pasif olması, hatta incelemeye konu edilen süreçlerde aktöre herhangi bir rol biçilmemiş olmasıdır. Esasen, bu çalışmaların temel iddiası, kurumsal mantıklardaki çelişki ve çatışmaların örgütlere kısıtlı da olsa bir seçim imkânı sağladığı şeklinde ifade edilebilir.

Öte yandan, örgütlerin kurumsal baskılar karşısında sergilemiş olduğu davranış çeşitliliğinin nedenlerini örgütlere özgü birtakım özellikler üzerinden açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Lounsbury (2001)

geri dönüşüm konusunda çevreden gelen kurumsal baskılara üniversiteler tarafından verilen yanıtların çeşitliliğine odaklandığı çalışmada, örgütler arası farklılıkları, bir sivil toplum kuruluşunun üniversitelerde temsilciliği bulunup bulunmaması ile açıklamaktadır. Bu durum, örgütler arası ağ düzeneklerinin, örgütlerin aynı kurumsal baskı karşısında farklı uygulamaları benimsemesine neden olduğunu göstermektedir.

Oliver (1991)'e göre örgütler, kurumsal baskılar karşısında beş farklı strateji izleyebilirler: boyun eğme (uyum), kaçınma, uzlaşma, direnme ve manipüle etme. Oliver (1991), örgütün bu stratejilerden hangisini izleyeceğinin önceden kestirilmesinin mümkün olduğunu savunurken, bu öngörüyü kurumsal baskının bazı özellikleri üzerinden gerçekleştirmektedir. Buna göre; kurumsal baskının kim tarafından yapıldığı, neden yapıldığı, baskının bağlamının ne olduğu, baskının türü ve nasıl yapıldığına göre, verilecek örgütsel yanıtlar farklılık gösterebilmektedir. Oliver'ın (1991) kuramsal öngörülerinin görgül sınaması Goodstein (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Goodstein (1994), kurumsal baskılarla verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunda, örgütlerin kurumları benimseme eğiliminde olduklarını, aksi takdirde direnç gösterdiklerini ve/veya kaçınma ya da uzlaşma davranışları sergilediklerini belirtmektedir. Bu çalışmanın en önemli bulgularından birisi, Oliver (1991)'in geliştirdiği, alanda bir kurumsal düzenlemeden fayda sağlayan çok sayıda örgüt olduğunda diğer örgütlerin de bu kurumsal baskıya uyum göstereceği hipotezinin reddedilmiş olmasıdır. Bu bulgu, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtların sadece eşbiçimlilik, meşruiyet arayışı ve kaynak bağımlılığı gibi etmenlerle açıklanamayacağını göstermektedir.

Ancak, bu çalışma dikkatlice incelendiğinde, Oliver'in de YKK'nın arka planına hâkim olan mantıklardan ödün vermekten kaçındığı anlaşılmaktadır. Bu mantık, en temelde, kurumsallaşma sürecinin aktöre dışsal olduğunu ve kurumsallaşma sürecinin sosyal bir olay olarak ussal seçimden ve çıkara yönelik eylemden bağımsız olarak oluştuğunu iddia etmektedir. Oliver (1991) de, bu kabulün dışına çıkmadığı çalışmada, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtları kendilerinin seçmediğini, örgütle baskıyı yapan aktör arasındaki bağımlılık ilişkisinin örgüt tarafından izlenecek stratejiyi belirlediğini savunmaktadır.

Buraya kadar açıklanan çalışmalar ortak özellikleri açısından incelendiğinde, aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin bir kurumsal baskı karşısında göstermiş olduğu davranış çeşitliliğini açıklama çabasında örgüte ya da örgütü yönetenlere aktif bir rol biçilmediği ve bireyin ussal seçimi olgusunun, strateji vurgusu yapan çalışmalarda dahi, analize katılmadığı görülmektedir. İzleyen bölümde bu durumun nedenleri ve yazında yaşanan güncel değişimler açıklanmaktadır.

### **Kurumsal İş Kavramı Bağlamında YKK Çalışmalarında Aktör ve Ussal Seçim**

Kİ kavramı, bireylerin ve kolektif grupların yeni kurumlar inşa etmek, var olanları korumak veya değiştirmek için gerçekleştirdikleri eylemleri konu edinmektedir. (Lawrence vd., 2011; Lawrence ve Suddaby, 2006). Konunun yeni olmasının temel sebebi olarak, kurumsallaşmayı nesnel ve aktöre dışsal bir süreç olarak gören bakış açısından (Berger ve Luckmann, 1967) ödün vererek gerçekleştiren çalışmaların, uzun yıllar boyunca YKK'ın önde gelen araştırmacıları tarafından kuramdan sapma olarak kabul edilmiş olması gösterilebilir. Bu eleştiriler içerisinde, Scott'ın, aktörlerin çıkara yönelik davranışlarının verili alınamayacağı, bu davranışların da kurumsal olarak biçimlendiği ve tanımlandığı görüşü ve yine Meyer ve Scott'ın, çevrenin kökenini insanlarda aramanın kurumsal analizden taviz vermek anlamına geleceği vurgularının özellikle dikkat çekici olduğu belirtilebilir (Scott 1987; Meyer ve Scott, 1992 ve Özen, 2007).

DiMaggio (1988), kurumsal girişimci kavramı bağlamında, kaynakları elinde bulunduran aktörlerin, kendi çıkarlarına yönelik fırsatlar gördüklerinde kurumlar inşa etmeye çalışabileceklerini belirtmektedir. Ancak, Lawrence ve Suddaby (2006), Kİ kavramının bundan daha geniş bir anlam içerdiğini ifade etmekte ve sadece kaynakları elinde bulunduran güçlü aktörlerin değil, kenarda kalmış diğer aktörlerin de kurumlar üzerinde etkisi olabileceğini savunmaktadır. Kİ yazının başlangıç dönemini oluşturduğu ifade edilebilecek diğer bir çalışmada Oliver (1991), kurumsallaşma olgusunun farklı süreçlerinde aktörlerin stratejik eylemlerinin önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, günümüzde YKK yazını içinde yeni bir açılım olarak nitelenebilecek Kİ perspektifi, kurumsallaşmanın tüm aşamalarında (kurumun inşası, korunması, değiştirilmesi ve ortadan kalkması) aktörün çıkara yönelik eyleminin de analize dâhil edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ancak, Perkmann ve Spicer (2007)'in da belirttiği gibi, aktörlerin kurumsallaşmanın çeşitli süreçlerinde etkili olabilmeleri, politik, analitik ve kültürel birtakım yeteneklere sahip olmalarına bağlıdır.

George vd. (2006), örgütlerin kurumsal baskılara verecekleri yanıtların belirleyicisi olarak, örgütte kritik karar alıcıların (yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.) kurumsal baskıyı nasıl algıladığı ile (tehdit – fırsat) bu baskının neye yönelik olduğu (kaynak – kontrol) arasında bir ilişki kurarak birtakım öngörülerde bulunmaktadır. George vd.'nin çalışması, örgütlerin kurumsal baskılar karşısında stratejik yanıtlarını konu edinen diğer çalışmalardan, örgütte mikro boyutta kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin algılarını ele alması bakımından ayrılmaktadır. George vd. (2006)'nin kurumsal açıklamalarından hareketle, bu çalışmada aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal

baskılarla karşılaşan örgütlerin, bu baskılara kimi zaman birbirlerinden farklı yanıtlar verebileceği ileri sürülmektedir. Buna göre, her örgütte kritik karar alıcı rollerde bulunan yöneticilerin kurumsal baskıyı hem algılama biçimi hem de ilişkilendirdiği örgütsel öznelilik farklılık gösterebilecektir. Bu bağlamda, bir kurumsal baskıyı örgütün temel öznelilikleri olan kaynak ya da kontrolüne (otonomi) yönelik bir tehdit olarak gören kritik karar alıcıların görev yaptığı örgütler, kurumsal baskıya, Oliver (1991)'in tipolojisinden hareketle, "direnme" şeklinde tepki vereceklerdir. Kritik karar alıcıların, kurumsal baskıyı örgütün özneliliklerine yönelik bir fırsat olarak tanımlaması durumunda verilecek örgütsel yanıt ise, yine Oliver (1991)'in tipolojisinden hareketle, "uyum" şeklinde olacaktır. Kimi durumlarda ise bir kurumsal baskı aynı anda hem tehdit hem de fırsat olarak algılanabilecek ya da bir örgütsel özneliliği tehdit ederken diğerine yönelik fırsatlar sunabilecektir. Bu durumda, örgütler, ayırma (decoupling) ya da sembolik uyum adı verilebilecek davranışlara yöneleceklerdir. Çünkü böyle bir durumda örgütler, bir yandan kurumsal baskıya uyum sağlamanın avantajlarından yararlanmak, öte yandan da olası tehditlerden korunmak isteyeceklerdir. Aşağıda bu savları özetleyen bir model görülmektedir.

Çevresel Duruma Yönelik Algı			
Kayıp ya da kazançtan etkilenecek örgütsel öznelilik		Tehdit (Olası Kayıp)	Tehdit ve Fırsat (Kayıp ve Kazanç Bir Arada)
		Fırsat (Olası Kazanç)	
Kaynak		Direnme	Sembolik Uyum
		Uyum	
Kontrol		Direnme	Sembolik Uyum
		Uyum	

Kaynak: George vd. (2006)'den uyarlanmıştır.

**ŞEKİL 1:** Araştırmaya Arka Plan Oluşturan Sava İlişkin Model

Öne sürülen bu savın sınanabilmesi için, aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskıyla karşı karşıya olup bu baskılara birbirlerinden farklı yanıtlar veren bir örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. İzleyen bölümde, bu çalışmada öne sürülen argümanların sınanmasında kullanılan KYİ kavramına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

### **Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal yönetim, en basit ifadesiyle, yöneticilere bir taraftan şirketlerini özgür bir şekilde yönetme imkânı tanıyan, ancak bu özgürlüğü hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda kısıtlayan yönetsel düzenlemelerin geliştirilip uygulanmasıdır. KYİ, 1990 ve 2000'li yıllarda, hem gelişmiş batılı ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan şirket skandalları sonrasında, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından geliştirilen ve şirketlerin yönetilmeleri esnasında uyulması gereken kuralları içeren birtakım düzenlemelerden oluşmaktadır. Günümüzde hemen hemen tüm OECD üyesi ülkelerin, özellikle halka açık işletmelerden, OECD tarafından geliştirilen KYİ'ne uyum sağlamalarını talep ettikleri görülmektedir (Keasey vd., 2005). Türkiye'de KYİ ile ilgili düzenleme Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından gerçekleştirilmektedir. OECD tarafından 1999 senesinde yayınlanan ilkeleri inceleyen ve çalışmalarında bu ilkeleri arka plana alan SPK, 2003 yılında KYİ'nin ilk sürümünü yayımlamıştır. 2005 yılında revize edilen bu ilkeler, kaleme alındıkları ilk andan itibaren ülkemiz koşullarına uyarlanarak ve öncelikli olarak halka açık şirketler hedef alınarak oluşturulmuştur. SPK tarafından oluşturulan bu ilkeler, işletmelerin; pay sahipleri ile ilişkileri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile ilişkileri ve yönetim kurulu yapısı konularında uyması talep ve tavsiye edilen düzenlemeleri içermektedir (SPK, 2005). Bu gelişmelerin, günümüzde KYİ'ni bir kurumsal baskı haline getirdiği ifade edilebilir.

KYİ, işletmelerin yönetilmeleri esnasında yönetim kademelerinin uyması talep ve/veya tavsiye edilen ilkelere dayanmaktadır. Detayı izleyen satırlarda açıklanan bu ilkelerin bir kurumsal baskı olarak nitelenmesinin en temel sebebi, mevcut iş yapma biçimleri ve örgüt yapıları üzerinde radikal değişimler öneriyor olmaları ve bu ilkelerin düzenleyici kurumlar tarafından dayatılıyor olmasıdır. Örneğin SPK, bu ilkelerin uygulamaya yansıtılmaması durumunda, uygulanmamanın gerekçesinin açıklanmasını talep etmektedir. Yine, bu çalışmada incelenen bankacılık sektörünün en önemli düzenleyici aktörlerinden biri olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BBDK), yayınladığı bir yönetmelikle, bankaların KYİ'ne uyumu konusunda birtakım düzenlemelere gitmektedir (BBDK, 2006). Tüm bu baskılara rağmen, KYİ'nin tamamı değil, sadece bazıları bir kurumsal baskı olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, öncelikle KYİ içinden hangilerinin bir kurumsal

baskı unsuru olarak nitelenebileceğini açıklamak gerekmektedir. Çizelge 1<sup>1</sup>, bu araştırmada her biri bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'ni açıklamaktadır.

**ÇİZELGE 1**  
Araştırma Kapsamında İncelenen KYİ'leri

SPK KYİ Bölüm	No	İlkeye İlişkin Açıklama
Pay Sahipleri	4.5.	Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır. İmtiyazlı pay sahiplerine, halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı tanınmaz.
	4.5.1.	Oy hakkında imtiyaz yaratılacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılabilir olur. Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge kurulmasını teminen, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar oy imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir (T).
	4.5.2.	
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1.6.	Yönetim kurulunun, bu İlkelere yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
Yönetim Kurulu	3.2.	Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır.
	3.2.1.	
Yönetim Kurulu	3.3.	Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.
	3.3.1.	Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.

(T) Tavsiye niteliği taşıyan ilke

Kaynak: SPK, KYİ 2005

<sup>1</sup>Bu çalışma, yazarların birlikte çalışarak tamamladıkları bir doktora tezinden üretilmiştir. Çalışmanın kapsamlı hali olan bu tezde, on farklı KYİ'nin her biri, birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınmış ve bu ilkelere 7 farklı banka tarafından verilen yanıtların belirlenmesinde kritik karar alıcıların bu ilkelere ilişkin algılarının etkili olup olmadığı sınanmıştır. Bu amaçla, on ilkenin her biri için ilgili kritik karar alıcılardan görüş alınmış ve kritik karar alıcıların görüşleri ile örgütsel yanıtlar arasında araştırmada öne sürüldüğü şekilde bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın daha geniş bir kitleye ulaşması amacıyla makale olarak yayınlanması aşamasında, sayfa sayısı kısıtı nedeniyle, araştırma bulgularının tamamı değil ancak bir bölümü aktarılabildiğinden, Tablo 1, sadece bu çalışmada incelenen 4 KYİ'ni içermektedir. Araştırma sürecinde incelenen on farklı KYİ'ne bankalar tarafından verilen örgütsel yanıtlarla, KYİ ile ilgili kritik karar alıcı algısı arasındaki ilişkilerin tamamını incelemek isteyenler, yazarlarla iletişim kurarak ve/veya YÖK tez servisini kullanarak, doktora tezi olarak yayınlanmış daha geniş bir metne erişebilirler.

Yüzlerce ilkeden oluşan KYİ'nden hangilerinin bir kurumsal baskı unsuru olarak nitelenebileceği konusunda bir ön çalışma yapılmış ve bu esnada, Türkiye'de işletmelerin KYİ'ne uyumunu denetleme ve derecelendirme yetkisine sahip olan iki kuruluştan biri olan Saha Rating'in derecelendirme uzmanı ve yönetim kurulu üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşülen kişiler, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'de işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirmelerinde bizzat görev alan uzmanlar olduklarından, hangi KYİ'nin işletmeler tarafından bir kurumsal baskı olarak nitelendiği konusunda bilgi sahibidirler. Bu çalışmada ele alınan; yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu – icra ayrılığı gibi ilkelerin, KYİ ile ilgili çalışmalarda da (örneğin: Selekler-Göksen, N. ve Yıldırım-Öktem, Ö., 2009; Yıldırım -Öktem, Ö. ve Üsdiken, B., 2010) kurumsalcı bakış açısıyla ilişkilendirilerek incelendiği de ayrıca belirtilebilir. Ararat ve Uğur (2006) da, Türkiye'deki işletmelerin KYİ'ne yönelik tutumlarında en tartışmalı alanların yönetim kurulu ve sahiplik yapısını düzenleyen ilkelerle ilgili olduğuna işaret etmektedir. Seçilen bu ilkelere uyum konusunda Türkiye'de halka açık işletmelerin geliştirdikleri yanıtların çeşitliliği de, bu ilkelerin bir kurumsal baskı unsuru olarak araştırmaya konu edilmesinin kabul edilebilir olduğunu düşündürmektedir.

KYİ'nin bu araştırmada öne sürülen savı sınamak açısından uygunluğuna karar verilirken, bu ilkelerin, uygulamada kritik karar alıcılar tarafından bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılanmasının mümkün olması da önemli rol oynamıştır. Diğer bir deyişle, KYİ'nin, aynı anda farklı kritik karar alıcılar tarafından tehdit ya da fırsat olarak algılanabilecek ilkeleri içeriyor olması, araştırmaya konu edilmelerinde önemli bir tercih nedeni olmuştur.

Bu noktada, araştırmada birer kurumsal baskı unsuru olarak değerlendirilen KYİ ile araştırmada öne sürülen sav arasındaki ilişkiye yönelik beklentilerinin neler olduğu, bu beklentiye yön veren mantıksal gerekçelerle birlikte açıklanmalıdır. Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak değerlendirilen ilk KYİ, işletme hissedarlarının imtiyazlı paylara sahip olmasından kaçınılmasını ve eğer hissedarlık yapısında bu çeşit imtiyazlı paylar varsa bunların kaldırılmasını talep etmektedir. İmtiyazlı paylar, sahiplerine kârdan daha yüksek oranda pay alma, yönetim kurulu yapısının belirlenmesinde ayrıcalığa sahip olma gibi haklar tanımaktadır. Dolayısıyla imtiyazlı paylar, sahiplerinin bahsi geçen konularda ne derece otonom olacaklarını da belirlemektedir. Vekâlet Kuramı, örgütün sahibi ya da hissedarı olan asil ile yöneticisi olan vekil arasında, risk farklılaşması ve amaç farklılığı bulunabileceğini savunmaktadır (Meydan ve Çetin, 2012). Bu durumda, eğer imtiyazlı payların kaldırılması şeklinde özetlenen KYİ'ne muhatap olan işletmenin kritik karar alıcısı, hem bu paya sahip olan hem de yöneticilik yapan biriye veya işletme içindeki pozisyonunu imtiyazlı paylara sahip hissedarların tercihi doğrultusunda kazanan bir profesyonelse, bahsi



geçen ilkeyi bir tehdit olarak görebilir. Özellikle, kritik karar alıcı ve diğer önemli karar alıcıların aynı zamanda imtiyazlı paya sahip hâkim hissedarlar olmaları durumunda, işletmenin, imtiyazlı payların kaldırılması şeklinde özetlenen KYİ'ne direnmesi beklenmektedir. Bu beklentinin sebebi, aksi davranışların hissedarın işletme üzerindeki kontrol alanını ve etkisini azaltabilecek olmasıdır. Diğer taraftan, profesyonel yönetimin görece yaygın olduğu örgütsel alanlarda, hissedar olmayan ve işletme üzerindeki kontrolünü arttırmak isteyen bir yönetici, imtiyazlı payların kaldırılmasını kendisi ve işletme lehine avantajlı bir durum olarak görebilir. Bu durumda, işletmenin imtiyazlı payların kaldırılması ilkesine uyum göstermesi beklenmektedir. Son olarak, kritik karar alıcı, imtiyazlı payların varlığını işletme ve kendisi için gerekli gördüğü halde, düzenleyici kurumlarla ters düşerek meşruiyetini yitirme kaygısı da taşıyabilir. Bu durumda, işletmenin vereceği öngörülen tepki sembolik uyum şeklindedir. Bu beklentinin temel gerekçesi, Meyer ve Rowan'ın (1977) da işaret ettiği gibi, örgütlerin bu gibi durumlarda kurumsal baskıya zaman içinde uyum sağlayacakları intibanı yaratma yoluna gidebiliyor olmalarıdır.

Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan ikinci KYİ, SPK'nın işletmelerden KY uyum raporları yayınlanması talebidir. Bu ilke, KYİ'ne uyum gösterilmemesi durumunda dahi ilgili raporun yayınlanmasını ve uymamam gerekçelerinin açıklanmasını talep etmektedir. Ek olarak, İMKB, bir Kurumsal Yönetim İndeksi oluşturarak, KY uyum raporlarını bağımsız denetim şirketlerinden geçer not alarak yayınlayan işletmelere kotasyon indirimleri sağlamaktadır. Bankalara kredi veren uluslararası kurumlar da, KY uyum raporlarını düzenli olarak yayınlayan ve bağımsız denetim şirketlerinden geçer not alan işletmelere daha uzun vade ve düşük faizle kredi verebilmektedirler. Bazı araştırmalar, (örn. Cuñat vd. 2010) KYİ'ne uyumun hisse değerine doğrudan olumlu etki yaptığını raporlamaktadır. Bahsi geçen bu avantajlardan faydalanmak isteyen kritik karar alıcıların, KY uyum raporları yayınlamayı bir fırsat olarak görüp, işletmenin bu ilkeye uyum sağlamasını tercih edecekleri düşünülebilir. Öte yandan, KYİ'ne uymayı herhangi bir nedenden ötürü tercih etmeyen ya da mevcut yapının buna müsaade etmediğini fark eden kritik karar alıcılar, uymama nedenlerini açıklatan raporların kurum imajına zarar vereceğini düşünerek bu ilkeye direnebilirler. Son olarak, KYİ'ne tam olarak uyum sağlansa da, belirli ilkelere uyum sağlamış olan bankaların yöneticileri, bu ilkeye sembolik uyum biçiminde tepki verip, KY uyum raporlarını bağımsız denetim şirketlerine denetletmeden yayımlayabilir ve bu şekilde düzenleyici kurumlarla ters düşmekten kaçınabilirler.

Çalışmada kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan bir diğer KYİ, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin birbirinden ayrılması ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı kişi olmamasını talep eden ilkedir. Bu

ilke, kimi kritik karar alıcılar tarafından, işletmede yönetim ile kontrolün birbirinden ayrılmasına yönelik bir fırsat olarak tanımlanabilir. Bu düşünceye sahip kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerde baskıya verilen tepki uyum şeklinde gerçekleşebilir. Öte yandan, özellikle sahiplik ile yönetimin ayrılmadığı büyük aile işletmelerinde, bu ilkeye uyum göstermek, güvensizlik ve buna bağlı olarak otonominin yitirilmesi kaygısı nedeniyle bir tehdit olarak algılanabilir. Bazı işletmelerde, yönetim kurulu başkanlığını üstlenen kurucu, aynı zamanda genel müdürlük görevini de yerine getirmekte ya da bu görevi aynı zamanda yönetim kurulu üyesi de olan aile fertlerinden birine vermektedir. Bu tercihin en temel sebebinin, işletme kontrolünün ailede olmasının istenmesi olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde, kritik karar alıcının, deneyimli yöneticilerden hem icrada hem de yönetim kurulunda faydalanmak istemesi durumunda da, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması talebi, tehdit olarak algılanabilir. Bu gibi durumlarda, işletme, yönetim kurulunda icrada görevli üyelerin oranına müdahale eden ve yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklı kişiler olmasını talep eden bu ilkeye direnme şeklinde yanıt verecektir. Bu gibi kaygıları güden kritik karar alıcılar, ilkeye açıkça direnmenin aynı zamanda bir meşruiyet sorunu da doğuracağını düşünebilirler. Bu durumda, tercih edilen tepki, sembolik uyum biçiminde olacaktır. Çalışmada bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan son ilke, işletmenin yönetim kurulunda bağımsız üyelerin belirli bir oranda yer almasını talep eden ilkedir. Bu noktada, işletmeyle herhangi bir ilişkisi olmayan deneyimli kişilerin –kanaat önderi, sektörün önde gelen kişileri, akademisyenler vb.- yönetim kuruluna bir heterojenlik getirip yaratıcılığı ve daha verimli bir tartışma ortamını teşvik edeceği düşünülebilir. Yönetim kurulunun üyeler bağlamında heterojen bir yapı arz etmesinin işletmenin finansal performansını olumlu etkilediğini raporlayan çalışmalar da bulunmaktadır (örneğin: Erhardt vd. 2003). Sayılan sebeplerden ötürü, kimi kritik karar alıcılar, yönetim kuruluna bağımsız üyeler dahil etmenin işletmeye fayda sağlayacağını düşünebilirler. Bu gibi kritik karar alıcıların yönettiği işletmeler, yönetim kuruluna bağımsız yönetim kurulu üyelerinin alınmasını talep eden ilkeye uyum gösterebilirler. Öte yandan, kimi kritik karar alıcılar, yönetim kuruluna bağımsız üyeleri dahil etmenin işletmeye ilişkin sınırların ve stratejik bilgilerin işletme dışına sızmasından çekinebilir ve/veya bağımsız üyelerin yönetim kurulu yapısında var olan uyumu bozarak işletmeye zarar vereceğini düşünebilirler. Bu şekilde bir algıya sahip olan kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerin, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer almasını talep eden ilkeye direnme şeklinde tepki vermeleri beklenmektedir. Son olarak, ilkeye açıkça direnerek yönetim kurulunda bağımsız üyelere yer vermemenin işletmenin düzenleyici kurumlar ve/veya diğer paydaşlar nezdinde meşruiyetini aşındıracağını düşünen kritik karar alıcıların yönettiği işletmelerin, bu ilkeye sembolik biçimde tepki vermesi beklenmektedir. Bednar (2012) da, medyanın, sembolik düzeyde de olsa yönetim kurulu bağımsız görünen işletmelere karşı daha pozitif bir

tutum takındığını bulgulamaktadır. Dolayısıyla, medyanın bu pozitif yorumlarından faydalanmak isterken uygulamada önemli bir değişiklik yapmaktan kaçınmak isteyen kritik karar alıcıların yönettiği işletmeler, yönetim kurulunda bağımsız üyelere yer verilmesini talep eden ilkeye sembolik düzeyde bir uyum gösterebilirler.

## YÖNTEM

Araştırma, “aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılara hedef olan örgütler, bu kurumsal baskılara neden birbirlerinden farklı yanıtlar vermektedirler?” sorusuna yanıt aradığından, KYİ'nin hedefinde yer alan örgütsel alanların başında gelen bankacılık sektörünün araştırmaya konu edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Örgütsel alanın seçiminde pek çok farklı kriter göz önünde bulundurulmuştur. Daha önce de değinildiği gibi, KYİ, öncelikle halka açık işletmeleri hedef almaktadır. Türkiye’de halka açık işletmeler İMKB’de işlem görmektedir. Bu nedenle, araştırmaya konu olan örgütsel alanın, bu işletmelerin oluşturdukları alanlar içerisinde seçilmesinin doğru olacağı düşünülmüştür. Araştırmaya konu olacak örgütsel alanın belirlenmesinde bir diğer önemli faktör, kurumsal baskılara verilen yanıtların tespit edilmesinde kullanılacak göstergelerin, dışarıdan bir araştırmacı tarafından izlenmesinin mümkün olup olmadığıdır. Daha açık bir ifadeyle, işletmelerin bu araştırma kapsamında incelenen KYİ’ne ne şekilde yanıtlar verdiklerini anlayabilmek adına incelenmesi gereken ikincil verilerin kolay erişilebilirliği, araştırma kapsamında incelenecek örgütsel alanın seçiminde önemli bir belirleyici olmuştur. Bu bağlamda, bankacılık alanında faaliyet gösteren halka açık işletmelerin esas sözleşmelerinin ve kurumsal yönetim raporlarının internet üzerinden kolaylıkla elde edilebilir olması, bu işletmelerin tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır. Araştırmada öne sürülen savın test edilebilmesi için, araştırmaya konu edilecek alanda yer alan örgütlerin bir kurumsal baskı karşısında çeşitlilik gösteren yanıtlar verdiklerinin gözleniyor olması da gerekmektedir. Türk Bankacılık Sektörü’nün 1990’lı yılların sonlarında önemli bir kriz yaşaması ve bu dönemde bankacılık alanında önemli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi nedeniyle, KYİ konusunda en hassas ve paylaşımcı alanın bankacılık işletmelerinin oluşturduğu alan olduğu gözlemlenmiştir. Yaşanan krizi izleyen regülasyon döneminde hayatta kalmayı başaran bankacılık işletmelerinin, kurumsal aktörler tarafından sıkı kurullarla izlenmelerine rağmen (Yıldırım-Öktem ve Üsdiken, 2010), KYİ karşısında farklı yanıtlar veriyor olmaları, bu işletmelerin araştırma açısından oldukça ilginç bir inceleme alanı oluşturduklarının düşünülmesine neden olmuştur. Kriz döneminde, kimi bankaların el değiştirme, birleşme vb. nedenlerle kapanmalarına ve KYİ'nin bu olumsuzlukların sonucunda makro kurumsal çevreden gelen bir baskı unsuru

olarak belirmesine rağmen, bankacılık işletmelerinin bu baskılara verdikleri yanıtların çeşitlilik göstermesi, Yeni Kurumsal Kuram'ın temel argümanları hatırlandığında, oldukça ilginç bir işletme davranışı olarak değerlendirilebilir. Bilimsel araştırmalarda Örnek Olay Yöntemi (Case Study) kullanımının, genellikle kuram geliştirmek amacıyla tercih edildiği bilinmektedir (Eisenhardt, 1991; Yin, 1989). Ancak son dönemde birçok araştırmacının Örnek Olay Yöntemi'nin (ÖÖY) nedensellik ilişkilerini araştırmak ve görgül olarak sınamakta etkili bir yöntem olduğunu belirtmekte olduğu (örneğin: Bitektine 2008; Johnston vd., 1999; Hillebrand vd., 2001) ve bu yöntemi izleyen çalışmaların seçkin akademik dergilerde yayınlandığı görülmektedir (örneğin: Özcan ve Eisenhardt, 2009). Ek olarak, Yeni ve Eski Kurumsal Kuramlara ilişkin yazında ÖÖY'nin çok sık tercih edildiği de bilinmektedir (örneğin: Teagarden vd., 1995; Zilber, 2002) ÖÖY, incelenen olgu ile bağlam arasındaki sınırlar açıkça belli olmadığında, güncel bir olguyu gerçekleştirdiği ortamda inceleyen ve birden çok kanıtı içeren görgül sorgulamalardır (Yin, 1989). Türkiye'de, KYİ'ne uyum talebi oldukça yeni bir olgu olduğundan, araştırmanın gerçekleştirildiği dönem, her biri birer örnek olay olarak incelenen işletmelerin KYİ karşısında izledikleri stratejilerin geliştirilme aşamasının izlenmesini de mümkün kılmaktadır. Yin (1989)'in de belirttiği gibi, ÖÖY kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmanın "nasıl ve/veya neden" sorularına yanıt araması durumunda kullanılmalıdır. Bu nedenlerden ötürü, araştırmada tercih edilen yöntem ÇÖÖY olmuştur. ÇÖÖY kullanımı ile iddia edilen ilişki ağının birbirinden farklı örneklerde gözlemlenip gözlemlenmediği tespit edilebilmektedir. Yin'in (1989) de belirttiği gibi, ÇÖÖY'nde her bir örnek olay aynı konuya ilişkin deneylerin tekrarları olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda ÇÖÖY ile gerçekleştirilen çalışmaların genellemeye imkân tanıma açısından tekil örnek olayların sahip olmadığı bir avantaja sahip oldukları da ifade edilebilir (Martin ve Eisenhardt, 2010).

### **Örnekleme**

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde İMKB'de hissesi işlem gören toplam 17 banka bulunmaktadır. Araştırma sürecinde bu işletmelerin tamamının incelenmesi ve kritik karar alıcılarının KYİ'ni nasıl algıladıklarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ancak araştırmaya katılım konusunda 8 banka gönüllülük göstermiş ve araştırmaya katılmaya onay vermiştir. Bu bankalardan biri, veri toplama aşamasında araştırma için gereken vakti yoğunluk nedeniyle ayıramadığından analize ve bulguların yorumlanması aşamasına dahil edilememiştir. Sonuç olarak, araştırma, 7 bankanın KYİ'ne verdikleri yanıtlar ve bu bankaların kritik karar alıcılarının KYİ'ne ilişkin algıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bankalar, alfabetik sırayla; Asya Katılım Bankası, Denizbank, Finansbank, İş Bankası, Şekerbank, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) ve Yapı ve Kredi

Bankası'dır (YKB). Çizelge 2, bu bankalara ilişkin genel tanımlayıcı bilgileri aktarmaktadır<sup>2</sup>.

**ÇİZELGE 2**  
Araştırma Kapsamında İncelenen Bankalar

Banka	Kuruluş Tarihi	Ortaklık Yapısı
Asya Katılım Bankası	1996	Ortadoğu Tekstil Tic. San. A.Ş.: %4,64 Osman Can Pehlivan: %3,23 Birim Birleşik İnşaatçılık Mümessillik San. ve Tic. A.Ş.: %2,40 Abdulkadir Konukoğlu: %2,23 BJ Tekstil Ticaret ve Sanayi A.Ş.: %2,00 Diğer Ortaklar: %37,56 Halka Açık Paylar: %47,94 Toplam: %100
Denizbank	1938	Dexia Participation Belgique SA: %99,84 Halka Açık Paylar: %0,16 Toplam: %100
Finansbank	1987	National Bank of Greece: %77,22 NBGI Holdings B.V: %7,90 International Finance Cooperation: %5,00 NBG Finance PLC: %9,68 Halka Açık Paylar: %0,21 Toplam: %100
İş Bankası	1924	İş Bankası Munzam Sandık Vakfı: %41,5 Atatürk Hisseleri (Cumhuriyet Halk Partisi): %28,1 Halka Açık Paylar: %30,4 Toplam: %100
Şekerbank	1953	Şekerbank Personeli Munzam Sosyal Güvenlik ve Yard. Sandığı Vakfı: % 33,98 BTA Securities JSC: %33,98 Pancar Kooperatifleri %0,08 Halka Açık Paylar: %31,96 Toplam: %100
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	1950	Türkiye İş Bankası Grubu: %50,1 Türkiye Vakıflar Bankası: %8,4 Halka Açık Paylar: %41,5 Toplam: %100
Yapı ve Kredi Bankası	1944	Koç Finansal Hizmetler A.Ş: %81,80 Halka Açık Paylar: %18,20 Toplam: %100

<sup>2</sup> Verilen bilgiler araştırmanın gerçekleştirildiği dönemi yansıtmaktadır.

### Araştırma Değişkenleri ve Ölçümleri

Araştırmanın **bağımlı değişkeni**, bankalar tarafından KYİ'ne verilen tepkilerdir. Bu tepkiler, daha önce de belirtildiği gibi, direnme, uyum sağlama ve sembolik uyum değerlerinden birini almaktadırlar. Çalışmada her biri farklı birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'ne, hangi banka tarafından ne şekilde yanıt verildiğinin belirlenmesi aşamasında bankaların esas sözleşmeleri, 2008 yılı kurumsal yönetim uyum raporları ve web siteleri incelenerek kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu kodlamaların her bir KYİ için ne şekilde gerçekleştirildiği Ek A'da detaylı olarak açıklanmaktadır.

Araştırmanın **bağımsız değişkeni** bankacılık işletmelerinin kritik karar alıcılarının KYİ ile ilgili algılarıdır. Kritik karar alıcıların algıları; tehdit algısı – fırsat algısı ve bu iki algının bir arada bulunması şeklinde değerler almıştır. Bu algıların hangi örgütsel öznitelik (kaynak – kontrol) ilişkilendirildiği de ayrıca dikkate alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin ölçümü, bankaların kritik karar alıcıları ile yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda KYİ ile ilgili algıları ölçülen kritik karar alıcıların tamamı, 2008 yılı öncesinde bu görevleri yürütmeye başlamış kişilerdir. Mülakatlar, her bir bankada toplam en az 60 dakikada gerçekleştirilmiş olup, tüm mülakatlar için harcanan süre 795 dakikadır. Mülakatlar, 2009 yılı ilk yarısında, incelenen bankaların genel müdürlük binalarında gerçekleştirilmiştir.

KYİ ile ilgili kararların tepe yönetimde alınıyor olması nedeniyle, mülakatlar bankaların tepe yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, bağımsız değişkenin ölçümü amacıyla, her bankada kritik karar alıcı pozisyonunda bulunan kişiler arasından KYİ ile ilgili diğer kritik karar alıcıların algısını şekillendiren yönetici tespit edilerek, o kişinin algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Bahsi geçen bu kritik karar alıcılar, bankaların genel müdürleri, yönetim kurulu başkanları ya da yönetim kurulu üyeleridir. İki bankada destekleme amaçlı mülakatlar gerçekleştirilerek kritik karar alıcıdan alınan bilgilerin diğer kritik karar alıcılar tarafından da teyit edilip edilmediğini sorgulamak mümkün olmuştur. Yapılan görüşmelerin tümüne ilişkin ses kayıtları alınmış ve yazıya çevrilmiştir. Bu görüşmelerde kritik karar alıcılara önceden hazırlanmış bir soru formunda yer alan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda kritik karar alıcılara araştırmada incelenen KYİ ile ilgili genel düşünceleri sorulmuş ve verilen yanıtlarda tehdit – fırsat algısının varlığı ve bu algının hangi örgütsel öznitelik ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Mülakatlar esnasında, tehdit – fırsat algısının varlığı ya da yokluğu doğrudan sorularak kritik karar alıcının yönlendirilmesinden özellikle kaçınılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında ise, her bir KYİ'ne banka tarafından verilen tepki ile bu ilkeye ilişkin yönetici algısı eşleştirilerek araştırmada öne sürülen argümanların geçerli olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada iki değişkenin etkisi kontrol altında tutulmaya çalışılmış ve bu değişkenlerin etkisi, kritik karar alıcılarla yapılan görüşmelerde sorgulanmıştır. Bunlardan ilki, yabancı yatırımcıların etkisidir. Chung ve Luo (2008) gelişmiş ülkelere doğru gerçekleşen yatırım hareketlerinde, gelişmiş ülkeden gelen yatırımcının, beraberinde birtakım yeni yönetim modellerini getirdiğini ve bunu ortaklık yaptığı işletmeye empoze ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle, araştırmaya konu edilen bankacılık işletmelerinin son dönemlerde yabancı kurumlar ile yaptıkları ortaklıkların, KYİ'ne uyum konusunda bir etkisi olup olmadığının dikkate alınması gereken bir unsur olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde, bankaların halka açıklık oranlarının da KYİ'ne ilişkin yönetici algısı üzerinde etkisi olabilecek bir unsur olduğu düşünülmüştür. Çünkü bir işletmenin halka açıklık derecesi azaldıkça KYİ'nin o işletme için bir tehdit unsuru olma özelliği de azalmaktadır. Bu durum, SPK tarafından yayımlanan KYİ (SPK, 2005) içinde de, KYİ'nin öncelikle halka açık işletmeleri hedef alacak şekilde düzenlendiğine vurgu yapılarak belirtilmektedir. İMKB'de işlem gören bankalar, farklı oranlarda halka açıldılar. Bu nedenle, halka açıklık düzeyi ile KYİ'ne verilecek örgütsel yanıt arasında bir ilişki aramanın mantıklı olduğu düşünülebilir.

### BULGULAR

Bu çalışmada, her biri bir kurumsal baskı unsuru olarak nitelenen dört farklı KYİ'ne bankalar tarafından verilen örgütsel yanıtlar Çizelge 3'de görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, bu tepkilerin tespit edilerek kodlanmasında izlenen yöntem Ek A'da görülebilir.

**ÇİZELGE 3**  
Araştırma Bulguları Özeti

Kurumsal Baskı / Örgütsel Yanıt	Uyum	Direnme	Sembolik Uyum
İmtiyazlı payların kaldırılması		Asya Katılım Bankası (Tehdit)	
KY Uyum raporlarının yayınlanması	Şekerbank (Fırsat)		
İcra ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılığı	Asya Katılım Bankası (Fırsat) İş Bankası (Fırsat) Denizbank (Fırsat) Finansbank (Fırsat) TSKB (Fırsat) Yapı ve Kredi Bankası (Fırsat)	Şekerbank (Tehdit)	
Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması		Asya Katılım Bankası (Tehdit) İş Bankası (Tehdit) Finansbank (Tehdit) TSKB (Tehdit) Yapı ve Kredi Bankası (Tehdit)	Şekerbank (Fırsat+Tehdit) Denizbank (Fırsat+Tehdit)

Çizelge 3 incelendiğinde, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyeleri bulunmasını talep eden ilkeye, yedi bankadan ikisinin sembolik uyum, beşinin ise direnme şeklinde yanıt verdiği görülürken, icra ile yönetim kurulunun ayrılması ilkesine, bir bankanın direnme altı bankanın ise uyum şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Bu durum, hem tek bir ilkeye verilen yanıtların çeşitliliğini hem de KYİ üst başlığı altında yer alan ilkelere verilen yanıtlar arasındaki çeşitliliği yansıtmaktadır. Bu bağlamda, gözlenen çeşitliliğin nedenlerini tespit etmek amacıyla, ilgili bankaların kritik karar alıcılarının bu iki ilke ile ilgili yorumlarını analiz etmek gerekmektedir. Örneğin, yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunması ilkesine direnme şeklinde yanıt veren bankalardan biri olan İş Bankası'nın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...bağımsız üye diyerek konuyla hiç alakası olmayan, uzmanlığı olmayan kişileri kullanan şirketler var veya bağımsız üyeliği bir meslek haline getiren bağımsız üyeler var. Şirketlerde bağımsız üyelerin bulunması faydalı olabilir, ancak oran belirtmenin doğru olmadığını düşünüyorum. Şirketlerin hisse yapısına göre bu uygulamanın bazı şirketlerde uygulanması imkânsız dahi olabilir. İş Bankası'nı düşünün! Birinci hissedar ile ikinci hissedar arasında bir şey var... Bana Financial Times'dan gelen muhabir şunu soruyor: nasıl oluyor da Cumhuriyet Halk Partisi'nin etkisinde kalmıyorsunuz? Yanıt şu: Atatürk'ten CHP'ye devrolan hisseler ile Hazine hisselerinin toplamı %39, biz çalışanlar olarak 1932'den beri hisse toplamışız ve %42'si çalışanlara ait hisselerin. Şimdi bu hisse çoğunluğu ile ben CHP'nin ve Hazine'nin yönetsel olarak üzerinde dururken buraya bağımsız yönetim kurulu üyesi alırsam yönetsel kontrolüm bundan zarar görür, dengemiz bozulur. Aynı şekilde biz Doğan Holding ile Petrol Ofisini satın aldık; 2,5 milyar dolar verdik, 500 milyon dolarla Türkiye'nin en büyük sermaye şirketini kurduk satın almayı gerçekleştirebilmek için. 2,5 milyar dolar borcun altına girdik. %50 lik paylara sahip iki hissedarız, siz bize diyorsunuz ki 3 tane bağımsız üye koyun, bu bizim yine dengemizi bozar. Ortakların yönetimdeki temsilini güçleştirir. Ya bu bağımsız üyeler ortaklardan biri lehine davranmaya başlarsa ne olacak?”

İlgili ilkeye benzer şekilde yanıt veren bir diğer banka olan Asya Katılım Bankası'nın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları ise şu şekildedir:

“...bağımsız üye noktasında bakış açısının biraz dar olduğunu düşünüyoruz. Çünkü sen çok ortaklı yapısın, bir tane de X bankası var diyelim o da bir patronun ya da bir grubun



bankası... Şimdi o grubu temsilen birileri gelip atanıyor diyelim oraya veya bunlar bağımlı üye... Şimdi Asya'da böyle bir şey söz konusu olamaz; herkes zaten birbirinden bağımsız. Şimdi ben yönetimi topladığım zaman kimse kimseyi temsil etmiyor ki zaten... Ufak tefek, kiminin binde iki hissesi vardır. Yani bizim yönetimde yüzde biri geçen ortak bulunmamaktadır. Böyle bir yapıda yönetim kurulu üyeleri bağımlı mıdır? Bağımlıysa kime bağımlıdır? Gerçekten bilmiyorum bu sorunun cevabını... Peki, bu kişileri kaldıralım, bağımsız üye dediğiniz –ki tanımını tam da anlayabilmiş değilim- birilerini sokaktan getirelim koyalım buraya mevzuu yine koyalım ortaya, daha iyi mi olacak yani netice daha iyi mi çıkacak? Ya da sokaktan değil de belli başlı yerlerden unvan sahibi, profesyonel falan onları koyduk, bunlarda bir şekilde tartışacaklar... Ama sonuç itibarıyla şu bir realite... Bir: yönetim kuruluna girebilmek için hissedar olmak gerekiyor mu, evet gerekiyor... Hissedar olacaksanız bu kişiler bağımlı mı bağımsız mı ben bunu soruyorum size... Bunda bir tuhaflık var, anlayabildiğimiz bir mevzu değil. Sonuç itibarıyla ben çok rahatım, bağımsız bir yapı kurduğumuzu düşünüyorum... Çünkü ortakların içinden genel kurulda diğer ortaklar tarafından seçiliyor. Ortaklarda çok ortaklı bir yapı içinde bunları kendi özgür iradeleri ile seçiyorlarsa ben bunda bir sorun görmüyorum.”

Finansbank da, yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulunmasını talep eden ilkeye direnme şeklinde yanıt verdiği tespit edilen bankalardandır. Finansbank kritik karar alıcısının konuyla ilgili düşünceleri şu şekildedir:

“...ben bu bankada 15 yıldır görev yapıyorum ve bu nedenle SPK'nın bağımsızlık şartlarına haiz değilim, Hazineden gelen bir yönetim kurulu üyemiz var; ülkede bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile meşhur bir insandır, ancak o da uzun yıllardır bankada görev yaptığı için bağımsız üye olamıyor. Hâlbuki bizler gayet bağımsız kişileriz yönetim içinde...”

Yönetim kurulunda bağımsız üyeler bulunması talebine direnme şeklinde yanıt veren TSKB'nin kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“Türkiye’de bu bağımsızlık konusu çok net değil. Örneğin dışarıdan bakıldığında bizde bağımsız üye yok denilebilir ancak yönetim kurulu üyelerinin patrone bağımsız olması esas mesele ise bizim tüm üyelerimiz bağımsızdır. Çünkü hâkim hissedar olan İş Bankası da bir patron şirketi değildir. Ancak biz

elbette istisnayız. Birçok işletmede de bağımsız üyelerin aslında bağımsız olmadıklarını düşünüyorum. Eğer bir şirkette patron varsa bağımsızlık olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü patron yetkilerini paylaşmak istemez.”

Son olarak aynı zamanda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin de başkanı olan YKB kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak için bürokrasi yaratmaktan kaçınmak gerekiyor. Sırf uyum sağlamak adına bağımsız üyelerle yönetim kurulunu doldurmak da yanlış olur...”

“Bence bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranla belirlenmesi çok mantıklı değil. Yönetim kurulunun hepsi bağımsız olsa bile CEO o kadar baskın olabilir ki kimseyi dinlemez. Yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığı da kafasındadır. Kurallardan öte bir felsefe var... Kişi kurallar açısından bağımsızdır ama patrona sempatisi vardır. Burada formüllerin önemi yoktur.”

“...eğer sizin bir iki hâkim hissedarınız varsa ve bu hissedarlar arasındaki hissedarlık anlaşması bu konuları içermiyorsa bunları baştan gündeme getirmek zordur. Hissedarlar anlaşmasının da değişmesi gerekir. Hatta esas sözleşmelerin de kurumsal yönetime uygunluğunun yeniden değerlendirilmesi gerekir. Burada ana hissedarların yapılacak değişikliğin değer yaratmaya katkı sağlayacağına ikna olması gerekiyor.”

“...yönetim kuruluna temsilcilerin ya da bağımsız üyelerin gelmesi konusunda her kurum kendi koşullarını göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapmalıdır diye düşünüyorum. Bankacılık kanunu sır saklama konusunda çok katı kurallar içeriyor bu nedenle ehliyetli kişilerin yönetim kurullarına dahil edilmesi gerekir.”

Araştırma argümanı açısından değerlendirildiğinde, İş Bankası, TSKB ve YKB bankalarının kritik karar alıcılarının, yönetim kurulunun karar alma konusundaki özerkliğinin bağımsız yönetim kurulu üyeleri nedeniyle zarar görebileceği şeklinde bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde, çok ortaklı yapılarda hassas bir denge unsuru olan yönetim kurulu üyelerinin paylaşımı meselesinin, bağımsız üyeler nedeniyle ortaklardan birinin hâkim hale gelmesine neden olabileceği ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yeterince yetkin olmayabileceğine ilişkin kaygılar göze çarpmaktadır. Finansbank ve Asya Katılım Bankası kritik karar alıcılarının

vurgularında, özellikle bağımsızlığın tanımı ile ilgili yorumlar ön plana çıkmaktadır. Burada her iki kritik karar alıcı da, SPK'nın bağımsızlığa ilişkin şartlarının katı olduğu görüşünde birleşmekte ve hali hazırda görev yapan yönetim kurulu üyelerinden bir kısmının bağımsız olduklarını iddia etmektedirler. Tüm bu görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, kritik karar alıcıların incelenen kurumsal baskıya ilişkin algısı ile (tehdit) baskıya verilen örgütsel yanıt (direnme) arasında başta iddia edildiği şekilde bir ilişkinin gözlemlendiği ifade edilebilir.

İlgili ilkeye sembolik uyum şeklinde yanıt veren iki bankadan biri olan Denizbank'ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“SPK'nın çok katı bir tanımı var bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile ilgili... Biz de küçük yatırımcıyı temsilen bir bağımsız yönetim kurulu üyesi var ancak bu kişi daha önce yedi yıldan uzun süre ile yönetim kurulumuzda görev yaptığı için bağımsız sayılmıyor. Bir bağımsız üyemiz daha var... Biz açıkçası bu kişiler ile çalışmaktan son derece memnunuz birbirimize alışmış durumdayız.”

Şekerbank kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumu ise şu şekildedir:

“...bağımsız yönetim kurulu üyesi konusunda şöyle bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Örneğin biz de genel müdür dahil 12 yönetim kurulu üyesi var. Banka hisselerinin bir kısmının Kazak ortağımıza satıldığı dönemde bir anlaşma gerçekleştirdik ve burada yönetim kurulu üyelerimizi paylaştık. Karar alımı için yeterli oy sayısı da bu sözleşmede belirtildi. Biliyorsunuz bu kararlarda üyeler son derece etkin bir role sahipler. Bu nedenle bizde sadece bir bağımsız üye bulunuyor ancak iki üyemiz daha var ki bunların da hâkim ortaklarla hiçbir bağı yok. Ancak SPK'nın bağımsızlık şartlarını da taşıyorlar.”

“...ben şunu düşünemiyorum mesela: yönetim üyelerinin büyük bir çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluştuğu ya da bağımsız üyelerin alınan kararlarda etkin olduğu bir yönetim kurulu olamaz. Bağımsız üyeler daha ziyade dışarıdan bakan gözler olmalıdırlar. Çoğunluğu onlara verdiğinizde stratejik açıdan banka gibi bir işletmeyi çok geriletebilir. İcracı yöneticiler bağımsız üyelere meramlarını anlatamazlar. Yönetim Kurulu üyelerinin işi bilen ve işin günlük olarak içinde olması gereken kişiler olması gerekir.”

Bu noktada araştırmanın kontrol değişkenlerinden biri olan halka açıklık oranı açısından değerlendirildiğinde, Denizbank'ın farklı bir yapı sergilediği belirtilebilir. Araştırmada incelenen bankalar içinde halka açıklık oranı en düşük banka olan Denizbank'ın kritik karar alıcısı her ne kadar küçük yatırımcının yönetim kurulunda temsilinden söz etse de, binde iki düzeyindeki halka açıklık oranı ve geri kalan hisselerin tek bir ortağın elinde toplanması nedeniyle aslında burada bireysel yatırımcının varlığından söz etmek güçleşmektedir. Buna rağmen, bankada biri SPK'nın bağımsızlık şartlarına tam olarak haiz, biri ise bu şartlara kısmen uyan iki bağımsız yönetim kurulu üyesininin bulunduğu gözlenmektedir. Gözlenen sembolik uyumun temel nedenini anlamak adına Denizbank'ın KYİ karşısındaki genel tutumunu değerlendirmek gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, genel olarak KYİ'nin biri dışında tamamına uyum ya da sembolik düzeyde uyum gösteren Denizbank'ın KYİ'ne uyum gösteren bir işletme algısını paydaşları nezdinde oluşturmak istediği ve bu şekilde birtakım avantajlar elde etmeyi amaçladığı anlaşılmaktadır. Kritik karar alıcının aşağıdaki yorumları bunun göstergesi olarak değerlendirilebilir:

“...biz aslında SPK'nın bu tür bir yönetmeliğinden çok daha önce 1997'de bankamızı ilk kurduğumuz tarihten başlayarak kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan saydamlık, hesap verebilirlik, eşitlik, sorumluluk gibi konularda bütün alt yapıları kurmuştuk. Ekim 2004'te hisselerimizin %25'ini halka açınca bu hisselerin tamamına yakınına yabancı yatırımcılar ilgi gösterdi. Yabancılar burada neyi beğendi? Performansımız elbette önemliydi, Türkiye'deki fırsatlar önemliydi ancak en çok en çok beğendikleri şey bizim kurumsal yönetim anlayışımızdı.”

“Biz 2001'de yönetime geldiğimizde hissedarlık ile yönetimi kesin hatları ile ayırdık. Ben bankayı kurma görevi ile görevlendirildiğimde ana hissedara yazdığım sekiz sayfalık mektupta yer alan hususlardan biri, yönetimde aileden hiç kimsenin yer almayacağı yani Zorlu ailesinin hiçbir temsilcisinin yönetimde yer almayacağı ve holdingde görevli hiç kimsenin yönetimde yer almayacağı konusunda kendilerinden garanti istedim ve el sıkıştık. O dönemde bir otel odasında tek hatlı bir telefonla kurduğumuz bu bankayı nasıl 8500 çalışanlı, uluslar arası şubeleri olan bir yapıya çevirdik ve hepsinden önemlisi nasıl bankayı 4,7 katına sattık? İşte bu, müdahalenin olmaması ve kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi sayesinde açıklanabilir başka hiçbir şeyle açıklanamaz.”

Aynı bankanın farklı bir kritik karar alıcısı ise şu yorumları dile getirmektedir:

“Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya geçirme aşamasında şöyle bir şey yaptık: öncelikle bu ilkelerin hangisi bizim yapımıza uygun; kısa, orta, uzun vadede bize yarar sağlar, bunu değerlendirdik. Genel müdürümüz bu konuda çok ileri görüşlü bir insan...”

Tüm bu yorumlar, bir diğer kontrol değişkeni olan yabancı ortakların etkisi konusunda da fikir sahibi olunmasına imkân tanımaktadır. En azından Denizbank özelinde, KYİ’ne gösterilen uyumun yabancı hissedarların gelişinden sonra yaşanan bir değişimden kaynaklanmadığı, aksine, yabancı yatırımcılarında işletme hisselerine karşı bir talep oluşturmak adına bu ilkelere uyum sağlandığı ifade edilebilir. Dolayısıyla fırsat algısı ile KYİ’ne uyum sağlama arasında bir ilişki olduğu, ancak fırsat algısı doğrultusunda gösterilen uyumun karşılıksız bir rıza göstermeden ziyade işletme çıkarları göz önüne alınarak gösterilen bir uyum olduğu ifade edilebilir. Benzer bir durum, bu ilkeye gösterdiği uyum sembolik düzeyde kalan Şekerbank için de ifade edilebilir. Kritik karar alıcının konuya ilişkin yorumları bu ilkeye uyum sağlanması durumunda ortaya çıkması muhtemel sakıncaları içermektedir. Buna rağmen, bankada bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Burada da Şekerbank’ın KYİ’ne uyum sağlayarak birtakım avantajlar elde etme, ancak bu avantajları elde ederken tehdit olarak algıladığı noktalarda uyum göstermekten kaçınma eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Şekerbank için bunun en temel göstergelerinden birisi, KYİ’ne uyum derecesini bağımsız bir kuruluşa denetleterek İMKB’nin kotasyon indirimlerinden yararlanmaya başlamış olmasıdır. Son olarak, Şekerbank’da kritik karar alıcının, bağımsız yönetim kurulu üyesinin dışarıdan bakan bir göz olması durumunda faydalı olacağını ifade etmesi, ilkeyi sadece tehdit olarak değil, tehdit ve fırsatın bir karışımı olarak gördüğünün düşünülmesine neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer KYİ, icrada görevli yöneticiler ile yönetim kurulunda görevli yöneticilerin farklı kişilerden oluşması şeklinde özetlenebilir. Araştırmada, incelenen bankaların biri dışında tümünün, bu ilkeye uyum şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Bu bağlamda öncelikle direnme şeklinde yanıt veren Şekerbank’ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları incelenebilir:

“...bir yandan bağımsız üye eğilimi artarken bir yandan da murahhaslık eğilimi artıyor dünyada, çünkü işi bilen kişilere ihtiyaç duyuluyor. Bu murahhas üyelerin en büyük faydası da yönetimin organizasyon üzerindeki kontrol gücünü arttırmasıdır. Bu üyeler icrada görev almayarak sadece alt kademelerden gelen kredi önerilerini vb. denetledikleri için yöneten ile denetleyenin

aynı kişiler olması sorunu da otomatikman ortadan kalkmış oluyor...”

Kritik karar alıcının murahhas üye olarak ifade ettiği üyelerin hem icracı hem de yönetim kurulunda görev yapan yöneticiler oldukları bilinmektedir. Kritik karar alıcı, bu şekilde yönetim kurulunun işletme içindeki iç kontrol gücünün arttığını düşünmektedir. Bu bağlamda, bu ilkeye uyum sağlayarak mevcut yapıyı terk etmek, kritik karar alıcı açısından kontrole yönelik bir tehdit olarak algılanmakta ve bu nedenle de ilgili ilkeye direnme şeklinde bir tepki gösterilmektedir. Bu durum kurumsal kısımda ileri sürülen iddianın desteklendiği şeklinde yorumlanabilir.

İcracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması ilkesine uyum gösterme şeklinde yanıt veren bankaların kritik karar alıcılarının, bu ilkeyi kontrole yönelik bir fırsat olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bir örnek olarak İş Bankası kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumları şu şekildedir:

“...tüm dünyada icra ile yönetimin ayrıştırılmadığı onlarca örnek sayabilirim size... Son dönemdeki krizlerde iflas eden şirketler içerisinde de vardı bu şekilde yönetilen işletmeler. Ancak bizim grubumuzda bu böyle değil. Her zaman icranın başındaki kişilerle yönetim kurulundaki kişiler farklı kişiler olmuşlardır. Öyle ki, genel müdür bundan beş sene öncesine kadar yönetim kurulu başkan vekili unvanı taşırdı onu bile kaldırdık. Bazı şirketlerimizde genel müdür yönetim kurulunun üyesi bile değildir. Murahhaslık konusuna da keza hiç sıcak bakmayız. Bir üyemiz var ancak tamamıyla onore edici anlamda...”

Bu ifade incelendiğinde, kritik karar alıcının, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması şeklinde özetlenen ilkeye uyum sağlanmasının, işletme içinde kontrolü daha etkin hale getirmede bir araç olduğu ve aksi davranışların şirket iflaslarına neden olabileceği şeklinde bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde TSKB kritik karar alıcısı da şunları ifade etmektedir:

“...bir işletmede hem yönetmek hem denetlemek aynı kişilerde toplanamaz. Bu nedenle bir işletmenin yönetilmesi için icra ile yönetim kurulu birbirinden ayrılmalıdır. Denetim bu şekilde sağlanır.”

Bu ifadede de, icracı yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin ayrılması ilkesine uyum sağlamanın, yönetimin kontrol gücünü arttıran bir fırsat olarak

algılandığı ve algı ile verilen örgütsel yanıt arasında araştırma argümanlarında ifade edilen şekilde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kritik karar alıcıların “yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer alması” ve “icrada görevli yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin farklı kişiler olması” şeklinde ifade edilen KYİ’ne ilişkin tehdit-fırsat algılarının kontrol kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, bahsi geçen iki ilkenin kaynaklardan ziyade örgütün kontrolü ile ilişkili olmasıdır. Ancak yöneticilerin tehdit-fırsat algısı kimi zaman da kaynaklarla ilişkili olabilmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma kapsamında incelenen dört KYİ’nden biri olan ve işletmelerden KYİ’ne uyum derecelerinin paydaşlar tarafından anlaşılabilir şekilde raporlanmasını, uyum gösterilmeyen konularda açıklama yapılmasını ve bu ilkelere uyum derecesinin yetkili bağımsız derecelendirme kuruluşları aracılığı ile denetlenmesini talep eden ilkeye ilişkin yönetici algıları incelenebilir. Bu ilkeye gösterilen uyum kurumsal yönetim derecelendirme notu alınarak tasdik ettirildiğinde, İMKB’nin kotasyon indirimlerinden faydalanmak, yatırımcı çekmek ve uzun vade ve düşük faizle borçlanmak (kredi bulmak) mümkün olabilmektedir. Bu ilkeye uyum gösterme şeklinde yanıt veren ve KYİ’ne gösterdiği uyumu ilgili derecelendirme kuruluşları aracılığı ile tasdik ettiren Şekerbank’ın kritik karar alıcısının konuya ilişkin yorumu şu şekildedir:

“...kurumsal yönetim ilkelerine uyan bir banka olmak ciddi bir prestij sağlıyor. Şöyle ki, size borç veren kreditorler, borsada işlem yapan küçük yatırımcı ya da blok hisseler alan büyük yatırımcılar sizi tercih ediyor. Bunlar kurumsal yönetim ilkelerinin avantajlı tarafları ve bizim de ilkelere uymamızda bu avantajların etkisi oldu. Özellikle uluslararasılaşma ya da yabancılarla işbirliği gibi konular gündeme geldiğinde mali tabloların yanı sıra yönetsel anlamda kurumsallığın göstergesi olan uygulamalara da önem vermemiz gerektiğine karar verdik.”

“İMKB’deki kotasyon indirimi dışında kredi veren bankalar Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyum sağlayan bankalara daha çok güveniyor ve kredi vermede istekli oluyor. Biz de bunun bilincindeyiz.”

Bu yorumda da açıkça görüldüğü üzere, kritik karar alıcı, KY uyum raporlarının kamuoyu ile paylaşılması ilkesine uyum sağlamalarında bu davranışı mali kaynak yaratmaya olanak sağlayan bir fırsat olarak görmelerinin etkili olduğunu dile getirmektedir.

Son olarak, kritik karar alıcının kurumsal baskıya uyum sağlamayı örgütün kaynaklarına yönelik bir tehdit olarak algılaması durumunda verilen tepkinin direnme şeklinde olacağı iddiası da görgül olarak desteklenmektedir. Bu noktada, bir kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'nden biri olan, işletmede kardan pay alma ve/veya yönetim kuruluna aday gösterme konularında imtiyaz tanıyan hisselerin bulunmaması ilkesine direnme şeklinde yanıt veren Asya Katılım Bankası'nın kritik karar alıcısının yorumları incelenebilir:

“...bizim imtiyazlı paylarımız var. Ancak imtiyazlı paydan kasıt nedir? Burası bir banka... Diyelim ki burada hiçbir imtiyazlı hisse olmasaydı, eskiden olduğu gibi devam etseydik ve halka arzı gerçekleştirseydik... İşte o zaman bu ilkenin nasıl bir negatif etkisi olduğunu vurgulamak açısından söylüyorum... Bugün hisselerimizin %60'ı B (borsada işlem görüyor) ve %40'ı A grubu hisse (borsada işlem göremiyor). A grubunun imtiyazı şu: üç yılda bir yapılan genel kurullarda yönetim kurulu ve denetçilerin belirlenmesi... A ve B bunların seçimini birlikte gerçekleştiriyor. Yani bunlar yönetim kuruluna aday belirleyip öneriyor veya denetçileri belirleyip öneriyorlar... Ama seçim ve ibra noktasına geldiğiniz zaman burada B grubu hisse sahipleri ağırlıkta olduğu için bunların sözü geçiyor. Şimdi yönetim ve denetim kurulu üyelerinin isimlerini belirlemek ve bunları genel kurula önermek ne kadar önemli bir imtiyaz olabilir? Kar payından daha yüksek kar almıyor örneğin... Ayrıca önerdiği isimleri tek başına seçtirme şansı da yok A grubu hisse sahiplerinin. Ancak bu yapıyı terk etmek şöyle bir tehlike içerir: Bugün halka açıklık oranımız %48, bu teorik olarak %60'a kadar gidebilir. Yarın bu oran %50'yi geçtiğinde BBDK'nın haberi bile olmadan birtakım gruplar hisse toplamak yoluyla yönetimi ele geçirebilir –hadi bunların adını da koyalım- birtakım mafya grupları hisse toplayarak paylarını arttırır ve genel kurulda kendi üye adaylarını önerir ve seçtirirse ne olacak? Banka bu şekilde kontrol altına alınabilir, çok da güzel idare ederler burayı... Kendi yönetim kurullarını seçtirir, kredileri kendi istedikleri yerlere aktarırlarsa ne olacak?”

Kritik karar alıcının yorumları, imtiyazlı hisselerin kaldırılması şeklinde özetlenebilecek ilkeye uyum sağlamayı, işletmesi açısından hem kontrole hem de kaynağa yönelik bir tehdit olarak algıladığını göstermektedir. Özellikle kredilerin usulsüzce kullanılması riskine yapılan vurgu, kaynağa yönelik tehdit algısının bir ifadesi olarak değerlendirilebilir.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulguları göstermektedir ki, George vd. (2006)'nin de iddia ettiği gibi, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin kritik karar alıcılarının bu baskıları nasıl algıladıkları (tehdit-fırsat) ve hangi örgütsel öznitelik ile ilişkilendirdikleri (kaynak-kontrol) örgüt tarafından kurumsal baskıya verilecek yanıtın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu bulgu, kurumsal baskılara verilen farklı yanıtları, çatışan kurumsal mantıkların varlığıyla açıklayan çalışmalara (örneğin: Marquis ve Lounsbury, 2007) bir alternatif oluşturmaktadır. Öte yandan, araştırma bulguları, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilen tepkilerin, Oliver (1991)'in iddia ettiği gibi sadece baskının birtakım özelliklerinden değil, bu baskının, baskıya maruz kalan örgütün kritik karar alıcısı tarafından nasıl algılandığı ile de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yönleriyle, çalışmanın, kurumsallaşmada aktörün rolüne odaklanan kurumsal iş yazınına (Lawrence ve Suddaby, 2006) aynı örgütsel alanda yer alıp aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalan örgütlerin, bu kurumsal baskılara neden eşbiçimli değil de çeşitlilik gösteren tepkiler verdiklerini aktörü merkeze alarak yaptığı açıklamalarla katkı sağladığı ifade edilebilir. Ancak, çalışma sonuçları, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilecek yanıtların belirlenmesinde tehdit-fırsat algısı kadar önemli olan bir diğer unsurun, sektöre ve Türk iş geleneğinin mevcut iş yapış usullerine ilişkin algılar olduğunu da göstermektedir. Bu bulgu, Zucker (1987)'in da vurgu yaptığı örgütün içsel amaç ve değerlerinin kurumsal baskıya verilecek örgütsel yanıtta etkili olduğu görüşüyle uyumludur. Bu bağlamda, örgütler tarafından kurumsal baskılara verilecek yanıtların belirlenmesinde kritik karar alıcıların kurumsal baskıya ilişkin algısını incelemek önemli olmakla birlikte, bu algıyı sadece tehdit ve fırsat şeklinde bir sınıflandırma ile kısıtlamak açıklama potansiyelini de kısıtlamaktadır. Örneğin, KYİ içinde, işletmelerde kurumsal yönetim komitesi kurulmasını ve bu komitenin başkanının bağımsız yönetim kurulu üyesi olmasını talep eden bir ilke bulunmaktadır. Bu ilkeye direnme şeklinde yanıt veren TSKB'nin kritik karar alıcısı, bu davranışın gerekçesini Türkiye'de yönetim kurulu üyelerinin tam zamanlı olarak görev yapmamasıyla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Burada temel vurgu, bir tehdit-fırsat algısından ziyade, bahsi geçen ilkenin mevcut iş yapma gelenekleriyle çatışıyor olmasındadır. Araştırmada incelenen bankaların, yabancı ortaklara sahip olmalarına rağmen, kritik karar alıcılarının Türk iş geleneği içinde yetişmiş bireyler olmaları nedeniyle, bu kültürde yaygın bir uygulama olmayan bağımsız yönetim kurulu üyesi fikrine olumlu bakmadıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda kritik karar alıcıların algısına ilişkin varsayımların kuramsal gerekçeleri ile birlikte genişletilerek test edilmesi gerekmektedir. Bankacılık işletmelerinin özel kanunla düzenlenmiş (bankacılık kanunu) bir yapı içinde faaliyet gösteriyor olmaları, kurumsal baskıya uyum sağlamanın ilgili kanuna muhalefet etmek

anlamına geleceğine ilişkin bir algıya sahip kritik karar alıcılarda bu ilkelere direnme şeklinde yanıt verilmesini de beraberinde getirmektedir. Yönetime katılma konusundaki KYİ'ne direnme şeklinde tepki veren bankaların kritik karar alıcıları, bu ilkeye uyum sağlanması durumunda yönetim kurulundaki üçüncü şahısların sır niteliğindeki bilgiyi işletme dışına çıkarmasından kaygı duymaktadırlar. Böyle bir durumda ilgili kanuna muhalefet ederek cezai yaptırımla karşılaşacaklarını belirtmektedirler.

Araştırmada kontrol değişkeni olarak ele alınan işletmelerin halka açıklık oranı ve yabancı yatırımcı etkisinin ilişki ağında önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle halka açıklık oranının azalması ile birlikte bankaların KYİ'ne uyum eğiliminin arttığı, ancak bu uyumun sembolik düzeyde kaldığı görülmektedir. Öte yandan yabancı yatırımcıların bu araştırmaya konu edilen bankaların bazılarında hisse satın alması ile KYİ'ne uyum arasında bir ilişki gözlenmemiş, aksine, yabancı yatırımcıların hisselerine olan ilgisini arttırmak adına kritik karar alıcıların KYİ'ne uyum eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Son olarak, araştırmanın kısıtlarından ve gelecek araştırmalar için önerilerden bahsedilebilir. Çalışmada öne sürülen argümanlar ve bu argümanları sınamak adına gerçekleştirilen görgül araştırma, ön-kurumsallaşma (Jepperson, 1991) aşamasında olan bir kurumsal baskıyı -KYİ- konu edinmektedir. Bir diğer deyişle, bu çalışmada öne sürülen savın, eylemden ayrı tutulması mümkün olmayan ve değer aşılanarak kurumsallaşmış olgular karşısında da geçerli olup olmadığı henüz yanıtlanmamış bir sorudur. Araştırmada incelenen yedi örnekten ikisinde, mülakatlar, kritik karar alıcı ile değil kritik karar alıcının KYİ ile ilgili algısını şekillendirdiği tespit edilen yöneticilerle yapılmıştır. Bu durum, araştırmanın veri toplama aşamasına ilişkin bir kısıt olarak belirtilebilir.

Araştırma sürecinde araştırmacıların zihninde periyodik olarak beliren bir sorunun, gelecek araştırmalar açısından fikir verici olduğu düşünülmektedir. Bu soru, "aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin kritik karar alıcılarında, bu baskının bir tehdit ya da bir fırsat olarak algılanmasına neden olan öncüller nelerdir?" şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda, gelecek araştırmalarda, kritik karar alıcıların kişilik özellikleri, onların tehdit-fırsat algısını etkileme potansiyeli olan bir değişken olarak, araştırmaya konu edilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Ararat, M. ve Uğur M. 2006. Turkey, Corporate Governance at the Crossroads: Country Analyses. (Der.) Christine A. M. **Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses**. Birmingham: Edward Elgar.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, [http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik\\_kanununa\\_iliskin\\_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf](http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf) (erişim tarihi: 10.10.2012)
- Bednar, M.K. 2012. Watchdog or Lapdog? A Behavioral View of Media as a Corporate Governance Mechanism. **Academy of Management Journal**. Vol.55, No.1: 131-150.
- Berger, P. ve Luckmann, T. 1967. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. New York: Doubleday.
- Bitektine, A. 2008. Prospective Case Study Design: Qualitative Method for Deductive Theory Testing. **Organizational Research Methods**, 11. 160: 160-180.
- Chung, C. ve Luo, X. 2008. Corporate Governance Models' Influence on Business Group Restructuring. **Organization Science**, 19(5), 766-784.
- Cuñat, V. Gine, M. ve Guadalupe, M. 2010. *The vote is cast: the effect of corporate governance on shareholder value*. NBER working paper, 16574. **The National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, USA.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory. (Der.) Lynne G. Zucker. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. **Academy of Management Review**, Vol.16, No.3: 620-627.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. ve Shrader, C. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. **Corporate Governance: An International Review**, Vol.11, 102-111.
- George, E., Chattopadhyay P., Sitkin, S. B. ve Barden, J. 2006. Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. **Academy of Management Review**, Vol.31, No.2: 347-365.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. **Academy of Management Journal**, 37, 2: 350-382.
- Hillebrand, B., Kok, R. A. W. ve Biemans, W. G. 2001. Theory-Testing Using Case Studies: A Comment on Johnston, Leach and Liu. **Industrial Marketing Management**, 30: 651-657.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, Institutional Effects and Institutionalism, (Der.) Powell W. W. ve DiMaggio P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Pres.
- Johnston, W. J., Leach, M. P. ve Liu, A. H. 1999. Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. **Industrial Marketing Management**, 28: 201-213.

- Kraatz, M. S. ve Zajac, E. J. 1996. Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. *American Sociological Review*, 61, 5: 812-836.
- Keasey, K., Thompson, S. ve Wright, M. 2005. *Corporate Governance: Accountability Enterprise and International Comparisons*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. ve Leca, B. 2006. Introduction: theorizing and studying institutional work. (Der.) Lawrence T. B., Suddaby R. ve Leca B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., ve Suddaby, R. ve Leca, B. 2011. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1): 52-58.
- Lawrence, T. B., ve Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. (Der.) S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W Nord. *The Sage Handbook of Organization Studies*. Second Edition. London: Sage, 215-254.
- Leblebici, H., Salancik, G. R, Copay, A. ve King, T. 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organization History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lounsbury, M. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. 2007. Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50, 4: 799-820.
- Martin, J. A. ve Eisenhardt, K. M. 2010. Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No.2: 265-301.
- Meydan, C. H. ve Çetin, F. 2012. Vekâlet Kuramı, (Der.) Sözen H. C. ve Basım H. N. *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83, 2. 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott W. R. 1992. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 1: 145-179.
- Özcan, P. ve Eisenhardt, K. M. 2009. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 52, 2: 246-279.
- Özen, Ş. 2007. Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, (Der.) Sargut A. S. ve Özen Ş. *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge.
- Perkmann, M. ve Spicer, A. 2007. 'Healing the Scars of History': Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship. *Organization Studies*, 28, 1101 – 1122.
- Selekler-Gökşen, N. ve Yıldırım-Öktem, Ö. 2009. Countervailing Institutional Works: Corporate Governance in Turkish Family Business Groups, *Journal of Management and Governance*, 13 (3), 193-213.

- Scott, W. R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 4: 493-511.
- Sermaye Piyasası Kurulu. 2005. *Kurumsal Yönetim İlkeleri*.
- Teagarden, M. B., Glinow, M. A. V., Bowen D. E., Frayne C. A., Nason S., Huo Y. P., Milliman J., Arias M. E., Butler M. C., Geringer J. M., Kim N., Scullion H., Lowe, K. B. ve Drost E.A. 1995. Toward a Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of The Best International Human Resources Management Project. *Academy of Management Journal*, 38, 5: 1261-1287.
- Thornton, P. H. 2002. The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45, 1: 81-101.
- Yıldırım-Öktem, Ö. ve Üsdiken, B. 2010. Contingencies versus External Pressure: Board Composition in Firms Affiliated to Diversified Family Business Groups in Late-Industrializing Countries, *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.
- Yin, R. K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zilber, T. B. 2002. Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 1: 234-254.
- Zucker, L. G. 1987. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.

**Eyüp Aygün Taysir**, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimini 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde tamamlamış ve 2011-2012 yılları arasında bir yıl süreyle YÖK burslusu olarak Boston Üniversitesi'nde misafir araştırmacı olarak çalışmıştır. Başlıca araştırma alanları, kurumların korunması ve değişiminde aktörün rolü, sivil toplum kuruluşlarında yönetim ve yönetim eğitimidir. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.  
E-posta: eataysir@marmara.edu.tr

**İbrahim Anıl**, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimini 1986 yılında Marmara Üniversitesi'nde tamamlamıştır. 2006 yılında North Carolina Üniversitesi'nde misafir öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Başlıca araştırma alanları, örgüt teorisi ve uluslararası işletmeciliktir. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.  
E-posta: ianil@marmara.edu.tr

**EK A.**

<b>SPK KYİ Bölüm</b>	<b>No</b>	<b>Uyum</b>	<b>Direnme</b>	<b>Sembolik Eşbiçimlilik</b>
Pay Sahipleri	4.5. 4.5.1. 4.5.2.	Oylarda imtiyaz bulunmamaktadır	Oylarda imtiyaz bulunmakta ve imtiyazlı oylar halka açık payların yönetimde temsilini engellemektedir	Oylarda imtiyaz bulunmakta ancak bu imtiyaz halka açık payların yönetimde temsiline bir engel oluşturmamaktadır
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1.6.	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu her yıl düzenli olarak yayınlanmaktadır	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlanmamaktadır	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu bir defaya mahsus olarak yayınlansa da revize edilmemektedir
Yönetim Kurulu	3.2. 3.2.1.	Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişi değildir ve yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almamaktadır.	Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişidir veya yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almaktadır.	Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı farklı kişiler olmakla birlikte yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almaktadır. Ya da yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası icrada görev almamakla birlikte, yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı aynı kişidir.
Yönetim Kurulu	3.3. 3.3.1.	Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere 1/3 ü bağımsız üyelerden oluşmakta ve bu üyeler KYİ'nde belirtilen bağımsızlık şartlarını sağlamaktadırlar	Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunmamaktadır	Yönetim kurulunda bulunan bağımsız üyelerin oranı toplam üyelerin 1/3 ünden azdır ve/veya bağımsız addedilen üyeler SPK'nın KYİ'nde yaptığı bağımsızlık tanımına uymamaktadır
(T) Tavsiye niteliği taşıyan ilke				

## YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

### HAKEMLER KURULU

- Ceyhan Aldemir (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Nejat Basım (Başkent Üniversitesi)  
Mahmut Bayazıt (Sabancı Üniversitesi)  
Aslı M. Çolpan (Kyoto Üniversitesi)  
Mehmet Demirbağ (University of Sheffield)  
Ali Danişman (Çukurova Üniversitesi)  
Mehmet Erçek (İstanbul Teknik Üniversitesi)  
Ferda Erdem (Akdeniz Üniversitesi)  
Erkan Erdemir (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)  
Alper Ertürk (Düzce Üniversitesi)  
Alpay Filiz Tekin (Sabancı Üniversitesi)  
Celile İtr Göğüş (Bilkent Üniversitesi)  
Tülay İlhan (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Nisan Selekler Gökşen (Boğaziçi Üniversitesi)  
Işın Güler (University of Boston)  
Hayat Kabasakal (Boğaziçi Üniversitesi)  
Serdar Karabatı (Bilgi Üniversitesi)  
Ayşe Karaevli (Sabancı Üniversitesi)  
Zahide Karakitapoğlu (Bilkent Üniversitesi)  
Umut Koç (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)  
Özgecan Koçak (Sabancı Üniversitesi)  
Yasemin Kor (University of South Carolina)  
Rana Özen Kutanis (Sakarya Üniversitesi)  
Fatma Küskü (İstanbul Teknik Üniversitesi)  
Özlem Yıldırım Öktem (Boğaziçi Üniversitesi)  
Örsan Öрге (Bilkent Üniversitesi)  
Özlem Öz (Boğaziçi Üniversitesi)  
Belkıs Özkara (Afyon Kocatepe Üniversitesi)  
Fatma Pakdil (Başkent Üniversitesi)  
Argun Saatçioğlu (Kansas University)  
Arzu İşeri Say (Boğaziçi Üniversitesi)  
Kadire Zeynep Sayın (Bilkent Üniversitesi)  
Cenk Sözen (Başkent Üniversitesi)  
Kader Tan Şahin (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
A. Elif Şengün (Başkent Üniversitesi)  
Ekrem Tatoğlu (Bahçeşehir Üniversitesi)  
Attila Yaprak (Wayne State University)  
Sibel Yamak (Galatasaray Üniversitesi)  
Cengiz Yılmaz (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)

Yönetim Araştırmaları Dergisinin bu sayısı  
2012 yılı Şubat ayında basılmıştır.