



Cilt: 7 Sayı: 1

e-ISSN: 2602-2125

# YORUM - YÖNETİM - YÖNTEM ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPRETATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)



**Y**ORUM – **Y**ÖNETİM – **Y**ÖNTEM  
**ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE  
FELSEFE DERGİSİ**

JOURNAL OF INTERPREATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)

Cilt/Volume: 7  
Sayı/Issue : 1  
Yıl/Year : 2019

e - ISSN: 2602-2125

DOI: 10.32705/yorumyonetim

ASOS ve DRJI Index tarafından taranmaktadır.

---

**YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:7 SAYI:1  
2019**

---



Arş. Gör. Ahmet Karakiraz  
+90 264 295 62 57

Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk  
+90 264 295 35 90

Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik  
+90 264 295 62 98



[www.yorumyonetim.org](http://www.yorumyonetim.org)

<http://dergipark.gov.tr/yorumyonetim>

---



---

**İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**

---

---

**EDİTÖR / EDITOR**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**  
coskun@sakarya.edu.tr

---

---

**EDİTÖR YARDIMCISI / ASSOC. EDITOR**

---

**DOÇ. DR. ALİ TAŞ**  
alitas@sakarya.edu.tr

---

---

**YAYIN KURULU/EDITORIAL BOARD**

---

**PROF. DR. RECAİ COŞKUN**  
**DOÇ. DR. ALİ TAŞ**  
**DR. ÖĞR. ÜYESİ ZÜLKÜF ÇEVİK**  
**ARŞ. GÖR. AHMET KARAKİRAZ**  
**ARŞ. GÖR. OĞUZHAN ÖZTÜRK**

---

YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:7 SAYI:1  
2019

---



---

ALAN EDİTÖRLERİ (AREA EDITORS)

---

**İnsan Kaynakları Yönetimi Alan Editörü**

ADEM BALTAÇI (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

**Stratejik Yönetim Alan Editörü**

MAHMUT HIZIROĞLU (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)

**Davranış Bilimleri Alan Editörü**

ALİ AKSOY (İnönü Üniversitesi)

**Felsefe Alan Editörü**

HAKAN POYRAZ (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)

AHTEM CELİLOV (Kırım Ekonomi Üniversitesi)

**Sosyoloji Alan Editörü**

AHMET BARAN DURAL (Tekirdağ Üniversitesi)

**Kamu Yönetimi Alan Editörü**

ÖZER KÖSEOĞLU (Sakarya Üniversitesi)

**Ekonomi Alan Editörü**

KUTLUK KAĞAN SÜMER (İstanbul Üniversitesi)

**Balkanlar Alan Editörleri**

ERGİN JABLE (Priştine Üniversitesi, Kosova).

ABDÜLMECİD NUREDİN (Vizyon Üniversitesi, Makedonya)

**Kafkaslar ve Hazar Bölgesi Alan Editörü**

FARİZ AHMADOV (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

**Coğrafya Alan Editörü**

ÜMİT DURU (Sakarya Üniversitesi)

---

YORUM  
YÖNETİM  
YÖNTEM  
DERGİSİ  
CİLT:7 SAYI:1  
2019

YAYIN KURULU / EDITORIAL  
BOARD

Prof. Dr. Recai Coşkun  
Doç. Dr. Ali Taş  
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik  
Arş. Gör. Ahmet Karakiraz  
Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk

YORUM-YÖNETİM-YÖNTEM  
DERGİSİ'NDE YER ALAN  
MAKALELERİN BİLİMSEL  
SORUMLULUĞU YAZARA  
AİTTİR.

SCIENTIFIC RESPONSIBILITY  
FOR THE ARTICLES  
BELONGS TO THE AUTHORS  
THEMSELVES.



HAKEM HEYETİ

Prof. Dr. Ayşe İrmiş	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Derman Küçükaltan	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Gazi Uçkun	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Habip Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Selvi	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Bal	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardiç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kutluk Kağan Sümer	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Akal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Prof. Dr. Mustafa Ünal	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi Karakuş	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Refika Bakoğlu	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Şaban Kayıhan	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Prof. Dr. Zekai Özdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Zeki Parlak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Nuray Girginer	Eskişehir Osmangazi Üni.
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Elbeyi Pelit	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İslamoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Murat İskender	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahit Unğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Türkey	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Nuri Özdoğan	Adnan Menderes Üni.
Doç. Dr. Ömer Bağcı	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Doç. Dr. Özer Köseoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Doğa Başak Sarıipek	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecek Şeyh Edebalı Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Uzun	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kamil Taşkın	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi M. Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin Çetin	Bartın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serdar Orhan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez Maç	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin Şerifoğlu	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Fırat Altınkaynak	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan Gürtler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Cahit Erdem	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Dr. Rıdvan Kalaycı	Sakarya Üniversitesi
Dr. Yusuf Arslan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Salih Arslan	Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi

Değerli Okuyucular;

Dergimizin 7. Cildinin 1. Sayısında altı adet makale ile karşınızdayız. Bu sayının ilk makalesinde ORHAN ve UYSAL, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında çalışan temsilciliğinin önemini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu makale, çalışanlar ile işveren arasındaki koordinasyonun sağlanmasında çalışan temsilcisinin rolünü belirginleştirmesi yönüyle yazına katkı sağlamaktadır. İkinci makalemizde ise ARSLAN, yeni kurumsal kuramın ortaya çıkışını realist düşünceye ve eski kurumsal kurama yöneltilen eleştiriler üzerinden açıklamıştır. Teorik nitelikli bu çalışmanın, Türkçe örgüt kuramı çalışmalarını zenginleştirici bir katkı sunduğu şüphesizdir.

Bu sayının üçüncü makalesinde ise ZOR ve ÖZSOY tarafından örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bir çalışmaya yer veriyoruz. Bu çalışmada, psikolojik sağlamlığın ve genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa olan etkilerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Dördüncü makalemizde ise DUMAN, Türkiye'deki firmaların ihracat faaliyet ve performansları üzerinde devlet ve finans sisteminin ne tür etkileri olduğu sorusuna yanıt aramıştır. YENİHAN ve arkadaşlarının lisansüstü eğitiminde sosyal dışlanmışlık hissini ele aldıkları çalışmaları ise bu sayının beşinci makalesidir. Bu çalışmada, farklı bir bölümde lisans eğitimi almış ve lisansüstü öğrenimine devam eden öğrencilerin herhangi bir nedenden ötürü sosyal dışlanmaya maruz kalıp kalmadıkları incelenmiştir.

Dergimizin bu sayısının son makalesinde ise TORKUL, lokal bilimsel çalışmaların, aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediği sorusuna yanıt aramıştır. Bu çalışma, aile işletmeleri ile üniversiteler arasındaki ilişkiye odaklanması açısından oldukça değerlidir.

Yeni sayılarda görüşmek dileğiyle

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Editör

## İÇİNDEKİLER

### DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

*İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASINDA ÇALIŞAN TEMSİLCİLİĞİNİN ÖNEMİ*  
**Serdar ORHAN, Sezgin UYSAL .....1-16**

*REALİST VE KURUMSALCI DÜŞÜNCE TARTIŞMALARINDA YENİ KURUMSAL KURAM NEREDE DURMAKTADIR? YENİ KURUMSAL KURAMIN DÜŞÜNSEL KÖKLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME*  
**Salih ARSLAN .....17-34**

### ARAŞTIRMA MAKALELERİ/ RESEARCH ARTICLES

*PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN VE GENEL ÖZ-YETERLİLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNİN KARŞILAŞTIRILMASI*  
**Meral ZOR, Emrah Özsoy .....35-44**

*MERKEZ KURUMLAR OLARAK FİNANSAL SİSTEM VE DEVLETİN POLİTİKA VE UYGULAMALARININ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*  
**Zeynep DUMAN AKYOL .....45-60**

*LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİNDE SOSYAL DIŞLANMIŞLIK HİSSİ: ALAN DIŞI ÖĞRENCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*  
**Bora YENİHAN, Umut YERTÜM, Melike SEVER.....61-74**

*LOKAL BİLİMSEL ÇALIŞMALAR BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜ*  
**Bilal TORKUL .....75-94**

Gönderilme Tarihi : 13.02.2019  
Kabul Tarihi : 26.03.2019  
DOI : 10.32705/yorumyonetim.520855

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASINDA ÇALIŞAN TEMSİLCİLİĞİNİN ÖNEMİ

**Serdar ORHAN**

Dr. Öğr. Üyesi, *Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi,*

[sorhan@sakarya.edu.tr](mailto:sorhan@sakarya.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-4326-8413>

**Sezgin UYSAL**

YÖK 100/2000 Doktora Öğrencisi, *Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,*

[sezgnyusal@gmail.com](mailto:sezgnyusal@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0324-7899>

### ÖZ

İş kazalarının oluş nedenlerinin arkasında insan ve insana bağlı faktörler ön plana çıkmaktadır. Ancak kazalarla mücadele noktasında ise hep teknik uygulamalara önem verilmektedir. Teknik önlemlerin de başarı ile uygulanabilmesi için çalışanların bu önlemlere inanmaları ve uygulamaları gereklidir. Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği kanunu ile uygulama bulan iş sağlığı ve güvenliği kurulları katılımcı yapısı ile bu noktada çalışanları yönlendirme ve işbirliği noktasında büyük öneme sahiptir. Özellikle çalışanlar arasından belirlenecek olan çalışan temsilcileri, çalışanlar ile işveren arasında koordinasyonu sağlayarak sosyal tarafların iş sağlığına ilişkin düşünce ve görüşlerinin aktarılmasını sağlayabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan temsilcisi, İş Sağlığı Güvenliği ve Kurulları, İşçi, İş Sağlığı, İş Güvenliği

## THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE REPRESENTATIVE IN ENSURING OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

### ABSTRACT

Although human and human related factors are one of the most important reasons of occupational accidents, the investigation of occupational accidents widely focus on technic reasons. This propensity about investigation of occupational accidents should be discuss, because successful implements of technical precautions depend on beliefs of employees. Unless employess believes these technical precautions, occupational accidents can't prevent. In fact, structures of occupational safety and healthy committees are substantially participatory in Turkey. Therefore these committees have very important role about directing of employees and their participation. Especially employee representatives provide coordination between employees and employers. Thus employees forward their opinions about occupational safety and healthy.

**Keywords:** Employee Representative, Occupational Health and Safety Committees, Employee, Work Health, Job Security



## Giriş

İşçi ve işveren ilişkilerinde işçiler işverenlere karşı pozisyonu itibariyle dezavantajlı bir konumdadır. Bilindiği üzere iş hukuku, özellikle sanayi devriminden sonra ortaya çıkan kötü çalışma koşullarından çalışanları koruma ihtiyacından ortaya çıkmıştır. İşçi işveren, devlet ve bunların örgütlerinden oluşan çalışma ilişkilerinde işçiler temel rolü üstlenmektedir. İşçi hizmet sözleşmesini yaptığı andan itibaren iş görme borcunu üstlenmiş olduğundan işvereni ile adeta kişisel bir bağımlılık içerisine girmiş olmaktadır. Bu yönüyle Türk iş hukukunun temel özellikleri arasında işçinin korunması ve işçinin kişiliğinin önemli olduğuna yönelik vurgu yapılmıştır.

İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri, tarihi süreçte ele aldığımızda, işçi ve işveren arasında herhangi bir eşitlikten bahsedilmesi söz konusu değildir. Sermayeyi elinde bulunduran işveren sınıfı özellikle sanayi devriminden sonra meydana gelen kitlesel üretim sürecinde, üretim araçlarına da sahibi olması nedeniyle işçi tarafına karşı her zaman avantajlı konumda bulunmuştur (Işıklı, 2013:4). Bu avantajın oluşmasında, toplumsal sınıflaşmanın etkisi ve feodal dönem toprak sahiplerinin, sanayi devrimiyle birlikte özellikle Avrupa'da ellerinde biriken sermayeden dolayı işveren pozisyonunu almaları önemlidir. Sanayi devrimi sonrası, sermayedar sınıfının oluşturduğu kitlesel üretim sistemi içerisinde çalışan bağımlı çoğunluk, işçi sınıfını oluşturmuştur.

Sanayi devriminden sonra bağımlı işçi sınıfı dönemin özellikleri nedeniyle oldukça zor çalışma koşullarında istihdam edilmişler ve yoğun iş kazaları ve meslek hastalıklarına maruz kalmışlardır. Zaman içerisinde, endüstriyel demokrasinin gelişmesi, işçilerin bilinçlenmesi, örgütlenmeleri, uluslararası kurumların devreye girmesi ile iş sağlığı ve güvenliği hatta çalışanın beden ve ruh bütünlüğünün korunması<sup>1</sup> ihtiyacı sanayileşmiş ülkeler açısından en temel konulardan birisi olmuştur.

Ülkemizde de çalışanların özellikle iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunabilmesi açısından tarihi süreçte bir takım çalışmalar yapılmış ancak 2012 yılında mevzuata giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu bu alanda ki en önemli gelişmeyi oluşturmuştur. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, çalışanlar ile işveren arasında İş Sağlığı ve Güvenliğinin sağlanması ile ilgili düzenlemelerde ara eleman olarak, çalışan temsilcisi<sup>2</sup> (işçi temsilcisi) görevlendirilmiştir. Çalışan temsilcisinin taşıması gereken nitelikler ve görevler ile ilgili olarak 2013 yılı içerisinde "İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin" tebliği yayınlanmıştır.

Ülkemizde meydana gelen iş kazalarından sonra yetkililerin belirttiği, İSGK'nda da yer alan "çalışmaktan kaçınma hakkı" kapsamında da çalışan temsilcilerine bir takım görevler verilmiştir. Bu çalışmada ki temel amaç, çalışmaktan kaçınma hakkının uygulanabilmesi ve işçilere iş kazaları ve meslek hastalıkları konusunda yardımcı olacak olan çalışan temsilcilerinin niteliklerini iş kazaları ve meslek hastalıklarının nedenleri doğrultusunda eleştirel bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Ayrıca İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun uygulamaya girdiği 2013 yılından günümüze kadar yaşanan kazaları da dikkate alınarak İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarındaki görevleri ve özellikle kamu kurumlarının da kapsama gireceği Temmuz 2020'ye kadar çalışan temsilciliği, nitelikleri ve görevleri ile ilgili mevcut sistemdeki sorunların belirlenmesi, gerekli tedbirlerin alınması için çalışan temsilciliği için yeni düzenleme yapılması gerekmektedir.

### 1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun Kapsamı:

İş kazaları ve meslek hastalıkları tüm ülkelerin en büyük problemlerinden birini oluşturmaktadır. ILO'nun verilerine göre iş kazaları ve meslek hastalıklarının ülkelerin GSYİH'nda her yıl için %4'lük bir

<sup>1</sup> Çalışanın beden ve ruh bütünlüğü ve geniş anlamda kişiliğinin korunmasının arkasında: -Mutlak hak ve kişinin korunması, -Borç ilişkisi ve kişinin korunması, -Sosyal haklar ve kişinin korunması, -Sosyal haklar ve çalışma ortamında insan varlığının korunması ve geliştirilmesi (Başbuğ, 2013).

<sup>2</sup> İSGK Madde 3/c'ye göre Çalışan temsilcisi: İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara katılma, çalışmaları izleme, tedbir alınmasını isteme, tekliflerde bulunma ve benzeri konularda çalışanları temsil etmeye yetkili çalışan.

kayba neden olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde iş kazaları ve meslek hastalıklarının 2010 yılı GSYİH etkisi 40 milyar TL'yi bulmaktadır. 2011 yılı için bütçeden eğitime ayrılan pay 34 milyar TL ve sağlığı ayrılan pay ise 17,2 milyar TL olarak belirlendiğinden iş kazaları ve meslek hastalıklarının ülke ekonomisi ve gelişimine etkisi daha net gözükmemektedir (Dursun, 2012:7). Bunun yanı sıra iş kazası ve meslek hastalıklarının insani boyutu bundan etkilenen kazazedeler ve yakın çevresini de dikkate alırsak iş kazaları ve meslek hastalıkları en önemli sosyal sorunlar içerisinde sosyal politikanın çözüm üretmesi gerek temel bir alan haline gelmektedir. Dolayısıyla iş kazaları ve meslek hastalıklarının sayıları ve maliyetleri azaltılırsa ülkedeki refah seviyesi arttırılabilir.

Bilindiği gibi dar anlamda sosyal politikanın ortaya çıkışı ve bu konudaki literatürün önemli derecede artmasında, işçi hareketleri ve işçilerin kötü çalışma koşullarına karşı (iş kazası, meslek hastalığı, düşük ücretler, sosyal güvenlik) verdikleri mücadele önemli yer almaktadır. Bu mücadelelerin sonucunda, sosyal politika uygulamalarında da insan odaklı politikalar geliştirilmiştir. İş sağlığı güvenliği konusunda ise iyileştirici politikaların düzenlenmesinde hep mühendislik çalışmaları ön plana çıkartılmaktadır. Ancak gerek etkilenen sosyal kitlenin büyüklüğü gerekse de ekonomiye getirdiği olumsuz etkiler ve iş kazalarının arkasında yatan temel nedenler yönünde iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında sosyal bir bakışa ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir. Ancak mühendislik çalışmalarının iş sağlığı ve güvenliği alanında en önemli kısmı oluşturduğu yönünde iddialar günümüzde halen mevcuttur (Yiğit, 2013:56).

Oysa iş kazalarının arkasında %88 tehlikeli davranışlar (insan), %10 tehlikeli çalışma koşulları<sup>3</sup> yer almaktadır. Tehlikeli davranışların temelinde, can sıkıntısı, yorgunluk, stres, bilgi eksikliği, aşırı yorgunluk, iş güvenliği eğitimi eksikliği, aşırı güven, işçilerin tatmini, işçilerin problemleri gibi faktörler yer alır (Akpınar, 2013). ILO tarafından hazırlanan "Güvenlik Kültürü Raporu"na göre, meslek hastalıklarının tümü ve iş kazalarının %98'i uygun çalışmalarla önlenir. Ayrıca yine bu rapora göre iş kazalarının %80'i çalışanların, işyeri güvenlik kurallarına uygun olmayan ve talimatlara aykırı davranışları, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bilinçsizlikleri ve işverenin İSG kurallarını önemsemeyen ve destek vermeyen yaklaşımı nedeniyle yani kısaca insan faktöründen kaynaklanmaktadır (Kılış ve Demir, 2012:26). Kazaların en büyük nedenlerinin arkasında görüldüğü gibi insan faktörü yer alırken, sadece teknik düşünce ile yaklaşılması doğru mudur? Yaşanan kazalar sistemde bir problemin olduğunun en büyük göstergesidir. Çünkü sadece teknik tedbirler ve kanuni zorlama ile sorunun çözülmediği görülmektedir. Dolayısıyla iş kazaları ve meslek hastalıkları ile mücadele noktasında eğitim ve bilinçlendirme en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş kazaları ve meslek hastalıkları ile mücadele sürecinde insani faktörlerin, özellikle de çalışanların katılımı, görüş ve önerilerinin dikkate alınması gereklidir. Bu noktada iş sağlığı ve güvenliği kanunu içerisinde yer alan iş sağlığı ve güvenliği kurulları önemli bir boşluğu doldurmuştur.

İş sağlığı ve güvenliği kanundan önce iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması konusunda iş kanuna (81/1 b-c) göre, işverenler iş kanunu kapsamında devamlı olarak en az 50 işçi çalıştırdıkları işyerlerinde, işçilerin sağlık ve güvenlik önlemlerini sağlamak için duruma göre belli sayıda işyeri hekimi çalıştırmak; ayrıca sanayiden sayılıp en az 504 işçi çalıştıran işyerleri iş güvenliğini sağlamak için iş güvenliği uzmanı olan en az bir mühendis veya teknik eleman çalıştırmak zorundaydı (Akyiğit, 2010).

<sup>3</sup> Madencilik: ABD'de 100 milyon ton kömür üretiminde 2000-2008 yılları arasında düşen işçi ölüm oranı 1-6 işçi. Ülkemizde aynı yıl ve tonlarda ölen işçi sayısı 710-722. Dünya'da 20 milyon madencinin 5 milyonun yaşadığı Çin'de ise aynı yıllarda ve tonajdan ölen işçi sayıları 150-411 (Şimşek, 2014:26). Tehlikeli çalışma koşulları da aslında üretim sürecinde ki insan ve insana bakış önemlidir.

<sup>4</sup> 6331 sayılı kanun uygulaması açısından İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmeliğe göre (madde 12), Çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için (A) çalışan sayısı 250'yi geçince, tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için (B) çalışan sayısı 500'ü geçince ve az tehlikeli işyerlerinde (C) çalışan sayısı 1000'i geçince bir tane tam zamanlı iş güvenliği uzmanı çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir. 6331 sayılı kanunda önce 50 çalışan olması halinde bile bir tane iş güvenliği uzmanı istihdam zorunluluğu bulunmaktaydı.

2012 yılında yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu 50 işçi sayısını ve kamu özel işyeri ayrımını kaldırarak, kapsam dışı bırakılan beş faaliyet<sup>5</sup> dışında, işyerlerini tehlike sınıflarına<sup>6</sup> ayırarak tüm işyerleri için iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini zorunlu hale getirmiştir. Kanun 30 Haziran 2012 yılında Resmi Gazete’de yayınlanmış olmasına rağmen yürürlük tarihi olarak tehlike sınıflarına göre farklı tarihler verilmiştir. Ancak 6 Haziran 2017 günü çıkan torba yasa ile yürürlüğe giriş tarihi için son düzenleme verilmiştir. Yapılan düzenlemeyle birlikte kamu kurumları ile 50’den az çalışanı olan ve az tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için kanun uygulaması 1 Temmuz 2020’ye ötelenmiştir. Bunun dışındaki tüm işyerleri şu an mevcut kanun kapsamı içerisinde yer almaktadır.

## 2. Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminin Temel Sorunları:

İş kazaları ve meslek hastalıkları bugün tüm dünya ülkelerinin sosyal politika konularının içerisinde en önemli yönünü oluşturmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıkları gerek maddi boyutu gerekse de ülkede istihdam edilen tüm çalışanların karşılaşması muhtemel en büyük risklerden birini oluşturmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü iş kazalarını, “*belirli bir zarara ya da yaralanmaya neden olan, beklenmeyen ve önceden planlanmamış bir olay*” olarak tanımlanırken, Ülkemizde 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda da benzer bir şekilde iş kazası “*İşyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da beden en öze uğratan olay*” olarak tanımlamıştır. Daha kapsamlı ve üretim sürecini de dikkate alan tanımlamaya göre ise iş kazası, “*emniyetsiz hareket ve şartlardan doğan çalışanların can güvenliğini tehlikeye sokan çoğu zaman yaralanmalara makine ve teçhizatın zarara uğramasına yol açan önceden planlanmamış olay*” (Ceylan, 2011:19) şeklinde tanımlanır.

Tanımlar da dikkate alındığında esasında iş kazalarının arkasında temel olarak üç unsurun yer aldığı görülmektedir. Bunlar, işletmelerin stratejik tercihleri (ekonomik teknik organizasyonla ilgili), kamu politikaları (geçici iş ilişkisi, alt işveren) ve çalışanların hayat tercihleri (iş içinde ve dışındaki toplumsal ilişkilerin belirlediği) şeklindedir (Mony, 2012:24). Bu üç unsur dikkatli incelendiğinde temel faktörün insandan kaynaklı olduğu net bir şekilde görülmektedir.

İnsan faktörünün bu kadar ön planda olduğu iş kazaları ve meslek hastalıklarında sayıları ve etkilenme olasılıkları yönünden işçilerin bu konuda daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Ancak bu konuda, ülkemizde yer alan işgücünün konuya ilişkin yaklaşımlarının oldukça duyarsız ve bilinçsiz olduğu gözlenmektedir. Kanunlar karşısında işçilere güvence sağlanmasına<sup>7</sup> rağmen işçiler ve onların örgütlerinin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yaklaşımları istenilen düzeyde değildir. Buna en güzel örnek olarak ülkemizde her gün benzer şekilde yaşanan iş kazaları verilebilir.

Bunun arkasında yatan asıl nedenin ise, ülkemizde meydana gelen işçi hareketleri ve onların örgütlenme gelişiminin sanayileşmiş ülkelere göre farklı oluşudur. Sanayileşmiş ülkelerde sanayi devriminin ilk yıllarında özellikle kötü çalışma koşullarına tepki olarak işçi eylemleri meydana gelmiştir. Bunun neticesinde de ülkeler çalışma hayatına yönelik hukuki altyapılarını oluşturmuşlardır. Yine aynı şekilde ilk işçi birlikleri gelişerek siyasal bilinçlenmeye ve işçileri temsil edecek siyasi hareketlerin gelişmesine neden olmuştur. Ülkemizde ise bu süreç, işçilerin kendi halinde bilinçli bir şekilde hak arama mücadelesinden ziyade, önce devlet eliyle kanuni alt yapı oluşumuna gidilmiş, sonrasında bu sınırlar içerisinde eylemler gerçekleştirilmiştir. Yine aynı şekilde önce siyasal örgütlenmeler kurulmuş, bu

<sup>5</sup> a) Fabrika, bakım merkezi, dikimevi ve benzeri işyerlerindeki hariç Türk Silahlı Kuvvetleri, genel kolluk kuvvetleri ve Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığının faaliyetleri.

b) Afet ve acil durum birimlerinin müdahale faaliyetleri.

c) Ev hizmetleri.

ç) Çalışan istihdam etmeksizin kendi nam ve hesabına mal ve hizmet üretimi yapanlar.

d) Hükümlü ve tutuklulara yönelik infaz hizmetleri sırasında, iyileştirme kapsamında yapılan işyurdu, eğitim, güvenlik ve meslek edindirme faaliyetleri

<sup>6</sup> A sınıfı: Çok tehlikeli, B Sınıfı: Tehlikeli, C Sınıfı: Az tehlikeli

<sup>7</sup> İş hukukunun temel özellikleri; İşçinin korunması ön plandadır, işçi lehine yorum geçerlidir, işçinin kişiliği önem taşır, iş hukukunun kuralları genellikle nispi emredicidir, yönetime katılmak mümkündür, özel hukukun alt dalıdır (Akyiğit, 2014).

örgütlenmelerin ideolojilerine uygun sendikal hareketler ve yapılanmalar gelişmiştir (Işık, 2003:79). Bu durum, ülkemizde işçi haklarının temin edilmesi ve geliştirilmesinde her zaman için üstten (devlet) bir beklentiye neden olmuş ve bunun oluşturduğu zihniyet algısı, işçilerde bir bilinç düzeyinin oluşmasını engellemiştir. Dolayısıyla ülkemizde işçilerde ve işverenlerde iş sağlığı ve güvenliği noktasında bugüne kadar bir bilinç düzeyi gelişmemiştir.

Ülkemize ait bu bilinçsizliğin yanı sıra iş sağlığı ve güvenliği mevzuatındaki karışıklık ve ülkemizdeki üretim sisteminden kaynaklanan bir takım problemler de görülmektedir. Bu problemleri bir sistematik halinde aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Gerek, 2012);

- İşyerlerinin yapısından kaynaklanan problemler,
- Kanuni düzenlemelerden kaynaklanan problemler,
- İstatistiksel verilerden ve araştırma sonuçlarından kaynaklanan sorunlar,
- Örgütlenme ve koordinasyon yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar,
- Eğitim ile ilgili sorunlar,
- Kazalardan sonra ortaya çıkan sorunlar.

1979-2008 yılları arasında Çin Halk Cumhuriyetinde yapılan bir araştırmada iş sağlığı ve güvenliği ile ekonomik gelişme arasında kesinlik oluşturan bir bağlantı olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre, ülkelerin ekonomik büyüme evresine girdiği dönemlerde iş kazalarının arttığı, ekonomilerinin küçülmeye başladığı dönemlerde ise iş kazalarının azaldığı belirlenmiştir. Bu yüzden de, ekonomik olarak büyüme evresine giren ya da ekonomik anlamda gelişmekte olan tüm ülkelerin iş sağlığı ve güvenliği konusunda çok daha dikkatli olması gerekmektedir(Akpınar, 2013:37). Ülkemizde özellikle tehlikeli sektörler olarak bilinen inşaat ve madencilik alanında son yıllarda büyük bir yatırım hamlesi görülmektedir. Çin’de yapılan araştırmayı doğrularcasına ülkemizde son yıllarda bu iki sektörde yaşanan kazalar ve kayıpların oranlarının arttığı görülmüştür.

Ülkemizde kamu sektörü (memur ve sözleşmeli personel) hariç sigortalı (SGKSG 4/a) çalışanların sayısı Ekim 2018 itibariyle 14.695.062 kişidir. Bu çalışanların %57.32’si 50 çalışandan az çalışanı olan işyerlerinde istihdam edilmektedir. 2018 yılında ülkemizde 1.832.123’ü özel, 52,610’nu kamuya ait toplam 1.884.733 işyeri faaliyet göstermektedir. Çalışanların 12.159.637’si özel sektörde, 950.118’i ise kamuda istihdam edilmektedir (TÜİK, 2018 Yıllık Hane Halkı Bülteni).

6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu 1 Temmuz 2020’den itibaren 50’den az çalışanı olan az tehlikeli işyerleri ve kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanmaya başlayacaktır. Türkiye Devlet Planlama Teşkilatının 2018 Ekim ayı verilerine göre kamuda 3.129.304 çalışan vardır. Bu istatistiki rakamlara göre, şu an istihdam edilen çalışanların büyük bir kısmı 6331 İSG kanununun kapsamında değildir (DPT, 2018).

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yukarıda belirttiğimiz problemler İSG konusunda daha hassas olunmasını ve çalışanların iş sağlığı çalışmalarına katılmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada çalışan temsilciliği ve görevlendirilmesi ile ilgili farklı tebliğ ve yönetmeliklere farklı kriterlerin istendiği görülmektedir. Bu çalışmadaki ana amaç, çalışanları İSG konusunda bilinçlendirme ve işverenle koordinasyon noktasında önemli görevleri olan çalışan temsilciliğine yönelik genel bir düzenlemenin yapılabilmesidir.

### **3. İş Sağlığı ve Güvenliğinin Temini Noktasında İşçilerin Sosyal Katılımının Önemi:**

İş kazaları ve meslek hastalıkları ile mücadele noktasında ilgili tüm tarafların ortak bir program ve politika belirlemeleri sorunun çözümünde etkili olacaktır. Sadece kanun çalışması, sadece işverenlerin önlem alması, sadece çalışanların dikkat etmesi ile değil ortak bir yönetim sistemi gereklidir. Ülkemizde maalesef, 6331 sayılı kanun uygulamaya girdiği andan itibaren bazı eksiklikler nedeni ile uygulamalar,

torba yasa çıkartılarak ötelenmiştir. Ayrıca bu kanun kapsamında bir işletmede Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük iş kazası (Soma Maden Ocağı) meydana gelmiştir.

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalara çalışanların tam katılımı sağlanırsa işletmeler açısından daha etkin bir yöntem belirlenmiş olacaktır. Aynı zamanda günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından da çalışanların görüşlerinin alınması ve onların önerilerinin dikkate alınması en temel yönetim biçimi şekline gelmiştir. Tüm bu yönetim biçimleri ele alındığında, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönetime katılma zorunluluğunun temelinde üç faktör karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler (Cam, 2013:123);

**-Çalışanların psiko-sosyal gelişimi ve aynı zamanda örgütsel gelişime olan katkısı:** Çalışanların sosyal öğrenmeyi daha kolay ve anlaşılır gerçekleştirmesi, diğer çalışanlarla ve işverenleri ile ilişkilerindeki gelişmeyi arttırma, işine ve çalıştığı işletmeye olan bağlılığında yaşanan artış ve iş memnuniyetindeki artış şeklinde kendini göstermektedir. Bu durum çalışanın işletmeye daha çok bağlanmasına ve daha duyarlı olmasına neden olacaktır.

**-Üretim ve verimliliğe olan katkı:** İş kazaları ve meslek hastalıkları zaman kayıplarına, verimsizliğe, nihai üretimde hem nitelik hem de nicelik olarak azalışa ve personel devir hızının daha fazla olmasına neden olmaktadır. Katılımcı yönetim, işletme içerisinde bu maliyetlerin azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması konusunda işletmeye büyük katkı sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerinin görüş ve fikirlerinin alınmasından dolayı tüm çalışma süreçlerinde daha etkin rol oynayarak, çalışma süreci içerisinde daha duyarlı ve etkili çalışacaklardır.

**-Etik ve yasal zorunlulukların yerine getirilmesi:** Yönetime katılım süreci, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin daha eşit seviyede gerçekleşmesine katkı sağlayarak, işçi ve işveren arasında oluşabilecek çatışmaları azaltmaktadır.

Bu nokta 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununda çalışanların katılımını sağlayan iş sağlığı ve güvenliği kurulları ile çalışan temsilciliği uygulaması bulunmaktadır. Bu kurulda görev yapan çalışan temsilcilerinin nitelikleri ve işlevleri geliştirilebilirse iş sağlığı ve güvenliği açısından önemli bir mesafe kat edilmiş olabilecektir.

### 3.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları

6331 sayılı kanun belli kriterlere sahip işyerleri için, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalar yapmak, eğitim çalışmalarını düzenlemek, birden çok kurul olması halinde koordinasyonu sağlamak amacıyla işyerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu oluşturulmasını zorunlu tutar. Bu kurulların almış oldukları kararları işverenler ile çalışanlar uygulamak zorundadırlar. İSG Kurulları hakkındaki yönetmelik gereğince kurul oluşturulabilmesi için iki temel şart<sup>8</sup> bulunmaktadır;

- İşyerinde çalışan sayısının 50 ve daha fazla olması,
- İşyerinin faaliyetinin altı aydan fazla süren sürekli yer olması.

Aynı işverene bağlı, fabrika, müessese, işletme veya işletmeler grubu gibi birden çok işyeri bulunduğu durumlarda 50 (elli) veya daha fazla çalışanın olduğu her bir işyerinde ayrı ayrı kurul kurulması zorunludur<sup>9</sup>. Ayrıca gerekli görülmesi halinde kurullar arasında koordinasyon ve işbirliği çerçevesinde bilgi akışı işverence sağlanır. İşveren, birden çok işyerinin her birinde kurulacak kurulların çalışma usullerini düzenlemek, çalışma ve görüş birlikteliğini oluşturmak amacıyla bu işyerlerine ait İSG'ye ilişkin raporların, en az 3 (üç) ayda bir, ilgili teknik eleman ve uzmanlarca incelenmesini sağlar. Ayrıca bu raporları göz önünde tutarak alınması gereken tedbirleri tespit eder ve uygulanmasını sağlar.

6 aydan fazla asıl işveren alt işveren ilişkisi olması durumunda kurulların oluşturulması noktasında asıl işveren ile alt işverenin işçi sayıları göz önüne alınarak farklı dört düzenleme yapılmıştır<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 1. madde

<sup>9</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 5. madde

<sup>10</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 4. madde

- "Asıl işveren alt işverenin çalışan sayıları ayrı ayrı elli ve daha fazla ise asıl işveren ve alt işveren ayrı ayrı kurul kurar. İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin yürütülmesi ve kurullarca alınan kararların uygulanması konusunda işbirliği ve koordinasyon asıl işverence sağlanır."
- "Bir işyerinde sadece asıl işverenin çalışan sayısı elli ve daha fazla ise bu durumda kurul asıl işverence kurulur. Kurul oluşturma yükümlülüğü bulunmayan alt işveren, kurul tarafından alınan kararların uygulanması ile ilgili olarak koordinasyonu sağlamak üzere vekâleten yetkili bir temsilci atar."
- "Alt işverenin çalışan sayısı elli ve daha fazla, asıl işverenin çalışan sayısı ellinin altında ise işyerinde kurul alt işverence oluşturulur. Asıl işveren alt işverenin oluşturduğu kurula işbirliği ve koordinasyonu sağlamak üzere vekâleten yetkili bir temsilci atar."
- "Asıl işveren ve alt işverenin çalışan sayıları ayrı ayrı ellinin altında ve toplam çalışan sayısı elliden fazla bulunduğu durumlarda ise koordinasyon asıl işverence yapılmak kaydıyla, asıl işveren ve alt işveren tarafından birlikte bir kurul oluşturulur. Kurulun oluşumunda üyeler 6'ncı maddeye göre her iki işverenin ortak kararı ile atanır."

Çalışma hayatında bazen aynı iş sahasında birden çok işveren<sup>11</sup> faaliyet gösterebilmektedir. Ortak konsorsiyum şeklindeki yapılanmalar bu tip uygulamalara örnek verilebilir. Bunun gibi birçok işletmenin yer aldığı ve her işverenin kendi faaliyetiyle ilgili İSG Kurulu oluşturduğu durumlarda, işverenler, birbirlerinin çalışmalarını etkileyecek kurul kararları hakkında diğer işverenleri bilgilendirecektir.

### 3.1.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu Kimlerden Oluşur:

İşyerlerinde kurulacak olan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarında kimlerin görev alabileceği ilgili yönetmelikte belirtilmiştir. Bu yönetmeliğe<sup>12</sup> göre;

- İşveren veya işveren vekili,
- İş güvenliği uzmanı,
- İşyeri hekimi,
- İnsan kaynakları, personel, sosyal işler veya idari ve mali işleri yürütmekle görevli bir kişi,
- Bulunması halinde sivil savunma uzmanı,
- Bulunması halinde formen, ustabaşı veya usta,
- Çalışan temsilcisi, işyerinde birden çok çalışan temsilcisi olması halinde baş temsilci.

Formen ve sivil savunma uzmanının olmadığı bir kurulda çalışan temsilcisi kurula katılacak beş kişiden birisi olarak görev yapacaktır. Dolayısıyla kararların alınması ve iş sağlığı ve güvenliğinin tesis edilmesi açısından son derece önemli bir görev ifa edeceklerdir.

### 3.1.2. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulunun Görev ve Yetkileri:

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları işyerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmak amacıyla oluşturulmaktadır. Bu çerçevede kurulların başlıca görevleri<sup>13</sup> aşağıdaki gibidir.

- "İşyerinin niteliğine uygun bir iş sağlığı ve güvenliği iç yönerge taslağı hazırlamak, işverenin veya işveren vekilinin onayına sunmak ve yönergenin uygulanmasını izlemek, izleme sonuçlarını rapor haline getirip alınması gereken tedbirleri belirlemek ve kurul gündemine almak,"

- "İş sağlığı ve güvenliği konularında o işyerinde çalışanlara yol göstermek,"

- "İşyerinde iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tehlikeleri ve önlemleri değerlendirmek, tedbirleri belirlemek, işveren veya işveren vekiline bildirimde bulunmak,"

<sup>11</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 4. madde

<sup>12</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 6. madde

<sup>13</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 8. madde

- "İşyerinde meydana gelen her iş kazası ve işyerinde meydana gelen ancak iş kazası olarak değerlendirilmeyen işyeri ya da iş ekipmanını zarara uğratma potansiyeli olan olayları veya meslek hastalığında yahut iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bir tehlike halinde gerekli araştırma ve incelemeyi yapmak, alınması gereken tedbirleri bir raporla tespit ederek işveren veya işveren vekiline vermek,"

- "İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği eğitim ve öğretimini planlamak, bu konu ve kurullarla ilgili programları hazırlamak, işveren veya işveren vekilinin onayına sunmak ve bu programların uygulanmasını izlemek ve eksiklik görülmesi halinde geri bildirimde bulunmak,"

- "İşyerinde yapılacak bakım ve onarım çalışmalarında gerekli güvenlik tedbirlerini planlamak ve bu tedbirlerin uygulamalarını kontrol etmek,"

- "İşyerinde yangın, doğal afet, sabotaj ve benzeri tehlikeler için alınan tedbirlerin yeterliliğini ve ekiplerin çalışmalarını izlemek,"

- "İşyerinin iş sağlığı ve güvenliği durumuyla ilgili yıllık bir rapor hazırlamak, o yılki çalışmaları değerlendirmek, elde edilen tecrübeye göre ertesi yılın çalışma programında yer alacak hususları değerlendirerek belirlemek ve işverene teklifte bulunmak,"

- "6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 13 üncü maddesinde belirtilen çalışmaktan kaçınma hakkı talepleri ile ilgili acilen toplanarak karar vermek,"

- "İşyerinde teknoloji, iş organizasyonu, çalışma şartları, sosyal ilişkiler ve çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin etkilerini kapsayan tutarlı ve genel bir önleme politikası geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak."

Ayrıca yönetmeliğe göre kurul üyelerinin; kendilerine verilen görevleri yapmalarından dolayı haklarının kısıtlanamayacağı, kötü davranış ve muameleye maruz kalamayacakları konusunda güvence verilmiştir.

### **3.1.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarının Çalışma İlkeleri:**

İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin Kurul<sup>14</sup> her ay en az 1 (bir) kere toplanır. Ancak kurul, işyerinin girmiş olduğu tehlike sınıfını göz önünde bulundurarak, tehlikeli işyerleri için bu süreyi iki ay, az tehlikeli sınıfa giren işyerleri içinse üç ay olarak belirlenmesi yönünde karar alabilir. Ancak 6331 İSG sayılı kanunun 13. maddesinde düzenlenmiş olan işçinin çalışmaktan kaçınma talebi durumunda kurul bu sürelerle gerek duymadan acilen toplantı kararı verebilir ve alınan kararlar tüm çalışanlara bildirilir.

Yapılacak olan toplantının yeri, saati, günü ve gündemi toplantıdan en az 48 (kırk sekiz) saat önce kurul üyelerine bildirilir. Toplantının gündemi, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin belirlenen sorunlar önem sırasına göre belirlenir. Ancak, kurul üyeleri gündem konularına ilişkin değişiklik talebinde bulunabilirler. Talep edilen gündem değişikliği, kurul tarafından uygun görüldüğü takdirde gündeme ilişkin konular buna göre şekillendirilir.

Ölümlü ve uzuv kaybıyla ya da ağır bir iş kazasının yaşandığı durumlar veya özel bir tedbir gerektiren önemli hallerde, kurul üyelerinden herhangi biri, kurulu olağanüstü toplantıya çağırabilir. Böyle bir durum yaşandığında çağırıcı yapan kurul üyesinin kurul başkanına veya sekreterine çağrı teklifi yapması gerekmektedir. Toplantı zamanı, konunun ivedilik ve önemine göre belirlenir.

Kurul toplantılarının günlük çalışma saatleri içinde yapılması esastır. Kurul toplantılarında geçecek süreler günlük çalışma süresinden sayılmaktadır.

Kurul, üye tam sayısının salt çoğunluğu ile işveren veya işveren vekili başkanlığında toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar alır. Çekimser oy kullanılmaz. Oyların eşitliği halinde başkanın oyu kararı belirler. Çoğunluğun sağlanmadığı veya başka bir nedenle toplantının yapılamadığı hallerde durumu belirten bir tutanak düzenlenir.

<sup>14</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları hakkındaki yönetmelik 9. madde

Her toplantıda, görüşülen konularla ilgili alınan kararları içeren bir tutanak düzenlenir. Tutanak, toplantıya katılan başkan ve üyeler tarafından imzalanır. İmza altına alınan kararlar herhangi bir işleme gerek kalmaksızın işverene bildirilmiş sayılır. İmzalı tutanak ve kararlar sırasıyla özel dosyasında saklanır.

Toplantıda alınan kararlar, gereği yapılmak üzere ilgililere duyurulur. Ayrıca çalışanlara duyurulması faydalı görülen konular işyerinde ilân edilir.

Her toplantıda, önceki toplantıya ilişkin kararlar ve bunlarla ilgili uygulamalar hakkında başkan veya kurulun sekreteri tarafından kurula gerekli bilgi verilir ve gündeme geçilir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulca işyerinde ilân edilen kararlar işverenleri ve çalışanları bağlar.

### 3.2. Çalışan Temsilcisi:

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği yönetimine katılımları, günümüzde iş sağlığı ve güvenliği yönetimi standartlarına ve rehberlerine girmiştir. Tüm iş sağlığı ve güvenliği yönetimi modelleri, iş sağlığı ve güvenliği performansını iyileştirmek için kritik bir unsur olarak çalışanların aktif katılımını vurgularlar. Konuya ilişkin AB Çerçeve Direktifi, “çalışanların ve çalışan temsilcilerinin, direktifte düzenlenen bütün önemli konularla ilgili çalışmalara dâhil edilmesi için kapsamlı yükümlülükler getirir. Direktif, çalışanların özellikle risk değerlendirmesine katılmaları, işletmede uygulanan genel önleme planına ve önleyici faaliyetlere dâhil edilmeleri için gerekli tedbirler alınmalıdır” ifadelerini içermektedir (isgum.gov.tr). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1971 yılında İşletmelerde Çalışan Temsilcilerinin Korunması ve Onlara Sağlanacak Kolaylıklara İlişkin 154 sayılı sözleşme ile çalışan temsilcilerine yönelik uluslararası standardı belirlemiştir (Başbuğ, 2013:36).

Çalışan temsilcisi işçi temsilciliği<sup>15</sup> adıyla ilk kez ülkemizde 1936 tarihli 3008 sayılı iş kanunu ile uygulamaya girmiştir. Kanunda temsilcilerin görevlerini gerektiği şekilde yapabilmeleri ve bu nedenle işlerini kaybetme tehlikesine karşı koruma düzenlenmiştir (Cam, 2013:111). Çalışan temsilciliği daha sonra izleyen yıllarda sendikalar hukuku açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Ancak 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun uygulamaya girmesi ile bu kanun kapsamında da ayrıca düzenlenmiş olup iş kazaları ve meslek hastalıkları ile mücadele konusunda sosyal diyalog ve endüstriyel demokrasi noktasında da önemi artmıştır. Sendika işyeri temsilciliği, işçilerin işverene karşısında bir araya gelmeleri anlamında işçi hareketi işyeri yönetimine karşı işçiler veya sendika adına hareket edecek, onların namına konuşabilecek temsilcileri de beraberinde getirmiştir (Narmanlıoğlu, 2013:246).

Gerek 6331 sayılı kanun ve de gerekse de 28750 sayılı tebliğde<sup>16</sup> çalışan temsilcisinin tanımı ortak verilmiştir. Bu tanıma göre çalışan temsilcisi, “iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara katılma, çalışmaları izleme, tehlike kaynağının yok edilmesi veya tehlikeden kaynaklanan riskin azaltılması için tedbir alınmasını isteme, tekliflerde bulunma ve benzeri konularda çalışanları temsil etmeye yetkili olan kimsedir.” Çalışan temsilcisi uygulaması bu yönüyle iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki tüm süreçlere aktif katılmaları ve aynı zamanda çalışanların endüstriyel demokrasi açısından görüşlerinin alınması görevini çalışan temsilcileri yerine getireceklerdir (Akpınar, 2015:96-103, Cam,2013:110-120, Özdemir, 2013:166).

Sendika işyeri temsilcisi ile çalışan temsilcisinin ortaya çıkışında işçiler ile işveren arasındaki ilişkiler açısından koordinasyonu sağlama ihtiyacı vardır. Ancak sendika işyeri temsilcisinin temel görevi sendika ile işçiler arasında koordinasyon sağlamak ve gerektiği durumlarda sendikaya bilgi vermektir. 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunda çalışan temsilcilerine yüklenen görevler nitelik olarak sendika işyeri temsilcisinden daha önemlidir. Çünkü başta çalışmaktan kaçınma hakkının kullanımı olmak üzere,

<sup>15</sup> 3008 sayılı kanununun 78 maddesine göre, İşçi temsilciliği, mevzuatın kendilerine verilen yetkilerden başka özellikle işyerinde işçiler ile işveren arasında işyerine ait sosyal ilişkilerden doğan taleplerin işverene iletilmesi ve çıkacak olan uyuşmazlıkların uzlaştırıcı olarak çözümü sağlayan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

<sup>16</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin Tebliğ, 29 Ağustos 2013 Resmi Gazete.



gerektiğinde işçilerden gelen iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili istek ve şikayetleri işverenden talep etme görevi vardır. Bu yönüyle çalışan temsilcilerinin, çalışma hayatına yönelik temel haklardan, çalışan psikolojisinden, iş sağlığı ve güvenliğinden ve özellikle iş hukuku alanında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

28750 sayılı tebliğin 6 maddesinde çalışan temsilcilerinin nitelikleri belirlenmiştir, buna göre çalışan temsilcisi:

- İşyerinin tam süreli daimi çalışanı olmalı,
- En az üç yıllık iş deneyimi bulunmalı,
- En az ortaokul düzeyinde öğrenim görmüş olmalıdır.
- Ayrıca yetkili sendika temsilcisinin çalışan temsilcisi olarak görev yapması halinde üstteki şartlar aranmaz.

6356 sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanunda ise kimlerin işyeri sendika temsilcisi olacağı noktasında şu ibareye yer verilir, "temsilci olabilmek için sendika kurucularında aranan<sup>17</sup> şartlara haiz olmak gerekmektedir." Ayrıca işçinin işyerinde fiilen çalışması ve yetkili sendikanın üyesi olma şartı bulunmaktadır (Aktay vd, 2013:413).

Çalışan temsilcilerinin sayıları bakımından 28750 sayılı tebliği 6356 sayılı kanundan çalışan ve görevlendirilecek sendika temsilcisi<sup>18</sup> açısından ayrılmaktadır. Tebliğe göre,

- İki ile elli arasında çalışanı bulunan işyerlerinde bir,
- Elli bir ile beş yüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde iki,
- Yüz bir ile beş yüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde üç,
- Beş yüz bir ile bin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde dört,
- Bin bir ile iki bin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde beş,
- İki bin bir ve üzeri çalışanı bulunan işyerlerinde altı temsilci belirlenir.

28750 sayılı tebliğin 8 maddesine göre, çalışan temsilcisi seçimle belirleniyorsa seçim sonuçları beş yıl geçerli olmaktadır. Çalışan temsilcisi herhangi bir nedenle görevden ayrılması durumunda daha önceki seçimlerde en çok oyu alan sıradaki aday temsilci atanır.

Eğer işyerinde yetkili bir sendika olması durumunda ise, işyeri sendika temsilcileri çalışan temsilcisi olarak görevlendirilir<sup>19</sup>. Sendika temsilci sayısının zorunlu çalışan temsilci sayısından az olması

<sup>17</sup> -Sendika kurucusu olacakların tam fiili ehliyeteye sahip olması,  
-5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; zimmet irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerini açıklama ve kaçakçılık suçlarınsan birinden mahkumiyeti bulunalar sendika kurucusu olamazlar,  
-Kurucuların T.C. vatandaşı olması ve Türkçe okuma-yazma veya belli bir öğrenim derecesine sahip olması aranmaz (Akyiğit, 2014:412).

<sup>18</sup> 6356 sayılı kanun da; Çalışan sayısı bin bir ile iki bin arasında ise 6, iki bin birin üzerinde ise 8 temsilci atanır.

<sup>19</sup> Çalışan temsilcisinin atanması ile ilgili olarak uygulamada bir takım soruların cevaplanması gerekmektedir. Çalışan temsilcisinin atanmasına ilişkin olarak;

- Bir kere her şeyden önce çalışan temsilcisi işyeri düzeyinde belirlenerek atanacaktır.
- Eğer bir işletme söz konusu ise, bu takdirde işletme kapsamında birden çok işyeri için 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi kanundaki gibi her bir işyeri için işyeri düzeyinde temsilci atanacaktır. Hatta işletmeyi oluşturan işyerlerinden birisinde işletme toplu iş sözleşmesi için yetki almış olan sendikanın hiçbir üyesi olmasa bile yetkiden dolayı ilgili sendika atama yapabilecektir.
- İşletme kapsamında yer alan işyerlerinden bir tanesi farklı işkolunda ise, ve o işkolundaki işyeri için yetkili bir sendika varsa o sendika işyeri sendika temsilcisi atayabilecektir. Eğer o işyeri için yetkili bir sendika bulunmuyorsa o işyeri için ayrı çalışan temsilcisi seçimi belirlemek için seçim yapılacaktır.
- Kamu işyerlerinde aynı anda hem memur hem de işçi sendikasının bulunması halinde ise, çalışanların oranlarına göre çalışan

durumunda diğer çalışan temsilcisi veya temsilcileri dengeli dağılıma özen göstermek şartıyla işveren tarafından görevlendirilir. Sendika temsilci sayısının zorunlu çalışan temsilci sayısından çok olması durumunda ise, yetkili sendikanın önerisi doğrultusunda çalışan temsilcileri işveren tarafından görevlendirilecektir.

Ülkemizde yaşanan iş kazalarının pek çoğunda işletme yönetiminin riskleri önemsiz görmesi<sup>20</sup> yatmaktadır. Çalışanların gördüğü riskleri söyleyecekleri ve işverenle çalışanlar arasında köprü olacak olan çalışan temsilcilerinin bu noktada temel görevleri bulunmaktadır. Çünkü 28750 sayılı tebliğin 9 maddesinde çalışan temsilcilerinin yetkileri arasında “iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara katılma, çalışmaları izleme, tehlike kaynağının yok edilmesi veya tehlikeden kaynaklanan riskin azaltılması için tedbir alınmasını isteme, tekliflerde bulunma ve benzeri konularda çalışanları temsil etmeye yetkili” olmak vardır.

Bunun yanı sıra Soma Maden Faciasında sendika işyeri temsilcilerinin bu konuda yetersiz kaldıkları görülmüştür. Türk-İş genel başkanı<sup>21</sup> bile katıldığı bir televizyon programında sendikayı ve temsilcilerini “sarı sendika” olarak tanımlamıştır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak çalışan temsilcilerinin sendikalı bir işyerinde, sendika işyeri temsilcilerinden seçilmesi problemleri beraberinde getirebilmektedir. İşçilerin haklarının sağlanması konusunda sendikaların bağımsız<sup>22</sup> (işverene, devlete karşı) olmaları son derece önemlidir.

### 3.3. Çalışan Temsilcisi ve Çalışmaktan Kaçınma Hakkı:

İş Sağlığı ve güvenliği kanunu çalışan temsilcilerine işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması noktasında bir takım görevler yüklemiştir. Bu kapsamda temsilcilerin başlıca görevleri, işverene öneride bulunma, çalışanların şikayet, dilek ve önerilerini dinleme, iş sağlığı ve güvenliği kurullarına katılma ve işyerini denetleyen yetkililere yardımcı olma (Başbuğ,2013). Ayrıca belli bazı konularla ilgili olarak işverenlere çalışan temsilcilerinin görüşlerinin alınması<sup>23</sup> zorunluluğu kanunla getirilmiştir.

temsilcisi paylaşılır.

-Sendika işyeri temsilcisi sayısı çalışan temsilcisi sayısından fazla olduğu durumlarda ise, sendika işyeri sendika temsilcilerinden hangisi ve/veya hangilerinin aynı zamanda çalışan temsilcisi olacağını belirleyebilecektir (Başbuğ, 2013:40-41).

<sup>20</sup> Ermenek maden faciasında tutuklanan İşletme Müdürü Yavuz Özsoy, ocağın birçok yerinde damlayarak su geldiğini gördüğünü yalnız bunun içilebilen ve kokmayan doğal su olduğunu savundu. Bu nedenle herhangi bir sorun olduğunu düşünmediğini belirtti. 5-6 ay önce taş bacadan su geldiğini söylemeleri üzerine mühendis Cemile Karaca bu sudan bir miktar alarak yanına getirdi. Kendim tattım. Tatlı su olduğunu tespit ettim. Hiçbir şekilde analize su göndermedim. Sondaj makinesi olsa bile bu olay olacaktı çünkü elimizdeki verilere göre eski ocak içerisinde çalıştığımızı bilmiyorduk. Bu olaydan dolayı üzüntü içerisindeyim.” (<http://gundem.bugun.com.tr/soke-eden-itiraf-haberi/1342240>; <http://www.haber7.com/guncel/haber/1220304-sizan-suyu-icerek-kontrol-edyorduk>).

<sup>21</sup> 23.05.2014 Başta Sona Programı CNN TÜRK. Konuklar Türk-İş Başkanı Ergün ATALAY, Genel Maden-İş Başkanı Eyüp Alabaş, Türkiye Maden İşçileri Sendikası Teknik Danışmanı Kenan Dikbıyık. <http://tv.cnnturk.com/video/2014/05/26/programlar/bastan-sona/soma-faciasinda-sendikanin-sorumlulugu-bastan-sona-23-05-2014/2014-05-23T2215/index.html>

<sup>22</sup> Örgütsel bağımsızlık bir sendikanın;

- Kendi ilkeleri içinde,
- Kendi üyelerinin ve genel kurulun denetimi altında,
- Seçilmiş organlarıyla,
- Hiçbir örgüt dışı yerden emir ve buyruk almadan işlemesi,
- Kendi organlarından, kararlarını demokratik bir biçimde alıp uygulaması anlamına gelmektedir (Aydoğanoglu, 2011:16).

<sup>23</sup> İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu işverenlere ayrıca aşağıdaki durumlar için çalışan temsilcilerinin görüşlerini alma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

- İşyerinden görevlendirilecek veya işyeri dışından hizmet alınacak işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve diğer personel ile ilk yardım, yangınla mücadele ve tahliye işleri için kişilerin görevlendirilmesi,
- Risk değerlendirmesi yapılarak, alınması gereken koruyucu ve önleyici tedbirlerin ve kullanılması gereken koruyucu donanım ve ekipmanın belirlenmesi,

Özellikle 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu çalışma ortamında bir risk durumunda çalışanlara çalışmaktan kaçınma hakkı vermiştir. Çalışmaktan kaçınma hakkı 4857 sayılı İş Kanunda 24 maddede yer alan işçi açısından sağlık nedenleri ile haklı nedenli fesih<sup>24</sup> olgusunda daha önce düzenlenmiştir. Ancak iş kanundaki düzenlemeye göre, işverenin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekleri yerine getirmemesi halinde işçiye fesih hakkı sağlamaktadır. 6331 sayılı kanundaki düzenlemede çalışmaktan kaçınma hakkı, fesih olgusunun dışında bir anlamda düzenlenmiştir. 6331 sayılı kanunun 13/1 maddesine göre, “*Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir.*” Kurul acilen toplanarak, işveren ise derhâl kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar, çalışana ve çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir.

Buradaki düzenlemede direk bir fesih hali görünürde yer almamaktadır. Ancak 6331 sayılı kanunu 13/2 bendine göre, çalışanın talebinin haklı görüldüğü durumlarda gerekli tedbirler alınana kadar çalışanlar çalışmaktan kaçınırlar. Bu kaçındığı süre boyunca ücretine ilişkin tüm kazanımlarını almaya devam ederler. Ayrıca çok ani gelişen risklere karşı gerekli bildirimleri yapmadan işçinin işyerini terk etmesi gerekir. Ancak işveren gerekli önlemleri almazsa işçi iş sözleşmesini fesh etme<sup>25</sup> hakkına sahip olur.

Çalışmaktan kaçınma hakkı işçi ile işveren arasında bulunan ilişki de objektif kriterlere göre uygulanması zorunlu bir düzenlemedir. İşverenin bu durumda bir işçiden sadakat, itaat veya iş görme borcuna aykırılık şeklinde bir değerlendirme yapması beklenemez.

#### 3.4. Çalışan Temsilciliğinin Yeniden Düzenlenmesi Gereği:

Günümüz bilgi toplumunda teknoloji kullanımı ve otomasyonun yaygınlaşmasına bağlı olarak iş yapış biçimleri son derece değişmektedir. İş sağlığı ve güvenliği kapsamında çalışanları temsil ve çalışmaktan kaçınma hakkının kullanılmasında işverenden bir takım taleplerde bulunması beklenecek olan çalışan temsilcilerinin eğitim düzeyleri ve niteliklerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bunun gerekçelerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

-Çalışan temsilcisinin temel görevleri iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması noktasında çalışanlar ile işveren arasında köprü görevi görerek iletişimi sağlamaktır. Ancak çalışan temsilcisi olabilmek için gerekli<sup>26</sup> vasıf seviyesi günümüz bilgi toplumunun gerçeklerinin çok altında kalmaktadır. En azından iş sağlığı ve güvenli konusunda bir sertifika veya yeterliliğe sahip olma şartının olması daha etkili olabilir.

---

-Sağlık ve güvenlik risklerinin önlenmesi ve koruyucu hizmetlerin yürütülmesi,

-Çalışanların bilgilendirilmesi,

-Çalışanlara verilecek eğitimin planlanması.

<sup>24</sup> Ağır bir iş makinesinde operatörlük yapanın kulak ve sinir sisteminde bozulma yahut taşkömürü, civa, fosfor, mermer gibi işlerde çalışma halinde bu tür sağlık problemleriyle sıkça karşılaşılır. Bu durumda işçinin fesihten önce İSİG kuruluna başvurması da gerekmez. İşçinin bu noktadaki fesih hakkı için, sadece işçinin hastayım, mevcut işten dolayı yaşamım veya sağlığım tehlikeye girdi gibisinden beyanı yeterli değildir. Bunun bir hekim raporu ile belgelenmesi gerekir (Akyiğit, 2014:217).

İSG Kurulu Kararına ve İşçinin Talebine Rağmen İSG Önlemlerinin Alınmaması: İşverenler, gerekli koşulları taşımaları halinde işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulu (İSG Kurulu) oluşturmakla yükümlüdürler (İSGK.22). Yine haklı fesih için sağlık nedenleri grubuna girecek bir başka olgu, işyerinde İSİG açısından işçinin sağlığını bozucu veya vücut bütünlüğünü tehdit ederek acil ve hayati bir durumun varlığıdır. Böyle bir durumda işçi İSG kurullarına veya kurul yoksa işverene başvurarak bu kuruldan önlem alınması kararı almış ve işverenden önlem alınmasını talep etmişse, işveren gerekli önlemleri almadığında işçi sözleşmeyi bağlı olduğu iş yasası kanunu hükümlerine göre fesh edebilir (Akyiğit, 2014:218).

<sup>25</sup> 6331 sayılı kanun 13/4'e göre, “İş sözleşmesiyle çalışanlar, talep etmelerine rağmen gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlarda, tabi oldukları kanun hükümlerine göre iş sözleşmelerini feshedebilir. Toplu sözleşme veya toplu iş sözleşmesi ile çalışan kamu personeli, bu maddeye göre çalışmadığı dönemde fiilen çalışmış sayılır”.

<sup>26</sup> İşyerinin tam süreli daimi çalışanı olmalı,

-En az üç yıllık iş deneyimi bulunmalı,

-En az ortaokul düzeyinde öğrenim görmüş olmalıdır.

-Çalışan temsilcisi eğer sendika<sup>27</sup> varsa sendika işyeri temsilcisinden olacağına üstteki şartlar bile aranmamaktadır. Oysa sendika temsilcisinin iş sağlığı ve güvenliği noktasında gerekli yeterliliği olmayabilir. Sendikaların da elbette iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapacakları çalışmalar bulunmaktadır<sup>28</sup>. Ancak işyeri temsilcisi atadıkları çalışanlardan sendikaların temel beklentileri sendika ile çalışanlar arasında işbirliğini sağlamaktır.

-Ülkemizde sendika işyeri temsilcilerinin işçi temsilcisi olarak görev yapmaları sarı sendika durumunda işçilerin haklarının gasp edilmesine neden olacaktır. Soma maden faciasından sonra Türkiye'nin en büyük işçi konfederasyonunun başkanı maden faciasının yaşandığı ocakta yetkili sendika için bizzat kendisi sarı sendika vurgusunu yapmıştır<sup>29</sup>. Ve işverenin sendikayı etkilemesi ile de ocakta yaşanan eksiklikler hiçbir şekilde kayıt altına alınmamıştır.

-Temmuz 2020 itibariyle kamu kurum ve kuruluşları da 6331 sayılı kanunun kapsamına girecektir. Kamu çalışanlarının sendikalaşmasında da benzer problemler görülebilecektir. Özellikle kamu sektörü işvereni olan devletin bizzat sendikalaşmaya özendirmesi<sup>30</sup> sendika saflığını zedeler. Özellikle AB sürecinde devlet sivil toplum eksikliğinin getirdiği açmazları aşmak için sivil toplumu bizzat kendisi teşvik etmektedir. Devlet kurumları sivil toplumu geliştirmek ve güçlendirmek için projeler hazırlayıp, koordinasyon kurulları oluşturmaktadır (Türkönü, 2005:98). Bu durum da işverenin bizzat kendisi sendikalaşmayı özendirmiş oluyor ki sendikanın faaliyetlerini sorgulatan, sarı sendikaya benzer bir yapı ortaya çıkar.

-Yine kamu kurum ve kuruluşlarında sendika temsilcilerinin işçi temsilcisi olmasının getireceği bir başka problem de kadro pozisyonu gereği üst pozisyondan birisinin daha alt pozisyondan bir temsilciyi niteliği ve etkinliğini sorgulatabilir. Örneğin belki üst düzey bir bürokrat çalışan temsilcisi ile iş sağlığı ve güvenliği konularında paylaşımda bulunmak istemeyebilir. Aynı şekilde alt kadro pozisyonunda olan

---

-Ayrıca yetkili sendika temsilcisinin çalışan temsilcisi olarak görev yapması halinde üstteki şartlar aranmaz.

<sup>27</sup> Ülkemizde sendikacılık alanında yaşanan bir takım eksiklikler sendikaların iş sağlığı ve güvenliği alanında ki çalışmalara tam katılımını etkiler niteliktedir. Türkiye'deki sendikal örgütlenmede görülen temel problemleri şu şekilde özetleyebiliriz (Uçkan,2013:187);

-Sendikaların ağırlıklı olarak *kamu sektöründe* yer almaları,

-Sendikalar, emekten yana bir toplumsal hareketin parçası olmak yerine, üyelerinin çıkarlarına yönelik politikalar üretmekten öteye geçemeyen *çıkar örgütleri* olarak kalmışlardır,

-*Sendikaları siyaset etkilemektedir*. Bu durumda bölünmelere neden olmaktadır. Bölünmüşlük de sendikal mücadele gücünü azaltmaktadır.

-Sendikala bölünmüşlük *sendikal rekabeti* oluşturmaktadır. Ancak bu rekabet sendikasız işçileri sendikalı yapmaktan çok mevcut sendika üyelerinin üzerinde yaşanmaktadır.

-Ülkemiz sendikalarında *sendika içi demokrasi sorunları* da bulunmaktadır. Bu sorunlar üyelerin bağlantılarını kopartıp, üyelerin sendikaya yabancılaşmasına neden olmaktadır.

-Ülkemizde sendikacılık kamu sektöründe başladı ve geliştiği için *kolay sendikacılık ve siyasi iktidara bağımlı bir sendikacılık* anlayışı vardır

<sup>28</sup> Sendikaların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amacıyla yapabilecekleri düzenlemeler kısaca;

-Ulusal politikanın hazırlanması ve uygulanması, -Toplumda güvenlik bilincinin yayılması, -İşyeri politikasının hazırlanması, -Eğitim faaliyetleri ile farkındalık yaratılması, -Toplu iş sözleşmelerinin kullanılması, -Veri paylaşımı, -İşyeri denetimi (Kılış, 2014). Görüldüğü üzere iş kazaları ve meslek hastalıkları ile mücadele ve bilinç oluşturulması noktasında çalışma hayatının temel aktörlerinden birisi olan sendikalara da önemli roller düşmektedir. Ancak gerçekte ülkemizde işçi sendikaları sendikal bilinci yerleştirmeyi amaçlayan eğitimleri ve ücrete dönük sendikacılığı ön plana aldıkları gözlenmektedir (Kılış ve Demir, 2012:26). Bu durum ise işçi açısından iş sağlığı ve güvenliğinin ikinci planda tutulmasına neden olmaktadır.

<sup>29</sup> 23.05.2014 Baştan Sona Programı CNN TÜRK. Konuklar, Türk-İş Başkanı Ergün ATALAY, Genel Maden-İş Başkanı Eyüp Alabaş, Türkiye Maden İşçileri Sendikası Teknik Danışmanı Kenan Dikbıyık <http://tv.cnnturk.com/video/2014/05/26/programlar/bastan-sona/soma-faciasinda-sendikanin-sorumlulugu-bastan-sona-23-05-2014/2014-05-23T2215/index.html>.

<sup>30</sup> Türk sendikacılığının temel özellikleri dikkatli incelendiğinde üç temel özellik karşımıza çıkar.-Sanayileşme ve sendikal harekette gecikmenin yaşanması, -Demokratikleşme sürecinde sendikaların yer almaması, -Sendikal hakların sınıf mücadelesi ile elde edilmemesi ve sendikal hareket üzerinde *güçlü bir devlet etkisinin* olması(Uçkan, 2013:186).

çalışan temsilcisinin üstü konumundaki bürokrata iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönlendirmede yetersiz kalabilir.

-İş güvenliği uzmanlığı sisteminde bilindiği üzere iş güvenliği uzmanları özellikle de tam zamanlı çalışanlar sonuç itibarıyla işverenleri ile hizmet akdi yaparak çalışmaktadır. Dolayısıyla bağımlı bir çalışandan işvereni iş sağlığı ve güvenliği noktasında denetlemesi istenmektedir. Buradaki bağımlı ilişki yapısı, bu mekanizmanın etkin çalışmasını engelleyecektir. Aynı şekilde işçi temsilcilerinin<sup>31</sup> de durumu aynı şekilde işleyecektir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER:**

İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması noktasında çalışanların şikayetlerini ve görüşlerini ilk olarak yansıtabacakları çalışan temsilcilerinin görevleri iş sağlığı ve güvenliği açısından son derece önemlidir. Bu yüzden de çalışan temsilciliğinin yeniden ele alınarak incelenmesi, kanuni olarak şartlarının, görev ve yetkilerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle Temmuz 2020 itibarıyla kamu kurum ve kuruluşlarının da 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamına girmesi kanunun uygulama kapsamını genişletecektir. Çünkü en az elli çalışana sahip olan işyerleri için zorunlu olan iş sağlığı ve güvenliği kurulları kamu kurum ve kuruluşlarının tamamı için zorunlu olacaktır. Burada da yine aynı şekilde çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik bir problemle karşılaştıklarında ilk başvuracakları yetkili çalışan temsilcileridir.

Çalışan temsilcileri çalışanlara hakları konusunda bilgilendirme, yön verme ve harekete geçirme noktasında önemli bir göreve sahip olacaklardır. Çalışan temsilcilerinin iş mevzuatı, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konularında uygun donanıma sahip olmaları görevlerini yerine getirebilmeleri noktasında olumlu yönde belirleyici olacaktır. Çalışan temsilcilerinin vasıf ve görevlerini belirlemede aşağıdaki gibi yapılabilecek küçük önlemler temsilcilik kurumunun daha etkin çalışmasını sağlayabilecektir.

-Çalışan temsilcisi olabilecekler için gerekli kriterlerin kapsamının genişletilmesi gereklidir. Kendilerine işverence verilen eğitimin dışında bağımsız bakanlık veya iş güvenliği uzmanlığı eğitimi veren kurumlar tarafından özel bir eğitime ihtiyaç duyulduğu gözükmektedir. Bu eğitimin kapsam olarak içerisinde çalışma mevzuatı, çalışanların hak ve sorumlulukları, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yetki ve sorumluluklar, çalışmaktan kaçınma hakkının kapsamı ve uygulanması gibi özel konuları yer almalıdır.

-Çalışan temsilcilerinin en azından sosyal bilimcilerden ve özellikle sosyal, iletişim becerisi yüksek, öğrenmeye ve gelişmeye açık kişilerden seçilmesi, insan kaynakları yönetimi, işletme ve çalışma ekonomisi gibi konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çünkü görevleri itibarıyla işçiler ile işveren arasında görev yapacakları için insan psikolojisi, iş mevzuatı gibi konulara hakim olmaları gerekmektedir. Teknik detayları zaten iş güvenliği uzmanları ve işverenler yerine getirecektir. Çalışan temsilcisinin<sup>32</sup> aktif olarak görev yapabildiği en önemli yer İş Sağlığı ve Güvenliği kurullarıdır. Ancak bilindiği üzere bir işyerinde İş Sağlığı ve Güvenliği kurulunun kurulabilmesi için orada en az 50 çalışanın olması gerekmektedir. Dolayısıyla en azından ilk etapta çalışan sayısı 50'nin üstünde yer alan işyerleri için bir kriter belirlenebilir. Bu mümkün olmadığı takdirde ise çalışan temsilcilerine verilecek olan eğitimler konusunda ilgili konular ile ilgili ekstra eğitimler verilerek sertifikalandırılması yapılmalıdır.

<sup>31</sup> Çalışan temsilcilerinin işveren ile iletişime ve koordinasyonu sağlamaları noktasında İş Sağlığı ve Güvenliği kurullarında ki görevleri son derece önemlidir. Ancak İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarında başkan işveren olarak görevlendirilmiştir. Yine, kurul üyelerinin yarısı da işveren tarafından seçilmektedir. Bununla birlikte, Kurul kararlarını işyerinin durumunu ve işverenin olanaklarını göz önüne alarak vermek durumundadır. Dolayısıyla, işveren tarafı Kurul kararlarını doğrudan ve dolaylı biçimlerde etkileyebilmektedir. Bu durum işçi tarafının Kurul içerisinde yeterince etkin olamamasına neden olmaktadır (Baloğlu, 2013:97).

<sup>32</sup> Ülkemizde üretim sistemi dikkate alındığında genellikle üretimin yükünü küçük ve orta ölçekli işyerlerinin çektiği görülmektedir. Özellikle sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %90'ından fazlası 1-9 arasında işçi çalıştırmaktadır(Gerek, 2012:62). Bu durum iş sağlığı güvenliği hizmetlerinin etkin yerine getirilmesini ve çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik aktif katılımını engellemektedir.

-Gerek çalışan temsilcileri için gerekse de iş güvenliği uzmanları açısından çalışma mevzuatına yeni güvencenin getirilmesi gerekir<sup>33</sup>. Bu güvence en azından görevlerini yerine getirmelerinden dolayı kendilerine işverenden gelecek olan ayrımcılıklardan koruma sağlayabilir. En azından sendikal tazminatta ki gibi bir küçük güvence getirilebilirse işverenler çalışan temsilcilerine yönelik haksız fesihler konusunda daha dikkatli olabilirler. Bilindiği üzere, işçiye karşı yapılan ayırımın kökeninde sendikal bir neden varsa, ödenecek tazminat işçinin bir yıllık ücretinden az olamayacaktır (Akyiğit, 2014:194). Sonuç itibariyle temsilciler işverenin çalışanları konumunda bulunmaktadır.

-Çalışan temsilcilerinin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için tüm çalışanların rahat ulaşabilecekleri bir yerin tahsis edilmesi ve iş sağlığı temsilciliğinin bu kriterlere göre oluşturulması gereklidir. Bu sayede çalışanlar, temsilciye daha rahat ulaşıp, işyerindeki temsilcinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve çalışan temsilcilerinin işverenden neleri talep edebileceklerini tüm çalışanların görmesi sağlanacaktır. Böyle bir ortamda çalışan kişiler, öneri ve isteklerini veya gördükleri problemleri daha rahat çalışan temsilcisine dile getirebileceklerdir.

-İş güvenliği için kullanılan onay defterleri gibi, çalışan temsilcileri içinde oluşturulacak bir sistem ile haftalık, aylık gibi rutin aralıklar ile yaptıkları bilgilendirme, öneri ve düzenlemelerin kaydının tutulması gerekmektedir. Bu şekilde sistemin işlerliğinin kontrollü sağlanmış olacaktır.

-Kamu kurum ve kuruluşları açısından e-devlet üzerinden oluşturulacak bir platform kanalıyla yapılan çalışmalar hakkında bir ortak hareket noktası oluşturulmalıdır. Örneğin bir kamu kurumunda yapılan bir çalışma bu platform kanalıyla aynı faaliyeti yapan diğer illerdeki aynı kurum tarafından da izlenmiş olacaktır.

-Yetkili bir sendikannın temsilcilerinin iş sağlığı ve güvenliği açısından çalışan temsilcisi olmasının da önüne geçilmesi gerekmektedir. Sendika temsilcisinden beklenen görevler ile iş sağlığı için yetkili işçi temsilcisinden beklenen görevler ve nitelikler farklılık arz etmektedir.

#### KAYNAKLAR

AKPINAR, Teoman (2015), İş Sağlığı ve Güvenliği İşçi ve İşveren Rehberi, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.

AKPINAR, Teoman (2013), İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Ekin Basım Yayın, Bursa.

AKTAY, A. Nizamettin, K. Arıcı ve E. Tuncay Senyen/Kaplan (2013), İş Hukuku, Gazi Kitapevi, Ankara.

AKYİĞİT, Ercan (2014), İş Hukuku, 10. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.

AKYİĞİT, Ercan (2010), İş Hukuku, 8. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.

<sup>33</sup> 6356 sayılı sendikalar kanunu ile sendika işyeri temsilcilerine yönelik “iş sözleşmelerini haklı bir neden olmadıkça ve nedenini yazılı olarak açık ve kesin şekilde belirtmedikçe fesih yapamaz (m 24/1)” hükmü getirilmiştir. Ancak sendika olmayan bir işyeri söz konusu ise o takdirde çalışan temsilci bu güvenceden de mahrumdur. Yine aynı şekilde çalışan temsilcisi seçilen bir çalışan kıdem olarak 6 aydan daha az bir kıdeme sahip ise 4857 sayılı iş kanunda yer alan iş güvencesinden de faydalanamayacaktır (İş K. 18/1).

Sendika işyeri temsilcisi olan çalışan temsilcisinin görevi, sendikannın yetkisi süresince devam eder. Sendika işyeri temsilcisi atayan sendikannın toplu iş sözleşmesi bitmiş olsa dahi, toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi devam ediyor olursa temsilcinin temsilcilik sıfatı devam edecektir. Ancak yetkili sendikannın yetkisi düşerse temsilcinin görevi de sona erecektir. Bunun dışında işyeri sendika temsilcisinin görevini sona erdiren diğer nedenler ise,

-İşyeri sendika temsilcisinin çalıştığı ve temsilci olarak atandığı işyerinin işvereni tarafından temsilcinin onayı ile değiştirilmesi,

-Temsilcinin iş sözleşmesinin fesih veya fesih dışında sona erme nedenleri ile ortadan kalkması,

-İşyeri sendika temsilcinin atanması için gerekli olan koşullardan birisinin kaybetmesi,

-Sendika üyeliğinin sona ermesi,

-Temsilciyi atayan sendikannın bu sıfatı geri alması,

-Sendika tüzel kişiliğinin sona ermesi,

-Temsilcinin kendi iradesiyle bu görevden ayrılması (Sümer, 2012:41).

- AYDOĞANOĞLU, Erkan (2011), Dünyada ve Türkiye’de Sendika-Siyaset İlişkisi, Kültür Sanat Sendikası Yayını, Ankara.
- BALOĞLU, Cem (2013), Avrupa Birliği ve Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAŞBUĞ, Aydın (2013), İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Şeker-İş Sendikası Yayını, Ankara.
- CAM, Erdem (2013), İşyerinde Sosyal Diyalog ve Demokrasi, ÇASGEM, Ankara.
- CEYLAN, Hüseyin (2011), Türkiye’deki İş Kazalarının Genel Görünümü ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması, International Journal of Engineering Research and Development, Vol.3, No.2, June 2011.
- DURŞUN, Salih (2012), İş Güvenliği Kültürü, Beta Yayınevi, İstanbul.
- GEREK, H. Nüvit (2012), Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Genel Görünümü, İş Sağlığı ve Güvenliği, editör: Dilek Baybora, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2664, Eskişehir.
- <http://tv.cnnturk.com/video/2014/05/26/programlar/bastan-sona/soma-faciasinda-sendikanin-sorumlulugu-bastan-sona-23-05-2014/2014-05-23T2215/index.html>
- <http://gundem.bugun.com.tr/soke-eden-itiraf-haberi/1342240>
- <http://www.haber7.com/guncel/haber/1220304-sizan-suyu-icerek-kontrol-ediyorduk>
- [http://www.isgum.gov.tr/rsm/file/isgdoc/isgip/isgip\\_ iyi\\_uygulamalar.pdf](http://www.isgum.gov.tr/rsm/file/isgdoc/isgip/isgip_ iyi_uygulamalar.pdf)
- <http://www.sgk.gov.tr/temmuz2014>
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13566>
- İŞIKLI, Alpaslan (2013), İş Hukuku, İmaj Yayınevi, Ankara.
- İŞIKLI, Alpaslan (2003), Gerçek Örgütlenme Sendikacılık, İmge Kitapevi, Ankara.
- KILKIŞ, İlknur (2014), İş Sağlığı ve Güvenliği, Dora Yayınları, Bursa.
- KILKIŞ, İlknur ve Seçil DEMİR (2012), İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Verme Yükümlülüğü Üzerine Bir İnceleme, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, sayfa:23-47.
- MONY-Thebaud, Annie (2012), Çalışmak Sağlığa Zararlıdır, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- NARMANLIOĞLI, Ünal (2013), İş Hukuku II Toplu İş İlişkileri, Beta Yayınları, İstanbul
- ÖZDEMİR, Cumhur Sinan (2013), İş Sağlığı ve Güvenliği, Maliye Postası Yayınları, Ankara.
- SÜMER Haluk Hadi (2012), Kuruluşların Kurulması, Organları ve Yönetimi, Toplu İş Hukuku, editör: H.Nüvit GEREK, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3004, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, E.Tuğba (2014), Türkiye’de Madencilik Sektörü: Güvencesiz, Sağlıksız, Örgütsüz, Petrol-İş, Temmuz 2014, s:24-26.
- TÜRKÖNÜ, Mümtazer (2005), Devletli Sivil Toplum, Sivil Toplum ve Demokrasi, Yazarı:edisyon / Yayına Hazırlayan: Lütfi Sunar, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- UÇKAN, Banu (2013), Türkiye’de Sendikacılık, Sendikacılık, editör: Banu Uçkan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2869, Eskişehir.
- YİĞİT, Abdulvahap (2013), İş Güvenliği, Dora Yayınları, Bursa.

Gönderilme Tarihi : 13.02.2019  
Kabul Tarihi : 26.03.2019  
DOI : 10.32705/yorumyonetim.523466

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## **REALİST VE KURUMSALCI DÜŞÜNCE TARTIŞMALARINDA YENİ KURUMSAL KURAM NEREDE DURMAKTADIR? YENİ KURUMSAL KURAMIN DÜŞÜNSEL KÖKLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

**Salih ARSLAN**

Öğr. Gör. Dr., *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli MYO,*  
[salih.arслан@bilecik.edu.tr](mailto:salih.arслан@bilecik.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4993-5611>

### **ÖZ**

Bu makalenin amacı, yeni kurumsal kuramın ortaya çıkışını realist düşünceye ve eski kurumsal kurama yöneltilen eleştiriler üzerinden açıklamaktır. Bu eleştiri ve noktalar üzerinden yeni kurumsal kuramın kendi görüşünü nasıl inşa ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle kurumsalcı ve realist düşünce çizgisini birbirinden ayıran temel noktalar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yeni kurumsalcıların realist yaklaşıma ve eski kurumsal kurama yönelttiği eleştirilere ve örgütsel analize getirdiği farklı açıklama biçim ve önerilerine yer verilmiştir. Sonuç olarak, realist ve kurumsalcı yaklaşımlar arasındaki tartışmaların aktörün çıkarı, niyeti, önemi ve etkisi üzerinden günümüze kadar sürdüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan diğer bir sonuç ise yeni kurumsal kuramın görüşlerini realist düşünceye yönelttiği eleştiriler üzerine temellendirdiği şeklindedir. Ayrıca yeni kurumsal kuramın, eski kurumsal kuramın bir devamı ya da yeni bir görünümü olmadığı, ondan bazı noktalar itibariyle oldukça farklı bir bakış açısı taşıdığı ve oldukça yeni öneri ve varsayımlardan hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma literatür taraması yapılarak teorik düzeyde yürütülmüştür. Çalışmanın Türkçe literatürün zenginleşmesine katkı sunacağı düşünülmektedir..

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kuramı, Realist Düşünce, Kurumsalcı Düşünce, Eski Kurumsal Kuram, Yeni Kurumsal Kuram

## **WHERE DOES THE NEW INSTITUTIONAL THEORY STALL IN THE REALIST AND INSTITUTIONALIST THOUGHT DEBATES? AN EVALUATION ON THE INTELLECTUAL ROOTS OF THE NEW INSTITUTIONAL THEORY**

### **ABSTRACT**

The aim of this article is to explain the emergence of new institutional theory through criticism of the realist thought and old institutional theory. Through these criticisms and points, it has been tried to reveal how the new institutional theory builds its own view. For this purpose, have been tried to explain the main points separating the institutionalist and realistic lines of thought. Then, the different approaches and suggestions presented by the new institutionalists to the realist approach and criticism directed to the old institutional theory and to the organizational analysis were included. As a result, it has been found that the discussions between realist and institutionalist approaches continue to the present day with the interest, intention, importance and effect of the actor. Another conclusion reached is that the new institutional theory based its views on the criticisms directed at realist thought. In addition, it has been concluded that the new institutional theory is not a continuation or a new version of the old corporate theory; it has a very different point of view from some point of view and moves from new suggestions and assumptions. The study was carried out on the theoretical level through literature review. It is thought that this study will contribute to the enrichment of Turkish literature.

**Keywords:** Organizational Theory, Realist Thought, Institutional Thought, Old Institutional Theory, New Institutional Theory



## Giriş

Yeni kurumsal kuram, yaklaşık son 30 senedir üzerinde en çok çalışılan örgüt kuramlarının başında gelmektedir. Yeni kurumsalcı yaklaşımın sosyal ve örgütsel alana önemli katkılarının yanında görüş ve varsayımlarının da ciddi şekilde eleştirildiğini söylemek gerekmektedir. Ancak tüm bu eleştirilere rağmen örgütsel analizde önemli bir açıklayıcı yaklaşım olarak kullanımı devam etmektedir. Teorik temellerinin dayandığı eski kurumsal kuramla birlikte düşünüldüğünde yaklaşık 70 yıldır tanım, varsayım ve açıklamalarının değerli görülmesi ve dikkate alınması, köklerinin ne kadar sağlam ve güçlü analizlere dayandığını göstermektedir. Bu çalışmada, yeni kurumsalcı analize güçlü aktör, aktörün çıkarı, aktör ve kurum çatışması (Hirsch, 1997: 1704; Bowring, 2000: 269; Perrow, 1985: 154; Powell, 1991: 191; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 415) gibi konular üzerinden yöneltilen şiddetli eleştirilere rağmen onu dayanıklı ve ayakta tutan temel sebepler ortaya konulmaya çalışılacak ve tartışılacaktır.

Öncelikle belirtmek gerekirse, örgütsel analiz içindeki kuram ve yaklaşımların büyük bir çoğunluğu, sosyal bilim alanlarının sosyoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi geleneklerinden oldukça etkilenmiş ve faydalanmıştır. Hem bu ana sosyal bilim dallarında hem de örgütsel analiz alanında zamanla realist ve kurumsalcı olmak üzere iki düşünce geleneği ve bakış açısı ortaya çıkmıştır. Yalnız bu iki düşünce biçimi keskin bir şekilde birbirinden ayrılmış değildir. Özellikle ekonomi ve siyaset bilimi araştırmacıları içerisinde realist kurumsalcılar olarak nitelenen bir düşünce çizgisinden bahsedilebilir (Meyer, 2017: 833). Ancak sosyoloji temelli kurumsalcılık bu düşünce çizgisinden ayrılmakta ve aktör üzerinden kurumları anlamaya çalışan realist kurumsalcıların aksine daha çok kurumları ve yapıları temel alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Sosyolojik kurumsalcılık düşünce geleneği içerisinde ise eski ve yeni kurumsal kuramlar yer almaktadır. Bu nedenle realist ya da kurumsalcılık denilirken “düşünce çizgisi”, “yaklaşım” ve “bakış açısı” nitelemesi, eski ve yeni kurumsalcılıktan bahsederken “kuram” nitelemesi yapılmaktadır. Ancak eski ve yeni kurumsalcılık için de bakış açısı (perspective) tabiri kullanılmaktadır. Bu nedenle yeni kurumsalcılık için kuram ve bakış açısı kavramlarının kullanımında bir sakınca görünmemektedir. Eski kurumsal kuram, kurumsalcı yaklaşım içerisinde sosyalleşmiş örgüt varsayımı üzerinden hareket ederken, yeni kurumsal kuram daha fenomenolojik açıklama biçimini tercih etmektedir (Meyer, 2017: 834-835).

Sosyal ve örgütsel analizdeki bu iki ana düşünce çizgisi ve yaklaşım kısaca özetlendikten sonra, öncelikli olarak eski ve yeni kurumsalcıların modern örgüte bakış açıları ele alınacaktır. Çünkü yeni kurumsalcı teorsiyenler modern toplum örgütleri ile modern dönem öncesinin örgütsel aktörleri arasında ayrım yapmaktadır (Meyer, 2010: 3). Daha sonra kurumsalcı ve realist düşünce arasındaki temel farklılıklara değinilecektir. Kurumsalcılar görüşlerini realist düşünceye yönelttikleri eleştiri alanları üzerinde inşa etmektedir. Aralarındaki farklılıklar esasında kurumsalcı düşüncenin de temelini oluşturmaktadır. Daha sonra ise yeni bir açıklama modeli olarak yeni kurumsal kuramın örgütsel analize katkıları tartışılacak ve kuramın tam olarak tanımlayamadığı ve açıklayamadığı düşünülen konular ve bu doğrultudaki eleştirilere yer verilecektir.

### 1. Örgütsel Analiz ve Modern Örgüt

Modern dönem toplumlarının en önemli özelliklerinden biri de örgütlü toplum olmalarıdır. Modern örgüt olarak nitelenen bu dönem örgütleri hem dönemin felsefesi, mantığı ve karakteristiğini yansıttıkları hem de daha karmaşık olduklarından dolayı önceki dönemlerin örgütsel yapılarından farklılaşmakta ve ayrılmaktadır (Jepperson ve Meyer, 1991: 206). Bu dönem örgütlerine ilişkin erken çalışmalar, örgütlerin çevreleriyle kurduğu ilişkiler ağına tek yönlü yaklaşmaktadır. Daha sonraki çalışmalar ise bu ilişkilerin oldukça karmaşık ve çok yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 46). Sonraki çalışmaların temel iddiası, örgütler üzerinde kurumsal çevrenin yapısal etkisinin güçlü olduğudur (Scott, 2008: 430). Çünkü bu yapılar, onlara göre, kurumsal çevrede oldukça rafine halde bulunmakta ve örgütsel unsurları derinden etkilemektedir (Meyer ve Rowan, 1991: 46). Yalnız bu etki kurumsal çevreden örgüte doğru tek taraflı değil, karşılıklıdır. Örgütler bir yandan sosyal yapı unsurlarından etkilenirken aynı zamanda yapısal unsurları belirleyici (Scott, 1991: 166) ve tanımlayıcı rol oynamaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 41).

Örgütün çevresine tek yönlü ve çok yönlü bakış, teknik ve kurumsal çevre ayrımını ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yapıların örgütleri, örgütlerin kurumsal yapıyı etkilemesi üzerine tartışmalar ise realist ve kurumsalçı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurumsalçı yaklaşım teknik çevre tanımlamasının ve realist bakış açısının açıklayamadığı ya da eksik bıraktığı noktaları daha iyi ve anlaşılır biçimde açıkladığı iddiasını taşımaktadır. Çalışma kurumsal kuramın ortaya çıkışındaki bu gibi temel nedenler üzerinde bir tartışma yürütmeyi amaçlamaktadır. Bundan dolayı çalışmada yukarıda bahsedilen ayrımların mantığı takip edilmektedir.

### 1.1. Örgütün Teknik ve Kurumsal Çevresi

Örgütsel analizde özellikle sistem yaklaşımı ile birlikte, örgütlerin kendisini etkileyen bir çevre içerisinde faaliyette bulunduğu ve örgütlerin bu sistemin bir parçası olduğu görüşü yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bu temel bakış açısı, aynı sistem içerisindeki örgütlerin farklı amaç ve faaliyetleri olabileceğini ancak amaç ve faaliyetlerle ilgili karar alınırken çevreye göre hareket edilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Selznick, 1990: 259; DiMaggio ve Powell, 1991-b: 65). Çünkü bu yaklaşıma göre örgütlerin varlığı, tam olarak kontrol edemediği çevresindeki yükümlülüklerle uyumu (Weick, 1969: 28) ve çevresindeki sosyal güçlerle ilişkisine bağlıdır (Selznick, 1990: 259).

Bu konuya ilişkin erken dönem çalışmalarında örgütler, genel olarak işbirliği ve ekonomik faaliyetler sistemi olarak görülmektedir (Meyer ve Rowan, 1991: 41). Bu nedenle daha çok girdilerin çıktılara dönüştüğü üretim sisteminin zorunlu teknik yönü üzerinde durulmaktadır (Scott, 1991: 165). Örgütün başarısının da teknik faaliyetlere bağlı olduğu (DiMaggio ve Powell, 1991-b: 68) ve hiçbir örgütün teknik sistemi olmadan var olamayacağı öne sürülmektedir (Scott, 1991: 168). Bu bakış açısına göre örgütler, sistem içerisinde varlığını sürdürülebilmeleri için teknik süreçlerin kontrolü ve koordinasyonunu sağlamalıdır (Scott ve Meyer, 1991-a: 123). Bu nedenle örgütsel karar vericilerin rolü önemlidir (Perrow, 1985: 152; Tolbert ve Zucker, 1996: 177) ve örgütler çevrelerince bu kararların çıktıklarıyla değerlendirilmektedir (Powell, 1991: 184). Başarılı sonuçların benimsenmesiyle teknik prosedürler oluşmakta (Meyer ve Rowan, 1991: 45) ve örgütler çevresiyle olan ilişkilerini bu prosedürler üzerinden kurmaktadır. Daha önceleri teknik çevre sadece karmaşık teknolojiler ve kaynak değişimi temelinde tanımlanmış (Scott, 1991: 167; Meyer ve Rowan, 1991: 41) sonraki çalışmalarda ise teknik çevre, iş stratejilerinin etkin kontrolü için örgütlerin ödüllendirildiği, ürün ve hizmetin değişime sokulduğu yer (Scott, 1987: 498; Scott, 1991: 167) olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

Örgütün kullandığı teknoloji, piyasa ilişkileri ve üretim süreçleri üzerine odaklanan teknik çevre temelli yaklaşımların, örgütsel varlığı tam olarak tanımlayamadığı ve örgütün hayatta kalış nedenlerini ikna edici biçimde açıklayamadığını düşünen araştırmacıların, örgüt-çevre ilişkisine daha farklı bakabilmek için odaklarını başka bir noktaya yönelttikleri söylenebilir. Kurumsalçılar olarak adlandırılan bu araştırmacılara göre örgütler öncelikli olarak teknik sistemler olmaktan çok, diğer sosyal sistemler gibi sosyal gerçekliğin tanımlandığı kurumsal çevrenin birer parçasıdır (Scott, 1987: 507). Onlara göre erken dönem ilk çalışmalar, dikkatlerini daha çok teknik çevreye vermekte ve bu nedenle çevredeki kurumsal unsurları göz ardı etmektedir (Scott ve Meyer, 1991-a: 108). Oysaki örgütler hem teknik ilişkilere hem de kurumsal bağlama gömülü bir biçimde, bir yandan koordinasyon ve kontrol faaliyetleri ile ilgilenirken (teknik çevre) diğer taraftan bu faaliyetlerin hesabını vermek zorunda oldukları bir sosyal sistem (kurumsal çevre) içerisinde yer almaktadır (Parsons, 1956-a: 67-69; Meyer ve Rowan, 1991: 54).

Örgütlerin faaliyetlerinin hesabını vermekle yükümlü oldukları ve böylelikle meşruiyet elde edebilecekleri kurumsal çevre ile kuşatıldığını öne süren kurumsalçı yaklaşımın, örgütsel analize en önemli katkılarından biri, birbirleriyle bir bütünlük arz edecek şekilde ilişkili kurumlardan oluşan kurumsallaşmış bağlam kavramını öne çıkarmasıdır (Meyer ve Rowan, 1991: 41). Önceki çalışmalarda da kurumların rolüne yer verilmektedir fakat kurumsal çevre sadece kurallar ve sosyal olarak tanımlanan kategoriler biçiminde varsayılmaktadır (Scott, 1991: 167). Fakat özellikle yeni kurumsalçıların çalışmalarında, kurumsal çevrenin basit ve sıradan değil oldukça rafine bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir (Meyer ve Rowan, 1991: 52). Örgütsel analizdeki bu yeni bakış açılarının ardından kurumsal çevre, örgütlerin çevreden meşruiyet ve destek sağlamak istiyorlarsa uymak zorunda oldukları

gerekliliklerin ve kuralların dikkatle işlendiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Scott, 1991: 167). Bu gereklilikler ve kurallar düzenleyici kuruluşlar, devlet, meslek ya da ticaret odaları ve genel inanç sistemi gibi yapılar tarafından belirlenebilmektedir (Scott ve Meyer, 1991-a: 123).

Yeni kurumsalcılar olarak adlandırılan bu gelenekteki araştırmacılar, örgütsel davranışı kurumsal çevrenin belirlediğini (DiMaggio ve Powell, 1991-b: 67) ve örgütün hayatta kalma garantisinin kurumsal çevreye uyumla mümkün olacağını iddia etmektedir (Meyer ve Rowan, 1991: 53). Onlara göre örgüt, kurumsal çevresinde çıktlarıyla değil örgütsel formun çevreye uygunluğuyla değerlendirilmektedir (Powell, 1991: 183). Örgütsel çıktılar uygunsuz olsa bile biçimsel yapı ya da formlar uygun olduğu sürece örgüt varlığını devam ettirebilmektedir. Kuram bu durumu “kurumsal rasyonel mitler” tanımlaması ile açıklamaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 41). Çünkü kurumsal çevre olarak tanımlanan yapı, oldukça rasyonelleşmiş ve adeta mitsel bir işlev gören güçlü kurumsal kurallar ve kurumsal hayatın farkında olarak üzerinde anlaşılabilir bir uzlaşma yasası sonucu oluşmaktadır (Zucker, 1987: 450). Örgütler bu kurallara ya da uzlaşma yasasına törenselleşmiş ya da biçimsel bir şekilde uysa dahi, çevre tarafından kabul edilebilir olarak değerlendirilmekte ve böylece varlığını devam ettirebilmektedir. Arrow (1974: 26) etik ve ahlaki ilkelerin bu kurallara örnek teşkil edebileceğini söylemekte ve bunları “görünmez kurumlar” olarak nitelendirmektedir. Bu kurumların kendi kendilerini üretme ve koruma özellikleri bulunmaktadır. Özellikle bilişsel süreçler sonucunda sosyal aktörlerin bunlarla ilgili değerlendirme yapma imkânı oldukça sınırlanmaktadır. Kurumlara atfedilen bu özellikler, onların dayanıklılığını ve sürekliliğini açıklayan önemli argümanların başında gelmektedir.

Böylelikle örgütsel analizde örgütsel çevrenin, bağımsız ve birbirleriyle ilişkili kurumlardan oluşan kurumsal çevre ile örgütsel ilişkilerden oluşan teknik çevre olarak ikiye ayrıldığı söylenebilir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 25). Teknik çevre yaklaşımı örgütlerin etkinliğe ihtiyacı olduğunu, kurumsal çevre yaklaşımı ise örgütlerin meşruiyete ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır (Perrow, 1985: 152; Tolbert ve Zucker, 1983: 22). Ancak bu iki çevrenin birbirlerinden ne ölçüde ayrı ve bağımsız olduğu ne ölçüde birbirlerini karşılıklı etkilediği meselesi güncelliğini korumakta ve tartışılmaktadır. Scott ve Meyer (1991-a: 117) bu iki çevrenin birbirlerinin karşısı gibi görülmemesi gerektiğini, iki çevrenin birlikte var olup birlikte etkilerini sürdürebileceğini ifade etmektedir.

## 1.2. Örgütsel Analizde Realist Düşünce

Örgütsel analizde realist ve kurumsalcı olmak üzere iki düşünce geleneğinin varlığından bahsedilebilir. İkisi arasındaki temel ayrım bireysel ya da örgütsel olsun, kurumsal ve kültürel çevresiyle ilişki içerisinde olan sosyal aktöre biçilen rol ya da onu tanımlama biçimi ile ilgilidir. Realist düşünce, toplumu ve kurumları amaçlı ve güçlü aktörün inşa ettiğini ve koruduğunu öne sürmektedir. Aktörü onu güçlendiren ve zorlayan kurumsal kurallardan bağımsız ve ilk varlık olarak kabul etmektedir. Kurumsal sistemin rasyonel olarak aktör tarafından kullanıldığı ve yönetildiği bu yüzden de meşru hale geldiğini iddia etmektedir (Meyer, 2010: 2). Yaklaşımın özü olarak nitelenebilecek bu varsayımların, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada eksik bıraktığı bazı noktalar bulunmaktadır. Öncelikle bu yaklaşım aktörün, teknolojinin ve örgütlerin ortaya çıktıkları sosyal süreçleri ihmal etmektedir (Jepperson ve Meyer, 1991: 205). Böylelikle aktörün kapasitesini çok güçlü farz ederek kurumsal çevreyi oldukça sınırlamış olmaktadır (Meyer, 2008: 791). Diğer önemli bir nokta, aktörü çıkar ve güç temelinde konumlandırarak, sosyal ve bilişsel süreçleri görmezden gelmekte ve adeta aktörü toplumdan soyutlamaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 232). Diğer bir ifadeyle aktör ve çevresini keskin bir şekilde ayrı görmektedir. Oysaki aktör de sosyal çevresinin bir parçasıdır ve ondan etkilenmektedir (Meyer, 2010: 12). Bu eksik noktalar ve eleştirilerden hareketle realist düşüncenin aktörü öne çıkaran yaklaşımını üç temel açıdan tartışmak mümkündür.

Birincisi, realist düşüncenin “rasyonel aktör” varsayımı üzerinden yapılabilir. Rasyonel aktör varsayımına göre sosyal kurumlar, fırsatçı ve çıkarının peşinde olan gerçek sosyal aktörün tercih ve girişimleriyle oluşmaktadır (Olsen, 1968: 7; Meyer, 2008: 789). Bu varsayım aktörün fırsatçılığı ve çıkarıcılığı üzerinedir. Buna göre tercihlerinde sürekli kar ve çıkar hesabı yapan aktörlerin (Olsen, 1968: 9; Tolbert ve Zucker, 1996: 176) bölüşümdeki paylaşım sorunu nedeniyle girdiği rekabet sonucu kurallar ve

kurumlar oluşmaktadır (Selznick, 1948: 25; Jepperson ve Meyer, 1991: 204). Rekabet eylemi sonucu oluşan kurum ve kurallar da örgütün çevresini meydana getirmektedir (Weick, 1969: 28). Çıkar, saf arzulan amaçlara ulaşma olarak değil, aktörün gücünün ve bağımsızlığının pekiştirilmesi olarak da ele alınmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1996: 177).

Bu aşırı realist düşüncenin dışında, bireyin fırsatçı olduğunu kabul eden fakat rasyonelliğin sınırlı olduğunu (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 3) ve aktör ile eylemi arasındaki ilişkinin toplumun talepleri ve aktörün ihtiyaçlarıyla sınırlandırıldığını kabul edenler de vardır. Bu durum “sınırlı rasyonelite” olarak tanımlanmaktadır. Sınırlı rasyonellik hem insanın eyleminin muhtemel sonuçlarını tam olarak bilememesi hem de sosyal taleplerin güçlü ve ezici yönüyle bireysel talepleri etkilemesi nedeniyle insanın tam olarak rasyonel davranamayacağını ifade eden bir kavramdır (Arrow, 1974: 27-28). Bazı araştırmacılar ise rasyonel model yerine, sosyal ilişkiler hakkında daha sofistike bir yaklaşım ortaya koyan “bağlamsal rasyonelite” modelinin kullanımını daha uygun bulmaktadır (Weick, 1993: 634). Diğer taraftan sosyal eylemde aktörün sadece çıkarının değil gönüllülük yönünün de etkili olduğunu gösteren çalışmalar söz konusudur (Parsons, 1956-a: 84; Parsons, 1956-b: 234; Meyer, 2008: 789). Bu nedenle realist düşüncenin aktörü sadece fırsatçılık ve çıkar üzerinden tanımlama çabasının, modern aktörü anlamada ve onun sosyal hayat içerisindeki rolüne ilişkin değerlendirmelerde bazı eksikliklere neden olduğu söylenebilir.

İkinci tartışma, realist düşüncenin “rasyonel seçim” varsayımı üzerinedir. Rasyonel seçim teorisi, bireyin rasyonelitesinden çok bireyin kaynakların kıt olduğu alanda çıkarını maksimize edecek girişimlerde bulunduğunu varsaymaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 232). Bu varsayımına dayanan realist düşünceye göre kurumlar, aktörlerin bilinçli tasarımının ve uyumlu eylemlerinin sonucu olarak oluşmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 8). Kurumun varlığı, onu bilinçli bir şekilde var eden aktörlerin desteğine bağımlıdır (Meyer, 2008: 791). Bu nedenle rasyonel seçim, kurumsal yapıda zorunlu bir özelliktir ve merkezi bir role sahiptir (Jepperson, 1991: 157). Yeni kurumsalcılar ise kurumların oluşumunda bireysel seçimin merkezi rolüne vurguyu, liberal bireyci toplum ideolojilerinin bir önerisi olarak değerlendirmekte (Meyer, 2010: 5) ve bireysel seçimi, kurumsal şartlardaki değişime uyarlanmış bir cevap olarak görmektedir (Jepperson, 1991: 157). Ayrıca kurumların geçmişteki aktörler tarafından oluşturulduğunu kabul etmekle beraber, kurumsallaştıktan sonra kurumların aktörün aktif desteğine ihtiyacı kalmadığını düşünmektedir (Meyer, 2008: 791). Kurumların aktörün desteğinden ziyade rutinler, kurallar, roller ve anlamların karışımı olarak sürekli tekrar ettiğini ve yeniden üretildiğini öne sürmektedir (Jepperson ve Meyer, 2011: 64).

Yeni kurumsalcılara göre kurumlar, realist görüşün iddia ettiği gibi rasyonel değildir (Jepperson, 1991: 150). Çünkü onlar, basit genel değerler olmaktan daha çok anlamlar ve anlamlar yoluyla oluşmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 44). Bu nedenle aktörün yapmış olduğu seçimin doğasının açıklanmasında modern şekiller, ritüel ve mitleri yansıtan sembolik anlamlar da dikkate alınmalıdır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 10). Aksi takdirde kurumsal unsurlarla rasyonel amaçlar arasındaki köklü karşıtlıkların (Arrow, 1974: 15; Zucker, 1987: 452) ve örgütlerin kendileri için rasyonel görünmeyen bazı tercihlerde niçin bulduklarının açıklamasını yapmak zorlaşacaktır (DiMaggio ve Powell, 1991-b: 65). Yeni kurumsalcılara göre bunun nedeni, aktörün seçme eylemini realistlerin iddia ettiği gibi rasyonel faktörler değil, rasyonelleşmiş kurumlar belirlemektedir. Bundan dolayı örgüt kendisi için rasyonel olarak görünen eylemi değil, kurumsal çevreye uygun olan eylemi tercih etmektedir.

Üçüncü tartışma ise, realist düşüncenin “güçlü aktör” varsayımı üzerinedir. Realist düşünceye göre sosyal yapı içerisindeki lider ya da öncü konumundaki güçlü aktörler kurumları inşa edebilir ya da değiştirebilir (Perrow, 1985: 155; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 415). Yeni kurumsalcılara göre ise şüphesiz ki, kolektif süreçler kişisel davranışlar tarafından üretilir ve tekrarlanır. Fakat bazı kolektif süreçlerin mikro temelleri, değişen toplumda ve yeni eylemlerdeki şartlar tarafından etkilenen aktörün seçtiği faaliyetleri ve benzer birey topluluklarını içermez. Bu nedenle bir birey ne kadar güçlü olursa olsun tek başına bu çerçevede kolektif süreçleri doğru bir şekilde işletemez (Jepperson ve Meyer, 2011: 68). Bütün kurumsal oluşum ve değişimler yavaş ve sürece yaygındır. Hızlı ve yaygın sosyal değişimler oldukça nadirdir ve yine de onlar bile sosyal aktörü inşa eden makro sosyolojik kültürel etkiye sahiptirler (Meyer,

2010: 6). Bu nedenle güçlü aktörlerin kurumları inşa ettiği ya da değiştirdiğini iddia etmek oldukça zordur. Bundan dolayı kurumların oluşum ve değişiminde lider ve öncülerden daha çok sıradan ve daha az güçlü aktörlere, büyük olaylardan daha çok günlük süreçlere dikkat edilmeli ve odaklanılmalıdır (Powell ve Colyvas, 2008: 277-278).

Bu üç temel nokta üzerinden realist düşünceye yöneltilen eleştiriler, sosyal ve örgütsel analizde kurumsalcı düşüncenin daha çok ilgi görmesine ve çalışılmasına neden olmuştur. Kurumsalcılar genel olarak, merkezi olmayan aktör tanımına daha eğilimlidir (Jepperson, 1991: 158) ve realist düşüncenin varsayımlarını ideolojik yaklaşımlar olarak görmektedir (Meyer, 2008: 805). Kurumsalcılığın altının modern liberal sistem tarafından oyulduğunu ve sosyal ilişkilerin kurumsallaşmasının başarısını kurumsal argümanlarla açıklamak yerine gerekli ve doğru eylemi seçen amaçlı, rekabetçi ve motive olmuş aktörlerin senaryoyu sahnelemesi üzerine inşa ederek, yanıltıcı ideolojik bir tutum takınıldığını öne sürmektedir (Meyer, 2010: 5). Realist düşünce ile belirli temel noktalarda keskin bir şekilde ayrılan kurumsalcı düşünce, sosyal ve örgütsel analize farklı ve yeni bir perspektif önermektedir.

### 1.3. Örgütsel Analizde Kurumsalcı Düşünce

Kurumsalcı düşüncenin, örgütsel analizden önce sosyal bilimlerin diğer alanlarında ortaya çıktığı söylenebilir. Sosyal aktörü açıklama konusunda realist düşünceden ayrılan çoğu sosyal bilimci, aktör kavramını ve kurumsal bağlamı yeniden tanımlamaya çalışmıştır (Meyer, 2008: 791). Kurum kavramı önce siyaset bilimciler, ekonomistler ve sosyologlar tarafından analizlerde kullanılmıştır (Scott, 1998: 133). Kavrama ilişkin çalışmalarda ekonomik ya da politik kurumsalcılar düzenin kurallarına odaklanırken, sosyologlar neredeyse bütün analizlerine kurumu dâhil etme çabası içerisindedir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 9). Ekonomik ve politik araştırmalarda, sosyal kurumların evrensel olmayan ve değişken boyutları da dikkate alınarak aktörün taşıdığı güçlü çıkara daha çok yer verilmektedir (Granovetter, 1985: 488; Hirsch, 1997: 1705). Bu çalışmalarda, kurumlar aktör olarak görülmekte ve kurumların davranışı üzerine analizler yapılmaktadır. Ekonomistler kurumsal yapının özelliği üzerine çok az vurgu yaparken, bu vurgu politik araştırmacılarca daha fazladır (Zucker, 1987: 459). Sosyologlarca ise kurumlar, toplumdaki her şeyi kuşatan yapılar olarak görülmektedir. Onlara göre kurumlar, yetersiz ve zararsız görülen insan için önemli yapılardır. Kasıtlı ya da bilinçsiz tehlikelere karşı toplumu korumaktadır. Bazı teknik görevlerin izlenmesini ve onların işlevsel geçerliliklerinin temellendirilmesini daha iyi sağlamaktadır (Goffman, 1969: 312-313). Kurum kavramı üzerine sosyal bilim alanının farklı dallarında yapılan bu çalışmaların sonucunda ortaya üç temel kurumsalcılık düşüncesinin çıktığı söylenebilir. Bunlar; rasyonel seçim kurumsalcılığı, tarihsel kurumsalcılık ve örgütsel kurumsalcılık olarak sıralanabilir (Greenwood vd., 2008: 1).

Örgütsel sosyoloji alanında özellikle Parsons ve Selznick'in çalışmaları, eski kurumsalcılık içinde önemli bir yere sahiptir. Parsons, sosyal sistemi açıklarken, sosyal yapıyla örgütsel amaç arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Parsons, 1956-a: 66; Parsons, 1956-b: 238-239; Meyer, 2008: 789). Selznick ise örgütsel yapıları, teknik ve kurumsal boyutları olan ve dış çevresinden etkilenen sistemler olarak tanımlamaktadır (Selznick, 1948: 32; Scott, 1987: 493-494). Selznick ve Parsons'un da içinde bulunduğu "yapısal-işlevselci" teorinin iki temel varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayım, yapısal unsurların sistemin düzenine uyumla hayatta kalabilecekleri üzerinedir. Bu varsayım teorinin yapısal yönünü oluşturmakta ve kurumsalcı düşüncenin en temel iddiası olan, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için kurumsal çevre unsurları ile uyumlu olmaları gerektiği düşüncesi de bu varsayıma dayanmaktadır. İkincisi varsayım ise, yapısal unsurların sosyal sistemin işleyişine katkıda bulunduğu şeklindedir. Bu varsayım ise teorinin işlevsel yönünü meydana getirmekte (Selznick, 1948: 29; Parsons, 1956-b: 228-229; Tolbert ve Zucker, 1996: 176) ve kurumsalcı düşüncenin bir diğer önemli iddiası olan, kurumlar sosyal yapı unsurları tarafından süreç içerisinde meydana getirilir ve işletilir düşüncesi de bu varsayıma dayanmaktadır.

Erken dönem ekonomi, siyaset ve sosyoloji kurumsalcılığı, realist düşünceden ayrı kurumsal analiz yapmaya çalışsa da rasyonel aktör tanımlamasından çok fazla uzaklaşmamaktadır (Meyer, 2017: 833). Sosyal yapının oluşumu ve değişiminde kurumların, normların ve kültürün rolüne vurgu yapmasına (Parsons, 1991: 23; DiMaggio ve Powell, 1991-a: 10) rağmen, sosyal aktörlerin sosyal yapı ile ilişkilerine

aktörün faydası ve yaptırımlar karşısındaki tavrı üzerinden bakmayı sürdürmektedir (Coleman, 1986: 1310). Ekonomi ve siyaset bilimi kurumsalcılarına göre kurumlar, öngörülemeyen problemlerin çıkardığı engelleri (Stinchcombe, 1997: 5) ve ekonomik değişimin getirdiği belirsizliği azaltmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 4). Sosyolojik kurumsalcılar ise sosyal sistemin, bireysel bağlılığın beraberinde getirdiği belirsizlikten kurtulmak için ilişkilerin kurumsallaşması yönünde baskı yaptığını öne sürmektedir (Selznick, 1948: 25). Belirsizliğin getirdiği risk algısından ve sosyal sistem baskısından kurtulmak amacıyla sosyal aktörler, sosyal alanın kurumsallaşmasını, istikrar kazanmasını ve öngörülebilir olmasını arzulamaktadır. Bu nedenle diğer sosyal aktörlerin genel uygulamaları takip edilmekte ve önceki denenmiş davranışların tekrar edilmesi daha az riskli bulunmaktadır. Tekrar eden davranışlar ve kanıksanmış anlamlar yoluyla rutinler oluşmakta ve bunların yaygınlaşması sonucu standart modeller ortaya çıkarak belirsizlik azalmaktadır (Meyer, 2008: 801). Rutin uygulamalar sonucu ortaya çıkan benzer kurallar ya da standart modeller, kurumsalcılığın önemli unsurlarından biridir (Zucker, 1987: 444). Bu yaklaşımda aktör eylemi bilinçli bir şekilde tercih eden ya da gerçekleştiren olarak ele alındığı için realist düşüncenin aktör tanımına oldukça benzemektedir.

Özellikle yeni kurumsalcılığı erken dönem kurumsalcılarından ayıran en önemli özellik, bilişsel süreçleri etkin faktör olarak analize dâhil etmeleridir. Kurumları sadece belirsizlikten kurtulmanın bir aracı ya da garantisi olarak görmek yerine tekrarlanan pratikler ve sosyal inanç sisteminin dayanıklılığı temelinde sembolik, bilişsel ve normatif unsurlar olarak tanımlayarak, esnek olmadıklarına, dolayısıyla değişime direnme özelliğine ve belirsizliği azaltma etkisine vurgu yapmaktadır (Scott, 1987: 499; DiMaggio ve Powell, 1991-a: 10). Kurumların sosyal aktör üzerindeki etkisini, aktörün fayda beklentisi ya da baskıdan kurtulma güdüsü üzerinden değil, kurumların sosyal alanın oluşumundaki temel nedenlerden biri olması üzerinden açıklamaktadır (Jepperson, 1991: 153). Çünkü onlara göre nedensel yapılar kültürel ve sosyal alanda köklü haldedir (Meyer, 2008: 798) ve kurumlar bu yapıların içinde gömülü halde bulunmaktadır (Zucker, 1987: 444). Bu nedenle kurumlar bireysel olmayan nesnel bir gerçeklik olarak kabul edilmelidir (Scott, 1995: 34). Dolayısıyla kurumların köklerini sosyal yapının içinde gömülü bulunan temel nedenlerde aramak gerekmektedir. Aktörün çıkar, fayda, niyet ve baskıdan kurtulma güdüsü üzerinden kurumsal tanımlama yapmak oldukça zordur.

Kurumsalcıların bu iddialarının iki temel gerekçeye dayandığı söylenebilir. Birincisi; kurumsallaşmanın bir süreç olmasıdır. Gerçekte bir davranış doğru olsa da olmasa da doğru olduğu şeklinde sosyal kabul bu süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Sosyal olarak doğru kabul edilen, aktörler tarafından da doğru kabul edilmektedir. İkincisi; kolektif aktörlerin varlığıdır. Kurumlar yerleşik toplum, formel örgütler, özel sosyolojik çıkarlar gibi kolektif aktörlerin bir karışımıdır. Bu aktörler zorlayıcı yaptırımlar, normatif baskı ve taklitçi etkileri içeren çeşitli mekanizmalarla örgütsel davranışı zorlar, bilişsel ve normatif sembolik sistemlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Goffman, 1969: 316; DiMaggio ve Powell, 1983: 150; Scott ve Meyer, 1991-b: 303; Scott, 1995: 33). Sosyolojik kurumsalcılar için bilişsel formlar önemlidir. Onlara göre örgütler ancak bu formları oluşturan değerlerle iç içe geçtiği zaman kurumsal olmaktadır (Parsons, 1960: 178; DiMaggio ve Powell, 1991-a: 14). Bu nedenle değerler, kurumsal teoride merkezi bir yer almaktadır (Selznick, 1996: 271; Scott, 1987: 34).

Sosyolojik kurumsalcılıkta kurumlarla ilgili üzerinde durulan üç önemli özellik olduğu söylenebilir. Birincisi; kurumlar geneldir ve ilgili aktör tarafından değil kolektif yapılar tarafından belirlenmektedir (Parsons, 1960: 171; Meyer, 2008: 798; Scott ve Meyer, 1991-b: 303). Özellikle eski kurumsalcılık, sosyal hayatı amaçla sınırlı, rasyonel ve aktörden bağımsız olarak açıklamaya çalışmaktadır (Meyer, 2008: 789). İkincisi; kurum, standart ve model arasında kurulan ilişkidir (Goffman, 1969: 314; Meyer, 2008: 798; Zucker, 1987: 444). Kurumsal anlayışın gelişmesinde uygun görülen uygulamaların tekrarlandığı ve işlevsel rekabetin etkisiz olan kurumları elediği kabul edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 4). Geriye kalan uygulama ve anlayışlar standart halini almakta ve çevreye bir model sunmaktadır. Üçüncüsü; kurumların sosyal aktörler üzerinde güçlü etkisi olduğu kabulüdür. Kurumların sosyal hayat içerisindeki diğer bütün unsurların davranış ve uyumunu derinden ve güçlü bir şekilde etkilediği iddia edilmektedir (Goffman, 1969: 314; Selznick, 1990: 252; Meyer, 2008: 798).

Kurumsalcı düşüncede kurumun genel olması, standart modeller sunması ve aktör üzerinde güçlü etkilerinin bulunması onun uzun sosyal süreçlerde oluşması ya da değişmesi ile yakından ilgilidir. Bu yaklaşımda kurum, belirli bir durum ya da özelliğe ulaşmış sosyal düzen ya da sosyal ilişkiyi temsil etmektedir (Jepperson, 1991: 145). Bu nedenle kurumsalcılık, aktörün kendi tarihinden çok çevredeki kurumsal güçlere odaklanmaktadır (Meyer, 2008: 790). Kurumları sosyal hayatın temel ayakları üzerine oturan (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 3) sosyal olarak üretilmiş yapısal sistemler olarak görmektedir (Jepperson, 1991: 145). Sosyal hayata gömülü bulunan bu kurumlar, yapının bütün unsurları tarafından paylaşılıp içselleştirildiği için istikrarlı ve dayanıklı hale gelmektedir (Zucker, 1991: 84). İçselleşmeyle birlikte eylem, sosyal yapıları zorlayan bir etki üretmekten çok gönüllü ve içten bir şekilde kurullarla uyumlaşmaktadır. Süreç içerisinde bütün kurumlar eş zamanlı olarak güçlenmekte ve birbirlerini kontrol ederek varlıklarını devam ettirmektedir (Jepperson, 1991: 146). Kurumsalcılara göre içselleşme ve benimseme olmadan sosyal eylemdeki istikrarı açıklamak zordur. Çünkü doğrudan sosyal kontrol istikrarı tamamen açıklamada yetersiz kalmaktadır (Zucker, 1991: 84). Bu nedenle kurumlar ancak bireylerin bilinçlerinden dışarı çıkıp toplumsal bilinç üzerinden analiz edilebilir (Jepperson, 1991: 143). Bu ise bilişsel sosyolojinin ya da modellerin takibi ile mümkündür.

Bilişsel süreçlerle oluşan kurumlar, sosyal bağlamı ve kurumsal istikrarı meydana getirmektedir. Bu yaklaşım kurumların geniş ve karmaşık bir alanda niçin bu kadar etkin olduklarını daha iyi açıklamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 2). Sosyal bağlamı analize dâhil etmeksizin bireysel ve örgütsel davranışı anlamak imkânsızdır (Friedland ve Alford, 1991: 232). Bu nedenle modern hayatın kurumsal formlarını oluşturan ve destekleyen genel inanç sistemlerini ve mantık yapılarını tanımlamak gerekmektedir (Scott, 1991: 166). Kurumsalcı yaklaşım bu amaçla düzenleme ve uygulamaların nasıl kurumsallaştığını kurumsal bağlam temelinde açıklamaya çalışmaktadır (Fligstein, 1997: 397).

Kurumsalcı yaklaşıma göre örgütler, kurumsal bağlamda bazen çevresel karşıtlıktan bazen de çevresel unsurlarla kurdukları ilişki biçiminden dolayı baskı altındadır (Zucker, 1987: 449). Bu ilişki biçimleri iki tür bağlam meydana getirmektedir. Birincisi, koordinasyon ve kontrol yapılarının gelişmesini sağlayan yerel ilişkiler ağının taleplerini oluşturduğu bağlamdır (Meyer ve Rowan, 1991: 54). Ancak bu tarz ilişkiler ağı kurumsal niteliğe sahip olmayabilir. Çünkü bütün kurumsal etkiler bağlamsal niteliğe sahip olmasına karşın bütün bağlamsal etkiler kurumsal olmak zorunda değildir (Jepperson, 1991: 149). Bu nedenle yerel ilişkiler ağı kurumsal olmasa da bağlamsal niteliğe sahiptir ve örgütleri etkiler. İkincisi ise sosyal ilişki ağları, toplumun ortak örgütleri ve örgütsel elitlerin liderliğinde oluşturulan kurumsallaşmış bağlamdır (Meyer ve Rowan, 1991: 54). Kurumsal olmayan yerel ilişki ağlarının meydana getirdiği yapıya özel bağlam, ikincisine ise kurumsal bağlam denir. Özel bağlam göreceli olmasına karşın kurumsal bağlam daha nesnelidir (Jepperson, 1991: 146).

Hem özel bağlama hem de kurumsal bağlama gömülü bulunan örgütler, bir yandan koordinasyon ve kontrol faaliyetleri ile ilgilenirken diğer yandan da bu faaliyetlerin hesabını vermek zorundadır (Parsons, 1960: 175; Meyer ve Rowan, 1991: 54). Böylelikle davranışları aracılığıyla kurumsal olarak var oldukları ve gömülü buldukları (Zucker, 1991: 86) bu bağlamda meşruiyet, istikrar ve kaynak elde etmeye çalışmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 54). Bunun sonucunda ise meşruiyetini ve kaynağını temin etmek durumunda kaldığı rasyonel sosyal bağlama bağımlı hale gelmektedir (Jepperson ve Meyer, 1991: 207).

Kurumsalcılar, kurumsal temelli açıklamalarda üç zorluk ya da sınırlılık olduğunu düşünmektedir. Bunlar teknik üretim, bürokratik yönetim ve sosyal hayatın farklılaşması ya da çoğullaşmasıdır (Scott, 1991: 166). Birincisi, kurumsal unsurlarla örgütlerin teknik amaçları arasında genellikle karşıtlık olduğu ve kurumların teknik gerekliliklerle sınırlandırıldığı düşüncesidir (Zucker, 1987: 452). İkincisi, bürokratik yönetimlerin kurumları sınırlandırdığı varsayımdır (Tolbert ve Zucker, 1996: 176; Meyer, 2008: 803). Üçüncüsü ise kurumsal istikrara rağmen sosyal hayatın farklılaşması ya da değişmesi gerçeğidir. Bu değerlendirmeye göre kurumlar, zorunluluk ya da özgürlük ikilemi arasında kalmaktadır (Jepperson, 1991: 146). Zorunluluk istikrarı sağlarken, özgürlük farklılaşmanın nedeni olarak kabul edilmektedir (Zucker, 1991: 84). Bütün bu sınırlılıkları ve tanımlamaktaki zorluklarından dolayı Jepperson'a (1991: 147) göre bir kurumun ne olduğu tam olarak anlaşılammakta ancak pratikte niçin var olduklarının

tarihsel ve işlevsel savunması yapılabilmektedir. Kurum kavramının ekonomik, politik ve sosyolojik anlamda disiplinler arası tarihsel köklerinin olması, örgütlerin yapı ve faaliyetlerinin açıklanmasında farklı ve geniş bir bakış açısı getirmesine imkân tanımıştır. Diğer analiz modellerinin ya da yaklaşımların yetersiz kaldığı noktalara odaklanması ve ışık tutması nedeniyle, örgütsel analizde kurumsal çalışmalar giderek ilgi görmektedir (Hirsch, 1997: 1703). Bu çalışmalar zamanla kurumsalcı analizde farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır. Bunlar arasında en çok dikkat çeken ve çalışılan ise yeni kurumsal kuram yaklaşımıdır.

## 2. Yeni Kurumsal Kuram

Kurumsal araştırmalara ilginin arttığı dönemin en önemli çalışmalarından biri olan Meyer ve Rowan'ın (1977) öncü makalesi, araştırmacıları örgütün ihmal edilen yüzüne dikkat etmeye çağırmaktadır (Scott, 1991: 165). Örgütsel analizlerde ihmal edilen en önemli konu olarak bilişsel süreçlerin etkisi gösterilmektedir. Önceki çalışmalar, bilişsel süreçlerin geçmişe yönelik işe yarar olduğunu, ne olacağından çok ne olduğu konusunda yardımcı olabileceğini, gelecekteki eylemi belirlemekten çok önceki eylemleri anlamak için kullanılabileceğini öne sürmektedir (Weick, 1969: 30). Yeni kurumsalcılar ise, bilişsel süreçlerin hem eylemi anlamada hem de eylemin belirlenmesinde etkili olduklarını iddia etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: Zucker, 1977). Meyer ve Rowan (1977: 341) çalışmasında, endüstri sonrası toplumlarda örgütlerin formel yapılarının, iş faaliyetlerinin talepleri yerine kurumsal çevrenin mitlerini yansıttıklarını öne sürmektedir. Modern sosyal örgütlerin ve bileşenlerinin rasyonel anlamda mitsel işlevleri olduğunu vurgulayarak (Meyer, 2008: 793) sembolik sistemlerin ve zihinsel süreçlerin örgütsel davranışa yön verdiğini iddia etmektedir (Scott, 2008: 428). Zucker (1977: 726-730) ise özellikle kurumların oluşumundaki bilişsel ve etkileşimsel süreçlerin etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Her iki öncü çalışma da (Meyer ve Rowan, 1977: Zucker, 1977) bilgi sosyolojisi alanının en önemli çalışmalarından biri olarak kabul edilen Berger ve Luckman'ın (1967) çalışmasını temel almaktadır. Berger ve Luckman (1967: 34-35) gündelik bilginin sosyal etkileşim ve dil aracılığıyla nasıl kanıksandığı, içselleştiği, nesnelleştiği, dışsallaştığı, meşru ve kurumsal hale geldiğini, gerçekliğin sosyal inşası süreçleri üzerinden açıklamaktadır. Meyer ve Rowan (1977) ile Zucker (1977) onun bu modelini kurumların oluşumuna uyarlamak suretiyle kurumsallaşmayı açıklamaya çalışmaktadır (Scott, 1991: 165).

Eski sosyolojik kurumsalcılıktan farklı olarak kurumsal çevre mitlerini, sembolik sistemleri ve zihinsel süreçleri analizinin merkezine yerleştiren yeni kurumsal kurama göre kurumsal düzenin temeli üç unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, düzenleyici unsurlardır ve bunlar kurallar seti, izleme ve yaptırımlardan meydana gelmektedir. İkincisi, normatif unsurlardır ve bunlar sosyal hayatın zorunlu ve değerlendirici boyutunu ifade etmektedir. Üçüncüsü, kültürel ve bilişsel unsurlardır ve bunlar sosyal hayatın doğasına dair paylaşılan kavramlar ve anlamın çerçevesine referans etmektedir (Scott, 1995: 33; Scott, 2008: 428). Kurumsal düzeni oluşturan kurallar, yorum ve tipleştirmeye karşılık olarak toplum içinde sınıflandırılarak inşa edilmektedir. Bu kurallar kanıksanma yoluyla meydana gelebileceği gibi kamuoyu ya da kanunlar tarafından desteklenerek de oluşabilir (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Aktör bu kurallara işlevsel gereklilik, çıkar ve içselleşme nedeniyle uyabilir (Zucker, 1977: 727). Eski kurumsalcılar da düzenleyici, normatif ve bilişsel unsurlar üzerinde durmalarına rağmen yeni kurumsalcıları onlardan ayıran bazı önemli noktalar bulunmaktadır.

Eski kurumsalcılara göre, örgütsel işlevler formel şablonlara göre yapılmaktadır. Bu şablona göre koordinasyon rutin olarak gerçekleştirilmekte, kural ve prosedürler takip edilmekte, günlük faaliyetler formel yapıya uyumlu hale getirilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 342; Tolbert, 1985: 1). Fakat yeni kurumsalcılara göre bu varsayım tartışmalıdır. Çünkü böyle bir açıklama formel örgütlerin özellikleri olan prosedürel kuralları, politikaları, pozisyon ve amaçları değerlendirebilmek için hesap verilebilirliği gerektirmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 342-343). Bu ise sosyal yapının desteğini almaksızın oldukça zordur. Sosyal yapının kendisi hesabı verilebilir olgulardan oluştuğu için hesap verebilmeyi kolaylaştırır. Bunun nedeni ise sosyal olguların hesap verilebilir olduğunda kurumsallaşarak sosyal yapının parçası haline gelebilmeleridir (Weick, 1993: 635). Sosyal olarak oluşturulan kurallar sosyal kökeni göz ardı edildiği için nesnel olarak işlevsel hale gelmektedir (Zucker, 1977: 728). Fakat işlevsel olan kategorik



kurallar genelde etkinliğin mantığıyla çatışmaktadır. Bu nedenle örgütler kurallar ve etkinlik arasında ikilemde kalmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 355). Eski kurumsalcılara göre bu durumda yaptırımlardan kaçınmak için kurallara uyulmaktadır. Yeni kurumsalcılara göre yaptırımlar aracılığıyla doğrudan sosyal kontrol her zaman gerekli değildir ve kurala uygun eylem doğrudan sosyal kontrolsüz de gerçekleşebilir. Ayrıca yeni kurumsalcılara göre yaptırımların kurumsallığı bozucu etkisi de göz ardı edilmemelidir (Zucker, 1977: 727-728).

Eski kurumsalcılar, formal örgütlerin faaliyetlerinde genel değerler olarak önemli rol oynadığını düşündüğü normları, örgütlerin ve kuralların sürekliliğini sağlayan unsurlar olarak görmektedir (Zucker, 1977: 727). Fakat yeni kurumsalcılara göre, rasyonel normlar basit genel değerler değildir. Onlar kurumsallaşmış sosyal yapıya eklenmiş kurallar, anlamalar ve anlamlar yoluyla güçlü bir şekilde var olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 343). Normların kendisi değil anlamları örgütün kurumsal çevresini sarmaktadır (Tolbert, 1985: 1). Bu nedenle aktör normlara uymak için dış motivasyona gerek duymamakta ve neyi yapacağı konusunda içsel olarak motive olmaktadır (Zucker, 1977: 727).

Eski kurumsalcıların iddiasına göre, toplumlar modernleştikçe örgütlerin ilişkiler ağı giderek karmaşıklaşmaktadır. Yeni kurumsalcılara göre ise, modern sosyal örgütsel ağın karmaşıklığı ideolojik bir konudur. İşlevsel olarak tanımlanan mitler bir kez kurumsallaştığı zaman örgütsel alanın dışına çıkarak rasyonel hale gelmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 345-346). Ayrıca işlevsel gerekliliği kurumsal süreklilikten bağımsız bir şekilde belirlemek zordur. Aksine süreklilik, işlevsel gerekliliğin bir göstergesi olabilir (Zucker, 1977: 727). Kurumlar ve işlevleri konusundaki yaklaşımından dolayı eski kurumsalcılar, örgütlerin yapısal unsurlarının yönetilebilir teknik ve kaynak bağımlılıkları nedeniyle çevreleriyle eşbiçimli olduklarını iddia etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 346). Fakat yeni kurumsalcılar etnometodolojik yaklaşımdan (Berger ve Luckman, 1967; Garfinkel, 1967) yararlanıp kültürel süreklilikte kurumların oynadığı role odaklanarak, eşbiçimliliği bilişsel süreçlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bilişsel süreç, aktörün bireysel gerçekliğini diğerleriyle paylaştıktan sonra onların gerçekliği kanıksayarak kendileri için anlamlı hale getirmesi, gerçekliğin anlamını değiştirmeksizin tekrarlayarak nesnelleştirmesi ve gerçekliğin öznel anlamının özneler arası dünyada yeniden inşa edilirken dış dünyanın bir parçası olarak dışsallaşması şeklinde gerçekleşmektedir (Zucker, 1977: 727-728).

Eski kurumsalcıların diğer bir iddiası, örgütsel çeşitliliğin arttığı yönündedir. Yeni kurumsalcılar ise örgütsel çeşitliliğin azalma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 14). Yeni kurumsalcılara göre kurumsallaşmış inanç, kural ve roller gibi sembolik unsurlar meşru örgütsel formları ortaya çıkarmakta (Scott, 1991: 165), kurumsallaşmış mitler olarak rasyonel faaliyet alanını tanımlamakta ve yeni mitlerle benzer olmak için örgütler formal yapılarını meşru örgütsel formlara göre dönüştürmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 345). Böylelikle örgütsel çeşitlilik azalmakta ve benzer örgütlerin sayısı giderek artmaktadır.

Eski kurumsalcıların bir diğer iddiası, insan ve grupların doğal halde kültürel ve yapısal bağlamın içine gömülü oldukları şeklindedir. Yeni kurumsalcılar ise, aktör ve çevre ilişkilerindeki kavramsallaştırmada aktör ve çevreyi birleştirmektedir (Meyer, 2017: 833). Sosyal çevreyi insan ya da grubun düşünce, pratik ve davranışlarını etkileyen bir faktör olarak görmektedir (Meyer, 2008: 789). Meşru örgütler üzerindeki kurumsal çevrenin etkisine odaklanarak (Zucker, 1991: 103) örgütsel politika ve yapıların, pratik faaliyetlerle genel olarak birleştiğini göstermeye çalışmaktadır (Meyer, 2008: 802). Bu anlamda kurumsal düşüncenin temel katkısı, örgütsel ve çevresel unsurların oldukça iç içe geçmiş olduklarını görebilmesidir (Jepperson ve Meyer, 1991: 205; Meyer, 2017: 833).

Yeni kurumsalcıların, eski kurumsalcılığın birçok temel görüş ve varsayımını eleştirmesi ve hatta birçok konuda tam tersi bir yaklaşım sergilemesi, eski ve yeni kurumsalcılar arasında bazı sert tartışmaların yaşanmasına neden olmuştur. Eski kurumsalcılığın önemli teorisyenlerinden Selznick (1996: 275) yeni kurumsalcıların örgütü dikkatli bir biçimde sıkıca kontrol edilen ve tasarlanan bir şey olarak görmek yerine, gevşek bir birliktelik ve karmaşık bir yapı olarak gördüklerini iddia etmektedir. Fakat Perrow (1985: 151) bu durumu, yeni kurumsalcı yaklaşımın örgütsel analize yaptığı en önemli katkı olarak değerlendirmektedir. Ona göre realist ve rasyonalist teoriler, hiyerarşik sistem içerisindeki gevşek

birliktelikleri öngörememektedir. Bu onların zayıf yönünü oluştururken, yeni kurumsalcı teorinin güçlü yönünü ortaya koymaktadır. Eski kurumsalcılardan Stinchcombe (1997: 2) ise yeni kurumsalcılığın, dış insanın yaratıcılığı ve zorlamaları olmaksızın uygulamaların kendi kendine yaygınlaştığı mantıksız bir süreç ile eski kurumsalcı yaklaşımın inşa edici insan ve yöneten kurumlar modeli arasında tam bir zıtlık olduğunu belirtmektedir.

Eski kurumsalcı iki önemli teorisyenin bu eleştirileri, eski kurumsalcılıkla yeni kurumsalcı bakış açısı arasında önemli farklılıkların olduğunu göstermektedir. Özetle eski kurumsalcıların daha çok eylem temelli bakış açısı ile sosyal inşa, değişim, güç, işbirliği, informal yapılar, dinamikler ve değerler üzerine odaklandığı, yeni kurumsalcıların daha yapısal bir bakış açısıyla meşruiyet, gömülülük, rutinler, senaryolar, şemalar, durağanlık, çıktılar, formel yapı, bilişsellik ve çevrenin sürekliliği ve baskınlığı üzerine odaklandığı söylenebilir (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 407; Greenwood ve Hinings, 1996: 1022). Yeni kurumsal teori Selznick'e (1996: 276) göre bu haliyle, örgütsel faaliyetlerin bir parçasını tanımlayabilmekte fakat onun esas davranışını tam olarak açıklayamamaktadır. Yeni kurumsalcılığın örgütsel alana ilişkin bazı önemli noktaları açıklayamadığı düşüncesi hem diğer örgütsel analiz yaklaşımlarında hem eski kurumsalcılarda hem de yeni kurumsalcılık içerisindeki bazı diğer araştırmacılarda söz konusudur. Yeni kurumsal kurama hem içerden hem de dışardan yöneltilen eleştiri ve öneriler günümüzde de hala süregelen bazı temel tartışmalara yol açmakta ancak aynı zamanda yeni kurumsalcı bakış açısının gelişmesine ve çalışılan konuların genişlemesine önemli katkılar sunmaktadır. Bu temel eleştiri ve önerilerin bazı önemli olanlarına kısaca değinmek gerekmektedir.

### 2.1. Yeni Kurumsal Kurama Yöneltilen Eleştiriler

Yeni kurumsalcılığa yönelik eleştirilerin başında bazı önemli kavramları tam olarak tanımlayamadığı ya da yaptığı tanımlar üzerinde uzlaşımın oldukça az olduğu yönündeki görüşler gelmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996: 175). Zucker (1987: 443) ise sosyal eylemin temelini kanıksanmış farz etmesinden dolayı, yeni kurumsal yaklaşımın açıklayıcılığının zor olduğunu kabul etmektedir. Ancak yaşanan tartışmalara ve yöneltilen eleştirilere dikkat edildiğinde, bunların yeni kurumsalcılığın realist düşünceden kendini farklılaştırmaya çalıştığı noktalar olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle güçlü aktör ve aktörün çıkarı konusunun görmezden gelindiği, kurumsal ve kültürel yapılar arasındaki çatışmaların ihmal edildiği ve somut unsurlardan daha çok kültürel ve bilişsel kavramların kullanımının tercih edildiği yönünde eleştiriler yoğunlaşmaktadır (Hirsch, 1997: 1704; Bowring, 2000: 269; Perrow, 1985: 154; Powell, 1991: 191; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 415). Fakat bilişsel sosyoloji ve süreçlere dayalı analizlerin, yeni kurumsalcı yaklaşımın temelini oluşturduğu unutulmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma ve kurumsal değişim süreçlerine yeterince ilgi gösterilmediği ya da tam olarak açıklanamadığı yönünde eleştiriler de söz konusudur (Zucker, 1991: 104; DiMaggio ve Powell, 1991-a: 30; Scott, 2008: 430).

Kurumsallaşma ve kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgili tartışmalar, esasında sosyal teorideki makro ve mikro olayların birbirlerini nasıl etkilediği konusundaki temel probleme dayanmaktadır. Coleman'a (1986: 1321) göre araştırmacılardan bir kısmı makro olayların mikro süreçleri etkilediğini öne sürerken "metodolojik holizme", diğer bir kısmı mikro süreçlerin makro olayları meydana getirdiğini öne sürerek "metodolojik bireyselciliğe" doğru kaymaktadır. Giddens (1984: 2) bireyselci sosyolojide öznenin, yapısalci sosyolojide ise sosyal nesnenin sömürüldüğünü öne sürmektedir. Ona göre anlam ve yapıyı temel alan bu yaklaşımlar arasındaki farklılık aslında "epistemolojik" değil "ontolojiktir". Bu nedenle eylem, anlam ve öznellik kavramları ile yapı ve zorunluluk kavramları arasında ilişki kurmak oldukça zordur (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 413). Bu zorluktan dolayı yeni kurumsalcılar, sosyolojik açıklamada analiz seviyesinin özelliğinin doktrinal değil ampirik olması gerektiğini düşünmektedir. Onlara göre bazı açıklama biçimleri bireysel seviyede merkezi olsa bile diğer seviyelerde ilgisiz ve etkisiz kalabilmektedir (Jepperson ve Meyer, 2011: 56).

Araştırmacıların diğer bir kısmı ise mikro süreçlerle makro yapıların açıklanabileceğini düşünmektedir. Bu çizgideki araştırmacılar, kurumsallaşmış makro kültürel süreçler üzerine mikro perspektifi uyumlaştırmak gerektiğini ifade etmektedir (Di Maggio, 1997: 282). Onlara göre kurumlar gibi makro kategoriler, bireysel pratiklerin etkileşimi ve müzakeresi sonucu ortaya çıkmaktadır (Powell ve

Colyvas, 2008: 282). Etkileşimsel düzen adı verilen bu sosyal yapı içinde bütün aktörler çoğu zaman sosyal ilişki içindedir (Goffman, 1983: 13). Bu sosyal ilişki aktörler arasında bir etkileşim zinciri meydana getirmekte ve her bir aktörün diğerleriyle iletişim kurmasını sağlamaktadır. Kurumlar gibi sosyal dünyanın kolektif unsurları, bireysel düzeydeki etkileşimsel deneyimler zincirinin bir arada görünümü ile oluşmaktadır (Collins, 1981: 998). Layder (2006: 193-208) makro ve mikro seviyeler arasındaki bu tarihi düalizmin Bourdieu'nun "pratik teorisi" ve Collins'in "makro fenomenlerin mikro dönüşümü" yaklaşımı yardımıyla açıklanabileceğini ve giderilebileceğini öne sürmektedir.

Mikro süreçlerin makro yapılara uyumlaştırılması gerektiği yönündeki önerilere karşı, Jepperson ve Meyer (2011: 60) eğer bireyselci açıklamalarda ısrar edilirse sosyal süreç setlerinin tamamının analize dâhil edilemeyeceğini ve analizin eksik kalacağını ifade etmektedir. Bu bakış açısına sahip teorisyenlere göre seviyeler çoklu bir yapıya sahip otonom unsurlar olarak kendiliğinden ortaya çıkmakta ve bir diğerine indirgenememektedir (Wiley, 1988: 260). Bu nedenle makro - mikro ilişkileri günlük sosyolojik açıklama çabalarıyla doğrudan göstermek oldukça zordur (Jepperson ve Meyer, 2011: 55). Bunun yerine makro mikro problemini açıklamada daha kapsayıcı olması ve seviyeler arası karşılaştırma yapmaya izin vermesi nedeniyle çoklu seviyeler yaklaşımı takip edilmelidir (Wiley, 1988: 260). Bu çizgideki yeni kurumsalcılar bireysel seviye, sosyo-örgütsel seviye ve kurumsal seviye olmak üzere üç farklı nedensel süreç seti tanımlamakta ve kurumsal ilişkilerin açıklanmasında bu seviyelerde ayrı analiz yapılmasını önermekte ve bu yöntemin kurumsal kuramın ruhuna daha çok uygun olduğunu düşünmektedir (Jepperson ve Meyer, 2011: 60).

### 2.1.1. Aktör ve Kurum Çatışması

Yeni kurumsalcılığın temel varsayımlarına eleştirel yaklaşan çoğu araştırmacıya göre yeni kurumsalcılar, örgütü sadece çevreye tepki veren bir varlık olarak görmektedir (Bowring, 2000: 268; Hirsch, 1997: 1711). Powell'a (1991: 186) göre bunun sebebi, kurumsal süreçlere uyumun göreceli olarak kolay ve ucuz olmasından dolayı örgütlerin böyle bir tercihte bulunma ihtimallerinin daha yüksek farz edilmesidir. Ona göre aslında bu şekildeki açıklamalar, ilk pratikleri göstermek için doğal çözümün bir çeşidi olarak tercih edilmektedir. Fakat başka yolları görmezden gelerek ve farklı alternatif seçimleri takip etmeyerek hatalı bir yola girilmektedir.

Powell (1991) gibi birçok yeni kurumsalcı, örgütlerin pasif bir şekilde çevrelerine tepki verdikleri iddiasının örgütsel araştırmacılar tarafından kanıksanmasını ve kurumsal argümanların rasyonel seçimle karşıtmış gibi gösterilmesini eleştirmektedir (Powell, 1991: 189; Bowring, 2000: 269). Onlara göre kurumsal çevreye törensel uyumun diğer alternatiflere göre kolay ve maliyetsiz olması, örgütlerin sadece uyum seçeneğini tek alternatif olarak gördüğü ve uyguladığı anlamına gelmemektedir. Bir diğer yeni kurumsalcı teorisyen Scot (2008: 430) da, bazı kurumsalcılar tarafından savunulan bu iddiayı yüzeysel bulmakta ve zamanla yeni kurumsalcıların bazı örgütsel alanlarda çatışma ve rekabetin olduğunu farkına varmaya başladıklarını ifade etmektedir. Yeni kurumsalcılığın çatışma ve rekabetin etkisini görmezden gelmesini eleştirenlere göre bunlar, kurumsal sistemin değişmezliğini bozucu etki oluşturabilir ve belirsizliği artırabilir (Hirsch, 1997: 1711-1713). Bazı araştırmalar, değişik tip ve yoğunlukta uyum gösterme biçimlerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Scott, 2008: 430-432). Bu nedenle bir çok kurumsalcı, kurumsallaşmış örgütleri gerçek bir varlıktan daha çok etkisiz sembollerin manipülasyon aracı olarak kullanıldığı pasif yapılar olarak değerlendiren görüşlere katılmamaktadır (Powell, 1991: 183).

### 2.1.2. Aktörün Çıkarı Tartışması

Yeni kurumsalcılara yöneltilen bir diğer temel eleştiri, analizlerinde bireysel çıkarı ihmal ettikleri yönündedir. Çıkarın rolüne çok az dikkat etmelerinden dolayı yeni kurumsalcılara yöneltilen eleştirilerin giderek arttığı görülmektedir (Scott, 1991: 175; Oliver, 1991: 145; Hirsch, 1997: 1712). Onun yerine kurumsal olarak tanımlanan yapı ve stratejiler, içselleşmiş ve bilişsel varsayımlar, kültürel ve sembolik yorumlar ve sosyal normların rolüne vurgu yaptıkları öne sürülmektedir (Perrow, 1985: 154; DiMaggio ve Powell, 1991-a: 30; Oliver, 1991: 145; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 410; Scott, 2008: 431). Bunun sebebi, yeni kurumsalcıların içindeki ana akım teorisyenlerin, rasyonel aktör modelini reddetmesi ve daha çok yapısal ve kültürel açıklamalara yer vermesidir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 8; Meyer, 2008: 796). Onlara

göre bireyler ve tercihleri sistemin kendi gücünün üretimidir. Kurumsal yapılar aktörü zorlayıcı süreçlerle etkileyerek (Meyer, 2008: 792) aktörün ve çıkarlarının kurumsal olarak inşa edilmesine neden olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 28; Meyer, 2008: 794; Meyer ve Jepperson, 2000: 101). Bunun sonucu olarak, aktörü kuşatan kültür ve doğal durumun temelindeki kanıksanmış varsayımlar ile aktörün öznel kimliği eşzamanlı ve kökleşmiş bir şekilde içiçe geçmektedir. Bu süreçte hiçbir aktör alternatif bir görüntü sergileyememekte ve karar verme esnasında otomatik ve rutin davranmaktadır (Swidler, 1986: 282; Hirsch, 1997: 1715). Bundan dolayı eylem aktör açısından bilinçli bir tercih değil bir zorunluluk olacağı için aktör çıkarını düşünememekte ya da çıkarına göre bir tercihte bulunamamaktadır.

Bu görüşün tersini düşünen araştırmacılara göre, bireylerin kurumsal alanda çıkarlarını gerçekleştirmek ve sürdürmekle ilgilendikleri yönünde bulgular vardır (Powell, 1991: 189). Örgütlerin gerçekleştirdiği sembolik anlamdaki misyon açıklamaları ve yapısal düzenlemeler gibi eylemler aslında örgütlerin çıkarına hizmet etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996: 177). Araştırmacıların yaptığı bu tespitler nedeniyle yeni kurumsal kurama, kurumsal etkilerden kurtulmuş aktör tanımından çok az faydalandığı ve bu sorunun tatmin edici cevabını verecek aktör ve eylem hakkındaki argümanlarını ilerletemediği yönünde eleştiriler yöneltilmektedir (Powell ve Colyvas, 2008: 277; Jepperson 1991: 158).

Bu eleştirilere karşılık yeni kurumsalcılar, “kurumsal düzende içtenlik ve çıkarın yerine ne konulmalıdır” (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 22) ve “birey hangi şartlar altında çıkarıcı ya da sosyal yapıya uygun davranmaktadır” (Tolbert ve Zucker, 1996: 176) sorularını yöneltilmektedir. Yeni kurumsalcıların, örgütler arasındaki çıkar çatışmasının önemini az görmesi ve daha çok yönetim yapısının bu çatışmaya nasıl çare bulduğuna odaklanması bir boşluk meydana getirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 12). Bu boşluğu doldurmak için Zucker, kurumsal model ile rasyonel aktör modeli arasında bir köprü kurulmasını önermektedir (Tolbert ve Zucker, 1996: 175; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 409).

Yeni kurumsalcılığın, kurum ve çıkar arasında yapmış olduğu soyutlamadaki sonsuz ilişkinin mantığını açık bir şekilde gösterememesi (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 410) diğer bazı yeni kurumsalcılar arasında, kültürel ve kurumsal baskıların aktörün eylemini tamamen belirleyemediği görüşünün kabul edilmesine ve yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 94). Bu düşüncedeki araştırmacılara göre örgütsel çalışmalardaki tüm bulgular ve literatürdeki gelişmeler hem bireysel hem de örgütsel aktörler arasındaki çıkar ve seçimin muhtemel etkilerinin analize katılmasını zorunlu kılmaktadır (Scott, 2008: 431).

Ancak kurumsal alanı sadece amaçlarla belirlenen çıkarlar tarafından anlamlandırılan form ve sonuçlar olarak tanımlamak (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 25) ve örgütleri çıkar ve onun temel gerekliliklerini takip eden varlıklar şeklinde göstermek, eski kurumsalcı sosyoloji yaklaşımına geri dönmek anlamına gelmektedir (Hirsch, 1997: 1706). Böyle bir yaklaşım ise yeni kurumsalcılığın bilişsel süreçler üzerinden analize kazandırdığı yeni perspektifi ve katkısı yok edecektir. Buna karşın Fligstein (1997: 398) aktörün sosyal yapı tarafından verilen çıkarlara ve sosyal yapıdaki pozisyonlarının sunduğu fırsatlar tarafından belirlenen sonuçları elde etme yeteneğine sahip olduğunu öne sürerek, bir çıkış yolu bulunabileceğini öne sürmektedir. Bu düşüncedeki yeni kurumsalcılara göre bu varsayımın mantığıyla, aktör açısından çıkar, gelir, kar, memnuniyet, risk, güç gibi bütün bireysel ilgilerin kurumsal olarak şekillendirilebildiği gösterilebilir (Friedland ve Alford, 1991: 245). Bu yaklaşıma göre, yerleşik bir zamanda verili düzenin yeniden üretimi esnasında grup çıkarları ve kimlikler de var edilmektedir. Bu oluşan düzende meşru eylem ve istenilen çıktılar belirlenmektedir (Fligstein, 1997: 398). Böylelikle aktörün çıkarı ile kurumsal yapıya uyumunun birleştirilebileceği ve problemin açıklayıcı bir şekilde çözümlenebileceği düşünülmektedir.

### 2.1.3. Güçlü Aktör Tartışması

Yeni kurumsalcılara yöneltilen önemli eleştirilerden bir diğeri ise sosyal alanda aktörün gücünü ve etkisini görmezden geldiği şeklindedir. Bu düşüncedeki araştırmacılara göre, örgütsel analizde norm ve değerleri görmezden gelmek ne kadar hatalı ise gücün önemini düşük göstermek de o kadar hatalı bir yaklaşımdır. Aynı şekilde sosyal yapı içindeki unsurlar arasında ilişkileri yöneten sosyal güçleri dikkate alıp bireysel davranışı yöneten psikolojik güçleri görmezden gelmek de aynı şekilde hatalıdır. Onlara göre

yeni kurumsalcıları bu hataya sürükleyen belirli nedenler vardır. Bu nedenlerin başında analize dâhil ettikleri örgütlerin büyüklük ve kapasiteleri gelmektedir. Kurumsal analizlerde sosyal ve ekonomik olarak önemli örgütlerden çok önemsiz örgütler çalışılmakta, maddi ve kültürel çevreyi belirleyen güçlü örgütler ve büyüklük kapasitesine çok az dikkat edilmektedir. Bu nedenle örgütsel alanda ya da sosyal sektörlerde en güçlülerle diğer örgütlerin homojen ve eşit baskıya maruz kaldığı ve bundan aynı şiddette etkilendiği iddiası gerçeklikle örtüşmemektedir (Perrow, 1985: 155; Hirsch ve Lounsbury, 1997: 415; Scott, 2008: 430; Barley, 2010: 780). Bundan dolayı Zucker'e (1991: 88) göre değişim süreci tam olarak açıklanamamakta ve kurumsallaşmış davranışın dönüşümünde bireysel etki başarısız olarak yorumlanmaktadır.

Yeni kurumsalcılar ise, aktörün sosyal yapının kurulu bir unsuru olarak temsil edilemeyeceğini ve bu nedenle aktörün sosyal alandaki etkin gücünden bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır (Jepperson, 1991: 158; Powell, 1991: 191; Hirsch, 1997: 1718). Onlara göre, eylem istenilen bir sonudur ve eylemin genelde bir senaryosu ve gerekçesi vardır (DiMaggio ve Powell, 1991-a: 20). Kurumsal görünümler şeklinde beliren sahte dünyada bir rol ve kimliğe sahip olan aktör, bir oyuncu olarak bu senaryoları sahnelemektedir (Meyer, 2008: 792; Hirsch, 1997: 1718). Aktörle senaryo arasındaki bu kurumsal ilişkiler, sosyal olarak inşa edilen güçlü ve sürekli tekrarlara sahiptir (Meyer, 2008: 792; Meyer ve Jepperson, 2000: 106). Bu nedenle aktörün senaryonun dışına çıkması ve kurumsallığı bozucu bir etki üretmesi oldukça nadir ve zor rastlanılan bir durumdur.

Ancak kurumsalcı çalışmaların bazılarında güçlü örgütlerin bu senaryonun dışına çıkabileceği ima edilmektedir (Meyer ve Rowan, 1991: 48-49). Zucker (1987: 455) bireysel aktörden ziyade örgütsel aktörün önemine dair ampirik kanıtlarda önemli artış olduğundan, Powell (1991, 191) ise kurulu düzendeki pratik ve programların yaygın düzenden faydalanan güçlü örgütler tarafından yürürlüğe sokulup desteklendiğinden bahsetmektedir. Bu güçlü aktörün, kurumsal alanın oluşumunda önemli bir rol oynadığı, yeni gelenekleri şekillendirdiği, var olan düzenlemeleri değiştirdiği, örgütsel formları yaygınlaştırdığı ve böylelikle istenilen sosyal çıktıyı diğerlerinden daha iyi üreten bir kapasiteye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Powell, 1991: 191; Haveman ve Rao, 1997: 1607; Fligstein, 1997: 398).

Bu güçlü aktöre Powell (1991: 191) elit girişimci, Haveman ve Rao (1997: 1607) ile Fligstein (1997: 398) kurumsal girişimci adını vermektedir. Fligstein'in (1997: 398) kurumsal girişimci kavramının altında yatan temel düşünce, sosyal aktör tanımlaması iken, Haveman ve Rao'daki (1997: 1614) kurumsal girişimci kavramının altında yatan temel düşünce, aktörün toplumun üst kurallarıyla birleşik olan özel kurumlarla örgütsel formları yetenekli bir şekilde bir araya getirebilmesidir. Yine Fligstein (1997: 398) sosyal aktörün sahip olduğunu düşündüğü sosyal yeteneği, gerekçelendirilebilen ve üstlenilebilen eylemlerde ortak anlam ve kimlik sayesinde diğer aktörlerle işbirliğini motive edecek yetenek olarak tanımlamaktadır.

Kurum ve aktör arasında kurulan ilişkiler üzerinden yürütülen bu tartışmalar, aktör temelli realist yaklaşımlar ile kurum ve yapı temelli kurumsalcı yaklaşımlar arasındaki oldukça derin ve köklü bakış farklılıklarına dayanmaktadır. Bakış açılarındaki bu farklılık her iki düşüncenin de başlangıçtaki pozisyonlarını korudukça kapanması zor görünmektedir. Bundan dolayı her iki düşünce geleneğinin de sosyal ve örgütsel alana ilişkin farklı açıklamalar sunmaya devam edeceği söylenebilir. Yeni kurumsalcılığın temellerini atan ve en önemli temsilcisi olan Meyer'e göre günümüz dünya politik sisteminde meşru ve geçerli kabul edilen bireyci liberal sistem, kendi bakış açısını özümsetmek için karar verme ve aktörlük teorilerini yaygınlaştırma eğilimindedir (Meyer, 2008: 794; Meyer, 2017: 837). Ancak dünyanın bütün sosyal alanlarında modern formel örgütsel formlar yaygınlaştığı için "kurumsal argümanlar" sonuçta galip çıkmaktadır (Meyer, 2010: 10). Bu nedenle kurumsalcılar açısından en tutarlı yol, realist ideolojik varsayımlardan kaçınıp kendi geçmişine tutunmak olacaktır (Meyer, 2008: 805; Meyer, 2017: 848).

Bu çizgideki kurumsalcılara göre neo-liberal anlayış gibi bireyselci normatif ideolojilerin araştırma ve kurumsal hayata sirayet etmesi sonucu (Meyer, 2008: 794; Scott, 2017: 860-861) birey, örgüt ve devlet gibi kurumsal yapılar aktörlerin inşası olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ve varsayımlar değerli bulunup

aktöre dair analizlerde başlangıç noktası yapılarak hatalı bir yola girilmektedir. Çünkü bu yaklaşımda modern aktör otokton ve doğal varlıklar olarak görülmekte ve gerçek anlamda kültüre gömülü olduğu düşüncesi göz ardı edilmektedir. Oysaki aktör sosyal dünyada var olmakta ve varlığını diğer sosyal varlıklarla etkileşim halinde sürdürmektedir. Bu nedenle bireylerin sosyal uyum gibi bazı özelliklerini çıkarıcılıkta değil, kültürel kural ve inançlar gibi derin etkileri olan aşkın ve köklü faktörlerde aramak gerekmektedir (Meyer ve Jepperson: 2000: 100; Meyer, 2010: 6-7; Meyer, 2017: 843-844).

## SONUÇ

Çalışmada yapılan açıklama, karşılaştırma ve tartışmalardan da anlaşılacağı üzere, yeni kurumsal kuramın köklerinin, realist düşünce ve açıklama modeline yöneltilen eleştirilere dayandığı söylenebilir. Realist düşünceye yöneltilen eleştiriler önce eski kurumsalcılığın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eski kurumsalcılığın etkileşimsel, sembolik ve bilişsel süreçleri ihmal ettiği yönündeki eleştiriler ise bilişsel sosyolojideki gelişmelerle birlikte yeni kurumsalcılığa temel teşkil etmiştir. Analizlerine anlam, sembol ve biliş gibi soyut süreçleri dâhil eden yeni kurumsalcıların, realist görüşün güçlü ve çıkarıcı aktör önerisi karşısında kurumsal ve kültürel yapıların önemini öne çıkararak yeni bir açıklama modeli inşa etmeye çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca yeni kurumsal kurama yöneltilen, kurumların oluşumu ve dönüşümünü yeterince açıklayamadığı yönündeki eleştirilerin önemli bir zayıflığı söz konusudur. O da kuramın merkezine kurumların nasıl olduğu ve değiştiği konusunu değil, örgütsel eşbiçimliliği ve meşruiyeti alması nedeniyledir. Diğer bir deyişle kurumların eşbiçimlilik ve meşruiyet sağlayıcı etkisi, kurumların oluşumu ve dönüşümünden öncelikli bir mesele olarak görülmekte ve yeni kurumsal kuramın merkezini işgal etmektedir. Ayrıca kurumların oluşumu ve dönüşümü konusu hem örgütsel analizde hem de sosyal analizde oldukça derin, karmaşık ve üzerinde hala uzlaşma bulunmayan bir problem olarak görüldüğü için, kuramın bu konulardaki açıklayıcılığının yetersizliği onun diğer konulardaki açıklayıcı gücünü azaltmamaktadır. Bu konu ayrı bir çalışmada daha detaylı bir şekilde tartışılabilir.

Çalışmada, yeni kurumsalcıların realist düşünceye yöneltilen eleştiri ve alternatif açıklama önerileri üzerine görüşlerini temellendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumların etkisi ve önemi konusunda birleşmeler bile eski kurumsalcılarla aralarında kurumları, aktörü ve eylemi tanımlama bakımından ciddi farklılıklar bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle yeni kurumsal kuramı, eski kurumsalcı düşüncenin bir devamı ya da yeni bir görünümü olarak değil, sosyal ve örgütsel analize ondan oldukça farklı yaklaşan bir bakış açısı olarak değerlendirmek mümkündür.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise yeni kurumsalcılığa hem kuram içinden hem de diğer sosyal bilim alanlarından yöneltilen eleştiriler üzerine olmuştur. Bu eleştiriler ilginç bir biçimde genelde yeni kurumsalcıların realist düşüncenin güçlü ve çıkarıcı aktör tanımlamasına getirdiği alternatif öneriler üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak yeni kurumsalcıların güçlü ve çıkarıcı aktörü ihmal ederek onun yerine kurumsal ve kültürel yapıları temel alan açıklama biçimi onun varlık sebebidir. Bu tanım ve açıklama çizgisinden vaz geçmesini ya da taviz vermesini istemek, varlığını inkâr etmesini istemekle eş değer bir yaklaşım ya da tutum olacaktır. Yeni kurumsalcılar içerisinde her ne kadar bu yönde eğilim gösteren bir araştırmacı grubu bulunsa da, ana çizgideki yeni kurumsalcıların temel varsayım ve açıklama modellerinden vazgeçme niyeti taşımadıkları görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Arrow, K.J. (1974). *The Limits of Organizations*. Newyork: London. W.W. North.
- Barley, S. R. ve P. S.Tolbert. (1997). *Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution*. *Organization Studies*, 18.1, 93-117.
- Barley, S. R. (2010). *Building an Institutional Field to Corral a Government: A Case to Set an Agenda for Organization Studies*. *Organization Studies*, 31.6, 777-805.
- Berger, P.L. ve T.Luckmann. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bowring, M.A. (2000). *De/Constructing Theory: A Look at the Institutional Theory That Positivism Built*. *Journal of Management Inquiry*, 9.3, 258-270.

Coleman, J.S. (1986). Social Theory, Social Research and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*, 91.6, 1309-1335.

Collins, R. (1981). On the Microfoundations of Macrosociology. *American Journal of Sociology*, 86.5, 984-1014.

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

DiMaggio, P.J. ve W.W.Powell. (1991-a). Introduction. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 1-38.

DiMaggio, P.J. ve W.W.Powell. (1991-b). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 63-82.

DiMaggio, P. J. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.

Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40.4, 397-405.

Friedland, R. ve R.R.Alford. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 232-263.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Inc.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley. Los Angeles: University of California Press.

Goffman, E. (1969). The Characteristics of Total Institutions. A.A. Etzioni (Ed). *Sociological Reader an Complex Organizations* (içinde). 2nd Ed. Newyork: Hall, Rinehart and Winsten. 312-338.

Goffman, E. (1983). The Interaction Order: American Sociological Association, 1982 Presidential Address. *American Sociological Review*, 48.1, 1-17.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91.3, 481-510.

Greenwood, R. ve C.R.Hinings. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21.4, 1022-1054.

Greenwood, R., C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby. (2008). Introduction. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Eds). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (içinde), London: Sage. 1-46.

Haveman, H.A. ve H.Rao. (1997). Structuring a Theory Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102.6, 1606-1651.

Hirsch, P.M. (1997). Sociology without Social Structure: Neo-Institutional Theory Meets Brave New World. *American Journal of Sociology*, 102.6, 1702-1723.

Hirsch, P.M. ve M.Lounsbury. (1997). Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of Old and New Institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40.4, 406-418.

Layder, D. (2006). *Understanding Social Theory*. London: Sage Pub.

Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 143-163.

Jepperson, R.L. ve J.W.Meyer. (1991). The Public Order and the Construction of Formal Organization. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 204-231.

Jepperson, R.L. ve J.W.Meyer. (2011). Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms. *Sociological Theory*, 29.1, 54-73.

Meyer, J.W. ve B. Rowan. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83.2, 340-363.

Meyer, J.W. ve B.Rowan. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 41-62.

Meyer, J.W. ve R.L.Jepperson. (2000). The Actors of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. *Sociological Theory*, 18.1, 101-120.

Meyer, J.W. (2008). Reflections on Institutional Theories of Organizations. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Ed). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (içinde). London: Sage. 788-809.

Meyer, J.W. (2010). World Society, Institutional Theories and the Actor. *Annual Review of Sociology*, 36, 1-20.

Meyer, J.W. (2017). Reflections on Institutional Theories of Organizations. R.Greenwood, C.Oliver, T.B.Lawrence ve R.E. Meyer (Ed). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (içinde). 2nd Edition, London: Sage. 831-852.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16.1, 145-179.

Olsen, M. (1968). *The Logic of Collective Action, Public Goods and Theory of Group*. Newyork: Schocken Books.

Parsons, T. (1956-a). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-1. *Administrative Science Quarterly*, 1.1, 63-85.

Parsons, T. (1956-b). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-2. *Administrative Science Quarterly*, 1.1, 225-239.

Parsons, T. (1960). Authority, Legitimation and Political Action. *Structure and Process in Modern Societies* (içinde). Glencae IL: Free Press. 170-198.

Parsons, T. (1991). *The Social System*. London: Routledge&Kegan Paul.

Perrow, C. (1985). Overboard with Myth and Symbols. *American Journal of Sociology*, 91.1, 151-155.

Powell, W.W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 183-203.

Powell, W.W. ve J.A.Colyvas. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Eds). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (içinde), London: Sage. 276-298.

Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.

Scott, W.R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 164-182.



Scott, W.R. and J.W.Meyer. (1991-a). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 108-140.

Scott, W.R. ve J.W.Meyer. (1991-b). The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13, 297-326.

Scott, W.R. (1995). Contemporary Institutional Theory. *Institutions and Organizations* (içinde). Thousand Oaks, CA: Sage. 33-61.

Scott, W.R. (1998). Conceptions of Environments. *Organizations Rational, Natural and Open Systems* (içinde). 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 123-148.

Scott, W.R. (2008). Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. *Theory Sociology*, 37, 427-442.

Scott, W.R. (2017). Institutional Theory: Onward and Upward. R.Greenwood, C.Oliver, T.B. Lawrence ve R.E. Meyer (Ed). *Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (içinde). 2nd Edition, London: Sage. 853-871.

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13.1, 25-35.

Selznick, P. (1990). *TVA and Gross Roots*. Berkeley: University of California.

Selznick, P. (1996). Institutionalism: Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.

Sewell, W.H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation. *American Journal of Sociology*, 98.1, 1-29.

Stinchcombe, A.L. (1997). On the Virtues of the Old Institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23, 1-18.

Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51.2, 273-286.

Tolbert, P.S. (1985). Institutional Environments and Resource Dependence: Source of Administrative Structure in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 30.1, 1-13.

Tolbert, P. S. ve L.G.Zucker. (1983). Institutional Source of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

Tolbert, P.S. ve L.G.Zucker. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. S.Clegg, C.Hardy ve W.Nord (Ed). *Handbook of Organization Studies* (içinde). London: Sage. 175-190.

Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizations*. Reading Mass, Massachusetts: Addison Wesley Pub. Co.

Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38.4, 628-652.

Wiley, N. (1988). The Micro – Macro Problem in Social Theory. *Sociological Theory*, 6.2, 254-261.

Zucker, L.G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42.5, 726-743.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Zucker, L.G. (1991). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. Chicago. 83-107.

Gönderilme Tarihi : 13.02.2019  
Kabul Tarihi : 26.03.2019  
DOI : 10.32705/yorumyonetim.540916

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN VE GENEL ÖZ-YETERLİLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

**Meral Zor**

*Sakarya Üniversitesi, [m.zor45@gmail.com](mailto:m.zor45@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-0885-1497>*

**Emrah Özsoy**

*Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi,*

*[eozyoy@sakary.edu.tr](mailto:eozyoy@sakary.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-2886-8824>*

### ÖZ

Bu çalışmada daha önceki ampirik çalışmalarda çalışmaya tutkunluğun bireysel öncülleri olduğu tespit edilen psikolojik sağlık ve genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa etkilerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada veriler Sakarya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde çalışan 215 çalışanın katılımı ile elde edilmiştir. Çoklu regresyon analizi bulgularına göre genel öz-yeterliliğin, psikolojik sağlamlığa göre çalışmaya tutkunluğu daha fazla açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular teorik ve ampirik açıdan değerlendirilmiş ve birtakım araştırma önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışmaya Tutkunluk, Genel öz-yeterlilik, Psikolojik Sağlamlık

### COMPARISON OF THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE AND GENERAL SELF-EFFICACY ON WORK ENGAGEMENT

#### ABSTRACT

In this study, it was aimed to compare the effects of psychological resilience and general self-efficacy on work engagement, which were both found to be the individual antecedents of work engagement in previous research. In the study, data were collected with the participation of 241 employees in a private sector enterprise operating in the production sector in Sakarya. According to the findings of multiple regression analysis, it was determined that general self-efficacy predicted work engagement stronger than psychological resilience. The findings of the research were evaluated in terms of theoretical and empirical aspects and some research suggestions were made.

**Keywords:** Work Engagement, General Self-Efficacy, Psychological Resilience

## GİRİŞ

2000'li yılların başlarında ortaya atılan pozitif psikolojik yaklaşımı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) aradan geçen yaklaşık 20 yıllık bir süre sonrasında giderek daha fazla araştırmacının ilgisini çekmekte ve psikolojide kendi başına bir alt disiplin olma yolundadır. Pozitif psikolojinin örgütsel psikoloji kapsamında incelenmesiyle birlikte giderek yaygınlaşan pozitif örgütsel davranış akımının etkisiyle çalışma ortamında geleneksel olarak incelenen olumsuz içerikli davranışlara ek olarak umut, öz-yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık gibi kavramlar giderek yaygın bir şekilde incelenmektedir (Glavas, 2016; Graen ve Grace, 2015; Luthans, 2002). Bu kapsamda çalışmaya tutkunluk (work engagement) da son dönemde yaygın bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Çalışmaya tutkunluk ile ilgili yapılan çalışmaların bulguları genel olarak incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun işe ve örgüte yönelik tutum ve çıktıları ağırlıklı olarak pozitif etkilediği görülmektedir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Rich, LePine ve Crawford 2010; Saks, 2006). Ancak çalışmaya tutkunluğun öncüllerine ilişkin çalışma sayısı kısıtlıdır. Çalışmaya tutkunluğun öncülleri; bireysel farklılıklar bağlamında bireysel öncüller ve örgütsel uygulamalar bağlamında örgütsel öncüller çerçevesinde incelenmektedir. Bireysel farklılıklar bağlamında incelenen öncüller genellikle kişilik özellikleri bağlamında yürütülmektedir (Akhtar vd., 2015; Inceoglu ve Warr, 2011; Liao vd., 2013). Çalışmaya tutkunluğun bireysel öncülleri kapsamında psikolojik sermayenin bileşenleri olan psikolojik sağlamlık, umut, iyimserlik ve öz-yeterlilik gibi değişkenlerin çalışmaya tutkunlukla ilişkisine ilişkin belli sayıda çalışma bulunmaktadır (Caesens ve Stinglhamber, 2014; Durán vd., 2006; Skaalvik ve Skaalvik, 2016). Bu çalışmalarda psikolojik sağlamlık ve öz-yeterlilik, çalışmaya tutkunlukla pozitif ilişkilendirilmiştir. Ancak psikolojik sağlamlık ve öz-yeterlilik gibi kritik pozitif psikoloji kavramlarından hangisinin çalışmaya tutkunlukla daha yüksek düzeyde ilişkilendiğine dair yeterli ampirik çalışma bulunmamaktadır (Mache vd., 2014). Öz-yeterlilik ve psikolojik sağlamlık kavramları birbiri ile ilişkili iki kavram olmakla birlikte belli noktalarda ayrılmaktadır. Dolayısı ile bu çalışmada psikolojik sağlamlık ve öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle söz konusu iki değişkenin çalışmaya tutkunluğu açıklamada hangisinin daha güçlü olduğu yönünde özgün bulgular elde edilecektir.

### Teorik Çerçeve

**Çalışmaya Tutkunluk:** İngilizcesi work engagement olan kavramın Türkçe'ye uyarlaması hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu kapsamda kavramın; çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2013; Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013), işe adanmışlık (Keleş, 2014), işe angaje olma (Özkalp ve Meydan, 2015) işe cezbolma (Özer ve diğ., 2015), işe gönülden adanma (Taştan Bal, 2014), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe bağlılık (Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013) gibi ifadelerle Türkçe'ye uyarlandığı görülmektedir (Ardıç, Özsoy ve Uslu; 2016: 102). Bu çalışmada çalışmaya tutkunluk kavramı tercih edilmiştir. Çalışmaya tutkunluk ağırlıklı olarak "dinçlik" (vigor), "adanma" (dedication) ve "yoğunlaşma" (absorption) gibi üç temel boyut kapsamında ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Dinçlik kişinin işini yüksek enerji ve aşkla yapmasını ifade etmektedir. Kişi işini severek, arzuya ve şevkle yerine getirmektedir. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak enerjik ve istekli bir şekilde çevresine pozitif enerji vererek işini yapmaktadır. Adanmışlık, kişinin ömrünü ve kaynaklarını işine tamamen ayırması değil, beklentiler dâhilinde işinin çevreye ve topluma katkı sunduğuna inanması ve kararlı bir şekilde işini sürdürmesini ifade etmektedir. Yoğunlaşma yine istek ve arzu ile kişinin işine odaklanmasını ve işini yüksek motivasyon ve konsantrasyon ile yapması, kişinin işini yaparken keyif alarak ve zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak düzeyde yapmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002; Schaufeli ve Salanova, 2007; Schaufeli, 2012; Turgut, 2011). Özetle çalışmaya tutkunluk, çalışanın işini enerji, coşku, istek ve gayretle yapması anlamına gelmektedir (Ardıç, Özsoy ve Uslu, 2016). Çalışmaya tutkunluk çalışanların işine karşı, gelip geçici güdülenmesini ifade etmemektedir. Çalışanın işinde tutarlı ve istikrarlı güdülenmişliğini ifade etmektedir. Ancak her ne kadar tutarlılığı ve sürekliliği vurgulasa da, bireyin sürekli olarak yüksek istek ve şevk ile çalışması beklenemez. Gün içerisinde yaşanan olumsuz olaylar, ailevi sorunlar, geçici sağlık sorunları gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan isteksizliğin çalışmaya tutkun kişilerde de görülmesi olağandır. Bu bakımdan çalışmaya tutkunluğun çalışanın her durum ve koşulda işini aşkla yapması anlamına gelmemektedir (Ardıç, Özsoy ve Uslu, 2016).

**Öz-yeterlilik:** Psikolojik sermayenin kritik bileşenlerinden biri olan öz yeterlilik iki temel açıdan incelenmektedir. Bunlardan ilki belirli bir göreve yönelik öz-yeterliliğdir. Örneğin öğretmenlik öz-yeterliliği, matematik öz-yeterliliği gibi belirli bir alana ya da konuya yönelik spesifik öz-yeterliliği ifade etmektedir. Bir diğer ayırım ise genel öz-yeterliliğdir. Genel öz-yeterlilik spesifik bir konuya odaklanmadan kişinin genel olarak yaşam sürecine ilişkin kendine inancını ifade etmektedir. Bu kapsamda; kişinin hayatta karşılaştığı sorunları yenme, amaç belirleme, mücadele etme, beklenmedik durum ve olayların üstesinden gelebilme gibi konularda kişinin zihinsel ve fiziksel kaynaklarına olan inancını ifade etmektedir (Luszczynska, Gutierrez- Dona ve Schwarzer, 2005; Schwarzer ve Jerusalem, 1995; Wood ve Bandura, 1989).

**Psikolojik sağlamlık:** Psikolojik sağlamlık da psikolojik sermayenin temel kavramlarından biridir. Bireyin hayat deneyimi sürecinde yaşadığı olumsuz durumlar, risk faktörleri ve belirsizlikler (travmalar, depresyon, doğal afetler, yakın aile üyelerinin kaybı gibi deneyimler) karşısında güçlü ve dirayetli olabilmesini, bu gibi durumlarla baş edebilme gücünü ifade eden bir bireysel yetkinliktir (Luthans ve Youssef, 2007; Luthans, 2002). Psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek bireyler stresli koşullarda, ani gelişen beklenmedik durumlarda sakince bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan bulunduğu durumu kontrol altına alabilmektedir (de Terte ve Stephens, 2014; Robertson vd., 2015)

#### **Araştırmanın Arka Planı ve Hipotez Geliştirilmesi**

Çalışanların iş ve sosyal yaşamında mutluluğu ile yakından ilişkili olan çalışmaya tutkunluk kavramının öncülleri (Rich, LePine ve Crawford, 2010; Saks, 2006), ölçümü (Schaufeli ve Bakker, 2010) ve sonuçlarına ilişkin (Halbesleben, 2010) son dönemlerde yaygın bir şekilde araştırma yapılmaktadır. Çalışmaya tutkunluğun sonuçları ve etkileri üzerine yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak ön plana çıkan husus; çalışmaya tutkunluğun çalışanların işe (Garg, Dar ve Mishra, 2018) örgüte ve sosyal yaşama (Upadyaya, Vartiainen ve Salmela-Aro, 2016) ilişkin tutum ve çıktıları olumlu yönde etkilediği yönündedir. Bu kapsamda çalışmaya tutkunluğun sonuçlarından ziyade; çalışmaya tutkunluğa etki eden faktörler ya da çalışmaya tutkunluğun öncülleri üzerine daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir (Sharma ve Agrawal, 2015). Çalışmaya tutkunluğun bireysel öncüllerine ilişkin yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde pozitif psikoloji kavramları ile çalışmaya tutkunluğun pozitif ilişkilendiğine dair bulgular elde edilmiştir. Ancak birbiri ile teorik ve ampirik açıdan yakından ilişkili olan, pozitif psikoloji bileşenleri olan psikolojik sağlamlığın ve öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunlukla ilişkisi karşılaştırıldığında hangisinin çalışmaya tutkunluğu daha güçlü bir şekilde açıkladığına dair yeterli çalışma yoktur. Birbirlerinden bağımsız olarak hem psikolojik sağlamlığın hem de genel öz-yeterliliğin ya da öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunlukla ilişkine yönelik çok sayıda ampirik çalışma yürütülmüştür (Örn., Durán vd., 2006; Saucedo ve Ríos, 2018; Schaufeli ve Salanova, 2007). Bu çalışmalarda her iki değişkenin de çalışmaya tutkunluğun (toplam skor ve boyutlar bazında) pozitif ilişkilendiği görülmektedir (Daha önce konuya psikolojik sağlamlık ve öz-yeterlilik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların bulgularına ilişkin genel görünüm Tablo 1'de sunulmuştur).

**Tablo 1. Psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluk ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda elde edilen bulgular**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	<b>Çalışmaya Tutkunluk ve Psikolojik Sağlamlık İlişkisi</b>
*Saucedo ve Ríos (2018)	Çalışmaya Tutkunluk	.63*
*Ugwu ve Amazue (2014)	Çalışmaya Tutkunluk	.38*
*Meintjes ve Hofmeyr (2018)	Çalışmaya Tutkunluk	.63
*Malinen, Kuntz ve Näswall (2014)	Çalışmaya Tutkunluk	.65
	Dinçlik	.42*
*Wassink (2018)	Adanma	.37*
	Yoğunlaşma	.10
<b>Araştırmacılar</b>	<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	<b>Çalışmaya Tutkunluk ve Öz-yeterlilik ilişkisi (r)</b>
*Durán vd., (2006)	Dinçlik	.22*

	Adanma	.16*
	Yoğunlaşma	.16*
	Dinçlik	.62*, .67*, .70*, .56*
*Schaufeli ve Salanova (2007)	Adanma	.62*, .44*, .41*, .70*
	Yoğunlaşma	.61*, .52*, .45*, .42*
	Dinçlik	.59*
*Schaufeli ve Bakker (2004)	Adanma	.63*
	Yoğunlaşma	.47*
	Dinçlik	.45*
*Chirkowska (2012)	Adanma	.45*
	Yoğunlaşma	.32*
*Caesens ve Stinglhamber (2014).	Çalışmaya tutkunluk	.50*
*Xanthopoulou vd., (2008)	Çalışmaya tutkunluk	.28*
*Skaalvik ve Skaalvik (2016)	Çalışmaya tutkunluk	.48*, .51*

Not: \* p < .05, r= korelasyon katsayısı

Mevcut çalışmalarda elde edilen bulgulara dayanarak hangisinin çalışmaya tutkunlukla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü her iki değişkeninde çalışmaya tutkunlukla ilişkisini inceleyen çalışmalarda ilişki gücünün düşük, orta ya da yüksek dereceli olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir (Bknz., Tablo 1; Genel öz-yeterlilik ve çalışmaya tutkunluk ilişkisi;  $r=0.16$  ve  $0.70$  arası; psikolojik sağlamlık ve çalışmaya tutkunluk ilişkisi;  $r= 0.10$  ve  $0.63$  arası). Teorik olarak bakıldığında her ne kadar birbirleri ile yakından ilişkili olsa söz konusu iki kavram birbirlerinden farklıdır (Schwarzer ve Warner, 2012). Psikolojik sağlamlık ağırlıklı olarak ortalama bir bireyin yaşam süreci içerisinde deneyimlediği köklü değişiklikler, travmatik deneyimler, kriz durumları gibi şiddetli akut strese hatta bazı durumlarda travma sonrası stres bozukluğuna yol açabilecek durumlarda; kişinin gösterdiği uyum ve mücadele etme yetkinliğini ifade etmektedir (Luthans, 2002). Genel öz-yeterliliğe ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde her ne kadar yukarıda belirtilen ortalama üstü strese yol açacak durumlar da kapsam için de olabilese bile, genel olarak kişinin günlük ya da iş yaşamında deneyimlediği olumsuzlukların (illa yüksek düzeyde strese yol açması gerekmeyen) üstesinden gelebileceğine dair kendisine inancını ifade etmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Kişinin bu gibi durumlarda kendisine inancının arka planında ise zihinsel ve fiziksel kaynaklarına güvenmesi, geçmiş deneyimlerinde benzer durumların üstesinden gelmiş olmanın verdiği öz-güven, hayata dair olumlu tutum gibi etmenler gelmektedir. Bu bakımdan psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterlilik arasındaki temel farkın ortaya çıkacak olumsuz gelişmelerin şiddeti ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yani genel öz-yeterlilikte yaşanan hadiselerin köklü ya da travmatik olması gerektiği yönünde vurgu daha azdır. Ayrıca herhangi bir stresör olmasa bile genel öz-yeterlilik kişiyi amaçları doğrultusunda güdüleyebilecek önemli bir yetkinliktir (Schwarzer ve Warner, 2012) ve dolayısı ile genel-öz yeterlilikte kişinin geleceğe ilişkin yapıcı plan yapabilmesi, doğru amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirme için enerjisini kanalize etmesi gibi hususlar daha fazla vurgulanmaktadır. Bu bakımdan genel olarak değerlendirildiğinde genel öz-yeterliliğin, psikolojik sağlamlığa kıyasla çalışmaya tutkunluğun daha güçlü bir yordayıcısı olacağı beklenmektedir. Bu kapsamda oluşturulan hipotez ise şu şekildedir.

**Hipotez:** Genel öz-yeterlilik, psikolojik sağlamlığa kıyasla çalışmaya tutkunluğu daha güçlü bir şekilde etkilemektedir.

### Yöntem

**Örnekleme ve verilerin toplanması:** Araştırmaya Sakarya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler katılmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kurumdaki çalışanlara online olarak yaklaşık 280 kişiye gönderilen anketin başlığında cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 2 aylık süre zarfında (Aralık 2018-Ocak 2019), 280 kişiden 245 kişi anketi yanıtlamıştır, kontrol soruları vasıtasıyla anketler elimine edilmiş ve toplamda 215 adet geçerli anket formu ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

### Ölçekler

**Çalışmaya Tutkunluk:** Çalışmaya tutkunluğun ölçümü için Schaufeli vd.'nin (2002) geliştirdiği Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeğinin Türkçe formu (Turgut, 2011) kullanılmıştır. Ölçek 17 maddeden ve dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek bu çalışmada 6'lı Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ve 6- kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasını Turgut (2011) tarafından yapılmıştır ve ölçeğin Türkçe dilinde geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin boyutlarına göre madde dağılımı şu şekildedir; dinçlik; 6 madde, adanmışlık; 5 madde ve yoğunlaşma; 6 maddedir.

**Psikolojik Sağlamlık:** Psikolojik sağlamlığın ölçülmesinde Smith vd.'nin (2008) geliştirdiği Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Doğan (2015) tarafından yapılmıştır ve bu çalışmada ölçeğin Türkçe formu kullanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) uygulanmıştır. Psikolojik sağlamlık değişkeni ters kodlu soruların çevrilmesiyle hesaplanmıştır.

**Genel öz-yeterlilik:** Genel öz yeterliliğin ölçülmesi için Schwarzer ve Jarusalam (1995) tarafından geliştirilmiş 10 maddeli genel öz-yeterlilik ölçeğinin Türkçe formu (Aypa, 2010) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Aypay (2010) tarafından yapılmış ve ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek bu çalışmada 5'li Likert tipindeki (1-tamamen yanlış ve 5-tamamen doğru) kullanılmıştır.

**Katılımcılar:** Araştırmaya toplamda 215 çalışan katılmıştır. Katılımcıların % 57.2'si kadın, % 55.8'i evlidir. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım ise şu şekildedir; lise % 10.7, ön lisans % 19.1, lisans % 64.2, yüksek lisans % 5.6. Katılımcıların yaş ortalaması 32.15, (standart sapma 5.59), mevcut kurumda ortalama çalışma süresi 9.66 yıl (standart sapma 6.40).

### Bulgular

Tanımlayıcı istatistikler ve içsel tutarlılık bulguları Tablo 2'de, korelasyon analizi bulguları Tablo 3'te ve çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Bulguları

Değişkenler	O	SS	$\alpha$
<b>Çalışmaya Tutkunluk</b>	4.33	1.16	.98
<b>Dinçlik</b>	4.14	1.14	.97
<b>Adanmışlık</b>	4.33	1.47	.90
<b>Yoğunlaşma</b>	4.54	1.18	.98
<b>Genel Öz-yeterlilik</b>	3.75	0.73	.96
<b>Psikolojik Sağlamlık</b>	3.44	0.61	.83

Not: O= ortalama, SS= Standart Sapma,  $\alpha$ = Cronbach alpha

Tablo 2'de görüldüğü üzere katılımcıların çalışmaya tutkunluk (tüm boyutlar dahil) ve genel öz-yeterlilik düzeyleri yüksektir. Katılımcıların psikolojik sağlamlık düzeyleri ise orta düzeydedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılık değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir (en düşük  $\alpha$  değeri 0.83).

**Faktör analizi:** Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesi için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. *Çalışmaya tutkunluk ölçeği* için; (KM0 = 0.94; en düşük faktör yükü = 0.51; en yüksek faktör yükü = 0.84; toplam açıklanan varyans = % 83.84; boyutlar bazında açıklanan varyans (Dinçlik = %18.14; Adanmışlık = % 43.11; Yoğunlaşma = % 21.57). *Psikolojik sağlamlık ölçeği* için (KM0 = 0.80; en düşük faktör yükü = 0.62; en yüksek faktör yükü = 0.83; toplam açıklanan varyans = % 55.44). *Genel öz-yeterlilik ölçeği* için (KM0 = 0.95; en düşük faktör yükü = 0.77; en yüksek faktör yükü = 0.93; toplam açıklanan varyans = % 75.23). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçeklerdeki maddelerin orijinali ile uyumlu bir şekilde (madde dağılımı ve faktör sayısı bakımından) faktörlere ayrıştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular hem daha önce yapılan geçerlik çalışmalarını desteklemekte hem de ölçeklerin faktör yapılarını desteklemektedir.

### Tablo 3. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Çalışmaya Tutkunluk	-					
2.Dinçlik	.93***	-				
3.Adanmışlık	.95***	.82***	-			
4.Yoğunlaşma	.93***	.77***	.86***	-		
5.Genel Öz-yeterlilik	.57***	.54***	.55***	.52***	-	
6.Psikolojik Sağlamlık	.50***	.50***	.44***	.46***	.68***	-

Not: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Tablo 3'te görüldüğü üzere çalışmaya tutkunluğun toplam skoru, genel öz-yeterlilik ve psikolojik sağlamlıkla orta düzeyli ve pozitif yönde ilişkilendirilmiştir. Ayrıca genel öz-yeterlilik ve psikolojik sağlamlık çalışmaya tutkunluğun alt boyutları ile de pozitif ilişkilendirilmiştir. Genel öz-yeterlilik ve psikolojik sağlamlık arasında ise yüksek kuvvette pozitif yönlü ilişki elde edilmiştir.

**Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişkenler							
	Çalışmaya Tutkunluk		Dinçlik		Adanmışlık		Yoğunlaşma	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Genel Öz-yeterlilik	.43	5.70***	.37	4.75	.46	5.88***	.39	4.95***
Psikolojik Sağlamlık	.21	2.77**	.25	3.28*	.13	1.68	.20	2.48*

Not: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

Psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa ve çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarına etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre hem genel öz-yeterlilik hem de psikolojik sağlamlık çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemiştir. Ancak genel öz-yeterlilik çalışmaya tutkunluğun toplam skorunu ve çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarını daha güçlü bir etki büyüklüğü ile (effect size) etkilemiştir. Bu bulguya dayanarak araştırmamızın hipotezi desteklenmiştir. Yani genel öz-yeterliliğin psikolojik sağlamlığa göre çalışmaya tutkunluğun daha güçlü bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Psikolojik sağlamlığın ve genel öz-yeterliliğin çalışan mutluluğu ve örgüt performansı açısından kritik bir işe yönelik tutum olan çalışmaya tutkunluğun bireysel öncülü olduğu, daha önceki çalışmalara uyumlu bir şekilde bu çalışmada da ortaya konmuştur (Malinen, Kuntz ve Näswall, 2014; Meintjes ve Hofmeyr, 2018; Skaalvik ve Skaalvik, 2016; Xanthopoulou vd., 2008). Psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluk ile ilişkisi benzer etki büyüklüğünde orta düzeyde, pozitif yönde tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizinde psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterlilik bağımsız değişken, çalışmaya tutkunluk ise bağımlı değişken olarak incelendiğinde ise genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa etkisine ilişkin etki büyüklüğü daha yüksek tespit edilmiştir. Bu bulgu ise araştırmamızın hipotezini desteklemiştir.

**Bulguların yorumlanması:** Daha önceki çalışmalarda da tespit edildiği gibi hem psikolojik sağlamlığın (Malinen, Kuntz ve Näswall, 2014) hem de genel öz-yeterliliğin (Chirkowska, 2012; Schaufeli ve Salanova, 2007) çalışmaya tutkunluğun bireysel öncülüleri tespit edilmesi beklenen bir bulgudur. Bu çalışmada birbirleri ile teorik ve ampirik açıdan yakın ilişkili olan psikolojik sağlamlık ve genel öz-yeterlilik değişkenlerinin hangisinin çalışmaya tutkunluğa daha şiddetli etkilediğine odaklanılmıştır. Esasen her ne kadar genel öz-yeterlilik çalışmaya tutkunluğa kısmen daha fazla etkilese de (olumlu yönde), genel öz-yeterliliğin çalışmaya tutkunluğa etkisi ile psikolojik sağlamlığın çalışmaya tutkunluğa etkisi mukayese edildiğinde çarpıcı bir farklılığın olduğunu belirgin bir şekilde iddia etmek mümkün değildir. Dolayısı ile sınırlı bir örneklem üzerinde yürütülen bu çalışmanın bulgularına dayanarak genel öz-yeterliliğin gerek çalışmaya tutkunluğa gerekse işe yönelik tutumlara etkisinin psikolojik sağlamlığa göre daha fazla olabileceğini iddia etmek mümkün değildir. Genel öz-yeterliliğin, psikolojik sağlamlığa göre çalışmaya tutkunluğa daha yüksek düzeyde açıklaması ise, genel öz-yeterliliğin spesifik veya köklü bir yaşam deneyimine ya da stresöre karşı gösterilen esneklikten ziyade (Schwarzer ve Warner, 2012) genel yaşam deneyimine ilişkin süreçleri kapsamasından kaynaklanabilir. Genel öz-yeterlilik stresli bir durum olmasa bile, işler olağan seyrinde gitse bile kişinin geleceğe odaklanmasını da kapsayan bir

kavramdır. Ancak psikolojik sağlık kavramında ağırlıklı olarak şiddetli stresörle, travmatik durumlarla başa çıkmada kişinin esneklik ve dirayeti vurgulanmaktadır. Bu durumda genel öz-yeterliliğin çalışma yaşamında ya da sosyal yaşamda bireyin istikrarlı bir iyi-oluş sürdürmesine daha etkili katkılar sunmasına hizmet etmesi beklenebilir.

**Araştırmanın kısıtları:** Araştırmanın en temel kısıtı hem genel öz-yeterliliğin hem de psikolojik sağlamlığın kısaltılmış ölçeklerle ölçülmesidir. Teorik olarak belli noktalarda ayrışmalar da sınırlı maddelerle ölçülen söz konusu değişkenlere yönelik elde edilen bulguların, her iki kavramın da teorik çerçevesini büyük ölçüde kapsayacak şekilde ölçüldüğünü iddia etmek mümkün değildir.

**Gelecek araştırma önerileri:** Çalışmaya tutkunluğun sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma yürütülmüş ve ağırlıklı olarak işe ve örgüte yönelik tutum ve çıktıları pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır. “İşini ilk günü hevesle yapma” ifadesine oldukça yakın bir içeriğe sahip olan çalışmaya tutkunluğun sağlanması ve yaygınlaşması, örgüt içi huzur, örgüt performansı, bireyin psikolojik dengesi ve nihayetinde ülke kalkınmasına katkı sunacak önemli bir husustur. Günümüz modern sanayi toplumunda kronik stres, tükenmişlik, depresyon, duygu durum bozuklukları gibi psikopatoloji kapsamına giren mental ve ruhsal sorunlar giderek artmaktadır. Bu sebeple sağlıklı örgüt ve toplum inşa etmek, ekonomide kalkınma sağlamak için işini aşkla yapan iş görenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı insanlar yaşam deneyimi, mizaç farklılıkları, iş-beklenti uyumu gibi nedenlerden dolayı işini tutkuyla yapabilmektedir. Ancak bu birçok çalışan için geçerli değildir. O halde öncelikle çalışan refahı ve içsel huzuru sonrasında örgütsel ve toplumsal katkıları artırmak adına, çalışanların işlerine tutkun olma düzeyleri nasıl artırılır? soruna yanıt arayan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda bireysel ve örgütsel bir takım öncüllerin incelenmesi gerekmektedir. Her ne kadar çalışmaya tutkunluğun bireysel ve örgütsel öncüllerine ilişkin belli sayıda çalışma olsa da henüz kimlerin veya hangi örgütsel uygulamaların çalışmaya tutkunluk düzeyini artırdığını net olarak söylemek mümkün değildir. Öte yandan psikolojik sermayenin bileşenleri olan umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik sağlık gibi değişkenlerin teorik farklarının belirginleşmesi için de daha fazla çalışmaya (kavramsal ve ölçek geliştirme dâhilinde) ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

*Sonuç olarak*, daha önceki çalışmalara uyumlu bir şekilde psikolojik sağlık ve genel öz-yeterlilik değişkenlerinin çalışmaya tutkunluğun önemli bireysel öncülü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada genel öz-yeterliliğin psikolojik sağlamlığa göre çalışmaya tutkunluğu kısmen daha güçlü etkilediği tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın kısıtlarında da vurgulandığı üzere sınırlı bir örneklem ve kısıtlı ölçümle yürütülen bu çalışmanın bulgularının genellenebilmesi oldukça zordur. Bu bakımdan konuya ilişkin daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

\*Tablo 1’de bulguları sunulan çalışmaları ifade etmektedir.

Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., ve Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.

Ardıç, K., Özsoy, E., ve Uslu, O. (2016). Türkiye’de çalışmaya tutkunluk (work engagement) araştırmalarının genel görünümü (İçinde, Editör, Kutanis, R). *Türkiye’de örgütsel davranış çalışmaları II. Gazi Kitabevi. Ankara.*

Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.

Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği’nin (GÖYÖ) Türkçe’ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 113-131.

\*Caesens, G., ve Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review Of Applied Psychology/Revue Européenne De Psychologie Appliquée*, 64, 259-267.



- \*Chirkowska, T. (2012). Does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin*, 43, 76-85.
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3, 93-102.
- \*Durán, A., Extremera, N., Rey, L., Fernández-Berrocal, P., ve Moltalban F. M. (2006). Predicting academic burnout and engagement in educational settings: Assessing the incremental validity of perceived emotional intelligence beyond perceived stress and general self-efficacy. *Psicothema*, 18, 158-164.
- Garg, K., Dar, I. A., ve Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 58-71.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00144
- Graen G. B., ve Grace, M. (2015). Positive industrial and organizational psychology: Designing for tech savvy, optimistic, and purposeful millennial professionals' company cultures. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 395-408.
- Halbesleben, J. R. (2010) A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In *Work Engagement: Recent developments in theory and research* (Bakker A. B. ve Leiter M. B.), *Psychology Press, New York*, 102-107.
- Inceoglu, I., ve Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177-181.
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde yeni jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Vizyoner Dergisi*, 5, 95-109.
- Liao, F. Y., Yang, L.Q., Wang, M., Drown, D., ve Shi, J. (2013). Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology*, 28, 63-77.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management*, 33, 321-349.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp B. F., ve Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement, *Work*, 47, 491-500.
- \*Malinen, S., Kuntz, J., ve Naswall, K. (2014). Employee engagement, wellbeing and resilience in a post-disaster context, 8-13.
- \*Meintjes, A., ve Hofmeyr, K. (2018). The impact of resilience and perceived organisational support on employee engagement in a competitive sales environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 16.
- Özer, Ö., Saygılı, M., ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies, An International Journal*, 3, 261-272.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş-güç endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*, 17, 4-19.
- Özsoy, E., Filiz, B., ve T, Semiz. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5, 58-68.
- Rich, B. L., LePine J. A., ve Crawford E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., ve Thomas, C. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 533-562.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

- Salanova, M., ve Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- \*Saucedo, L., Alvarado, C., ve Alemán, J, Ríos. (2018). Resilience processes, engagement and emotional competencies, in professionals attending elder people in violence situations in saltillo, coahuila and monterrey, nuevo león, Mexico. *Actualidades en Psicología*, 32, 33-50.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York: Psychology Press, 10-24.
- \*Schaufeli, W. B., ve Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- \*Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20, 177-196.
- Schaufeli, W., ve Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35-37.
- Schwarzer, R., ve Warner, L. M. (2013). Perceived self-efficacy and its relationship to resilience. In A. PrinceEmbury, & D.H. Saklofske (Eds.). *Resilience in children, adolescents, and adults: Translating research into practice*. New York: Springer, 139-150.
- \*Skaalvik, E. M., ve Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation to leave the teaching profession. *Creative Education*, 7, 1785-1799.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., ve Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Tanrıverdi, H., ve Sarıhan, M. (2013). İşe bağlılığın tükenmişlik ve depresyon düzeyleri üzerindeki etkileri: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1, 206-228.
- Taştan, S. (2014). The theoretical implications of job demands-resources model: a research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, 149-192.
- Terte, L., ve Stephens, C. (2014). Psychological resilience of workers in high-risk occupations. *Stress and Health*, 30, 353-355.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 155-179.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 42, 1-25.
- \*Ugwu, F., ve Amazue, L. (2014). Psychological ownership, hope, resilience and employee work engagement among teachers in selected mission schools. *European Journal of Business Management*, 6, 2222-2839.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., ve Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3, 101-108.
- \*Wassink, S. (2018). The relationship between meaningful work and resilience. *Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg University*.

- \*Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345-356.
- \*Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- \*Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B., ve Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology, 40*: 80-89.
- \*Wood, R.E. ve Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 407-415.

Gönderilme Tarihi : 13.02.2019  
Kabul Tarihi : 26.03.2019  
DOI : 10.32705/yorumyönetim.542724

*Araştırma Makalesi/Research Article*

**MERKEZ KURUMLAR OLARAK FİNANSAL SİSTEM VE DEVLETİN POLİTİKA VE UYGULAMALARININ  
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ FİRMALARIN İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR  
ARAŞTIRMA \***

**Zeynep DUMAN AKYOL**

Yüksek Lisans Öğrencisi, *Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü,*  
[zynpdmn92@gmail.com](mailto:zynpdmn92@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4993-5611>

**ÖZ**

Bu çalışmada, Türkiye'deki firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde, iki merkez kurum olan devlet ve finans sisteminin ne tür etkileri olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Belirtilen amaç çerçevesinde nitel araştırma tekniği kullanılarak oluşturulan mülakat soruları ihracat faaliyetinde bulunan üst düzey on bir firma yöneticisine iletilmiş ve alınan cevaplar ışığında analizler yapılarak çıkarımlar elde edilmiştir. Türkiye'de devletin uluslararasılaşma faaliyetinde bulunan firmalara yönelik olumlu uygulamalarının, yönlendirmelerinin olduğu, ülkenin dış politikada aldığı kararların ihracatı doğrudan etkilediği ve ülke ekonomisinin kötü gidişatının finans-bankacılık sistemini de olumsuz etkilediği elde edilen bulgulardandır. İhracat faaliyetinin gerçekleşme aşamalarında devletin ihracat aşamalarının her safhasında çeşitli derecelerde, doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kuram, Ulusal İş Sistemleri, Uluslararasılaşma, Devlet, Finansal Sistem

**A QUALITATIVE RESEARCH ON THE EFFECT OF FINANCIAL SYSTEM AND GOVERNMENT  
POLICIES TO THE SMALL AND MEDIUM FIRMS' EXPORT PERFORMANCE**

**ABSTRACT**

This study on export activities and performance of the company in Turkey, has tried to determine what kind of impact that the two central institutions of the state and financial system. For the purpose of this study, interview questions which were formed by using qualitative research technique were communicated to eleven company executives who were involved in export activities. The positive practice for companies located in the state of internationalization activities in Turkey, where the routing, the country's exports of the decisions taken in foreign policy that directly affects the national economy and the deteriorating situation in the financial-banking system symptoms among obtained which also negatively affected. It has been concluded that the exportation process of the state is effective in various stages, directly or indirectly, at every stage of the export stage.

**Keywords:** Institutional Theory, National Business Systems, Internationalization, Government, Financial System

\* Bu çalışma Zeynep DUMAN AKYOL tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasından üretilmiştir.

## Giriş

Modern örgütlerde bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri kadar örgüt yapılarının oluşturulmasında kurumsal çevre ve kurumsal kuramın meşruiyet kazanmasının da önemi büyüktür. Kurumsal çevre denilince firmalar üzerinde etki edebilecek her şey; devlet, finansal sistemler, faaliyet gösterdiği ülkelerin sosyo-kültürel özellikleri gibi birçok etken akla gelmektedir. Önceki yıllara göre 2018 yılında ülkemizdeki büyük finansal değişimler nedeniyle ekonomik göstergelerde birçok farklılık meydana gelmiştir. Hükümetlerin değişmesi, ihracat politikalarının ve finansal yapının dinamik olması; bu değişkenlerin firmaların ihracat politikalarını doğrudan etkilemesi nedeniyle konumuz araştırmacıların devamlı ilgi odağında olmuştur. Kurumsal kuram ve ulusal iş sistemlerinin kurumsal yapısı üzerine birçok çalışma ulusal yazında bulunmasına karşın yalnızca Türkiye odaklı araştırma sayısı oldukça azdır. Nitekim Türkiye özelinde devlet ve finans kurumlarında politika ve uygulamaların sürekli değişiklik arz etmesi de bizim bu konu üzerinde çalışmamızı, elde ettiğimiz sonuçları araştırmacıların ulaşımına sunmayı gerekli kılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın önemi, ülkemizde ulusal iş sistemlerinin ihracat faaliyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmamızın amacı; “Türkiye’deki firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde, iki merkez kurum olan devlet ve finans sisteminin ne tür etkileri olduğunu” anlamaya çalışmaktır. Bu konunun iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kurum, kurumsallaşma, kurumsal kuram, iş sistemleri, iş sistemlerinin kurumsal yapısı gibi kavramlar hakkında genel bir bilgi birikiminin olması gerekmektedir.

İlk olarak kurum kavramını ele almamız gerekirse; kurum kavramının hangi yıllarda ne amaçla ortaya çıktığı, kavramsal olarak hangi düşünürler tarafından ele alındığı, kurum ile örgütler arasındaki etkileşim, kurumlar üzerinde çevrenin etkisi, kurumların çevre üzerindeki etkisi incelenmelidir.

Kurum kavramını ilk inceleyen Durkheim, “kurumların ortak eylemlerin bir sonucu olarak doğduklarını ve etkilerinin objektif yargı ve eylemlerini sabit hale getirmek” olduğunu ifade etmiştir. Durkheim’a göre kurumlar kristalize olmuş yapılardır (Scott, 1995: 29-30).

1900’lu yıllarda; sosyal, politik, ekonomik ve yasal açılardan insan hayatını birçok açıdan ilgilendiren pek fazla yeni kurum ortaya çıkmıştır (Ganesh, 1980:209). Ortaya çıkan yeni kurumlar yönetim ve örgüt yazınında örgütlerle kurumlar arasındaki etkileşimin araştırmasında temel oluşturmaktadır.

Literatürde yazarların yapmış olduğu farklı kurum tanımlarına rastlamak mümkündür. Kısaca kurum, bir davranış biçiminin düzenli, kesin ve normlar içerisinde süreklilik arz etmesidir.

Daha geniş açıklayacak olursak kurum: Belli bir topluluğun davranışlarının normlar çerçevesinde devamlılık gösteren, kültürler vasıtasıyla aktarılan, içerisine aldığı kişileri etkileyen aynı zamanda kişilerden etkilenen ve çevreye uyum sağlayan proaktif yapılardır.

Philip Selznick, kurumsal kuramın öncüsü kabul edilmekte ve ona göre kurum, “dış çevreye ve farklı koşullara uyum sağlayan bir araçtır”. Selznick, kurumların örgütlerden meydana getirildiği görüşünü savunmakta ve örgütleri temel iki kategoride ele almaktadır. Bunlar kısmen günümüzde formüle edilen mekanik ve organik örgüt tiplerine denk gelmektedir. İlk tür örgütler, rasyonel eylemin yapısal ifadesi olarak görülmektedir. Diğer tür örgütler ise; hem çevrenin hem de üyelerinin özelliklerinden etkilenen uyumcu, organik sistemlerdir. Örgütler zaman içinde prosedür ve amaçlarını yerleştirerek kurumları meydana getirirler (Scott, 1995).

Kurum, yalnız örgütsel yapının aldığı bir şekil değildir. Örgütün çevresi de kurumsal nitelik arz etmektedir. Örgütü kurumsallaşmaya yönelten bu çevredir. Kurumsal çevre firmaları uluslararası alanda da etkilemektedir. Modern toplumlarda örgütsel yapılar kurumsallaşmış ortamlarda meydana gelirler. Mesleki kurallar, başka örgütlerin ve devletin oluşturup uyguladığı politikalar ve programlar yeni kurulan ya da hali hazırda var olan birçok örgütün dikkate almak zorunda olduğu kurumsallaşma unsurlarıdır (Meyer & Rowan, 1977).

Buradaki temel tez, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmalarının yeterli olmadığına, bunun yanında kurumsal çevreye de uyum sağlayarak kendilerini meşru kılma gerekliliğine dayandırılmaktadır.

1960'larda örgüt araştırmaları odak değiştirmiş, çevrenin örgüt yapıları üzerindeki etkileri örgüt araştırmalarının merkezine gelmiştir. Fakat var olan temel ekonomik-işlevselci bakış açısı araştırmacılar üzerinde var olan etkisini sürdürmeye devam etmiştir (Di Maggio & Powell, 1991). (Tolbert, 1996; Scott, 1991; akt: Erel, 2002: 88).

Selznick'in üzerinde durduğu kurumsallaşma temasında, "kurumsallaşma süreciyle birlikte organizasyonun kendine özgü bir karakter ve ayırt edici bir yetkinliğe ulaştığı" ifade edilmektedir. Selznick; kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı olarak kabul eder ve firmaları belirli amaçlara erişmek için teknik araçlar olarak görür, kurumları teknik yapıların üstüne çıkararak, değerlerin oluşturduğu yapılar olarak belirtmektedir (Scott, 2003a:69).

Kurumsal kuram, çevre ile organizasyon arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan sosyolojik bir yaklaşımdır (Aydınlı, 2007). Kurumsal kuramın üzerinde durduğu kurumsal çevre yapısı incelendiğinde, kurumsal kuram çevreyi organizasyonların destek görmek ve meşruiyete sahip olmak için kişisel olarak kabullenmek zorunda oldukları kuralların ve gereksinimlerin birleşiminden oluşan bir yapı olarak ifade etmektedir.

### **1. İş Sistemlerinin Kurumsal Yapısı:**

İş sistemlerinin kurumsal yapısına geçilmeden önce makro kurumsal kurama değinilerek niçin ulusal iş sistemlerinin ayrıntılı olarak incelendiğini belirtmek daha doğru olacaktır. Makro kurumsal kuram literatüründe son yıllarda üzerinde durulan çalışmalarda küresel etkiler ile yayılan uygulamaların farklı bağlamlarda nasıl şekilleneceği yoğunluk kazanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda küreselleşme ve kapitalizmin işletmelere etkisi oldukça fazladır.

Son dönemde makro kurumsal kuram çalışmalarında, Türkiye gibi küresel etkilerle varlık gösteren uygulamaların ve örgütlenme biçimlerinin, bağlamın özgünlüğünden doğan farklılaşmaları beraberinde getirebileceğini; küresel dalgalarla gelen dönüşümlerin ve değişimlerin pek kolay olmayacağını açıklayan araştırmalar yer almaktadır. Iraksamacılar olarak tanımlanan bu grubun varsayımlarında biri, ulusların kapitalizm ve küreselleşme ile birlikte tek tip bir modele benzeşmeyeceği (yakınsamayacağı); aksine toplumlara özgü özelliklerin örgütlenme şekilleri üzerinde önemli sayılabilecek etkileri olacağı ve ülkeler arasında farklılıklar gösteren kurumsal etkilerin sonucu olarak farklı örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkacağı yönündedir. Iraksamacıların da belirttiği gibi ulusların tek tip modeli benimseyemeyeceği Whitley'in (1999), "kapitalizmin tüm dünyada tek bir biçimi olmadığı ve ülkeden ülkeye farklılaşan iş sistemlerinin olduğunu" ifade ettiği gibi çalışmamızda makro kurumsal yaklaşımlar içerisinden ulusal iş sistemleri temel alınarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde nasıl işlediği üzerinde durulacaktır.

İlk bölümde genel bir alt yapı oluşturulduktan sonra araştırma sorularımızın temelini oluşturacak olan ikinci bölümde ise "iş sistemlerinin kurumsal yapısı" ele alınmış, Whitley'in "ulusal iş sistemleri" olarak adlandırdığı devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemi, güven-yetki ilişkisi dört kategoride ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Bu sistemlerin Türkiye'deki uygulanma şekli ise yazındaki literatürden hareketle oluşturulmak istenmiştir.

Ulusal iş sistemleri; zamanla politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişimlere adapte olarak değişim göstermektedir. Kurumsal çevrede kendini gösteren birçok değişiklik ulusal iş sisteminde de göze çarpmaktadır (Lane, 1992; akt: Çakan, 2010:5). Ancak bir iş sisteminin bütün hatlarıyla değişime uğraması Whitley'e göre söz konusu değildir. Örneğin; Almanya'da savaştan sonra kurumsal değişikliğin yüksek oranda yaşanmasına karşın ülkede var olan iş sisteminin ve egemen ekonomik aktörünün özellikleri devam etmiştir.

Whitley, "ortaya koymuş olduğu yaklaşımı şekillendiren ilk çalışmalarına ek olarak örgütsel formu kurumsal çevrenin şekillendirdiğini, bu nedenle örgütlerin bir ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında

farklılıklar gösterdiğini, piyasa ekonomisi içerisinde ekonomik faaliyetlerin farklı ama eşit derecede başarılı şekilde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli olarak faaliyet gösteren bir yapının başka bir ülkede aynı olumlu sonuçlar getirmeyeceğini dile getirmektedir.” Ayrıca “bir ülkenin birincil ve ikincil kurumlarının birlikte oluşturduğu ve o ülkeye özgü ekonomik örgütlenme yöntemini ulusal iş sistemi olarak adlandırmıştır.” İkincil kurumlar bir ülkede sanayileşmenin ve pazar ekonomisinin gelişmesinde fonu oluşturan ve insanlar arası ilişkileri şekillendiren güvenin kaynağı, aile dışı topluluklara duyulan bağlılık ve sadakatin derecesi gibi örgütlerde dolaylı etkiye sahip kurumlardır. Birincil kurumlar ise sanayileşmenin bir sonucu olarak ve modern devletin gelişimi ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler üzerinde doğrudan ve daha fazla etkisi olan birincil kurumlar; devlet, finansal sistemler (kurumlar), beceri geliştirme ve kontrol sistemleri (eğitim sistemi, sendikalar) ve güven ve yetki ilişkisidir.

Bu yaklaşıma göre, birincil kurumlar ve bu birincil kurumların içinde özellikle devlet ve finansal sistemler, ulusal iş sistemi ve dolayısıyla egemen ekonomik aktörü şekillendiren ana unsurlardır (Whitley, 1999). İş sistemlerini şekillendiren kurumsal yapılar aşağıda Tablo1 de gösterilmiştir.

**Tablo 1: İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar**

<p>1.Devlet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devletin baskınlığı, riskleri sektörle paylaşma arzusu</li> <li>• Kollektif araçlar ile devlet arasındaki ilişki düzeyi</li> <li>• Piyasanın biçimsel düzeninin kapsamı</li> </ul>
<p>2.Finansal Sistem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredi temelli ve ya Sermaye piyasası temelli sistem</li> </ul>
<p>3.Yetenek Geliştirme ve Kontrol Sistemi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devletin eğitim sisteminin içeriği ve kamu-işveren arasındaki ortak ilişki</li> <li>• Yetenek ve beceri geliştirmede ticari birliklerin etkinliği</li> <li>• Yüksek kalifiye işgücünün yeterlilik derecesi</li> </ul>
<p>4. Güven ve Otorite İlişkisi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devlet-birey, işçi-işveren arasındaki güven ilişkilerinde grupların güvenilirliği</li> <li>• Paternalist otorite, “halk için halka rağmen” fikrinin etkinlik derecesi</li> <li>• Kültür ve toplumsal normların yönetimin otoritesi üzerindeki etkisi</li> </ul>

**Kaynak:** Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change Of Business Systems, Whitley R.,1999, Oxford University Press, s.48.

### 1.1. Devlet

Whitley (1999) devletin rolü, finans ve eğitim sistemi özellikleri ve toplumdaki güven ve yetki ilişkileri ile ulusal düzeyde yaygın olan ekonomik örgütlenme biçimi (örneğin firmaların sahiplik yapısının durumu, yatay veya dikey bütünleşme dereceleri) arasında bir bağ olduğunu ve bu boyutların iş sistemlerini şekillendirici unsurlar olduğunu savunmaktadır. İş sisteminin en önemli kurumsal belirleyicisi devletin gücü ve riski özel sektörle paylaşma derecesidir. Bazı durumlarda devlet, yatırım yapmaya ve özel sektörle risk paylaşmaya istekli iken bazı durumlarda bu tür yatırımlar için hem istekli değil hem de böyle bir yeteneğe sahip değildir.

Devletin bireyler, firmalar ve kendi ekseni etrafındaki ilişkilerde ara kurumlara verdiği destek, kurumsal bağlamın önemli değişkenlerindedir. Burada belirtmek istenen, devletin kendisi dışında piyasa üzerine etki etmesi olası düzenleyici kurumlara olan yaklaşımıdır. Bazı iş sistemlerinde bu durum desteklenirken özellikle merkezîyetçi yapıya sahip devletlerin olduğu toplumlarda ara kurumların etkisinin sınırlı olması beklenir.

Örneğin; Çin’de mevcut olan ana kurumlardan uzak iş sistemlerinde devlet, işletmelerin karşılaşmış olduğu riskleri paylaşmazken, devlet tarafından yönlendirilen iş sisteminin olduğu Japonya’da devlet, Çin’deki anlayışın tam tersi olarak işletmelerin karşılaştığı tüm riskleri paylaşan bir konumdadır. Bu örneklerden farklı olarak bazı iş sistemlerinde ise, Almanya’daki gibi, devlet daha çok düzenleyici bir role sahip ve işbirliğine dayalı bir iş sistemi oluşmaktadır (Whitley 1994, 1999). Bunların yanı sıra devletin hem risk paylaşması hem de her türlü ekonomik faaliyette etkin olduğu Güney Kore ve Türkiye gibi ülkelerde devlete bağımlı iş sistemlerinin de bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu sistemde, devlet, ana belirleyici olarak ekonomide yer alır ve aynı zamanda doğrudan sahiplik kontrolü vardır. Ayrıca, şirketlerde yatay/dikey bütünleşme yüksektir, rakipler/sektörler arası işbirliği az olmakta ve düşük seviyede sendikalaşma hakimdir (Whitley,1992; akt: Abay, 2015:38-39).

Devlet ile olan yakın ilişkiler Türk iş sisteminin en önemli özelliklerinden biridir. Türk iş sistemi bu özelliği ile Güney Kore’deki iş sistemine benzemektedir. Özkara vd. (2008), Türkiye’nin son zamanlarda dışa açılma sürecine girdiğini ancak Türk iş sisteminin aynı Güney Kore’deki gibi devlete bağlı bir iş sistemi geliştirdiğini ve ilerlemeyi bu yönde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Özkara vd. (2008), ise Türkiye’de devlet ile yakın ve güçlü ilişkilerin olduğu iş sistemi yapısının hakim olmasını, Türkiye’nin 1930’lara dayanan Cumhuriyet dönemi yerli ve milli sanayileşme anlayışına dayandırmaktadır. Bütün bunlar bize Türkiye’nin uluslararasılaşma süreci çerçevesinde hareket ettiğini gösteriyor olsa da Türk iş sisteminin devlet ile olan etkileşiminin güçlü bir şekilde devam ettiğini yansıtmaktadır.

Türkiye’de devlet baskın bir aktör olarak ortaya çıkmakta ancak devlet burada kurumsal kuramın tanımladığı şekilde örgütsel alanın dışında kuralları belirleyen ve uygulanmasını dikte eden, rasyonel davranan bir aracı konumunda değildir. Aksine devlet doğrudan müdahalecidir, belirsizlik kaynağıdır (Buğra, 2005). Ayrıca, Türkiye’de devlet kimi sektörlerde kurumsallaşma sürecinin kaynağı ve ana aktör konumunda olurken, kimi sektörlerde sadece çok yüzeysel olarak belirleyici bir rol üstlenmekte, kimilerinde ise neredeyse hiç varlık göstermemektedir (Özen, 2009). Devletin özellikle ana aktör olarak kurumsallaştırıcı vasfının hakim olduğu sektörlerde örgütlerin kurumsallaşmada çok kısıtlı hareket alanları söz konusu iken, devletin hiç varlık göstermediği sektörlerde ise örgütlerin daha fazla hareket alanına sahip oldukları söylenebilir.

Türkiye’deki ulusal iş sistemlerini dört farklı döneme ayırarak incelemek mümkündür. Türkiye’de 1980’lere kadar kapalı ve planlı ekonomik sistem uygulanırken 1980 sonrası yaşanan liberalleşme ile serbest piyasa ekonomisine geçiş sağlanmış; ancak devletin ekonomideki etkin rolü devam etmiştir. Türkiye’deki iş sektörü, devletin sunmuş olduğu teşvik ve imkanlardan faydalanmak ve yarattığı belirsizlikten kendini korumak için birbirinden farklı sektörlerde faaliyet alanı oluşturmayı düşünse de faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız bir sektöre geçmenin büyük finans ve yatırım gerektirdiği saptanmış ancak bulunduğu sektörün yan sektörlerinde faaliyet göstermenin kendi sektöründe büyük avantajlar sağladığından dolayı yatay faaliyet alanlarında çeşitlenmeyi(büyümeyi) tercih ettiği görülmüştür. Türkiye’deki ekonomik faaliyetlerin birinci döneminde ekonomik ilişkileri geliştirecek, öncülük yapacak bir devlet anlayışı bulunmamaktadır. Bu yüzden Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kuruluşu akabinde ülke ekonomisinin kalkınması ve sanayileşme sürecinin başlaması için kamu bankaları ve kamu işletmeleri faaliyete geçirilmiştir. 1930’lardan sonra yoğun olarak sanayileşme politikası izlenmiştir. 1950-1980 arası dönemde devlet; hem yatay hem dikey olarak kendi içinde çeşitlendirmeye gitmiş, bunun yanında aile kontrolünde olan şirket grupları aracılığıyla iş hayatını denetimi altında tutmak istemiştir. 1980-2001 arası dönemde; 1980 darbesiyle birlikte gelen siyasi belirsizlik ve yönetime gelen askeri vesayet ile Türk iş sistemimizde de önemli ve büyük değişimler görülmüştür. Devletin ekonomiye müdahalesi bir yana bırakılmış, finansal sistem üzerindeki gücü azaltılmış, devlet yatırımlarını altyapı faaliyetlerine kaydırmıştır. Liberalleşmeyle birlikte serbest piyasa ekonomisine geçilmiş, ülkeye yabancı yatırımcının girişinin önü açılmıştır. Her ne kadar serbest piyasa ekonomisine geçilse de iş dünyasının devlete bağımlılığı tamamen ortadan kalkmamıştır. 2001 ve sonrası dönemde; 1999’lu yılların başından itibaren süregelen siyasi istikrarsızlıkların patlak vermesi ile Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin yaşadığı en büyük ekonomik kriz olarak adlandırılan 2001 krizi baş göstermiştir. Türkiye’nin bu dönemde



uluslararası pazarlara açıldığı, Türkiye’de “İslami Burjuvazi” adı altında yeni burjuva sınıfının bölgesel ticaret odakları içerisinde kendilerine ait iş modellerini daha örgütlü ve daha sistemli yarattıkları görülmüştür.

## 1.2. Finansal Sistem

Tasarrufların yatımlara dönüştürülmesi işlevini yerine getiren kişi, kurum, piyasa ve organizasyonların tümüne finansal sistem adı verilir. Finansal sistemin temel fonksiyonu, “ekonomide fon fazlası olan birimlerden fon ihtiyacı olan birimlere, fon aktarımı sağlamaktır.” Bu fonksiyonunu; “finansal araçlar, araçlar ve bu birimlerin davranışlarını şekillendiren yasal düzenlemeler” vasıtasıyla yerine getirmektedir. Finansal araçların artması, yeni finansal araçların var edilmesi ve yeni yapılan yasal düzenlemelerle birlikte finansal sistemin düzenli denilebilecek şekle getirilmesi, hem finansal sistemin hem de reel ekonominin gelişmesi için gereklidir (Arslan ve Korap, 2006:2).

Sistem içinde, bir tarafta gelirlerinin yüzde yüzünü kullanmayan, fon fazlasına sahip kesim, diğer tarafta ise gelirlerinden daha fazla oranda harcama yapması gereken, fon ihtiyacı olan (fon açığı bulunan) kesim bulunur. Finansal sistem içinde yer alan tasarruf sahipleri fon arz edici olarak, birikimlerini farklı farklı araçlar ve araçlar vasıtasıyla ve yasal kurumsal düzenlemelerin yarattığı güven ortamında, fon talep edicilere kullanırlar (Afşar, 2006).

Finansal sistem, piyasa temelli ve kredi temelli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Bankaların finansal sistem içerisindeki payının yüksek olduğu durumda banka temelli finansal sistem, sermaye piyasası kurumlarının payının yüksek olması durumuna ise piyasa temelli sistem adı verilir.” Banka temelli finansal sistemde, mevduat, mevduat sigortası, kredi gibi araçlar fazlaca kullanılırken, piyasa temelli sistemde çeşitli menkul kıymetler yoğun olarak kullanılmaktadır (Öztürk, Barışık ve Darıcı, 2010:96).

Kredi tabanlı sistemlerde şirketler finansal kaynak bulabilmek için kamu veya özel bankalara bağımlıdırlar. Piyasa temelli sistemlerde ise, şirketler hisse senedi satışı yoluyla fon sağladıkları için finansörlerin sayısı oldukça fazladır. Bu sebeple de piyasa temelli sistemlerde, finansörlerin birey olarak şirket yönetimi üzerindeki etkisi ve şirketin her bir finansöre olan bağımlılığı kredi tabanlı sistemlere oranla daha azdır. Şirketlerin fon sağlayan kişi veya kuruluşlara olan bağımlılığının derecesi ve bu kişi ve kuruluşların yatırımlarını kısa ya da uzun vadeli olarak nitelendirmesi ulusal iş sisteminin belirlenmesinde oldukça önemlidir (Whitley, 1999).

Kredi temelli sistemi savunanlar, “kurumsal düzenlemelerin etkin olmadığı ekonomik gelişmenin ilk dönemlerinde, tasarrufları verimli denebilecek yatırımlara yönlendirmede sistemin başarısının daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Piyasa temelli görüş ise; finansal sistem içerisinde borsalar ve yatırım ortaklıkları gibi sermaye piyasası kurumlarının etkin olmasının gelişim açısından daha büyük etkiye sahip olacağını belirtmektedir. Piyasa temelli finansal sistemler daha çeşitli risk yönetimi araçları sağlamaktadır. Her iki sistemden ortak olan beklenti, finansal aracılık rolünü daha doğru olarak yerine getirmesi, kaynak dağılımında etkinliği sağlaması ve bu şekilde ekonomik büyümeye fayda sağlamasıdır. Ülke deneyimleri açısından değerlendirildiğinde her iki sistem de farklı ülkelerde başarılı olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır” (Öztürk, Barışık ve Darıcı, 2010:96).

Türkiye açısından finansal sistem ele alındığında; kredi kuruluşları ve finansal kuruluşlardan oluştuğu görülmektedir. Kredi kuruluşları; “mevduat ve katılım bankalarını” kapsamaktadır. Finansal kuruluşlar ise; “sigortacılık, bireysel emeklilik veya sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunan kuruluşları, Bankacılık Kanunu’nda yer alan faaliyet konularından en az birini yürütmek üzere kurulan kuruluşları, kalkınma ve yatırım bankalarını ve finansal holding şirketlerini” içermektedir. Türkiye’de finansal sistemin işleyişi; yani tasarrufların verimli denilebilecek yatırımlara dönüşüm süreci temel olarak bankalar ve hisse senedi piyasaları üzerinden yapılmaktadır.

Finansal sistemleri gelişmiş ülkelerden olan ABD ve İngiltere sermaye piyasası temelli finansal sistemlere sahiplerken; Fransa, Japonya ve Almanya’nın banka temelli finansal sistemlere sahip olduğu bilinmektedir.

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine finansal sistemler açısından bakıldığında; kredi tabanlı sistemler ile öz sermaye yoğun sistemler arasındaki farka odaklanmak gerekmektedir. Kredi tabanlı sistemlerde sahipliğe dayalı olmayan bir eşgüdümüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu öz sermaye yoğun sistemlerde görülecek sahipliğe dayalı eşgüdümün tersi bir durum olacaktır. Kapitalizmin doğası gereği kredi veren kuruluşların kredi verdikleri işletmeler üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkilerinin bulunması inkar edilemez bir gerçekliktir. Bununla birlikte kredi tabanlı sistemlerde işletmeler arasında etkin bir rekabetin olması ve işçi işveren arası karşılıklı bağımlılığın fazlaca yaşanması beklenmektedir (Whitley, 1999:49-53).

### 1.3. Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemi

Ulusal iş sistemlerinin özellikleri ile ana etmenlerinin ilişkisine beceri geliştirme ve kontrol sistemleri açısından incelendiğinde işletmelerin eğitim sistemine güçlü destek verdiği sistemlerde ve aynı şekilde sendikaların eğitime önem verdiği sistemlerde işçi işveren arasındaki bağımlılık derecesinin ve çalışana doğru yapılan yetki devrinin oldukça yüksek olduğu durumlar gözlenmektedir. Resmi kurumlar arasındaki güven ilişkisinin düşük seviyede bulunduğu durumlarda sahipliğe dayalı eşgüdümün yoğunluktadır. Bu tür iş sistemlerinde uyuşma, ittifaklara az rastlanmaktadır. Bunun sonucu olarak da piyasa içi rekabet oldukça sınırlıdır. Bütün bunlardan sonra işçi-ışveren ilişkileri açısından karşılıklı pozitif bir yapıyı görmek de zorlaşır. Sistem içindeki kurumlar arasındaki güvenin yüksek olduğu durumlarda ise sahipliğe dayalı eşgüdüm seviyesi azalır, işçi işveren arası karşılıklı bağımlılık artar ve çalışana yetki devretmek kolaylaşır (Whitley, 1999:50-51).

Ülkelerin sosyal, kültürel ve politik yapıları eğitim sistemini şekillendirmektedir. Türkiye'deki eğitim sistemi araştırıldığında temel yapının işgücü piyasası baz alınarak düzenlenmediği ve teknolojik yapı, sanayi, bilişim, hizmet sektörlerinin gelişimi karşısında eğitim sisteminin aynı hızla yenilenmediği görülmektedir (TÜBİTAK Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu, 2005).

### 1.4. Ulusal İş Sisteminde Güven-Yetki İlişkisi

İş sistemini etkileyen ana etmenlerden bir diğeri de sistemin içinde bulunan aktörlerin (işletmeler, iş ortakları, çalışanlar, işverenler,) birbirine karşı duydukları güven boyutu ve bunun yanında kurumların birbirine karşı kullandıkları yetkiyi kullanma biçimidir. Burada sistem içinde kabul edilen bütün normlar düşünülmelidir. Örneğin; uzun dönemli yatırım kararlarının verilmesinde önemli etkileri olabilecek istihdam planlarının sendikalarca desteklenmesi, çalışma saatlerinin ve koşullarının, işçi ücretlerinin yıllar içinde süre gelen akışını değiştirecek uygulama ve kararların işverenlerce tutarlılığı iş sisteminin genel başarısını olumlu şekilde etkilemektedir. Sendikaların haklı sebeplere dayanmayan grevleri ve iş bırakma eylemleri, işverenlerin çalışma koşullarını gerekli olduğu halde iyileştirmemesi iş sistemi içinde sıkıntıların ve başarısızlıkların temel sebebi olmaktadır. Ayrıca o ülkenin ve işletmelerinin uluslararası pazardaki rekabet gücünü sektöre uğratmaktadır (Whitley, 1999:51-54).

Ülkemizde toplumsal güven düzeyinin düşük seviyelerde olduğu farklı dönemlerde yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Güven düzeyinin artırılması için yapılması gereken değişiklikler şunlardır;

- Özgürlük ve anlayış içerisinde uzlaşma ortamının yaygınlaştırılması,
- Tabana kadar yayılmış demokratik değerlerin oluşturulması,
- Her kesime açık, herkesin araştırıp öğrenebildiği yönetim şekli, şeffaf yönetim,
- Kozmopolit kültür ve inançların birlikte yaşayabilmesinin sağlanması,
- Herkesin kendini yeterince ifade edebilme özgürlüğünün sağlanması,
- Adalete olan güvenin artırılması
- Aile kurumuna verilen önemin artırılması,
- Meslek örgütleri ve STK'ların güçlendirilmesi,
- Kişi başına düşen milli gelirin adaletli bir şekilde dağıtılması,

- Sigortasız ve kaçak işçi çalıştırmaların önüne geçilip kayıt dışı ekonominin engellenmesi ile güven düzeyinin yükselmesi sağlanabilir (Aslan, 2016:199-200).

Ülkemizde devlet ve birey arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması, güven düzeyinin yükseltilmesinde faydalı olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için adalet karşısında güçlünün ve güçsüzün, zengin ve fakirin, işçi ve işverenin, yönetici ve halkın eşit derecede haklara sahip olacak kapsamlı bir anayasal sözleşmeye gerek duyulmaktadır.

## 2. Araştırma Tasarımı

Araştırmamızın amacı; "Türkiye'deki firmaların ihracat faaliyet ve performansı üzerinde, iki merkez kurum olan devlet ve finans sisteminin ne tür etkileri olduğunu" anlamaya çalışmaktır. Her yıl elde edilen verilerin değişiklik göstermesi bu konunun yeniden araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Amaç olmadan sonuç olmayacağı düşünüldüğünde ilk olarak kendimize bir amaç ve bu amaca ulaşmak için hangi yollar kullanılacağını belirlememiz gerekir. Yukarıda belirttiğimiz amacımıza ulaşmada kullandığımız yol ise nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırma yöntemini kullanmamızın temel nedeni; daha önce üzerinde yeteri kadar durulmamış olan konular hakkındaki temel gerçekleri tespit etmek ve bundan sonra bu alanda yapılacak olan araştırmalara en doğru bulguların sunulmasının amaçlamasıdır. Amacımıza ulaşmak için konunun üzerine oturtulduğu temel yapı taşları; Whitley'in ulusal iş sistemlerinde de önemle değiştiği devlet ve finansal sistemlerdir. Bu yapı taşlarından yola çıkarak her firmanın devlet kurumları ile geliştirdikleri özel ilişkileri ve finansal kaynak bulmada yeterlilik derecelerindeki farklılık ölçülmek istenmiştir. Mülakat sorularına cevap veren firma yöneticilerinin her soruya vermiş olduğu yanıt özeldir ve başlı başına apayrı bir bulgudur.

Nitel araştırmanın temel özelliği, "bilginin inşa edilmesi sürecinde izlediği yoldur". Nitel araştırma, tümevarım yöntembilimini kullanarak bilgiye ulaşmaya çalışmaktadır. Firma yöneticilerinin mülakat sorularına vermiş olduğu öznel yanıtlardan yola çıkılmış ve tüme varım yöntemi kullanılarak genel bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmacının buradaki ana görevi, "sosyal gerçekliğin içerisinde kalıplaşmış olan bilgiyi, araştırma sürecinde toplamış olduğu verileri analiz etmek suretiyle keşfetmek ve ortaya çıkartmaktır" (Balcı, 2005).

Nitel araştırmalar da en sık kullanılan veri toplama yöntemi mülakattır. Birden fazla firmanın analiz edilmesi araştırmanın verimliliğini arttıracığı düşünüldüğünden araştırmacıyı veri toplama yöntemi olarak mülakata yönlendirmiştir. Mülakat "beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık, gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir" (Patton, 1987:108 akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011). Mülakatın amacı özel veri toplamaktır. Buradan hareketle araştırmamızdaki veriler genel olarak yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiş olsa da bazı durumlarda ilave sorular sorulma gereği duyulmuştur.

Mülakat soruları oluşturulurken Whitley'in "ulusal iş sistemlerini yapılandıran temel kurumsal özellikler" olarak sıraladığı devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ve otorite-güven ilişkisi esas alınmış; literatüre bağlı kalarak firmaların özeline girmeden, yüzeysel, genel ve ülke ihracatına da ışık tutması amaçlanmıştır. Mülakat çalışmalarımızın daha sağlıklı sonuç verebilmesi adına yüz yüze mülakat gerçekleştirilmek istenmiştir. Fakat bulunduğumuz şehirde ihracat yapan firma azlığı ve ihracatın merkezi olan liman şehirlerine ulaşım zorluğu sebebi ile ancak on bir üst düzey yönetici ile mülakat sağlanabilmiştir. Bunlardan beş tanesi ile yüz yüze, beş tanesi ile mail ortamında, bir kişi ile de telefon aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yüz yüze mülakatlarda veri kaybını en aza indirmek için yöneticilerin de bilgisi dahilinde ses kaydı alınmıştır. Mülakat sürecinde en sağlıklı verilerin yüz yüze mülakat ile elde edildiği saptanmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular ile amaçlanan "Türkiye'deki kurumsal faktörlerin (devlet, finansal çevre, eğitim gibi) firmaların uluslararasılaşma performansına etkisi nelerdir?" araştırma sorusu çerçevesinde konu bütünlüğünü koruyarak ihracat faaliyetlerinde bulunan firmaların üzerinde devlet kurumlarının ne tür etkilerinin olduğunu saptamak, ihracat faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşabilecek problemlerin çözümünde devlet kurum ve yöneticilerinin ne derece istekli olduklarını ortaya çıkarmaktır.

Araştırma sorumuzda; Türkiye’de devletin, kurumlarının uluslararasılaşma faaliyetinde bulunan firmalara yönelik olumlu ya da olumsuz uygulamaları, hibe ve destekleri, varsa zorlayıcı etkileri nelerdir, bu zorlayıcı etkileri aşmada ne tür girişimlerde bulunulduğu; firmaların hangi finans kaynaklarından faydalandığı (kredi ve öz sermaye), finans kaynaklarına ulaşmalarındaki zorluk/kolaylık derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma sorusu çerçevesinde oluşturulan mülakat soruları; firma yöneticilerinin aynı zamanda firmanın sahibi veya ortağı olacağı düşünülerek hazırlanmış, daha sonra her firmanın yöneticisinin aynı zamanda firmanın sahibi olamayacağı düşünüldüğünden herkese sorulabilecek genel sorular hazırlanmıştır. Bu düşünce bilimsel olarak eksik olsa da bulunduğumuz coğrafyada faaliyet gösteren firmaların küçük ölçekli firmalar, Erzurum ilinin yıllık ortalama ihracat girdisi 20-25 milyon dolar olduğu değerlendirildiğinde ve DAİB yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda firma yöneticilerinin aynı zamanda büyük bir bölümünün de firmanın sahibi ya da ortağı olduğu görülecektir.

### **2.1. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi**

Çalışmamızda Doğu Anadolu Bölgesinde ve Batı bölgelerimizde faaliyet gösterip ihracat kalemi bulunan firma yöneticileri örneklem olarak seçilmek istenmiştir. Bu ayrıma gidilmesinin sebebi ise; ana konumuz olan “ihracat faaliyetinde bulunan firmalar üzerinde devlet ve finans sisteminin etkisi” nin yanında firmalar üzerinde bölgesel faktörlerin de ne derece etkili olduğunu saptamaya çalışmaktır. Yani Doğu ve Batı Bölgeleri arasında ihracat farkının çok büyük olmasının nedenleri de araştırılarak, liman şehirlerine uzak olmanın yarattığı zorluklar ve üretim yapmak kadar ürettiğini pazarlayabilmenin de ne kadar önemli olduğu bir kez daha gösterilmek istenmiştir. Araştırmamıza konu olabilecek örneklem seçimi süreci bizi amaçlı örnekleme türlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemine yöneltmiştir (Merriam, 2015: 78). Bu örneklem türüne göre, ilk olarak bir katılımcıya gidilip görüşme sağlanır, bu katılımcının yönlendireceği diğer kişilere yönelinir, bunlarında yönlendireceği diğer katılımcılara gidilerek mülakat gerçekleştirilir ve süreç bu şekilde devam eder. Bizim çalışmamızda da Türkiye’de uluslararası faaliyet gösteren firmalarda çalışan on bir üst düzey yöneticiyle bu şekilde mülakat gerçekleştirilmiştir.

Mülakat çalışmasının daha verimli olabilmesi için mülakatın olabildiğince yüz yüze gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Çünkü insanın kendini, sorununu, isteklerini, güçlü bir şekilde ifade edebilmesi, kişinin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa kolaylıkla aktarabileceği en iyi yöntem yüz yüze görüşmedir. Erzurum ilinde mülakat yapılacak firmalar hakkında bilgi almak için “Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği” yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiş, bölgemizde ihracat yapan firmalar içerisinde sorularımıza cevap verebilecek yetkinlikte olanlara yönlendirilmemiz istenmiştir. DAİB yöneticisi, “firmaların görüşme isteğimize olumlu yanıt vermekten kaçınacağı, bunun sebebi olarak da firmaların dışa kapalı bir yapı sergiledikleri ve genellikle aile şirketi oldukları” nı ifade etmiştir. Buna rağmen yüksek özveri ve gayretler neticesinde beş firma ile yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Mail ve telefon ile iletişime geçtiğimiz firma yöneticilerinde ise kişi referansları esas oluşturmıştır.

### **2.2. Verilerin Güvenvericiliği**

Araştırmalarda elde edilen sonuçların güvenvericiliği araştırmanın yöntemine göre değişiklik arz edebilir. Nicel araştırmalarda araştırmanın sonucu  $2*2=4$  gibi net sonuçlar verirken, nitel araştırmalarda böyle bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Çünkü nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlılık, güvenilirlik konusunda bir takım problemler yaratmaktadır.

Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelere biri gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğudur. Ayrıca araştırmanın benzer gruplarda yinelenmesinin de aynı sonuçlara ulaşmanın neredeyse imkansız olduğunu en baştan kabul etmektir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama yönteminin aynı olamayacağını kabul eder (Yıldırım ve Şimşek, 2011:259-260).

Nitel araştırma da verilerin güvenilirliğini arttırmak için birbirine yakın sorular sorularak alınan cevaplar arasında tutarlılık olup olmadığı gözlemlenir. Nitel bir araştırma olan çalışmamızda da bu yöntem uygulanmıştır. Nitel araştırmalarda örneklem sayısı ne kadar fazlaysa genel ve güvenilir bilgiye ulaşma olasılığı o kadar yüksektir. Buna göre ülkemizde ihracat yapan firmalar üzerinde devlet ve finans sisteminin etkisini ölçmek, en doğru bilgiye ulaşmak için Türkiye’de ihracat faaliyeti gösteren bütün firmalarla mülakat çalışması yapılması gerekmektedir. Ancak mülakat çalışmasında katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar tekrara düştüğü zaman bulgularda doyum noktasına ulaşılmış demektir. Çalışmamızda da sekizinci firmadan itibaren katılımcılardan benzer cevaplar alınmaya başlanmış ancak doyum noktasına ulaşıldığından emin olunmak için on birinci firmaya kadar görüşmeler devam ettirilmiştir. Sorular oluşturulurken bu alanda yetkin kişilerle münazara edilmiş, katılımcılardan en verimli cevaplar alınabilecek sorular oluşturulmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmamızdan elde edilen verilerin güvenvericiliğinin sağlanması bu şekilde amaçlanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

Veri analizi, “araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir. Nitel analiz yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareketle bu veriler içerisinde gizli olan bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalamaktadır” (Balci, 2005).

Örneğin, nitel veri analizini Miles ve Huberman ardı sıra gelen üç basamaklı bir sınıflandırma içerisinde ele almaktadır. Doküman incelemesi, gözlem ve görüşme gibi farklı yöntemlerle elde edilen “verilerin azaltılması” bunların ilk sınıfını oluşturmaktadır. Bu aşamada, sahadan topladığımız ve henüz ham halde bulunan veriler süzgeçten geçirilip, özetlenir ve yeni verilere dönüştürülür.

“Verilerin görsel hale getirilmesi” aşaması da veri analizinin ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Bu aşamada, veriler süzgeçten geçirilip, özetlenip, yeni verilere dönüştürüldükten sonra bir takım sonuçlar çıkarılacak şekilde inşa edilmesi hedeflenmektedir. Sonuç olarak net bir anlam ifade etmeyen veri topluluğu, verilerin belli bir düzen içerisinde inşa edilmesiyle birlikte anlamlı şekiller oluşturmaktadır.

Veri analiz sürecinin son aşamasını da “sonuca ulaşma ve teyit etme” kısmıdır. Bu aşamada da araştırmacı süreç boyunca elde ettiği verileri anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bir bakıma araştırmacı verilerin içerisindeki doğru bilgiyi keşfedip, gün yüzüne çıkarmaya çalışmakta ve yeni bulgulara ulaşmaktadır. Bunu yaparken araştırmacı elde ettiği verilerden yola çıkarak ve tümevarım yöntemiyle bilginin kuramını inşa etmektedir.

Veri analiz sürecinin ardı sıra gelen bir dizi basamaklardan oluştuğu Miles ve Huberman’ın önermelerinden anlaşılacaktır. Bu aşamalardan sonra geçerliliği kabul görmüş sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır (Özdemir, 2010).

### 2.4. Bulgular -Yorumlar ve Çıkarımlar

Verilerin analiz sürecinden sonra bir takım bulgular elde edilmiş, araştırmacı bulgulara kendi gözlemlerini de yorum olarak kattıktan sonra bazı çıkarımlara gitmiştir. Verilerin analiz edilmesinde ve çıkarımlar bölümünde çalışmamız iki ana omurga üzerinde incelenmiştir. Bunlardan ilki; “firmaların uluslararasılaşma faaliyetleri üzerinde devlet ve kurumlarının etkisi nelerdir?”, ikincisi ise; “uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunan firmalar ile finansal sistemler arasında ne tür ilişkiler olduğu” dur. Bu iki omurga üzerine kurulan araştırmadan elde edilen verilerden ulaşılan bulgular şu şekildedir.

#### 2.4.1. Firmaların Uluslararasılaşma Faaliyetleri Üzerinde Devlet ve Kurumlarının Etkisine İlişkin Analizler

Türkiye’de devletin; kaynak kullanımı ve yönlendirmeler açısından ihracatı arttırmaya yönelik olumlu katkıları olduğu, ihracat teşvikleri ve vergi uygulamaları ile ihracatı geliştirmeyi amaçladıkları yapılan analizler sonucunda açıkça görülmektedir. Devletin ihracatçıya yönelik zorlamasının olmadığı fakat kurumlardan ve kişilerden kaynaklı bazı problemlerin zaman zaman ortaya çıktığı; bunlarında kısa sürede giderildiği genel kanısı mevcuttur. Sektöre yönelik kuruluşların (DAİB, TİM vb.) yapmış olduğu

fuurların, gezilerin, bilgilendirmelerin ve seminerlerin ihracata büyük ölçüde katkı sağladığı görülmektedir. Katılımcıların aşağıda yer alan ifadeleri bu bulguları desteklemektedir.

*"Kaynak kullanımı ve yönlendirmeler açısından olumlu sonuçları var. İhracatı arttırma anlamında yönlendiriyorlar. Sektörel bazda planladıkları ülkelere yönelik olarak ön bilgilendirmeler yapıyorlar. Bize bilgi sunuyorlar. 'Şu ülkede şu alanlarda eksiklikler var'. Bizde o alana kendi sektörümüze yönelik olarak çalışmalar yapıyoruz. Eğer o ürün gamlarına yönelik üretimlerimiz varsa değerlendiriyoruz. Yurt dışı seyahatlerine katılıyoruz. Fuarlara gidiyoruz. Bununla ilgili bir sıkıntı yok. Devletimizin iyi yönde faaliyetleri var.... Devletimizin olumsuz etki yaratacak her hangi bir uygulaması yoktur. Uygulamalardan kaynaklanan problemler gümrüklerde olabilir. Ama o devletin zorlaması değil. İşin akışı ile ilgili problemler olabiliyor. Bu da uygulayan kişilerden kaynaklanıyor. Bunlarında devlet ile ilgisi yoktur. Devlet işletmelere ihracat yapsın diye elinden gelen her şeyi yapıyor. Sistemde problem görülen her şeyi düzeltmeye çalışıyor." (K1)*

*"Devletin vergi uygulamaları anlamında ihracatta çok büyük bir katkısı var. KDV'nin alınmaması, Ekonomi Bakanlığı'ndan alınan ihracat teşvikleri, Eximbank teşvikleri ihracatta çok büyük katkı sağlıyor. İhracatımızda da bunları kullanıyoruz. Bu anlamda DAİB firmaları çok iyi yönlendiriyor. ... Bunun dışında teşvikler var. Biz bu fabrikayı 6 kalkınma ajansı hibe projesiyle açtık. Devletin üretim üzerinde çok büyük hibeleri var. Bu büyümemizi çok iyi yönde etkiledi." (K3)*

*"DAİB bize bu konuda çok büyük fayda sağlıyor. 2014-2015'te yaptıkları gezilerde fayda gördük. Bazı firmalar bu sayede iş buldu. Kazakistan, Kırgızistan, Azerbaycan'da bu gezilerin faydasını gördük. Piyasa araştırmasında bir fikir oluşuyor. İnsan ufkunu açıyor. DAİB'in hizmetlerinden de memnunuz. Bizim sektörümüzde DAİB'in dışında yönlendiren bir kuruluş yoktur." (K5)*

Her ne kadar kurumların düzenlediği fuurların, gezilerin, seminerlerin ihracata olumlu katkıları olsa da bu uygulamaların zaman zaman amacından şaştığı; bazı katılımcıların yapılan fuurları, gezileri amacından saptırıp kültürel gezi gibi kullandığı yapılan mülakatlar neticesinde ortaya çıkmıştır. DAİB benzeri kuruluşların birçok olumlu katkısının olduğu yadsınamaz bir gerçek olsa da devlet kurumlarının kronikleşmiş bir takım örgütsel yanlarını üzerinde taşıdığı görülmektedir. Zira katılımcılarımızdan K3'ünde şu ifadeleri bunu destekler niteliktedir:

*"...DAİB belli fuurlar yapıyor ama devlet kurumu mantığından dışarı çıkamıyor. Örneğin; yurt dışından 50 tane iş adamını buraya getiriyor. İnşaat firmalarını çağırıyor. Bakıldığı zaman bunlar tamamen gezmek, Erzurum'u görmek, kayak yapmak için gelmişler. İşle ilgili amaçları yok. Buradan gidenler de orayı gezmek için gidiyor. Bence bu organizasyonlar amacından bile sapıyor. Devletin parasını boşuna harcamaktan başka bir şeye yaramıyor."*

Devlet kurumlarının ihracat faaliyetleri üzerindeki etkisine yönelik şöyle bir çıkarıma gidilmiştir:

**Çıkarım 1:** Her ne kadar devlet ve kurumlarının firmaların ihracat yapması için elinden geleni yaptığı sonucuna ulaşılsa da Doğu Anadolu Bölgesi'ne deniz getirip liman kurulamayacağı için ihracatta belli bir noktaya kadar faydalı olabilmektedir. Bunun yanında "devlet kurumu mantığı"nın iş dünyasına yönelik kuruluşlarda da etkisini gösterdiği görülmektedir.

Ülkenin coğrafi-stratejik konumu ile birlikte firmaların ihracat performansları üzerinde etkili olan diğer bir faktörde faaliyet gösterilen bölgedir. Nitekim Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgemiz de faaliyet yürüten firmaların uluslararasılaşma için akıllarına ilk gelen ülkeler Irak, İran, Gürcistan, Nahcivan ve Azerbaycan gibi komşu ülkeler olması tesadüfi değil; coğrafi olarak en yakın konumda olmaları, yani nakliye maliyetlerinin en düşük olmasıdır. Ülkemizin stratejik ve coğrafi konumunun önemi uluslararası ilişkilerinin stabil olmasına olanak vermemektedir. Dolayısıyla sürekli dinamik ve değişken ülke ilişkileri

firmaların ihracat politikaları üzerinde de etkisini göstermektedir. Katılımcıların aşağıda vermiş olduğu cevaplar okunduğunda da araştırmacıyla aynı kaniya ulaşılabileceği düşünülmektedir.

*“Türk dış politikası maalesef stabil, öngörülür ve uzun vadeli programlar geliştirmekte sınırlıdır. Bunda bölge dinamikleri, uluslararası sorunlar ve çevresel etkilerinde büyük payı vardır. Her şeye rağmen daha öngörülebilir şeffaf ve hukukun üstünlüğü ilkelerine dayalı politikalar geliştirilebilirse bunların tüm ülke ihracatına katkıları çok olumlu olacaktır. ...Örneğin; Avrupa ile ilişkilerin bozulması bizim gibi Avrupa ağırlıklı ihracat yapan firmaların uzun dönemli ihracat anlaşmalarına engeldir. Alıcı taraf ‘bugün tamam fakat iki sene sonra size nasıl güveneceğiz?’ şeklinde soru işaretleri ile ortak iş geliştirme veya yatırım konularında tereddütler yaşamaktadırlar.” (K11)*

*“Kuzey Irak; temel sebep nakliye ve navlun maliyetleridir. Kuzey Irak’a çok yakın olduğumuz için ve Ankara’nın doğusunda bizden başka boya fabrikası olmadığı için kolaylıkla ihracat yapıyoruz.”(K3)*

*“Türk Cumhuriyetleri, Gürcistan, Azerbaycan, Nahcivan ve İran’a ihracat yapıyoruz. Bu ülkeleri seçme sebebimiz de bölgesel olarak bize yakın olmasıdır.” (K6)*

*“Kuzey Irak’a ihracat yapıyoruz. Bize en yakın komşumuz. Çünkü ihracatı lojistik yönünden kara yoluyla yapıyorum. Denize, limanlara uzağız. Dolayısıyla 650 km ile unu teslim ediyorum. (yakınlıktan dolayı).”(K5)*

Batı bölgelerinde yani limanlara yakın şehirlerimizde faaliyet yürüten firmaların ihracat hinterlandı neredeyse tüm dünya ülkeleridir. Sadece birkaç ülkenin pazar payı ile yüzlerce ülkenin pazar payının aynı olamayacağı su götürmez bir gerçektir. Nitekim limanlara yakın olan şehirlerde faaliyet yürüten K8, K9 ve K11 firmalarının hinterlandı neredeyse Avrupa’dan Amerika’ya Afrika’dan Arap Yarımadası’na kadar uzanmakta olduğu katılımcıların vermiş olduğu şu cevaplarda görülmektedir:

*“Afrika ülkeleri daha çok hedef ve iş yaptığımız ülkelerdir...” (K8)*

*“Yaklaşık 41 ülkeye ihracat yapıyoruz. GULF (Dubai, Katar, Kuveyt, Suudi Arabistan, BAE...) ana bölgemiz sonrasında Avrupa ve diğer birçok ülkeye gönderiyoruz.”(K9)*

*“ABD, Meksika, Kolombiya, Peru, Fas, Portekiz, İspanya, Almanya, İtalya, Polonya, Fransa, Slovenya ve Danimarka’ya ihracat faaliyeti gerçekleştiriyoruz...”(K11)*

Ülkenin coğrafi-stratejik konumu ve firmanın faaliyet yürüttüğü bölgenin uluslararasılaşma üzerindeki etkisine yönelik çıkarım:

**Çıkarım 2:** Firmanın uluslararasılaşmasında ülkenin coğrafi- stratejik konumu; hangi kıtada yer aldığı, hangi ülkelerle komşu olduğu, önemli boğazlarının olup olmadığı gibi faktörlerin doğrudan ya da dolaylı olarak firmalar üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Ülkenin coğrafi-stratejik konumu kadar firmanın ülkenin hangi bölgesinde faaliyet yürüttüğü de uluslararasılaşma kararı almasında önemli bir etken olduğu gözlemlenmiştir.

Ülkenin coğrafi-stratejik konumu ve firmanın faaliyet yürüttüğü bölgenin önemi yeterince açıklandıktan sonra ülkelerin dış politikadaki gücü, etkinliği ve gelişmişlik düzeyinin de firmaların uluslararasılaşması üzerindeki etkisine değinilmiştir. Yani gelişmiş, gelişmekte ve az gelişmiş ülke olmanın ihracata etkilerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur. Buna göre gelişmişlik düzeyi üst seviye olan ülkeler kendinden daha az gelişmiş ülkelerle ihracat aşamasında herhangi bir problemle karşılaşmazken; gelişmişlik düzeyi ihracat yaptığı ülkeden daha düşük seviyede olan ülkeler ihracatta çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Gelişmekte olan devletler kategorisinde yer alan ülkemiz, bizden daha gelişmiş olan Avrupa ülkeleri ve ABD gibi ülkelere ihracat söz konusu olduğunda birçok kritere tabii tutulmakta; buna karşılık gelişmişlik düzeyi bizden daha düşük olan Irak, Gürcistan, Ermenistan gibi ülkelere kolayca ihracat yapabilmektedir. Katılımcılarımızdan K4’ün “İhracat yaptığımız ülkelere göre biz daha büyük ülkeyiz. Bizden vasat oldukları için biz baskınız. Onların önüne geçiyoruz. Örneğin Rusya’ya ihracat yapamayız. Çünkü onlar zaten un sektöründe ön plandalar. Bizim ülkemiz de ihracat anlamında

her şeyi 2002'den sonra öğrendi (bizim gibi küçük şirketler için söylüyorum).... Bu hükümet döneminde ihracat hız kazandı. Dış politika anlamında ülkenin gayreti üst düzeydedir." ifadeleri de bu çıkarımımızı destekler niteliktedir.

Bunlarla birlikte ülkemizin dış politikası kadar ihracat yapılan ülkenin dış politikası da uluslararasılaşmada önemli bir etkidir. Devletler; tarihi, kültürel ve siyasi olarak kendilerine yakın hissettikleri ya da ortak hedefler güttükleri ülkelere dış politikada ve ekonomik alanlarda da kolaylıklar sağladığı görülmektedir. Örneğin; Türkiye'nin tarihi ve kültürel bağları olan Azerbaycan, Bosna Hersek, Katar gibi ülkelerle ve siyasi olarak Türkiye ile ortak hareket eden Rusya ile vergi muafiyeti ve vize serbestisi gibi ekonomik açıdan kolaylıklar getiren anlaşmalar sağlanmaktadır. Başka bir açıdan ele alacak olursak; ülkemizin Kuzey Irak ile yaşadığı siyasi krizden sonra bu bölgeye ekonomik ambargo uygulaması dış politikamızın ihracata etkisini, ABD'nin Çin başta olmak üzere ülkemizin de içinde bulunduğu birçok ülkeye ek gümrük vergisi getirmesi de karşı ülkenin dış politikasının ihracata etkisini ortaya koymaktadır. Katılımcılarımızdan K3'ün açıklamaları da bunu destekler niteliktedir:

*"2 farklı konu var. 1. Türk dış politikası 2. İhracat yaptığın ülkenin dış politikası. Biz daha çok Irak, Türki Cumhuriyetleri gibi genelde krizlerin çok olduğu, savaşların çok olduğu ülkelere ihracat yapıyoruz. Çünkü bizim işimiz inşaat. Yani yıkılan ülkelerin tekrar inşa edildiği sırada ticaret yapabiliyoruz. O anlamda Türkiye'nin dış siyasetinden çok diğer ülkelerin dış siyaseti bizi daha çok ilgilendiriyor. Bu noktada dışardaki temas halinde olduğumuz ülkeler Kuzey Irak, Suriye, İran bunlar Amerika dış etkilerine bağlı oldukları için onların politikaları bizi daha çok etkiliyor. Amerika'nın İran'a ambargo uygulaması ya da Irak ta standart uygulamaya geçmesi, yaşanan rahip krizinde Türkiye'ye ambargo uygulamaları bunlar Türkiye'nin dış politikasından ziyade diğer ülkelerin dış politikalarının yansıması olarak bizim önümüze geliyor. Bu krizler yine Türkiye Cumhuriyeti'nin bürokratları tarafından aşıyor. Krizlerin azalması da ihracatta önümüzü açıyor."(K3)*

Dış politikanın ihracat üzerindeki etkisi yukarıda katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan ve çıkarımlarımızdan yeterince anlaşılacaktır. Bunlara ek olarak daha öncede üzerinde durduğumuz gibi ülkeler politik olarak iyi olduğu ülkelere ticarete kolaylıklar sağlarken, problem yaşadıkları ülkelere de ekonomik yaptırımları bir silah olarak kullanmaktan kaçınmadıkları ulaşılan gözlemlerimizden biridir.

Dış politikanın ihracat üzerindeki etkisine yönelik yaptığımız analizler ve ulaştığımız çıkarımlara rağmen "paranın su gibi akıp yerini bulacağı" görüşünü de vermeden geçemeyeceğiz. Zira ihracat tamamen dış politikaya bağlı olsaydı ülkemizde faaliyet yürüten firmaların Yunanistan ve Ermenistan ile hiçbir zaman ihracat yapamaması gerekirdi. Çünkü bu ülkelerle devamlılık arz eden, kronikleşmiş, çözülemeyen bir takım sorunlarımız Cumhuriyet tarihimiz boyunca var olmuştur.

Ülkenin dış politikası ve gelişmişlik düzeyinin ihracat faaliyetleri üzerindeki etkisine yönelik çıkarım:

**Çıkarım 3:** Ülkelerin dış politikadaki gücü ve etkinliği ile gelişmişlik düzeylerinin paralellik seyrettiği; firmaların uluslararasılaşmasının da bu paralellığe uyum sağladığı yapılan analizler ve ulaşılan çıkarımlarımızdandır. Gelişmiş ülkeler dış politikada güçlü ve etkin rol alırken bu ülkelerde faaliyet yürüten firmalar ihracatta büyük kazanımlar elde etmekte; gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkeler dış politikada etkin olamamakta, bu ülkelerde faaliyet yürüten firmalarda ürünlerini pazarlarken bir takım problemlerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

#### **2.4.2. Uluslararasılaşma Faaliyetlerinde Bulunan Firmalar İle Finansal Sistemler Arasındaki İlişkiye Dair Analizler**

Ülkemizde ihracat faaliyetlerinde bulunan firmaların ihtiyaç duydukları sermayeyi genellikle kendi öz kaynaklarından sağladıkları zaruri durumlarda kredi kullanımına yöneldikleri saptanmış; bunun sebebi olarak da, ekonomideki ani kur değişimleri sonucu kredi faizlerindeki yükselişlerin olduğu bunun da firmaların üretim kalemlerindeki maliyet artışını doğrudan arttırdığı görülmüştür. Devletin finans



kaynaklarına ulaşmada özellikle ihracat yapan firmalar için büyük kolaylıklar sağladığı, hatta ve hatta hibe ve desteklerle ihracatı arttırmayı hedeflediği gözlemlenmiştir. Bunun yanında yaptığımız araştırmalar sonucunda, Türkiye’de maalesef ülke risklerinden ötürü aşırı finans yükleri mevcuttur. Avrupa’da bir şirket %1,39 yıllık faizle finansmana ulaşabilirken, Türkiye’de en uygun olarak nitelendirdiğimiz Eximbank kredilerinde bu oran % 4’tür (Avrupa maliyetinin 2,87 katı). Harici banka ve finans kaynaklarından elde edeceği finansman maliyeti ise bugünlerde %10 (dövizde) civarındadır ki bu maliyetlerle üretim ve ihracat rekabeti mümkün değildir. Katılımcılarımızın aşağıda bunları destekler nitelikteki cevaplarına yer verilmiştir:

*“Biz nakit ticaret yapıyoruz. Banka, kredi vs. kullanmıyoruz. Bankacılık işlerimizi genelde paranın tahsilatı, gönderimi üzerine yapıyoruz. Kendi finansmanımızı kullandığımız için kredilerle ilgili çok bir bilgimiz yok.” (K3)*

*“Bahsettiğim gibi kur politikasındaki dengesizlik ve uluslararası baskı nedeniyle, kur dalgalanmaları ve faizlerin artması olumsuz olarak etkiliyor.”(K8)*

*“Kredi bazlı da öz sermaye ile de çalışıyoruz. Bulduğumuz sektör büyük paraların döndüğü bir sektör. En iyi sene 2011 senesiydi. Bu sene çok kötü bir sene oldu. Kurlar hareketli olduğu zaman kredi ortalığı karıştırıyor.” (K4)*

*“Benim kredilerle pek fazla işim olmuyor ama buna ulaşmakta problem yaşadığım alan değil.” (K1)*

Üretimi, ihracatı artırmanın en temel yollarından biri firmaların olabildiğince uzun vadeli ve düşük faizli kredilere ulaşmasını sağlamaktır. Dünyada ve ülkemizde bulunan bankacılık sistemleri ve kredi mekanizmaları, şirketlerin en büyük iş ortakları olmaları sebebiyle olumlu veya olumsuz firmaların üretim ve ihracatını doğrudan etkilediği görülmüştür. Ancak son yıllarda yaşanan aşırı kur dalgalanmaları nedeniyle firmaların kredi kullanımından mümkün olduğunca kaçındıkları, öz sermayeye yöneldikleri görülmüştür. Yatırım ve büyüme için gerekli düşük faizli krediler günümüz şartlarında kullanılabilirliğini yitirmiş; hammadde maliyetleri açısından döviz kurlarının zorlayıcı olduğu tespit edilmiştir. Yani bir yandan hammaddenin pahalılaşması, yatırım ve büyüme maliyetlerinin arttığı, diğer taraftan da finansman kullanımının zorlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılarımızdan K6 ve K9’un vermiş olduğu cevaplar bulgularımızı destekler niteliktedir.

*“Türkiye’de şuan bankaların ve faizlerin durumu ortadadır....Oradan aldığımız kredi ile iş yapmaya kalkarsak tamamen zarar ederiz. Kendi sermayemizle çalışıyoruz.” (K6)*

*“Yatırım ve büyüme için gerekli düşük faizli krediler şuanda imkansız ve hammadde maliyetleri açısından da döviz kurları zorlayıcı yani bir yandan hammadde pahalılaşıyor, yatırım ve büyüme maliyetleri artıyor.” (K9)*

Gerek banka kredileri gerekse Eximbank kredilerinin kullanımında istenilen teminat miktarının yüksekliği, firmaların kredi kullanımını güçleştirdiği ve firmaları kredi kullanımından uzaklaştırdığı saptanmıştır. Fakat yine de firmaların kredi kullanma zorunluluğu olduğu durumlarda banka kredileri yerine Eximbank kredilerini tercih ettikleri görülmüştür.

*“Eximbank ihracat sektörünü desteklemek amacıyla kurulmuş ama Eximbank’ın vereceği krediler tamamen teminata dayalıdır. Dar bütçeli şirketler de teminat zaten sıkıntılı. Dolayısıyla bu teminatı kaldırmadığı sürece hiçbir faydası yoktur... Faizin düşük olmasına rağmen giremiyoruz. Çünkü alacağın kredi kadar teminat istiyorlar. Teminatı da her firma gösteremediği için buna kimse girmiyor.”(K5)*

*“...Son zamanlarda krizden dolayı Eximbank kredilerinde de bir takım sorunlar var. Faiz oranları yüksek ama bunun geçici olduğunu düşünüyorum. Devlet özellikle ihracatçıya daha pozitif bakıyor. Kaynak kullanımı konusunda ihracatçıya yakın davranıyor. 2018’de ülkenin durumu ve faiz oranlarının yüksekliğinden dolayı bir takım sorunlar var ama öncesinde sorun yoktu.” (K1)*

Katılımcılarımızdan K5 ve K1'in ifadeleri de Eximbank kredileri ile ilgili sorunları açık ve net bir şekilde ortaya koymaktadır. Firmaların uluslararasılaşmasında finans sistemlerinin etkisine ve Eximbank kredilerinin kullanılabilirliği üzerine aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır:

**Çıkarım 4:** Firmaların genellikle öz sermaye ile çalıştıkları ve zorunlu olmadıkça banka kredilerini tercih etmedikleri, zorunlu hallerde ise diğer kredi sağlayıcıları yerine Eximbank'ı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Çıkarım 5:** Eximbank kredilerinin ihracatçıyı desteklediği, diğer kredi kuruluşlarına oranla çok daha uygun faiz oranları ile kredi sağladığı; fakat kredi kullanırken istenilen teminat miktarının yüksekliği ve son aylardaki kura bağlı faiz oranlarındaki aşırı yükseliş nedeniyle firmaların Eximbank kredilerinden de faydalanmakta güçlük çektikleri kanısına varılmıştır.

## SONUÇ

Ülkemizde faaliyet yürüten firmaların ihracat performansı üzerinde devlet ve finans kaynaklarının ne derecede etkili olduğunun araştırıldığı konumuzda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Her ne kadar bazı firmalar devlet yöneticileri ve kurumları ile hiçbir ilişkisinin olmadığını belirtmiş olsalar da aslında mevzuat çerçevesinde belli ilişkiler içerisindedirler. Bununla birlikte hiçbir ülke, özellikle de ihracat girdisi ithalat çıktısından az olan ülkeler, ihracatının sekteye uğramasını, döviz girdisinin azalmasını istemez. Firmaların ihracat aşamalarındaki herhangi bir probleminin ülkelerin döviz girdisini de doğrudan etkilediği düşünüldüğünde ülke yöneticileri ve kurumları ihracattaki problemleri çözmeye firmalardan daha çok istekli olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda ülke yöneticilerinin ve kurumlarının ihracat faaliyetleri üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir mi?

Araştırmamızın ana konusunu oluşturan 'ihracat' faaliyetinin gerçekleşme aşamalarında devletin ne derecede etkili olduğu üzerine bir takım çıkarımlar oluşturulmuştur. Limanlara uzak olan firmaların genellikle en yakın ülkeleri ihracat faaliyeti için seçtikleri; bunun ana nedeninin ise nakliye maliyetlerini en aza indirmek olduğu gözlenmiştir. Devletin ihracat aşamalarının her safhasında çeşitli derecelerde, doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğu; özellikle devletlere karşı belirlediği dış politikasının firmaların ihracatını doğrudan ve yüksek derecede etkilediği araştırmamızda elde ettiğimiz en önemli gözlemlerden biridir. Ayrıca, gerçek anlamda kendi hammaddemiz ile yerli ürün üretilmediği, ithal edilen ürünlerin vergisi ödenerek millileştirildiği için ürünlerimizin geneli aşırı kur dalgalanmaları ve yüksek faiz oranlarından etkilenmektedir. Bunun yanı sıra ihracatı geliştirmek için devlet kurumlarının veya birlik odalarının gerçekleştirdikleri fuar ve gezilerin çoğu zaman faydalı olduğu ancak bazı zamanlarda da amacından şaşırıp bu faaliyetlerin kültürel gezi gibi değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Konunun finans kaynağı kısmında ulaştığımız sonuçlarda ise; ihracat faaliyetlerinde bulunan firmaların kurdaki aşırı dalgalanmalar ve enflasyondaki normalden fazla artış nedeniyle ihtiyaç duydukları sermayeyi genel olarak kendi öz kaynaklarından ve bazı zorunlu durumlarda da Eximbank kredilerinden sağladıkları saptanmıştır. Kurdaki aşırı dalgalanma ve enflasyondaki normalden fazla artışın temel nedeni ise; ülkenin coğrafi-stratejik konumundan kaynaklı sürekli değişen, belirsiz dış politikasının etkileri olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca asgari ücret artırımlarının seçim vaadi olarak kullanılması ve istikrarsız/güven vermeyen ekonomi politikaları nedeniyle oluşan karmaşık makroekonomik ortamın ihracat faaliyetinde bulunan firmalar üzerinde birçok olumsuz etkisinin olduğu kanısı mevcuttur. Firmalar bu nedenlerden dolayı bir ülkeye uzun vadeli ihracat politikası belirleyememekte, uzun vadeli satış anlaşmaları yapamamaktadırlar. Firmaların aşmak zorunda olduğu ana sıkıntılar; çok sık değişiklik yapılan kanun uygulamaları, belirsiz gelecek, belirsiz enflasyon, finansal maliyetler ve yetersiz knowhow birikimleri olarak sıralanmıştır.

## KAYNAKLAR

Abay, S. (2015). Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'nin İş Sistemlerinin Karşılaştırılması ve İnovasyon Politikalarının Ar-Ge Boyutu Bakımından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Afşar, M.(2006). Finansal Sistem ve İşleyişi, Eskişehir.
- Aslan, S. (2016). Türkiye’de Sosyal Sermaye Bileşenlerinden Güven Hakkında Bir Değerlendirme, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 2.
- Aslan, Ö. ve Korap, H.L. (2006). Türkiye’de Finansal Gelişme Ekonomik Büyüme İlişkisi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17.
- Aydınlı, F. (2007). Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıklar ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Buğra, A. (1995). Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Çakan, S. (2010). Japon Ulusal İş Sisteminin Japon İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Etkisi (Toyota Örneği), Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, Cilt1, Sayı2, Sayfa5-30
- Erel, D. (2002). Kurumsal Çevre-Örgüt İlişkileri: Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları Örneği, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Ganesh, R. (1980). Institution Building For Social And Organizational Change: An Appreciation. Organization Studies.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.
- Merriam, S. (2015). Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir.
- Özen, Ş. (2009). “Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular,” 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkara, B., Kurt, M. ve Karayormuk, K. (2008). Türkiye’de İşletme Grupları: Eskiler ve Yeniler, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8, 1-2: 59-83.
- Öztürk, N., Barışık, S. ve Darıcı, H.K. (2010). Gelişmekte Olan Piyasalarda Finansal Derinleşme ve Büyüme İlişkisi: Panel Veri Analizi. Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, Sayfa,95-119.
- Tübitak Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu, 2005.
- Scott, W.R. (1995). Institution and Organization: Attempting and Theoretical Synthesis, Thousand Oaks .
- Scott, W. R. (2003A). Environments, Strategies, And Structures. In Organizations: Rational, Natural, And Open Systems, New Jersey, Prentice Hall.
- Whitley, R. (1999). Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 8.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları

Gönderilme Tarihi : 13.02.2019  
Kabul Tarihi : 26.03.2019  
DOI : 10.32705/yorumyonetim.526464

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİNDE SOSYAL DIŞLANMIŞLIK HİSSİ: ALAN DIŞI ÖĞRENCİLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Bora YENİHAN**

Doç. Dr., *Kocaeli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,*  
[bora.yenihan@kocaeli.edu.tr](mailto:bora.yenihan@kocaeli.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-9413-6571>

**Umut YERTÜM**

Arş. Gör., *Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,*  
[umutyertum@klu.edu.tr](mailto:umutyertum@klu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1548-264x>

**Melike SEVER**

Yük. Lis. Öğr., *Kırklareli Üniversitesi, SBE, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD,*  
[svrmelike@gmail.com](mailto:svrmelike@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-1682-0671>

### ÖZ

Toplum içinde bireylerin, toplumla bütünleşememesi ve toplum içinde yaratılan fırsatlara, toplumun diğer üyeleri kadar erişememesi olarak tanımlanabilecek olan sosyal dışlanma kavramı, özellikle dezavantajlı gruplar (kadınlar, çocuklar, gençler, yaşlılar, engelliler, göçmenler vb.) açısından önemli bir risk olarak görülmektedir. Bu çalışmada lisansüstü öğrenimine devam eden alan dışı (farklı bir bölümde lisans eğitimi almış) öğrencilerinin herhangi bir faktörden dolayı sosyal dışlanmaya maruz kalıp kalmadıkları araştırılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri içinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan çalışmada elde edilen verilerin araştırmacılar tarafından analiz edilmesiyle, öğretim elemanlarından kaynaklı kimi sebeplerin bu öğrencilerde sosyal dışlanmışlık hissi yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmada cinsiyet farklılığının, mülakat yapılan görüşmeciler özelinde sosyal dışlanmaya maruz kalma açısından bir fark yaratmadığı ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Dışlanma, Lisansüstü Eğitim, Öğrenci

### SOCIAL EXCLUSIONS IN GRADUATE EDUCATION: A QUALITATIVE RESEARCH ON UNDERGRADUATE STUDENTS FROM DIFFERENT BACHELOR'S

### ABSTRACT

The concept of social exclusion, which can be defined as the inability of individuals to be integrated into society and the opportunities created within the society not being accessible to other members of the society, is seen as a significant risk especially for disadvantaged groups (women, children, youth, elderly, disabled, migrants, etc.). In this study, it has been investigated whether the students who are graduate students (who have a bachelor's degree in a different department) face social exclusion due to any factors. By analyzing the data obtained from the study conducted with semi-structured interview technique by the researchers, it is determined that some reasons caused by academic staff create a sense of social exclusion in these students. In addition, it was revealed that gender difference did not make any difference in terms of exposure to social exclusion for interviewees.

**Key Words:** Social Exclusion, Graduate Education, Student

## GİRİŞ

Sosyal dışlanma 20. Yüzyılın ikinci yarısı itibari ile tüm Dünya’da gündeme gelerek, farklı coğrafyalarda farklı isimlerle anılan ama sonuçları itibari toplumları benzer biçimlerde etkileyen bir kavramdır. Literatürde çoğunlukla “yoksulluk” kavramıyla bağlaşıp bir biçimde ele alınmasına rağmen çok boyutlu ve farklı faktörlerin ortaya çıkarabildiği sosyal bir problem olarak sosyal dışlanma, toplumun hemen her kesiminde görülebilmektedir. Günümüzde yalnızca gelişmekte olan ve az gelişmiş toplumların değil, bununla birlikte gelişmiş toplumların da önemli bir problemi olan sosyal dışlanma beraberinde çeşitli sorunları da getirmektedir. Bu açıdan sosyal politika yapıcılarının ve uygulayıcılarının üzerinde sıklıkla durduğu bir kavramdır.

Esas itibari ile diğer tüm sosyal politika uygulamalarında olduğu gibi sosyal dışlanma ile mücadele konusunda da öncelikli görev kamuya düşmektedir. Eğitim, işgücü piyasası politikaları, sosyal güvenlik uygulamaları, göçmenlerin ve dezavantajlı diğer grupların sorunları ve yoksullukla mücadele noktasında kamu eliyle alınacak önlemler sosyal dışlanmayı azaltmak için önem taşımaktadır. Özellikle yoksullukla bağdaştırılan sosyal dışlanmanın önlenmesinde eğitim ve eğitim politikaları önemli birer araçtır. Eğitim ve işgücü piyasası arasındaki ilişki göz önüne alındığında, eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin daha nitelikli ve iş güvencesi yüksek işler bulabileceklerini ve yoksulluğa düşme ihtimallerinin azalacağını söylemek mümkündür. Tam tersi durumda ise eğitimsiz, niteliksiz ve vasıfsız kişilerin çoğunlukla kayıt dışı sektörde, güvencesiz işlerde ve düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalacakları ve yoksullaşma risklerinin artacağı söylenebilir.

Bu çalışmada lisansüstü eğitimlerine devam eden alan dışı (farklı bir bölümde lisans eğitimi almış) öğrencilerin, bu durumlarından dolayı herhangi bir faktöre bağlı olarak sosyal dışlanmaya maruz kalıp kalmadıkları veya maruz kalma ihtimallerinin nitel araştırma yöntemleri içinde yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile belirlenmesi amaçlanmaktadır. Öncelikle konu ile ilgili literatür incelenerek, çalışmanın teorik alt yapısı oluşturulacak, daha sonra ise mülakat verileri analiz edilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır.

### 1. Sosyal Dışlanma Kavramı ve Boyutları

Kavram olarak dışlanmanın, ilk defa 1970’li yıllar Fransa’sında, sosyal yardımlar kapsamında ve bu sosyal yardımlardan faydalanamayan grupları içine alacak biçimde kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Alacahan ve Duman, 2011: 2). 1950’li ve 1960’lı itibari ile bu sorun literatürde yer almazken, yoksulluk artışı ve refah düzeylerindeki azalış sonucu dışlanma kavramına yönelik tartışmaların başladığı görülmektedir. (Yusufoğlu ve Kızmaz, 2016: 31). Sosyal dışlanma kavramının, literatüre ve sosyal politika araştırmalarına Avrupa kaynaklı olarak girdiğini söylemek mümkündür (Erdoğan, 2004). Kavram, Kıta Avrupa’sında ve sosyal politika çalışmalarında ilk defa Fransa’da kullanılmıştır. Sosyal Dışlanma, ABD’de sınıf altı (underclass) ile anlam bulurken; gelişmekte olan ülkelerde ve az gelişmiş ülkelerdeyse, marjinalleşme olarak anılmıştır (Koca, 2015: 504). Fransa’da 1974 senesinde görevde olan ve “sosyal işlerden sorumlu” bakan konumundaki Rene Lenoir, Fransa’da yaşanan topluluklar içindeki bireylerin onda birlik kısmının toplum içinde dışlanmış olduğunu belirtmiş ve dışlanmaya maruz kalan bu bireyleri, fiziksel engelliler, zihinsel engelliler, istismara uğrayan çocuklar, bakım ihtiyacı olan hasta yaşlılar, uyuşturucu bağımlılığı olan bireyler, intihara meyilli kişiler, tek ebeveynler, marjinal, a-sosyal bireyler, sorunlu aileler ve sosyal uyumsuzluk yaşayan diğer kişiler olarak belirtmiştir (Sen, 2000: 1).

En genel tanımıyla “Sosyal Dışlanma” kavramı; kişinin toplumsal yapı ile bütünlük kurmasını sağlayarak, kişinin geleceğini planlayarak gerçekleştirmesinde imkânlarla ulaşmasını engelleyen temel ve öncelikli ihtiyaçlara ulaşamaması, toplumla olan bağlarının kopması, ekonomik, siyasal, sivil ve vatandaşlık haklarına ulaşamama sürecini ifade etmektedir (Silver, 1994: 532). Silver, birbirinden farklı toplumsal yapılar içinde meydana gelme biçimi ve sebeplerine göre sosyal dışlanma kavramını açıklarken üç paradigma kullanmaktadır. Bu paradigmlar; dayanışma paradigması, uzmanlaşma paradigması ve tekelleşme paradigmalarıdır (Silver, 1994: 539).

Dayanımda, sosyal dışlanma, sosyal bağların zayıflayarak kopması ve toplumla bireyin ilişkilerinin sekteye uğraması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre; toplum, kendi içinde pay edilen değerler ve kendi doğrularından oluşan, sosyallik içeren bir yapıdır. Sosyal dışlanma, söz konusu yapının sekteye uğraması ve başarısız olması neticesinde görülmektedir. Uzmanlaşma paradigması, sosyal dışlanma kavramını, kişilerin kendi hareketlerinin ve piyasa mekanizmasının işleyişinin neticesi olarak görmektedir. Buna göre kişiler, bireysel seçimleri sonucu dışlanabilmekte ya da diğer aktörlerle olan ilişkileri ve çıkar şekilleri sebebiyle dışlanmaya maruz kalabilmektedirler. Tekelleşme ise, toplum içindeki sosyal yapıyı bir empoze etme, aşama sırası ilişkilerinin dayattığı bir baskı unsuru biçiminde görmektedir (Silver, 1994: 539).

Kavram, ekonomik olarak, sosyo-kültürel olarak ve yapısal olarak görülen ve birçok boyutu içeren bir durumdur ( Bayram, vd. 2010: 82). Commins (1993) kavramı, vatandaşlık bütünleşmesinin dışına itilme, çalışma yaşamının dışında kalma, sosyal yardımlara erişememe ve hem toplumdan hem de aileden dışlanma olarak dört farklı boyutta incelerken; Silver (1994) aynı kavramı, ekonomik boyut, sosyal boyut, siyasal boyut ve kültürel boyut olarak ele almıştır. Jehoel-Gijsbers (2007) ve Vrooman (2008) ise kavramı, maddiyat kökenli yoksunluk, çeşitli sosyal haklara erişememe, toplumun sosyal yönüne katılmama ve kültürel bütünleşme üzerinden incelemiştir.

Sapançalı ise (2003) ilgili kavramı, hizmet ve mal piyasalarının dışına itilme ve çalışma yaşamında kendine yer bulamamayı kapsayan ekonomik boyutu, mekânsal boyutu ve sosyal refah hizmetlerinden faydalanamamayı içine alan toplum yaşamının dışına itilme, demokratik haklar ile yönetim ve azınlıklarla, göçmenleri kapsayan siyasal alanın dışında kalma olarak üç farklı boyutta incelemektedir. Adaman ve Keyder (2005) ise kavramı, ekonomik alandan dışlanma, kültürel yaşamdan dışlanma, siyasal yaşamdan dışlanma ve mekânsal olarak dışlanma olarak dört boyutlu biçimde ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar çoğu, kavramı, yoksulluk seviyesinin artması ya da yeterli miktarda gelire sahip olmama ve yeterli kaynaklara erişememe, çalışma hayatının dışında kalma, toplum içinde sağlanan hizmetlere ulaşamama ve sosyal ilişkilerin dışında kalma olarak dört boyutlu ele almaktadır (Gordon vd. 2000). Beall ve Piron, (2005) ise sosyal dışlanmayı, ekonomik hayattan dışlanma, sosyal katılımdan dışlanma ve siyasi hayattan dışlanma şeklinde üç boyutta incelemiştir.

## 2. Sosyal Dışlanmanın Sonuçları

Sosyal dışlanmanın birçok sonucu olmakla birlikte, bunları genel olarak toplumsal ve bireysel sonuçlar şeklinde ayrılmaktadır. Bireysel sonuçlar açısından konu ele alındığında, toplumsal yapı içinde gereksinimlerini gideremeyecek seviyede geliri olanlar, sosyal güvenlik şemsiyesinin dışında kalanlar, herhangi bir kazancı olmayan işsiz kişiler ve toplum içinde çeşitli ayrımcılıklar yaşayan kişilerin sosyal dışlanmaya maruz kalma risklerinin olduğunu söylemek mümkündür (Şahin, 2009: 78). Sosyal dışlanmaya maruz kalan bireyler, hem ruhsal hem de fiziksel olarak engelli, ayrımcılık yaşayan, yaşamlarında karşılıklarına çıkması muhtemel tehlikeler karşısında zayıf ve korumadan yoksun bireyler olarak tanımlanmaktadırlar. Sosyal dışlanma riski olan bireyler genellikle yaşadıkları topluma karşı yabancılaşmakta (Özkul, 2004: 35), toplum yapısı ile kaynaşmakta sorun yaşamakta, çaresiz ve güçsüz olduklarını düşünmekte, desteksiz ve sahipsiz hissetmektedirler (Seyyar, 2003: 47). Ayrıca, bu şekilde sosyal dışlanmaya maruz kalan kişilerin uyuşturucu, alkol bağımlılığı gibi toplumsal kurallara ve ahlaksal yapıya uymayan davranışlar sergilemeleri de görülmektedir.

Uzun süreleri bulan işsizlik, kişilerin vasıflarını ve üretkenliklerini kaybetmelerine, ruhi, fiziki ve sosyo-kültürel ihtiyaçlarının giderilmemesi sebebiyle psikolojik ve fizyolojik hastalıklar sonucu zarara uğramalarına sebep olmaktadır. Böylelikle, kişilere ve toplum içindeki kurumsal yapılara olan güvenleri sarsılan bu kişilerin toplumsal yapı ile bağ kurarak bütünlük sağlamaları güçleşmektedir (Özgökçeler, 2006: 161).

Toplumsal sonuçlar açısından konu ele alındığında ise, sosyal dışlanmanın toplumun geleceğini tehdit edebilecek boyutta olduğunu söylemek mümkündür. Toplum içinde yoksunluk sebebiyle suç işleme düşüncesi ve eğilimi ile suç işleme seviyelerinin yükselmesi, toplum içindeki kurumsal yapıların ve

normların zayıflaması, toplumsal infiallerin ve yabancılaşma olgusunun görülmesi kaçınılmazdır (Çakır, 2002: 99). Sosyal sorumluluk ve değerlerin kaybedilmesi, toplumu düzenleyen sosyal kuralların haklılığı ve geçerliliği noktasındaki şüphelerin çoğalması, topluma karşı isyan etme duygusu gibi durumların, sosyal dışlanma olgusunun toplumsal yapı açısından meydana getireceği en önemli riskler içinde olduğunu söylemek mümkündür (Şahin, 2009: 80).

### 3. Sosyal Dışlanma İle Mücadele Yöntemleri

Sosyal dışlanma ile mücadelenin temel amacı, bireylerin önceki tecrübeleri ve sahip oldukları çeşitli fırsatlar dışında, asgari bir yaşam düzeyine sahip olmalarının sağlanmasıdır (Coşkun ve Tireli, 2008). Sosyal dışlanma farklı toplumlarda çeşitli biçimlerde görüldüğü için mücadele yöntemleri de çeşitli biçimlerde olmaktadır. Sosyal dışlanmayla mücadelede belirli bir bütünsel politika veya yaklaşımın benimsendiğinden söz edilememektedir (Mayes, 2003: 10).

Sosyal dışlanmayla mücadelede kullanılan yaklaşım veya politikalar, sosyal dışlanmanın görünüş biçimine göre farklılık göstermektedir. Bunların önemli bölümünü doğrudan yoksullukla mücadelede kullanılan araçlar oluştururken, diğer bir bölümü ise daha çok işgücü piyasasının düzenlenmesine ve istihdama yönelik politikalar oluşturmaktadır. Bununla birlikte, sosyal dışlanmayla mücadele üretilen politikalar, ülkelerin sosyal modeline göre de değişmektedir (Sapançalı, 2003: 209).

Sosyal dışlanmayla mücadelede çok yönlü politikaların geliştirilmesi gerekmektedir (Şahin, 2009: 98). Sosyal dışlanmayla mücadelede oluşturulacak politikalar üç aşamalı olarak değerlendirilebilir. Bunlar; sosyal dışlanmanın önlenmesi, sosyal dışlanmaya maruz kalan kişilerin toplumsal yapıya tekrar bütünleşerek kaynaşmasının sağlanması, temel hakların geliştirilmesi biçiminde sıralanabilmektedir (Sapançalı, 2003: 209).

#### 3.1. Sosyal Dışlanmanın Önlenmesi

Sosyal dışlanmayla mücadelede belirlenecek olan politikaların ilk aşaması olan sosyal dışlanmanın önlenmesi üç temel modelden meydana gelmektedir. Bunlar sırasıyla; asgari gelir güvencesi modeli, güçlendirme modeli ve sosyal sermayenin geliştirilmesi modelidir.

Asgari gelir güvencesi modeli, sosyal dışlanmayla mücadelede en etkin araç olarak görülmektedir. Şöyle ki, asgari geliri güvence altına almak, sosyal olarak etkinlik göstermek isteyen toplumların ilk şartıdır. Bu durum bir tek toplumun yapısı açısından değil, aynı biçimde ekonomik açıdan da önemlidir. Çünkü iktisatçılar, asgari gelir hakkının, istihdam edilme ve tüketim gibi makroekonomik göstergelerde dengeyi sağlayıcı bir farklılık yarattığını ön plana çıkarmaktadırlar (İnsel, 2001: 19). Asgari gelir güvencesi sağlamak isteyen toplumların son zamanlarda birbirinden farklı iki temel yaklaşımı benimsedikleri görülmektedir. Bunlardan ilki karşılıksız olarak geliri güvence altına alan yaklaşım, ikincisi de bir çalışma karşılığı gelirin güvence altına alınmasını öngören yaklaşımdır (Sapançalı, 2003: 210).

Karşılıksız asgari gelir, asgari geçim seviyesinin altında gelir elde eden bireyler açısından gelir güvencesi sağlamaktadır. İşsizler, süreklilik arz etmeyen işlerde, düşük ücretlerle iş görenler, fizyolojik veya psikolojik problemi sebebiyle çalışamayanlar, yaşlanma veya eşinden ayrılma sebebiyle yoksulluk çekenler, marjinal yaşayanlar bu gelire hak kazanmaktadırlar. Söz konusu gelir, çalışma karşılığı elde edilmemekle birlikte, bu yardımın "gelir" olarak adlandırılmasının sebebi ise, gerçekleştirilen ödemenin devamlılık arz ettiğini göstermek ve çalışma sonucu kazanılan gelirin bireylerde yarattığı güven duygusuna benzer bir etki yaratmasının sağlanmasının amaçlanmasıdır (Balci, 2002: 482).

Sosyal dışlanmayla mücadelede Ango-Saxon ülkelerde geliştirilen en etkin araç, asgari bir gelir hakkının ya da sosyal yardımın bir çalışma karşılığında elde edilmesidir (Sapançalı, 2003: 217). Çalışma karşılığı yardım programlarının temel niteliği, işsiz, yoksul ya da dışlanmış bir bireyin yardımı hak edebilmesi için, ilgili kamu kurumunun göstereceği bir işte çalışmasının zorunlu tutulmasıdır (Standing, 1990: 680). Bu zorunluluklar yerine getirilmediği hallerde gelir kesilmektedir (Sapançalı, 2003: 218). Burada kişilere sadece asgari gelir sağlanması hedeflenmemekte, bunun yanında sosyal dışlanmaya maruz kalanların kendilerini faydalı hissetmeleri sağlanarak, başta işgücü piyasası olmak üzere, toplumun bütünüyle bütünleşmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır

Sosyal dışlanmayla mücadelede özellikle yoksulluğun önlenmesi anlamında geliştirilen en önemli yaklaşımlardan biri de güçlendirme modelidir. Bu model, yoksul bireylerin sermaye birikim sürecinden dışlandıklarında geçinebilmek için üretime nasıl katılacakları sorunundan hareket etmektedir. Güçlendirmenin, katılım, sesini duyurma, dahil olma, medeni ve siyasi haklara erişim, bilgilenme gibi farklı tanımları bulunmaktadır (Sapançalı, 2003: 221).

Sosyal dışlanmayla mücadelede önerilen bir başka yaklaşım da sosyal sermayenin geliştirilmesidir. Sosyal sermaye, bireyin sahip olduğu ekonomik güç ve bilgi düzeyini ifade eden insan sermayesi kavramından ayrılmaktadır (Sapançalı, 2003: 226). Sosyal sermaye, toplumda bireylerin karşılıklı ilişkilerini düzenleyen formel veya enformel kurum ve kurallar bütünüdür. Sosyal sermaye yaklaşımında, sosyal güven ve toplumsal ağların önem taşıdığı görülmektedir. Ayrıca, sosyal sermaye üzerine yapılmış pek çok çalışmada enformel ilişkilere ve gönüllü kuruluşlara üyelikten kaynaklanan güven ilişkilerinin yanı sıra, formel kurum ve kurallara dayalı güven ilişkilerinin de sosyal sermayeyi oluşturduğu ifade edilmektedir (Buğra, 2001: 23-24).

### **3.2. Sosyal Dışlanmış Bireylerin Toplumla Bütünleşmesi**

Sosyal dışlanmayla mücadelede belirlenecek politikaların ikinci aşamasını ise, sosyal dışlanmış bireylerin toplumla bütünleştirilmesi oluşturmaktadır. Sosyal dışlanmaya maruz kalan bireylerin toplumla bütünleştirilebilmesi adına öncelikli olarak işgücü piyasası politikaları geliştirilmeli ve geniş bir sosyal güvenlik ağı kurulmalıdır.

Sosyal dışlanma esasen işsizlik ve eksik istihdam biçiminde kendini göstermektedir. Bu nedenle işgücü piyasası sosyal dışlanma veya sosyal bütünleşme anlamında önemli bir kurumdur. Sosyal dışlanmayla mücadelede işgücü piyasasına ilişkin politikalar ise, uygun iş yaratmak, istihdam edilebilirlik, temel eğitim ve mesleki eğitim programları çerçevesinde uygulanmaktadır (Sapançalı, 2003: 230).

Sosyal güvenliğin esas amacı, sadece bireyi belirli risklere karşı güvence altına alarak yaşamını sürdürebilmesini sağlamak değil, aynı zamanda, temel bir hak ve önemli bir kurum olarak, sosyal kaynaşma yaratmak, toplumsal barışın oluşumuna yardımcı olmak, bireyin topluma katılımını sağlamak ve insan onurunu korumak gibi amaçlara da hizmet etmesidir (Sapançalı, 2003: 247). Bu çerçevede sosyal güvenlik; yoksulluk ve sosyal dışlanmayla mücadelede en önemli araçların başında gelmektedir (ILO, 2001: 1).

### **3.3. Temel Hakların Geliştirilmesi**

Sosyal dışlanmayla mücadelenin üçüncü aşamasını ise temel hakların geliştirilmesi oluşturmaktadır. Sosyal dışlanmanın yalnızca bir bölüşüm değil, aynı zamanda temel hakların kullanılmaması ve bunlardan yoksunluk şeklinde bir insani sorun olduğunu da vurgulamak gerekmektedir (Sapançalı, 2003: 252). Bu bağlamda, sosyal dışlanmayla mücadelede, temel hak ve özgürlükler ile ekonomik, sosyal ve siyasi hak ve özgürlükler bir bütün olarak düşünülmeli ve insan hakları bu çerçevede geliştirilmeli ve gerçekleştirilmelidir.

## **4. Alan Dışı Lisansüstü Öğrencilerinin Yaşadıkları Sosyal Dışlanmışlık Hissini Ölçmeye Yönelik Nitel Bir Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde, Kırklareli Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünde öğrenim gören alan dışı (lisans eğitiminde farklı bir alanda yüksek lisans yapan öğrenciler) lisansüstü öğrencilerinin yaşadığı ve hissettiği sosyal dışlanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın cevap aradığı sorular, araştırma yöntemi ve elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilecektir. Nitel araştırma yöntemleri ile elde edilen sonuçlar analiz edilerek, araştırmanın cevap aradığı sorular cevaplanmaya çalışılacaktır.

### **4.1. Çalışmanın Amacı, Önemi ve Cevap Aradığı Sorular**

Bu çalışmanın amacı, lisans eğitimlerinden farklı bir alanda lisansüstü eğitimi gören alan dışı öğrencilerin, farklı bir alandan gelmiş olmalarından dolayı eğitim yaşamında karşılaştıkları zorluklar, bu



zorlukların gelecek planlarına etkileri ve bu durumun onlara sosyal dışlanmışlık hissi yaşatıp yaşatmadığını incelemektir. Çalışmanın evrenini Kırklareli Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimi gören (Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü) öğrenciler oluşturmaktadır. Evrenin Kırklareli Üniversitesi'ndeki tüm enstitülere bağlı lisansüstü öğrencilerini kapsayacak şekilde seçilmesinin nedeni, örnekleme oluşturacak farklı alanlardaki katılımcıların düşünce ve hislerini öğrenerek daha sağlıklı sonuçlara ulaşmaktır. Çalışmanın amacına ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

- Alan dışı lisansüstü öğrencileri, farklı bir alandan geldikleri için yüksek lisans eğitimleri süresince çeşitli faktörler (arkadaşlar, öğretim elemanları, eğitim içerikleri vb.) sebebi ile sosyal dışlanmışlığa maruz kalmakta mıdır?

- Alan dışı lisansüstü öğrencilerinin cinsiyetleri ile yaşadıkları/yaşamaları muhtemel sosyal dışlanmışlık hissi arasında bir ilişki var mıdır?

Sosyal dışlanma kavramının farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutları olduğu belirtilmekle beraber, bu boyutların eğitim ile ilişkili olduğunu (eğitim-yoksulluk ilişkisi, eğitim-işgücü piyasası ilişkisi, eğitim-sosyal yaşam ilişkisi vb.) söylemek mümkündür. Bu açıdan ele alındığında hangi sebepten kaynaklanırsa kaynaklansın, eğitime devam eden öğrencilerin sosyal dışlanmışlığa maruz kalmaları veya kendilerini sosyal dışlanmış olarak hissetmeleri hem kişisel olarak eğitim hayatlarını hem de genel olarak yükseköğrenim sistemini olumsuz etkileyecektir. Yükseköğrenim sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyerek, toplumsal fayda üretebilmesi için hangi faktörden kaynaklanırsa kaynaklansın, sosyal dışlanma-eğitim ilişkisi incelenmesi gereken bir konudur. Ancak sorun belirlendikten sonra çözüm üretilebileceği göz önüne alındığında, alan dışı yüksek lisans öğrencilerinin sosyal dışlanmaya maruz kalıp kalmadıklarını incelemek ve böyle bir durum varsa çözüm önerileri sunmak önem taşımaktadır.

#### 4.2. Materyal ve Yöntem

Çalışmanın evreni, ilgili enstitülerin öğrenci işleri ile görüşülerek tam olarak belirlenmiştir. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde öğrenim gören lisansüstü erkek öğrenci sayısı 512 ve kız öğrenci sayısı 312, Fen Bilimleri Enstitüsünde öğrenim gören lisansüstü erkek öğrenci sayısı 209, kız öğrenci sayısı 58 ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünde öğrenim gören erkek öğrenci sayısı 21 ve kız öğrenci sayısı 70'dir. Çalışmanın evreni toplamda 742'si erkek ve 440'ı kız öğrenci olmak üzere 1182 öğrenciden oluşmaktadır.

Yapılan çalışmalarda örneklemin çok küçük olması, çalışmanın sonuçları açısından evren için genelleme yapabilmeyi zorlaştırmaktadır. Betimsel olarak yapılan çalışmalarda örneklemin en az % 10 seviyesinde olması, evrenin küçük olduğu durumlarda ise bu oranın % 20 düzeyinde bulunması gerekmektedir. Eğer korelasyona dayalı bir çalışma yapılmak isteniyorsa en az 30 ve nedensellik içeren kıyaslamalı çalışmalarda ise, her grup için 30'ar eleman gerekmektedir. Ancak deneysel araştırmalarda, her grubu temsilen 15'er eleman gibi az sayıda denek sonuçların geçerlilik arz etmesini sağlayabilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki örnek büyüklüğünün fazlalığı, çalışma sonuçlarının güvenilirliğini arttırmaktadır (Gay, 1987; Akt. Arlı ve Nazik, 2001: 77).

Yapılan nitel araştırmalarda verilerin, çalışma konusu ile ilgili olarak ilk elden toplanması gerekmektedir. Nitel araştırmaların önemli özelliklerinden biri de örneklem genişliği ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda örneklemin genişliği, sorunun temel özellikleri ve araştırmacının erişebildiği kaynakların sınırlılıkları ile belirlenmektedir (Karataş, 2015: 69-70). Bununla birlikte, nitel araştırma teknikleri içinde en çok tercih edilen yöntem olan görüşme ve gözlem gerek zaman ve gerek maliyet açısından zorlayıcı olabileceği gibi, örneklemin büyük tutulması da verilerin analizi ile yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı nitel araştırma teknikleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda örneklem seçimi yapılırken evreni temsil yeteneğinden ziyade çalışmanın konusu ile ilk elden alakalı katılımcıların seçilmesi önem taşımaktadır (Neuman, 2012: 321).

Araştırmanın örneklemini, Kırklareli Üniversitesi'nin enstitülerinde lisansüstü öğrenim gören öğrenciler içinden seçilmiş alan dışı otuz erkek ve otuz kız öğrenci oluşturmaktadır. Katılımcı sayısının

toplam da altmış olarak belirlenmesinin sebeplerinden biri, her gruptan 30'ar denekle yapılan çalışmaların güvenilirliğinin ve sonuçların evreni temsil etme yeteneğinin olduğunun literatür bilgisi ile desteklenmesidir. Diğer sebep ise alan dışı lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin tamamına ulaşmanın zorluğudur. Bu zorluklardan ilki enstitülerden sağlıklı bilgi alınmadığı için alan dışı öğrencilerin tam sayısının belirlenememesi ve diğeri de belirlenen öğrencilerin bir kısmına ulaşamaması veya çalışmaya katılmak istememeleridir.

Çalışmaya katılan deneklerin sağlıklı bilgiler verebilmelerini sağlamak için kimlikleri gizli tutulmuş ve bu durum kendilerine da bildirilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilirken erkek öğrenciler "E" ve kız öğrenciler de "K" simgesi ile ifade edilmiştir. Yapılan çalışmada veriler "Yarı Yapılandırılmış Mülakat" tekniği kullanılarak toplanmıştır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan görüşme/mülakat yöntemi, çalışmaya katılan tüm deneklerin verdiği cevapları karşılaştırarak, ortak yönleri ve farklılıkları tespit edip, ortaya koymayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 22). Araştırma esnasında görüşmeler tüm katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan deneklerle yüz yüze yapılan mülakatlardan önce yazılı olarak bir soru seti hazırlanmış ve deneklere mülakatlar esnasında açık uçlu sorular yöneltilerek cevaplar kayıt altına alınmıştır. Tüm katılımcılara bilgi verilerek, katılımcıların verdikleri cevaplar ses kayıt cihazına kaydedilmiş ve katılımcılara araştırmacılar dışında bu cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir.

Çalışmaya katılan deneklerin, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve benzer ifadeler kodlanarak, bu kodlar üzerinden içerik analizi ile sonuçlara varılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar içinden kodlar oluşturulurken herhangi bir program (QDA Miner, Nvivo vb.) kullanılmamış, ifadeler araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda ve birbirlerinden bağımsız olarak taranmıştır. İçerik analizi, katılımcıların ifade ettikleri kavram, kelime ve cümleler arasındaki ilişkileri analiz ederek, ulaşılan ham verileri açıklamayı amaçlamaktadır. İçerik analizi yöntemi ile ortak veya benzer ifade, kelime ve cümlelerden oluşturulan temalar doğrultusunda açıklamalar yapılmaya çalışılmaktadır (Krippendorff, 2004: 18).

#### 4.3. Çalışmanın Bulguları

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucu elde edilmiş olan ham haldeki veriler incelenerek analiz edilmiş ve alan dışı yüksek lisans öğrencilerinin maruz kaldığı sosyal dışlanmaya yönelik olarak; "ders aldıkları kimi öğretim elemanlarının kendilerine yeteri kadar yardım etmemesi", "bilimsel hazırlık sürecinde lisans öğrencileri ile aynı seviyede tutulup kendilerine destek olunmaması" ve "derslerin tüm öğrenciler aynı seviyedeymiş gibi işlenerek, tüm öğrencilerin aynı kriterlere göre değerlendirilmesi" üç sorun alanı ön plana çıkmıştır. Sorun alanları ile ilgili katılımcıların verdiği cevapların istatistiksel olarak hangi sorun alanında yer aldığı Tablo 1.'de görülmektedir.

**Tablo 1. Kırklareli Üniversitesi'ne Bağlı Enstitülerde Öğrenim Gören Alan Dışı Lisansüstü Öğrencilerinin Yaşadıkları Sosyal Dışlanma Hislerine Yönelik Sorun Alanları**

SORUN ALANLARI	N (T)	N (E)	%	N (K)	%
Ders aldıkları kimi öğretim elemanlarının kendilerine yeteri kadar yardım etmemesi sorun alanı.	60	21	70	18	60
Bilimsel hazırlık sürecinde lisans öğrencileri ile aynı seviyede tutulup kendilerine destek olunmaması sorun alanı.	60	17	56,6	13	43,3
Derslerin tüm öğrenciler aynı seviyedeymiş gibi işlenerek, tüm öğrencilerin aynı kriterlere göre değerlendirilmesi sorun alanı.	60	19	63,3	23	76,6

#### 4.3.1. Ders Aldıkları Kimi Öğretim Elemanlarının Kendilerine Yeteri Kadar Yardım Etmemesi Sorun Alanı

Görüşme yapılan alan dışı lisansüstü öğrencilerinin “ders aldıkları kimi öğretim elemanlarının kendilerine yeteri kadar yardım etmemesi sorun alanı” içinde belirttikleri problemler sırasıyla; “sen yapamazsın”, “başarılı olman zor”, “tez çalışman için başka bir hoca ile görüş” ve “ben olsam seni almazdım” ifadeleri ile karşılaşmalarıdır. Bu problemler ve ortaya çıkan sorun alanı bağlamında mülakat yapılan bazı alan dışı yüksek lisans öğrencilerinin görüşleri şu şekildedir:

**Tablo 2. Kırklareli Üniversitesi'ne Bağlı Enstitülerde Öğrenim Gören Alan Dışı Lisansüstü Öğrencilerinin Ders Aldıkları Kimi Öğretim Elemanlarının Kendilerine Yeteri Kadar Yardım Etmemesi Sorun Alanına Yönelik Görüşme Örnekleri**

E 1	"Tüm derslerde elimden geleni yapmama rağmen, ismini vermek istemediğim bir hocam sürekli olarak hazırladığım ödevleri eleştirmekte. Eleştirmesi normal olabilir ama biraz da yapısı olması gerekmez mi? Ne zaman konusu açılrsa " <b>sen zaten başka bir bölüm mezunusun bizim alanda yapamazsın</b> " gibi ifadeler kullanıyor ve bu kendimi çok kötü hissetmeme sebep oluyor."
E 14	Yüksek lisans yapmanın zor olduğunu biliyorum ama bu zorluk derslerden kaynaklanmalı bence kişilerden değil. Bir derste ..... isimli bir hocamız herkesin içinde bana " <b>jüride ben olsam sen şu an burada olmazdın</b> " dedi. Gerekçesi de üniversitede başka bir bölümü okumuş olmam ve beni yeterli bulmamasıymış. Ben bu şartlar altında nasıl motive olup başarılı olacağım?
E 21	Sanki bazı hocaların amacı bizim yüksek lisans derslerinde başarılı olmamız değil de yüksek lisans bırakmamızı sağlamış gibi hissediyorum. Şu sorularla bir defadan fazla karşılaştım çünkü, " <b>neden bu bölüme geldin? Neden kendi bölümünde değilsin? Başarılı bir tez yazabileceğini düşünmüyorum..</b> ". Ama senin görevin zaten benim başarılı olmamı sağlamak değil mi?
K 5	Bu konuda çok fazla konuşmak istemiyorum ama şu ifadeyi net olarak kullanan bir hocamız var " <b>başarılı olman zor!</b> ". Gerekçesi nedir peki? Ben ve birkaç arkadaşımızın daha başka bölümden mezun olarak yüksek lisansa gelmiş olmamız. Bence çok doğru bir yaklaşım değil.
K 11	Derslerde kendim çabaladım. Hocalarımın ekstra bir çabasını görmedim. Bu konuda şikâyetim yok fakat tez danışmanlığı konusunda hocaların tercihleri hep tanıdıkları bildikleri öğrencileri seçmek yönünde. Farklı bir bölümden geldiğim için beni hep başka hocalara yönlendirme eğilimindedir. Kötü niyetli olmasalar bile " <b>sen ..... hoca ile çalışsan daha iyi olur</b> " gibi sözleri sıkça duydum.
K 28	Bir hocanın kolay beğenmemesi ve öğrencisini eleştirmesi normal olabilir. Buna itirazım yok. Ama yapılan en küçük hatada tüm sınıfın önünde " <b>öğrenci seçerken daha dikkatli davranmalıyız</b> " diyerek de beni rencide etmemeli.

Yapılan mülakatlar sonucu, alan dışı lisansüstü öğrencilerinin kimi öğretim üyeleri tarafından farklı gerekçe ve ifadelerle ötekileştirildikleri ve bu durumun öğrencilerde sosyal dışlanmışlık hissi uyandırdığı görülmektedir. Burada dikkat çeken noktalardan biri erkek öğrencilerin ve kız öğrencilerin benzer ifadeleri kullanmış olmalarıdır.

#### 4.3.2. Bilimsel Hazırlık Sürecinde Lisans Öğrencileri İle Aynı Seviyede Tutulup Kendilerine Destek Olunmaması Sorun Alanı

Görüşme yapılan alan dışı lisansüstü öğrencilerinin “bilimsel hazırlık sürecinde lisans öğrencileri ile aynı seviyede tutulup kendilerine destek olunmaması sorun alanı” içinde belirttikleri problemler sırasıyla; “devamsızlıktan kalırsın”, “not konusunda tolerans göstermem” ve “görüşme saatlerine uy” ifadeleri ile karşılaşmalarıdır. Bu problemler ve ortaya çıkan sorun alanı çerçevesinde mülakat yapılan bazı alan dışı yüksek lisans öğrencilerinin görüşleri şu şekildedir:

**Tablo 3. Kırklareli Üniversitesi'ne Bağlı Enstitülerde Öğrenim Gören Alan Dışı Lisansüstü Öğrencilerinin Bilimsel Hazırlık Sürecinde Lisans Öğrencileri İle Aynı Seviyede Tutulup Kendilerine Destek Olunmaması Sorun Alanına Yönelik Görüşme Örnekleri**

E 7	Ben farklı bir bölümden geldiğim için bilimsel hazırlık okudum. Normalde yüksek lisans derslerinde devamsızlığı önemsemeyen bir hocamız, bilimsel hazırlık dersinde sürekli devamsızlığı hatırlatıyordu ve " <b>devamsızlıktan bırakmakla</b> " tehdit ediyordu. Asıl beni üzen nokta aynı dersi alan lisans öğrencileri için böyle bir uygulama yapmamasıydı.
E 16	Bilimsel hazırlık okurken kimi hocalarımız geçme notunu sürekli bir silah olarak kullanıyorlardı ve " <b>64 alırsan kalırsın bu konuda toleransım yok</b> " gibi ifadeler kullanıyorlardı. Sanki yüksek lisans bırakmamız için çabalıyorlardı. Ben zaten farklı bir alandan geldim ve öğrenme aşamasındayım. Bana yardımcı olmaları gerekirken sürekli dışladıklarını düşünüyordum.
E 25	Ben bilimsel hazırlık okusam da sonuçta yüksek lisans öğrencisiyim. Diğer yüksek lisans öğrencileri hocalarla çok rahat iletişim kurabilirken ben ve benim gibi diğer iki arkadaşımın bu özgürlüğü yoktu. Hatta birkaç defa " <b>görüşme saatlerine uymamız</b> " konusunda uyarıldık. Diğer yüksek lisans öğrencileri için böyle bir kısıtlama yokken biz neden böyle bir dışlanmaya maruz kalıyoruz?
K 2	Birlikte yüksek lisansa girdiğim ve normal şekilde öğretime devam eden arkadaşlarımız cep telefonu ile bile hocalarımızı çok rahat arayabilirken ben bazı hocalarımızla görüşme saatleri dışında odasında bile görüşemiyordum. Sebep olarak da " <b>bir görüşme saati olduğu ve herkes gibi buna uymam gerektiği</b> " söyleniyordu. Aslında farklı bir bölümden geldiğim için benimle daha çok ilgilenilmesi ve görüşme özgürlüğümün diğer yüksek lisans öğrencilerinininki gibi olması gerektiğini düşünüyorum.
K 14	Bilimsel hazırlık döneminde bir defa derse geç kaldım ve dersin hocası beni derse almadı. Daha sonra görüştüğümüzde de beni " <b>devamsızlıktan bırakmakla</b> " tehdit etti. Fakat normal lisans öğrencileri derse geç kaldığında hoca sorun etmeden onları derse alıyordu. Ne düşünmem gerekiyor? Bu durum istenmediğimi ve okulu bırakmam gerektiğini düşünmeme sebep oldu.
K 30	Normal lisans öğrencilerinin ders geçme notu 40'a kadar indirilirken bizde 65 sabitti. Bu konuda hocalarımızla konuştuğumuzda genellikle " <b>gerek puanı alamazsanız kalırsınız</b> " gibi ifadelerle karşılaşılırdık. Belki bu işin kuralı bu olabilir ama bunu ifade ederken bize kendimizi değersiz hissettirecek şekilde davranmamaları gerekiyor.

Yapılan mülakatlar sonucu, alan dışı lisansüstü öğrencilerinin, bilimsel hazırlık döneminde özellikle not verme, devamsızlıktan bırakma gibi ifadelerle maruz kaldıkları ve bu durumun onların kendilerini dışlanmış hissetmelerine sebep olduğu görülmektedir. Bir diğer önemli sorun da öğrencilerin ders veren öğretim elemanları ile yeterli iletişimi kuramamak konusundaki endişe ve eleştirileridir. Bu noktada eleştiriler çoğunlukla kendilerini diğer (bilimsel hazırlık okumayan) yüksek lisans öğrencileri ile kıyaslamaları sonucunda ötekileştirilmiş ve dışlanmış hissetmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Görüşmeler esnasında gözlemlenen bir diğer durumda erkek ve kız öğrencilerin bu sorunu alanıyla da ilgili olarak benzer ifadeler kullanmış olmalarıdır.

#### **4.3.3. Derslerin Tüm Öğrenciler Aynı Seviyedeymiş Gibi İşlenerek, Tüm Öğrencilerin Aynı Kriterlere Göre Değerlendirilmesi Sorun Alanı**

Görüşme yapılan alan dışı lisansüstü öğrencilerinin "Derslerin tüm öğrenciler aynı seviyedeymiş gibi işlenerek, tüm öğrencilerin aynı kriterlere göre değerlendirilmesi sorun alanı" içinde belirttikleri problemler sırasıyla; "sınıf içinde küçük düşürülme" ve "yönlendirme konusunda yetersiz destekle" karşılaşmalarıdır. Bu problemler ve ortaya çıkan sorun alanı çerçevesinde mülakat yapılan bazı alan dışı yüksek lisans öğrencilerinin görüşleri şu şekildedir:

**Tablo 4. Kırklareli Üniversitesi'ne Bağlı Enstitülerde Öğrenim Gören Alan Dışı Lisansüstü Öğrencilerinin Derslerin Tüm Öğrenciler Aynı Seviyedeymiş Gibi İşlenerek, Tüm Öğrencilerin Aynı Kriterlere Göre Değerlendirilmesi Sorun Alanına Yönelik Görüşme Örnekleri**

E 9	Derslerde sunum yaparken veya tartışılan konular üzerine fikir belirtirken yaptığım her hatada üzerime gelen hocalarım var. <b>"Bunu da mı bilmiyorsun?"</b> veya <b>"bir yüksek lisans öğrencisi bu kadar saçma yorum yapmamalı"</b> gibi ifadelerle karşılaştığım oluyor. Sonuçta ben başka bir bölümü okudum üniversitede ve bilimsel hazırlık okuduysam da 4-5 tane ders aldım sadece. Bence hocalarımız bu konuda biraz daha yapıcı olmalı ve beni sınıf içinde utandırmamalı.
E 18	Bir hocaya hazırlamam gereken ödevle ilgili olarak yardımcı olması için gidiyorum ve aldığım cevap <b>"sınıfta gereken kaynakları söyledim"</b> oluyor. Evet hocamız gerçekten sınıfta söylemiş oluyor ama ben farklı bir bölümden geldim ve hangi kaynağa nasıl ulaşacağımı tam olarak bilmiyorum henüz. Hocanın beni kayırmasını istemiyorum ki. Sadece durumuma anlayış gösterip biraz daha yardımcı olmasını istiyorum.
E 22	Bazen derste neredeyse hocayla tartışmamak için kendimi zor tutuyorum. Çünkü bilerek veya bilmeyerek gurur kırıcı konuşmaları oluyor. Mesela <b>"bu şekilde yapacaksan bir daha ödev hazırlama"</b> gibi. Sonuçta ben henüz öğrenciyim ve farklı bir alandan geldim ve hocaların biraz daha anlayışlı olması gerektiğini düşünüyorum.
K 5	Bazı hocalar derslerde çok sert davranabiliyorlar. Özellikle bir ödev hazırlama konusunda yanlış yaptığımızda başka bölümden geldiğimizi hoş olmayan şekilde söyleyebiliyorlar. Sınıfın geneline gelen eleştirilerden çok şahsi eleştirilerle karşı karşıya kaldığım oluyor ve herkesin içinde <b>"yetersiz"</b> olmakla suçlanabiliyorum.
K 19	Başka bir alandan geldiğim için zorlanmam bence normal ama sonuçta bir şeyleri başarmak ve kendimi ispatlamak için yüksek lisans yapıyorum. Yani yaşlıtlarım arasında fark yaratmak, ailem tarafından takdir edilmek istiyorum. Bunun için de hocalarımın yardımına ihtiyacım var. Ancak <b>"ders çalışma, okuma yapma"</b> gibi konularda yeteri kadar yardım alamıyorum hocalarımdan. Bu durum kendimi eksik ve başarısız hissetmeme sebep oluyor.
K 26	Bence bu konuda sistem sorunlu. Eğer hocalar herkesin mezun olduğu bölümde yüksek lisans yapmasını istiyorsa buna göre düzenlemeler yapılınsın ve bu sorunlar yaşanmasın. Benim başıma gelmedi ama sınıfta benim gibi başka bölümden gelen bir arkadaşına yönelik bir hocanın <b>"çok kırıcı"</b> sözleri olmuştur.

Yapılan görüşmeler sonucu, kimi lisansüstü öğrencilerinin ders ortamında "yetersiz" olmak gibi sebeplerle suçlandıkları ve bu durumun kendilerini eksik ve dışlanmış hissetmelerine sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ders ve araştırmalar konusunda öğretim elemanları tarafından yeteri derece desteklenmedikleri ve yönlendirilmedikleri de belirtilen ifadeler arasında yer almaktadır. Diğer iki sorun alanında olduğu gibi burada da öğrencilerin cinsiyetleri açısından herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. Hemen belirtmek gerekir ki, benzer uygulamalarla diğer öğrencilerin de (alan içi) karşı karşıya kalmış olabilecekleri düşünülmekle beraber, kontrol amacıyla sorulan sorularda çalışmaya katılan denekler, kendilerine ayrımcılık uygulandığını ve diğer öğrencilere karşı istisnalar dışında benzer yaklaşımları gözlemlemediklerini belirtmişlerdir. Deneklerin ifadeleri sonucunda asıl sorunun bu noktada ortaya çıktığı ve sosyal dışlanmışlık hissini yaratan problemin, öğretim elemanlarının genel davranış ve uygulamaları değil, aksine alan dışı öğrencilerin özelinde sergiledikleri davranışlar ve uygulamalar olduğu sonucuna varılmıştır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirtmek gerekir ki direkt olarak ilgili konuya yönelik alan yazında yapılmış çalışmalar bulunmamakla birlikte, sosyal dışlanma yaşayan öğrenciler ve sonuçlarına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bu açıdan çalışmanın özgün bir yönü bulunduğunu söylemek mümkündür. Konuya yakın çalışmalar içinde Çelikkaleli ve Tümtaş (2017: 165-168) tarafından üniversite öğrencileri üzerine yapılan

araştırmada sosyal dışlanmaya maruz kalan öğrencilerin yalnızlaşabileceği, uyum problemi yaşamalarına sebep olabileceği ve toplumsal normların dışına itilebilecekleri ortaya konmuştur. Genç vd. (2015: 94-96) tarafından yapılan çalışmada ise, öğrencilerin başarı düzeyinin düşük olmasının, kendilerini derslerden dışlanmış hissetmelerine ve bir süre sonra okulu bırakmalarına sebep olabileceğini ortaya koymuştur. Pehlivan ve Acar'da (2009: 36-37) yaptıkları çalışmada, eğitmeden dışlanmanın her şeyden önce bir insan hakları ihlali olduğunu belirterek, bu duruma sebep olan faktörleri mikro ve makro faktörler olarak ikiye ayırmışlardır. Mikro faktörlerin öncelikle okul ve öğrenme ortamı ile ilgili olduğunu ortaya koydukları çalışmalarında “Çocuğun bireysel ihtiyaçlarına odaklanmayan, içinde bulunduğu koşullarla ele almayan okul, hem öğrenciye ihtiyaç duyduğu öğrenme ortamını sağlayamamakta hem de o öğrenciyi farklılıkları nedeni ile dışlayabilmektedir” sonucuna varmışlardır. Bademci vd. (2018: 71) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise öğrencilerin maruz kaldıkları sosyal dışlanma da öğretmenlerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Sosyal dışlanma konusunu cinsiyet farklılığı açısından ele alan çalışmaların bir kısmı incelendiğinde ise, sosyal dışlanma ile cinsiyet farklılığı arasında anlamlı sonuçların olmadığı görülmektedir. Bu alanda çalışmaları ile tanınan Adaman ve Keyder (2005: 120) tarafından yapılan çalışmada cinsiyetin sosyal dışlanmışlık hissi etkilemediği ortaya çıkmıştır. Adaman ve Ardıç (2008: 27-63) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da benzer şekilde cinsiyet farklılığı ile sosyal dışlanmışlık hissi arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Dağ (2016: 496-497) ise yaptığı çalışmada cinsiyet farklılığı ile sosyal dışlanma arasındaki ilişkiden çok; eğitimsiz, dul ve yaşlı kadınların yoksulluktan dolayı sosyal dışlanmaya maruz kalabildiklerini belirtmektedir. Çakır'da (2008: 42) yaptığı çalışmada sosyal dışlanma ve yoksulluk arasındaki ilişkiden bahsederken, cinsiyet farklılığı noktasında eğitimsiz kadınların işgücü piyasasına girmeleri zorlaşacağı için yoksulluğa itilebileceklerini ve sosyal dışlanmaya maruz kalabileceklerini belirtmektedir. Özpınar vd. (2012: 42-43) yaptığı çalışmada yine cinsiyet farklılığı ve sosyal dışlanmanın, yoksullukla güçlü bağlar sergilediğini ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar sosyal dışlanma ve cinsiyet farklılığı arasındaki ilişki de önemli bir değişken olarak yoksulluğu ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde yoksulluk gibi bir değişken olmadan direkt olarak sosyal dışlanma ve cinsiyet farklılığı arasında bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür.

Sosyal dışlanma ile ilgili tartışmalar incelendiğinde odak noktasının genellikle yoksulluk olduğu görülmektedir. Ancak sosyal dışlanma tek boyutlu bir kavram olmayıp, farklı sosyal gruplar içinde farklı biçimlerde görülebilmektedir. Öğrencilerin, okul ortamında sosyal dışlanmaya maruz kalmaları hem eğitim hayatlarını hem de sonrasında girecekleri işgücü piyasasındaki konumlarını ve toplum içinde kabul edilmişlik düzeylerini etkileyebilecek bir durumdur. Literatürle bağlantılı olarak sosyal dışlanmanın azaltılarak ortadan kaldırılması için yoksullukla mücadele için eğitim önemli bir araç olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede tüm eğitim kurumlarında olduğu gibi yükseköğrenim kurumlarında da, her türlü farklılıklarından dolayı öğrencilerin sosyal dışlanmaya maruz kalmalarının engellenmesi gerekmektedir.

Araştırma bulguları kapsamında, çalışmanın cevap aradığı sorulardan ilki olan “alan dışı lisansüstü öğrencileri, farklı bir alandan geldikleri için yüksek lisans eğitimleri süresince çeşitli faktörler (arkadaşlar, öğretim elemanları, eğitim içerikleri vb.) sebebi ile sosyal dışlanmışlığa maruz kalmakta mıdır?” sorusu pozitif olarak cevaplanmıştır. Burada alan dışı lisans öğrencilerinin maruz kaldıkları sosyal dışlanmayı oluşturan faktör olarak öğretim elemanları ön plana çıkmaktadır. Öğretim elemanlarının isteyerek veya istemeyerek sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları ifadeler, öğrencilerde sosyal dışlanmışlık hissi uyandırabilmekte ve bu durum onların eğitim hayatını gözden geçirmelerine ve belki de eğitimlerini bırakma kararı almalarına sebep olabilecek niteliktedir. Bunun yanında sisteminde (bilimsel hazırlık dönemi vb.) öğrencilerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine sebep olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın ikinci sorusu olan “alan dışı lisansüstü öğrencilerinin cinsiyetleri ile yaşadıkları/yaşamaları muhtemel sosyal dışlanmışlık hissi arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu ise negatif olarak cevaplanmıştır. Araştırma bulguları analiz edildiğinde alan dışı lisansüstü öğrencilerinin, cinsiyetlerinden bağımsız olarak benzer cevapları verdikleri ve yine benzer problemleri olduğu

görülmüştür. Çalışma bu yönü ile literatürü destekler niteliktedir ve lisansüstü eğitim yaşamında cinsiyet ile sosyal dışlanma arasında bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür.

Çalışma özgün yönüyle bilimsel gerçekleri ortaya koymaktan çok, gelecekte bu ve benzer alanlarda çalışmalar yapacak araştırmacı ve akademisyenlere yardımcı olacak niteliktedir. Farklı düzeylerde ve farklı örneklerle yapılacak çalışmaların sonuçları bir araya getirildiğinde konu itibari ile daha aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKLAR**

Adaman, Fikret, Ardiç, Oya Pınar (2008), "Social Exclusion in The Slum Areas of Large Cities in Turkey", *New Perspectives on Turkey* 38/1, s. 29-60.

Adaman, Fikret ve Keyder, Çağlar (2005), "Türkiye'de Büyük Kentlerin Gecekondu ve Çöküntü Mahallelerinde Yaşanan Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma", Avrupa Komisyonu Çalışma, Sosyal İşler ve Fırsat Eşitliği Dairesi için hazırlanan Rapor, s. 120.

Alacahan, Osman ve Duman, Betül (2011), "Dışlanma, Ayrımcılık, Mezhep ve Etkinlikler Arası Eşitsizlikler", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı 1, s.2.

Arlı, Seçkin ve Nazik, Mahmut Hamil (2001) "Bilimsel Araştırmaya Giriş", Gazi Kitabevi, Ankara.

Bademci, Havva Özden, Karadayı, Esmâ Figen, Karabulut, İpek Güzide Pur ve Vural, Narin Bağdatlı (2018), "Öğrencilerin Özsayıgılarının Artırılması Yoluyla Okul Terkinin Önlenmesi", *Türk Psikoloji Yazıları*, 21/41, s. 71.

Balcı, Şebnem Gökçeoğlu (2002), "Yoksulluk ve Sosyal Dışlanmanın Hukuksal Nedenleri ve Çözüm Arayışları", *Yoksulluk, Şiddet ve İnsan Hakları İçinde*, (Ed. Y.Özdek), TODAİE, İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayını, Ankara, s. 482.

Bayram, Nuran ve Aytaç, Serpil, Mustafa ve Sam, Neslihan (2010, Ekim), "Yaşam Tatmini ve Sosyal Dışlanma", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Dergisi ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 12, Sayı 4, s.82.

Beall, Jo ve Piron, Laure-Helene (2005), "DFID Social Exclusion Review", *The London School of Economics and Political Science*, s.9.

Buğra, Ayşe (2001), "Ekonomik Kriz Karşısında Türkiye'nin Geleneksel Refah Rejimi", *Toplum ve Bilim*, No:89, Yaz Dönemi, s.23-24.

Commins, P. (Ed.), (1993), "Combating exclusion in Ireland 1990-1994: A midway report. Brussels: Observatory on National Policies to Combat Social Exclusion", *Commission of European Countries*.

Coşkun, Selim ve Tireli, Münir (2008), "Avrupa Birliğinde Yoksullukla Mücadele Stratejileri ve Türkiye", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çakır, Özlem (2008), "Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık Sayısı, s. 25-47, Kayseri.

Çakır, Özlem (2002), "Sosyal Dışlanma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s. 99.

Çelikkaleli, Öner ve Tümtaş, Mim Sertaç (2017), "Üniversite Öğrencilerinde Sosyal Dışlanma İle Saldırganlık Arasındaki İlişkide Sosyal Yabancılaşmanın Aracı Rolü", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 43, s. 165-168, Burdur.

Dağ, Adem (2016), "Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Yaşlılık ve Sosyal Dışlanma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 28, s. 496-497.

Erdoğan, Seyhan (2004), "Sosyal Politikada "Avrupalı" Bir Kavram" *Sosyal Dışlanma*", *Çalışma Ortamı Dergisi*, Sayı: 75.

Genç, Yusuf, Taylan, Hasan Hüseyin ve Barış, İsmail (2015), "Roman Çocuklarının Eğitim Süreci ve Akademik Başarılarında Dışlanma Algısının Rolü", The Journal of Academic Social Science Studies, No 33, Spring 1, s. 94-96.

Gerda, Jehoel-Gijsbers and Cok, Vrooman (2007), "Explaining Social Exclusion: A theoretical Model tested in the Netherlands", The Netherlands Institute for Social Research/scp, The Hague.

Gerda, Jehoel-Gijsbers ve Cok, Vrooman (2008), "Social Exclusion of The Elderly A Comparative Study of EU Member States", Enepri Research Report No. 57, AIM WP8.1.

ILO (2001), "Social Security", A New Consensus, International Labour Office, Geneva, s.1

İnsel, Ahmet (2001), "İki Yoksulluk Tanımı ve Bir Öneri", Toplum ve Bilim, No:89, Yaz Dönemi, s.19.

Karataş, Zeki (2015), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Sosyal Hizmet E-Dergi, 1(1), s. 69-70.

Koca, Murat (2015), "Sosyal Dışlanma Sorunu ve Asgari Geçim Desteğinin Gerekliliği", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt:8, Sayı:39, s. 504.

Krippendorff, Klaus (2004) "Content Analysis: An Introduction To Its Methodology", Sage Publication, s. 18, USA - New York.

Mayes, David G. (2003), "Social Exclusion: A Challenge To Macroeconomic Policy", EXSPRO (Social Exclusion and Social Protection The Furure Role for The EU) Working Paper, <http://www.sbu.ac.uk/euroinst/EXSPRO/papers.html>. Erişim 18.01.2019, s.10.

Neuman, Lawrence (2012) "Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar: Cilt 2", 5. Baskı, Yayın Odası, s. 321, İstanbul.

Özgökçeler, Serhat (2006), "Sosyal Dışlanma Sorunsalı ve Engellilerin Sosyal Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi", T.C. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 161.

Özpinar, Şansel, Özpinar, Ömer ve Çondur Funda (2013), "Türkiye'de Üç Büyük Kentte Cinsiyete Göre Sosyal Dışlanma", Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 5, No 2, s. 42-43.

Özkul, Osman (2004), "Modern Batı Medeniyetinin İflas Göstergesi: Küresel Köyde Küresel Fakirlik", Köprü Dergisi, Sayı: 88, s. 35.

Pehlivan, Kevser Baykara ve Acar, Yüksel Baykara (2009), "Çocuklar ve Eğitimde Dışlanma", Toplum ve sosyal Hizmet Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, s. 36-37.

Sapançalı, Faruk (2003), "Sosyal Dışlanma", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, s.209-253.

Sen, Amartya (2000), "Social Exclusion: Concept, Application and Scrutiny" Social Development Papers No. 1, Asian Development Bank. Manila, s.1.

Seyyar, Ali. (2003), "Sosyal Siyaset Açısından Yoksulluğa Karşı Mücadele", Deniz Feneri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği, Cilt: 1, Baskı: 1, İstanbul, s.47.

Silver, Hilary (1994), "Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms", International Labor Review 133 (5-6), 532-539.

Standing, Guy. (1990), "The Road to Workfare: Alternative to Welfare or Threat To occupation?", International Labour Review, Cilt: 129, Sayı: 6, s. 680.

Şahin, Tijen (2009), "Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi", T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi, s. 78-98.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2008) "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Seçkin Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara.



Yusufoğlu, Ö. Şükrü ve Kızmaz, Şükrü (2016), "Parçalanmış Ailelerde Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma: Elazığ Örneği", Social Sciences (NWSASOS), 3C0136, 2016; 11(1), s.31.

Gönderilme Tarihi : 29.03.2019  
Kabul Tarihi : 01.04.2019  
DOI : 10.32705/yorumyönetim.546959

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## LOKAL BİLİMSEL ÇALIŞMALAR BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞ BİRLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜ<sup>1</sup>

**Bilal TORKUL**

Yüksek Lisans Öğrencisi, *Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü,*

[bilaltorkul@gmail.com](mailto:bilaltorkul@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7391-5661>

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın birinci odak noktası, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yapmaktır. Araştırmanın ikinci odak noktası ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitte bulunmaya yöneliktir. Çalışmanın örneklemini, Sakarya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Örnekleme yer alacak katılımcıların belirlenmesinde ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden Kasti (Amaçlı) Örnekleme Tekniği benimsenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın verileri yarı biçimsel mülakat ile Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesinden toplanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, aile işletmelerinin üniversitelerden kaynak elde edebildiklerini, akademik bilgi elde edebildiklerini ancak durumdan da memnun olmadıklarına işaret etmektedir. Aile işletmelerinin belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesine ait sonuçlar ise yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine katkı sağladığını, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, İşletme Performansı, Üniversite-Sanayi İş birliği, Lokal Bilimsel Çalışma

### ROLE OF UNIVERSITY-INDUSTRY CO-OPERATION ON THE PERFORMANCE OF BUSINESS IN THE CONTEXT OF LOCAL SCIENTIFIC STUDIES

#### ABSTRACT

The main target of this study is revealing the impact of local scientific studies on the performance of family businesses that share same location. In this context, the first focus point of the study is reaching to concrete detections regarding the impact of scientific studies on the performance of family businesses organizational performance. The second focus point of the study is showing the distance between academy and business life in Turkey. The sample of the study is formed by the board of members of the family businesses in Sakarya. Non-probability intended sampling was used to detect the participants of the study. Therefore, dataset of the study has been collected from nine (9) family businesses board of members via semi-structured interview. The results of the study demonstrate that family businesses can get sources and academic information from universities but are not pleased with this situation. The results that belong to success evaluation at the performance criteria of family businesses show the contribution to production and R&D criteria and marketing criteria come into prominence than other criteria.

**Keywords:** Performance, Business Performance, University-Industry Co-operation, Local Scientific Study

<sup>1</sup> Bu makale, Bilal TORKUL’un Sakarya Üniversitesi-Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## Giriş

Organizasyonel performans yönetimi konusundaki çalışmaların birçoğu performansın yönetimi konusunda bir çerçeve sunmakta ise de bu çerçevenin işletmelerde nasıl uygulanacağına ilişkin yeterli ve tatmin edici açıklamalarda bulunamamaktadır. Sektörlere göre hangi performans modelinin daha verimli kullanılabileceği, performansın ölçülmesinde işletmelerin özelliklerine göre hangi performans ölçütlerinin tercih edilebileceği, bu performans ölçütleri arasında bağlantının nasıl kurulabileceği gibi konular üzerinde yeni çalışmaların yapılması gerekmektedir. Performans yönetimi konusu doğası gereği interdisipliner bir konudur. Konunun doğası gereği bu çalışmaların hayata geçirilmesinde muhasebe, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim gibi farklı alanlarda çalışan akademisyenlerin birlikte çalışması gerekmektedir.

Lokal bilimsel çalışmaların firmalar üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi için, üretim sürecinin önemli bir girdisi olan teknolojik bilgi üretiminin yoğunlaştığı üniversitelerin sanayiye katkılarının incelenmesi gerekmektedir. Özellikle de sanayi devrimi sonrası uzunca bir süre mucitler tarafından gerçekleştirilen Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin 20. Yüzyıldan itibaren kişisel faaliyetlerden profesyonel laboratuvarlara kaymasıyla, üniversiteler Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin merkezi konumuna gelmişlerdir. Bu bağlamda üniversite-sanayi işbirliğinin firmaların örgütsel performansa etkilerinin de incelenmesi gereklilik arz etmektedir.

Ülkemizdeki üniversite-sanayi işbirliği hedefi ilkin 1963 yılında ilan edilen birinci beş yıllık kalkınma planı ile gündeme gelmiştir. Birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planları ile Ar-Ge faaliyetleri ve Ar-Ge göstergelerine ilişkin ilk çalışmalar yapılmış, TÜBİTAK'ın milli bir araştırma merkezi olarak organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Altıncı beş yıllık kalkınma planı ile de üniversite – sanayi işbirliğinin yanında bir üçüncü unsur olan “kamu” modele dahil edilmiş, bu üç unsurun bütüncül bir yapı içerisinde ele alınması gerektiği fikri gündeme gelmiştir. Son yıllarda ülkemizde hedeflenen hızlı ekonomik dönüşüm ve yapısal reformların yanında 2023 vizyon amaçları doğrultusunda ihracatın geliştirilmesi programı büyük ölçüde sınai üretimin artırılmasına bağlıdır. Bu bağlamda çalışmamda ülkemizde münferit lokasyonlarda gerçekleştirilen sınai üretime yerel üniversitelerce verilen Ar-Ge desteklerinin etkinliğinin Sakarya ili özelinde ortaya koyması önem arz etmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramları

Performans kavramı farklı disiplinlerce ele alınmış bir kavramdır (Amaratunga ve Baldry, 2002, s.217) çünkü performans, ele alındığı kavram bağlamında incelenebilir (Carton ve Charles, 2006, s.3). İşletmelerde performans kavramı örgütsel ve bireysel bağlamda ele alınabilmektedir (Aktan, 2009, s.26). Bu çalışmada ise performans kavramı örgütsel performans bağlamında ele alınacaktır.

*Performans kavramı* amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet neticesinde ulaşılan sonucu, nicel ve/veya nitel olarak ifade eder (Özer, 2009, s.4-5). Daha yalın bir ifadeyle bir hedefe ulaşma seviyesi (Dwight, 1999, s.258) ya da herhangi bir eylemin sonucunda ulaşılan başarı seviyesi (Okur, 2007, s.53) olarak ta ifade edilebilir. Bu yüzden performans kelimesi genellikle yüksek performans, düşük performans, iyi performans, kötü performans gibi nitelendirici kelimelerle birlikte kullanılan nötr bir ifadedir. Performans kavramının gün geçtikçe farklı anlamlar içeren başarı, etkenlik, etkililik, yetenek ve memnuniyet bir şekilde kullanılmaya da başlanmıştır.

Yapılan tanımların çoğunluğunda ise işletme performansının tanımından ziyade işletme performansını oluşturan boyutlar ve işletme performansının nasıl ölçülebileceği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Golden, 1992; Cronin ve Page: 1988; Caruana ve Pitt, 1997, Neely, Gregory, ve Platts 1995; Walkier ve Ruekert, 1987, Philips, 1999, Reiner 2004). Yine işletme performansı kavramının örgütsel başarı ve örgütsel etkinlik kavramlarıyla aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir.

Çevik, Göksu, Bilgiç, Karakaya, Seyhan ve Gül (2008) yaptıkları çalışmada performans yönetim sürecini örgütsel amaçların belirlenmesi, bütünsel örgütsel amaçların dönemsel performans hedeflerine dönüştürülmesi, performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın ölçülmesi, performans sonuçlarının

analizi ve bu sonuçlara göre karar verme faaliyetinin gerçekleştirilmesi şeklinde açıklamışlardır. Kırılmaz (2012, s.89) tarafından yapılan doktora çalışmasında performans yönetim süreci performans planlama, performans ölçümü, performans değerlendirme, performans denetimi, performans geliştirme şeklinde beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Mesci (2011, s.88) tarafından yapılan çalışmada ise performans yönetim süreci hedef belirleme, uygulama ve değerlendirme şeklinde üç aşamada ele alınmıştır.

Bu çalışmaların bir sentezi yapılarak bu çalışmaya esas olmak üzere performans yönetim süreci;

- 1) Performans yönetiminin planlanması ve uygulamaya hazırlık,
- 2) Performansın ölçülmesi,
- 3) Performans ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi ve yönetsel süreçlerde kullanılması şeklinde ele alınacaktır.

### **1.1.1. Performans Yönetiminin Planlanması ve Uygulamaya Hazırlık**

Performans Yönetimine hazırlık olarak da değerlendirilebilecek bu aşamada amaç etkin bir performans yönetim sistemine temel olacak adımların netleştirilmesidir. Performans yönetim sürecine temel teşkil edecek bu adımlar sırayla şu şekilde tasarlanabilir;

- İşletme amaçlarının belirlenmesi,
- Bu amaçlara ilişkin temel performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Performans ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi,
- Etkin bir performans yönetimini destekleyecek yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması,
- Performans yönetim sürecinin tüm işletmeye yayılımının sağlanması.

### **1.1.2. Performansın Ölçülmesi**

Performans ölçümü performans yönetimi sürecinin ikinci aşamasıdır. Performans yönetim sürecinin etkililiği performans ölçümüne dayanmaktadır ve performans yönetimi literatüründe performans ölçümü, muhasebe, stratejik yönetim, üretim yönetimi, pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden araştırmacılarca farklı şekillerde ele alınmış ve hepsinde iki temel soruya cevap aranmıştır. Bu sorular işletme performansının belirleyicilerinin ne olduğuyla ve performansın nasıl ölçülebileceği ile alakalıdır (Neely, 1999, s.221).

Performans ölçümü; yönetimin kontrol fonksiyonu içinde yer alan bir faaliyet olarak işletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının birtakım araç ve yöntemler kullanılarak izlenmesidir (Başpınar, 2016, s. 10). Performans ölçümü faaliyeti bir işletmenin amaçlarının ne kadarına ulaştığını anlamak için gerçekleştirilen sistematik bilgi toplama faaliyetidir (Marr, 2006, s.97). Performans ölçümü işletmelerde ölçüm sonuçları neticesinde oluşan raporlarla paydaşlara hesap verme sorumluluğunu da yerine getiren yönetsel bir araçtır (Elitaş ve Ağca, 2006, s.349).

Performans ölçümü, işletmelerde hataların bulunup ortaya çıkartılmasından çok işletme içindeki faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yapılmasına ve sadece az kaynak kullanılmasına değil kaynakların daha etkin alanlarda kullanılmasına odaklanmış (Karaman, 2009, s.415) bir sistemle gerçekleştirilebilir. Performans ölçme sistemi adı verilen bu sistem, bir işletme içerisinde karar alınması, bu kararların uygulamaya geçirilmesi, koordine edilmesi ve uygulama neticelerinin stratejik amaçlara uygunluğunun belirlenmesi için kullanılan bilgi toplama sistemidir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.43-44).

### **1.2. İşletmelerde Performansı Oluşturan Boyutlar**

Birbirinden ayrı özelliklere sahip olan performans göstergeleri/kriterleri basit bir tanımla örgütün performansının ölçülmesi için işletme tarafından koyulan hedeflere varılıp varılmadığının ya da örgüt (işletme) tarafından koyulan hedeflerin ne kadarına yaklaşıldığının ölçülebilmesi için kullanılan analiz yöntemleridir ([www.sgb.gov.tr](http://www.sgb.gov.tr), 2004) Aynı zamanda temel performans göstergeleri, örgütün karşılaştığı

sorunları çözüme kavuşturulmasında yöneticilerin kullandığı kaynakların bir kısmını oluşturmaktadır (Cingöz, 201, s.151).

Günümüze kadar örgütsel performansın geliştiği ve değişime uğradığı bir süreç yaşanmaktadır. Performans anlayışı bu süreç zarfında zaman zaman yeniden oluşturulmuş zaman zaman önemini yitirmiş ve zaman zaman da önem kazanan performans kavramıyla farklı performans parametreleri oluşmuştur. Örgütsel performans konusunda birçok disiplin ve bilimsel alan için çok karmaşık ve çok boyutluluk konusu tartışılmaktadır, bu nedenle performans ile ilgili literatürün bütünlükten yoksun olduğu iddia edilmektedir (Başat, 2009, s.12-13). Günümüze kadar gelen süreçte örgütsel performans ölçümü için çeşitli ölçüm göstergeleri kullanılmış ise de örgütlerin performanslarının bütün taraflarıyla ölçülebilmesi adına etkenlik, etkililik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk günümüzde örgütsel performansın yeni boyutları olarak performans ölçüm göstergelerine nitel kavramlar olarak dâhil edilmiştir (Akal, 1994).

İşletme performansının izlenmesinde kullanılan etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, çalışma yaşamının kalitesi gibi göstergeler/kriterler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

**Etkililik:** Sayısal ölçütler bir işletmenin parça ve ürün maliyetlerini tahmin edebilmeyi, ardışık dönemlerde (periyotlarda) performans takibi, performans problemleri ve tercihli metotların karşılaştırılmasını sağlar. Performans ölçütleri içinde üç temel kavram; verimlilik, etkinlik ve etkililik günlük hayatta ve literatür de zaman zaman birbirleri yerine kullanılmaktadır. Ancak bunlar farklı tanımlara sahip kavramlardır (Yükçü ve Atağan, 2009, s.2).

Etkililik, ikinci dünya savaşından sonra kullanılmaya başlanan ekonomik bir kavramdır. Daha sonraları imalat başta olmak üzere çeşitli bilim dallarında da kullanılmaya başlamıştır. Kavram olarak etkililik (Horngren, Foster, Data, 2000, s.229) tarafından örgütlerin işlerini gerçekleştirirken amaçlara ne kadar ulaştıklarını gösteren bir ölçüttür. Örgütsel etkililik bir yönetim görevi olarak ifade edilebilir. Yöneticiler içinde buldukları şartlara göre her bir durum için etkililik ölçütü belirleyebilirler (Yükçü ve Atağan, 2009, s.2).

**Etkenlik:** Etkililikten kapsam açısından daha dardır. İşletme planlama dönemi başındaki planladığı üretim miktarı dönem sonunda fiili olarak gerçekleştiği takdir de etkililik oluşur. İşletmenin pazarda ki rakipleri daha çok üretim yaptığı takdir de bu işletme etkin bir işletme değildir (Bayer ve Tüfekçi, 2007, s.24).

Etkenlik için işletme doğru standartları koyup bunları gerçekleştirmek durumundadır (Akdemir, 2004, s.84-85).

**Verimlilik:** Literatür de çok sayıda verimlilik kavramının tanımını bulmak mümkündür. Tanımların hemen hepsi birbirine çok yakın anlamlar ifade eder. En yaygın kullanılan tanımda ise verimlilik bir imalat veya hizmet sisteminin elde ettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için harcanan girdi arasındaki ilişkinin oransal ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Prokopenko, 2005, s.19). Bu oran verimlilik=çıkıtı/girdi şeklinde ifade edilmektedir.

Verimlilik, kısmi verimlilik ve çoklu faktör verimliliği olarak ikiye ayrılabilir. Bu verimlilik ölçümlerinden ölçüm sebebine göre kısmi ya da çoklu faktör verimliliği kullanılabilir. Örgütler tarafından iş gücü ve makine verimliliği kısmi verimlilik ölçümleri olarak kullanılabilir. Kısmi verimlilik girdileri ortalama verimliliğini ifade eder. Çoklu faktör verimliliği ise birden fazla üretim girdisinin verimliliğinin hesaplanmasıdır. Verimlilik miktar ve değer açısından iki farklı şekilde ölçülebilir. Miktar açısından ölçümün çeşitli zorlukları vardır. İki veya daha fazla fiziksel girdi varsa sağlıklı bir ölçüm yapabilmek zordur bu nedenle miktar ölçümü kısmi verimlilik ölçümü dışında yararlı bir ölçüm olarak görülmemektedir (Yükçü ve Atağan, 2009, s.4).

**Kalite:** Kalite kavramı çok önemli olmakla birlikte literatürde kabul görmüş tek bir tanımdan bahsedilememektedir (Sarıkaya, 2002, s.7). Literatürde araştırmacıların ve endüstri raporlarındaki uygulamacıların oldukça değişik ve geniş bir alanda tanımlamalarını görmek mümkündür. Krajewski,

Larry, Ritzman ve Manoj, (2013, s.178) bu tanımlar içinde en evrensel olanını “*müşteriler tarafından bir hizmete veya ürüne ilişkin genel memnuniyeti tanımlamada kullanılan terim*” şeklinde ifade etmektedir.

**Yenilik:** Kavramsal olarak yenilik; değişim, gelişim, esneklik, girişimcilik gibi kavramların bütününe ifade etmektedir. Yeni ürün ve hizmetler bunların üretim süreçlerinde veya yöntemlerinde yapılan iyileştirme ve yeniliklerle pazar yenilikleri ve kullanım yenilikleri gibi mevcut şartların performansını arttırmaya yönelik faaliyetlerdir.

Fayda, maliyet oranı işletmenin büyüme ve karlılığına etki gibi yeniliğin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri önemli yenilik ölçütleridir (Coşkun, 2005, s.27). Kamu, özel sektör, küçük, büyük işletmeler ve tüm kuruluşlar açısından yenilik ilkesinin evrensel olduğu kabul edilmektedir.

**Karlılık Ve Bütçeye Uygunluk:** Karlılık işletmelerin uygulamaları ve kararlarının doğruluğunu gösteren, işletmelerin toplam gelirleri, giderleri ve yatırımları arasındaki ilişkileri ölçen önemli bir göstergedir. İşletmenin gelirlerini hangi oranda arttırıp arttırmadığı, gelirleri etkilemeden giderlerini azaltıp azaltmadığı ve karla elde edilen artışların yatırıma aktarılıp aktarılmadığına ilişkin göstergeler işletme performansı açısından önemli göstergelerdir (Sarıkaya, 2002, s.94).

**Çalışma Yaşamının Kalitesi:** Çalışma yaşamının kalitesi, iş ortamındaki atmosferin örgüt üyeleri üzerinde dolaylı veya doğrudan oluşan pozitif veya negatif etkilerin bütünlüğünün göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zaman da iş ortamının fiziksel çalışma koşulları; gürültü, ortam ışığı seviyesi, ortam sıcaklık ve soğukluk seviyesi, havalandırma ve toz gibi fiziksel çalışma koşulları da çalışma yaşamının kalitesini ölçen göstergelerdir. (Tunçer, 2006, s.31).

### 1.3. İşletme Performansı Ölçümü İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel düzeyde performans ölçümüne yönelik olarak yapılan çalışmalar ilk olarak ABD, Avustralya, İngiltere ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde başlamıştır. Benimsenen ölçüm sistemlerinde genellikle çıktılara, nihai etkilere ve elde edilen sonuçlara, finansal çıktılara yönelik belirlenen ölçütlere, hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine ağırlık verilmektedir (Tekin, 2000, s.31-33).

Performans ölçümü ve yönetiminin tarih içindeki seyri değerlendirildiğinde genel itibarıyla performans ölçümünün, süreçlerin tek başlarına incelendiği yaklaşımdan sistem yaklaşımına, sadece finansal olan ölçütlerin kullanıldığı yaklaşımdan da de finansal olmayan ölçütlerinde kullanıldığı yaklaşımlara doğru bir ilerleme görüldüğü anlaşılmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.546).

1960'lı yıllarda performans ölçümleri geleneksel finansal ölçütlere göre yapılırken 1980'li yıllardan itibaren yönetim anlayışlarındaki gelişmeye paralel olarak geleneksel yaklaşımın kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve geniş bir bakış açısı sunmadığı savunulmaya başlanmıştır. Çünkü bu dönemde 1990'larda finansal olmayan performans ölçütlerinin de, sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesiyle beraber daha geniş bir bakış açısıyla performans ölçümü yapılmaya başlanmıştır (Coşkun, 2005, s.7).

İşletmelerde performansın ölçümüne yönelik yaklaşımları üç kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar; finansal olan yöntemler, finansal olmayan yöntemler ile finansal olan ve finansal olmayan yöntemlerin birlikte kullanıldığı birleşik yöntemlerdir (Çanakçıoğlu ve Demirtaş, 2010, s.217).

Finansal olan yöntemler geleneksel (klasik) ya da nicel yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarında işletme performansı karlılık, satışlar ve büyüme gibi finansal (niceliksel) ölçütler kullanılmaktadır. Finansal olan performans ölçümleri, ar-ge harcamaları, bütçeye uygunluk, büyüme, ihracat artışı, döküm miktarı, finansal kaynaklara sahip olma, likidite olanağı, karlılık, mal dönüşü, nakit akışı, nispi büyüklük, nispi maliyet, para dönüşü, satış büyümesi, uzun vade karlılığı, uzun vadeli kar artışı, gelecekteki büyüme gibi bir takım ölçütlere göre yapılmaktadır (Turunç, Erkuş ve Polat, 2007, s.764). Finansal performans ölçütlerinin yaygın şekilde kullanılmasının en önemli nedeni, kesin ve objektif olmalarıdır (Coşkun, 2005, s.21). Finansal göstergeler işletme performansını ölçmek için uzunca bir zaman temel ölçütler olarak kullanılmışlardır (Çalhan, 2015, s.125).

Finansal performans ölçüm yöntemleri 1980'li yılların sonuna doğru eleştirilmeye başlanmıştır. Geleneksel yöntemlerde finansal ölçütlere dayalı olarak yapılan ölçümler bu yönüyle tek boyutlu kalmakta ve sınırlı olmaktadır. Yani müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, çalışan motivasyonu gibi faktörler bu tür performans ölçütleri kullanıldığında ihmal edilen unsurlar haline gelmektedir. Eğer bir işletme kar elde ediyor ve satışlarında da bir artış söz konusuysa işletme için bir sorunun varlığı ortaya çıkmamakta örneğin müşteriler dikkate alınmamaktadır. Geleneksel ölçüm yaklaşımları işletmenin tüm bölümlerinde esneklikten yoksun bir şekilde standart bir formatta uygulanmakta ve her bölümün kendine ait özelliklerinin/farklılıklarının ortaya çıkmasını engellemektedir. Finansal ölçütlerin sayısının fazla oluşu bunlardan hangisinin kullanılacağına belirlenmesinde de güçlük oluşturmaktadır. Yine ölçüm ve raporlamaların ortaklara yönelik yapıyor olması işletme paydaşlarının dikkate alınmaması gibi bir durumu ortaya çıkartmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s.176-177). Diğer taraftan veri toplama ve raporlama süreci uzun bir zaman almaktadır. Kısa vadeli hedeflerin ölçümüne yönelik olması, içe dönük olması, geçmişe dönük olması ve gelecekle ilgili bir değerlendirme yapma imkânının sınırlı olması bu ölçüm yöntemine yönelik olarak eleştirilerin doğmasına sebep olmaktadır (Coşkun, 2005, s.21).

Performans ölçümünde finansal olan yöntemlere yönelik eleştiriler bir işletmenin değerlendirilmesinde finansal olmayan performans boyutlarının ölçümünü gündeme getirmiştir. Sadece finansal ölçütlere dayanan geleneksel performans ölçüm sistemleri yetersiz kabul edilmekte ve finansal olmayan ölçümlere daha fazla önem verilmektedir (Paranjape, Rossiter ve Pantano 2006).

Finansal olmayan (nitel) ölçümlere dayalı performans ölçümlerinde daha çok işletmenin iç çevresinde bulunan ve sayısal olarak ölçülemeyen (mutlak değerle ifade edilemeyen) faktörler değerlendirilmektedir. Bu tür ölçütler algıyı ve davranışı ölçmeye yönelik olarak da kullanılmaktadır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde verilerin toplanmasındaki, ölçülmesindeki, sınıflandırılmasındaki ve analizindeki zorluklar, zaman alıcı olması ve bazen de objektif bir değerlendirme yapma konusunda sınırlayıcı olması gibi hususlarda eleştiriler bulunmaktadır (Balci, 2011, s.181-182). Diğer taraftan finansal olmayan ölçümlerin sonuçları parasal olarak ifade edilemez (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.549).

Geçmiş verilerine dayanan, finansal göstergelerle yapılmış işletme performansı ölçümleri gelecekle ilgili karar verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu noktada yöneticilerin işletmeleri yönetirken geçmiş durumu gösteren finansal göstergelerle beraber geleceğe dönük olan; kalite, esneklik, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, yenilik, hız, müşteri ve ortakların beklentileri, iç etkinlik, yönetime katılım ve insan kaynağının gelişimi gibi finansal olmayan faktörleri de dikkate almaları gerekmektedir (Yıldız vd., 2010: 2). Pek çok yazar finansal olmayan performans ölçümlerinin faydalarını kabul etmektedir. Ama yine de operasyonel ölçümlerin kullanımı için finansal ölçümlere başvurmak gerektiğini ya da daha iyi finansal ölçümlerin kullanılması gerektiği konularını tartışmaktadır (Başat, 201, s.37).

1980'li yılların sonlarından ve 1990'lı yılların başlarından itibaren hem finansal performans ölçüm yöntemlerinin hem de finansal olmayan performans ölçüm yöntemlerinin kullanılmasında ortaya çıkan eksiklikler her iki bakış açısının da beraber kullanıldığı çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır (Bourne, Mills, Wilcox, Neely ve Platts, 2000, s.754). Günümüze işletmelerin büyük bir kısmı finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır (Kalkan, 2005, s.59).

Çalışmanın bundan sonraki başlıklarında işletmelerin performanslarının ölçümünde hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm yaklaşımlarının bir bileşimi olan çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarına yönelik açıklamalarda bulunulacaktır.

#### **1.4. İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri**

Çok boyutlu (bütünleşik) performans ölçüm yöntemleri, stratejiler, müşteri memnuniyeti, paydaşların tatmini, çalışan memnuniyeti, yönetime katılım, kalite, mali verimlilik, iç etkinlik, yenilik ve esneklik gibi birçok boyutta işletmeyi tüm yönleriyle bütünleşik bir anlayışla değerlendirmeyi sağlayan modellerdir. (Ağca ve Tuncer, 2006, s.2; Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010, s.2). Çok boyutlu performans

ölçümü işletmelerin amaçlarını yansıtacak, işletme açısından uygun performans göstergelerini kullanarak performans ölçmeyi amaçlamaktadır (Başat, 2009, s.64). Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin kullanılmasıyla beraber geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersizliklerine yönelik eleştiriler aşılmaya başlamıştır (Tangen, 2004, s.736) ve çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları artarak önem kazanmakta ve daha fazla işletme tarafından kullanılmaktadır (Başat, 2009, s.57).

İşletme performansı bütüncül bir bakış açısıyla değerlemeye yönelik olarak geçmişten bugüne kadar gelişen ve değişen çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri söz konusudur (Elitaş ve Ağca, 2006, s.350). Bir işletmenin çok boyutlu bir yaklaşımla performansının ölçülmesine yönelik ve yaygın olarak kabul edilen yaklaşımlardan bazıları şunlardır; Cross ve Lynch (1992) tarafından geliştirilen “performans piramidi” yaklaşımı, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” olarak Türkçeleştirilen Balanced Scorecard yöntemi, Atkinson, Waterhouse ve Wells (1997) geliştirdiği işletmenin paydaşları temelinden hareketle işletme performansını değerlendiren “Paydaş Temelli Yaklaşım” yöntemi, Neely, Adams, ve Crowe, (2001) tarafından işletmede paydaşların tatmini ve işletmeye katkıları üzerinden işletme performansını ölçmeye yönelik olarak “Performans Prizması” adını verdikleri yöntemdir.

Bunların dışında Avrupa kalite yönetim vakfı modeli, Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü modeli, Deming ödülü modeli, Skandia kılavuzu modeli, Değer tabanlı yönetim modeli, Kanji işletme skor kartı modeli, Kuantum performans ölçümü modeli, Maddi olmayan varlıkların izlenmesi modeli, Sonuçlar ve determinantlar modeli, Kontrol tablosu modeli gibi modellerde çok boyutlu performansın ölçülmesine yönelik olarak geliştirilmiş yöntemlerdir.

## 2. Üniversite-Sanayi İş Birliği

Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin 20. Yüzyıldan itibaren kişisel faaliyetlerden profesyonel laboratuvarlara kaymasıyla, üniversiteler Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin merkezi konumuna geldiler. Freeman ve Soete (2003, s.231) 20. Yüzyılda üniversitelerin artan sınai etkinliğini şu şekilde ifade etmektedirler; “Üniversiteli bilim adamları veya mucitler çok kez yenilikçi firmaların Ar-Ge birimlerinde danışman olarak yakın işbirliği içindeydiler (Ziegler, Natta, Haber, Fleming, Michels, Staudinger, VonNeumann). Başka durumlarda da özel savaş programları, çok seçkin üniversite hocalarını, devletlerin desteklediği yeniliklerde (atom bombası, radar gibi) çalıştırmıştır. Teorik bilim temeli ve ilkeleri olmadan gelişmesi mümkün olmayan bilim temelli teknolojilere sahip bu sanayilerde, şu veya bu şekilde temel bilimlerle sıkı ilişki içinde olmak normaldir. Bilimsel bilgi tabanı, el zanaatı becerisiyle ya da mevcut üretim sistemlerindeki deneme yanılma usulleri ve tesadüfi gözlemlerle oluşturulamaz.”

Üniversitelerin sınai üretime katkısı zaman içerisinde ekonomik, politik ve sosyolojik faktörlerin devinimi doğrultusunda form değiştirmiştir. Başlangıçta yalnızca teoloji eğitimi sağlayacağı düşünsel katkı ekseninde bir değer biçilen üniversiteler, sancılı ve provakatif süreçlerden geçerek üretimin lokomotif haline gelmişlerdir. Günümüzde gelinen noktada üniversitelerin misyonu sektöre eleman yetiştirme fonksiyonundan sektöre pratik teknolojik bilgi sağlamaya evrilmiştir. Bu aşamada üniversitelerin teknolojik bilgi sağlama misyonu yerel, ulusal ve uluslararası ölçeklerde değerlendirilebilir. Doğaldır ki her kurumun öncelikle var olduğu lokasyona katkı sağlaması beklenir. Ayrıca bulunduğu mekan, üniversite için eşsiz bir laboratuvardır. Her üniversite için ulusal ölçekte bir katma değer oluşturmanın ön koşulu öncelikle kendi çevresindeki olay ve olguları anlama, yorumlama ve ilişki kurabilmesine bağlıdır.

Üniversiteler tarihsel süreç içerisinde bilgi üretme ve üretilen bilginin yayılması ve paylaşımı bakımından çeşitli aşamalar geçirmişler ve bu aşamalarda çeşitli araştırmacılar tarafından üniversitelerin tarihsel gelişimini sınıflandırma amacıyla kullanılmıştır. Örneğin; Saklı ve Akbulut (2017, s.9) bu bağlamda üniversiteleri;

- Üniversite Öncesi Yükseköğretim
- Ortaçağın Üniversiteleri; Birinci Kuşak Üniversiteleri,



- Humboldt'un Modern Üniversitesi; İkinci Kuşak Üniversiteler,
- Toplumsal Hizmet Üniversiteleri; Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversiteler,
- Dördüncü Kuşak Üniversiteler

olarak sınıflandırırken, Üçler (2014, s.37) yine bu bağlamda üniversiteleri;

- 1. Kuşak Üniversite (Geleneksel Üniversite - Ortaçağa Özgü - Kilise Merkezli Üniversiteler)
- Modern Üniversite - 2. Kuşak Üniversite
- Post Modern Üniversite 3. Kuşak Üniversite biçiminde sınıflandırmıştır.

Avrupa merkezli ortaçağ üniversitesi olarak ifade edebileceğimiz 1. Kuşak üniversiteler bilimsel bilgi üretmeyi değil dogmatik kilise öğretisinin genç beyinlere mutlak doğru olarak yerleştirilmesini hedefliyordu. Wissema (2009, s.13) ya göre, Birinci kuşak üniversitelerin ana hedefi yeni bilgilere ulaşmak değil, geçmişin var olan bilgisini korumak ve kilise öğretilerine itaati öğrencilerine öğretmektir. Ortaçağ üniversitelerinin hocaları; yorumladılar, tartıştılar, küçük farklılıklar oluşturmak için ömürlerini harcadılar, ama hiçbir şey icat etmediler.

17. yüzyıl, Bacon, Boyle, Newton gibi bilim adamlarının katkılarıyla akıl yürütme yerine deneyin kullanılmaya başlanması nedeni ile modern anlamıyla bilimin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu tarih aynı zamanda yukarıdaki sınıflandırma itibari ile 2. Kuşak üniversitelerin ortaya çıkış ve yaygınlaşma zamanını göstermektedir. Wissema (2009, s.13-14) nın da altını çizdiği gibi, bu tarihlerde bilim adamlarının önemli bir kısmı hala üniversitelerden bağımsız, üniversitelerin dışında faaliyet göstermekteydiler, o nedenle 17. Yüzyıldan itibaren "bilimin büyük uyanışı" üniversitelerin dışında gerçekleşmiştir demek yanlış olmayacaktır. Özellikle Fransa'da pratik teknolojik araştırmaya dayalı ve politeknik olarak ifade edilen yükseköğretim kurumlarıyla bu tarihlerde akademinin sanayi ile olan bağı güçlenmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen 19. Yüzyıla gelinceye kadar üniversiteler sanayi ile tam anlamıyla bir işbirliği içerisine girememişlerdir. Böyle bir ilişkinin sağlam bir platformda tesis edilebilmesi için sanayi devrimini beklemek gerekecekti.

19 yüzyıl başında mesleki eğitim ve araştırmanın birlikte yürütülmesi ilkesine dayalı üniversite modeli ilk kez Alman düşünür ve devlet adamı Wilhelm VonHumboldt tarafından ortaya atılmıştır. Bu ilkeye dayalı olarak kurulan ilk üniversite Berlin Üniversitesi'dir ve bu üniversite modeli Humboldt Üniversitesi olarak anılmıştır. Humboldt Üniversitesi Almanya'da modern fen bilimleri ve sosyal bilimlerin temellerini atmış, 19. yüzyıl sonu ile 20. Yüzyıl başı dönemde meydana gelen bilimsel ilerlemelerin kaynağı olmuştur.

1900'lü yılların ortalarında üniversitelerin karşılaştıkları ekonomik sorunlar ve öğrenci sayısındaki büyük artış üniversiteleri yeni ekonomik kaynaklar bulma konusunda harekete geçirdi. Bu tarihlerden itibaren Humboldt Üniversitesi modeli yükseköğretim kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaya başlamıştı. Ayrıca İngilizcenin bilimin genel dili haline gelmesi, akademisyenlerin üniversitelerarası hareketliliği ve bilgiye erişimin kolaylaşması gibi unsurlar üniversitelerarasındaki işbirliğini olduğu kadar rekabeti de arttırmıştır. Ayrıca üniversitelerarasındaki etkileşimin artması interdisipliner çalışmalarında artmasına sebep olmuş bu da teknolojik bilgi üretiminin gelişimini etkileyen önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca yakın geçmişte üniversitelerin içerisinde veya üniversitelerin dahil olduğu platformlarda oluşturulan özgün teknoloji üretim merkezleri de üniversite temelli sinai üretim bağlamında önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Wissema (2009, s.21-28) ya göre, teknopark, bilişim vadisi gibi yapılar, üniversitelerin ekonomik etkinliğin beşiği olarak görülmeye başlaması üniversitelerin yeni bir modele yönelmesinde önemli bir ivme oluşturmuştur. Wissema (2009) bu yönelimi "üçüncü kuşak üniversite" olarak nitelemektedir. Etzkowitz (2004) ise, bu modeli "girişimci üniversite" olarak adlandırmayı tercih etmiştir. Saklı (2017, s.20) girişimci üniversiteyi "bir girişim gibi hareket eden ve dış araştırma fonları için rekabet eden, işletme gibi etkinliğe önem veren bir kurumdur" şeklinde tanımlamaktadır.

Günümüzde üçüncü kuşak veya girişimci üniversite modellerinin de misyonunu tamamladığı, artık akademide dördüncü kuşak bir dönüşümün zamanın geldiğini ifade eden yaygın bir görüş söz konusudur. Pawlowski (2009) dördüncü kuşak üniversite kavramının içeriği tam olarak şekillendirilmemiş olsa da, “daha dikkate değer stratejik yaklaşımları” ve “çevresini proaktif biçimde şekillendirmeleri” ile farklılaşan üniversiteleri ifade ettiğini belirtmektedir.

Dura (1994, s.101) üniversite-sanayi işbirliği kavramını “üniversitelerin mevcut kaynakları (bilgi, eleman, ekipman) ile sanayinin mevcut kaynaklarının (deneyim, eleman, finansal güç) her iki tarafa ve topluma fayda sağlamak üzere bir metod ve sistem dahilinde birleştirilerek yapılan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer faaliyetlerin tümü” şeklinde ifade etmektedir. Akdoğan (2007, s.86) ise üniversite-sanayi işbirliğinin, bilgiyi üreten kurum olarak üniversite ile bunu uygulamaya dönüştüren kurum olarak sanayinin karşılıklı bağımlılıklarından meydana geldiğini ifade etmektedir.

Ülkemizde üniversite-sanayi işbirliği hedefi ilk olarak 1963 yılında ilan edilen birinci beş yıllık kalkınma planı ile gündeme gelmiştir. Birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planları ile Ar-Ge faaliyetleri ve Ar-Ge göstergelerine ilişkin ilk çalışmalar yapılmış, TÜBİTAK’ın milli bir araştırma merkezi olarak organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Altıncı beş yıllık kalkınma planı ile de üniversite – sanayi işbirliğinin yanında bir üçüncü unsur olan “kamu” modele dahil edilmiş, bu üç unsurun bütüncül bir yapı içerisinde ele alınması gerektiği fikri gündeme gelmiştir. Son yıllarda ülkemizde hedeflenen hızlı ekonomik dönüşüm ve yapısal reformların yanında 2023 vizyon amaçları doğrultusunda ihracatın geliştirilmesi programı büyük ölçüde sınıai üretimin arttırılmasına bağlıdır.

### 3. Yöntem

#### 3.1.Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Bu araştırmanın ana sorunsalı “*lokasyon spesifik bilim kuruluşların teorik ve pratik katkılarının aile işletmelerine yansımaları*”dır. Lokasyon spesifik bilim kuruluşların teorik ve pratik katkılarının aynı lokasyonda var olan aile işletmelerini örgütsel performans bağlamında etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde etkilediği tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, *lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır*. Bu çerçevede araştırmanın iki temel odak noktası bulunmaktadır. Araştırmanın birinci odak noktası, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yapmaktır. Araştırmanın ikinci odak noktası ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitle bulunmaya yöneliktir.

#### 3.2.Araştırmanın Önemi

Çalışmamız makro ekonomik performansın önemli ölçütlerinden biri olan sınıai üretimin beslendiği önemli kaynaklardan biri olan üniversitelerin, sanayiye sağladığı teknolojik bilgi ve Ar-Ge süreçlerine ilişkin etkinliğinin araştırılmasına dayanmaktadır. Bu amaçla lokal sınıai üretim makro sanayi sisteminin bir elemanı olarak düşünülmüş, lokal sınıai üretim performansının makro üretim performansını dolaysız olarak etkileyeceği öngörülmüştür.

Bu bağlamda, çalışmamız lokal olarak Sakarya ilini referans olarak almış ve Sakarya ili sınıai üretimi üzerinde lokal bilimsel araştırma merkezi olarak ele alınan Sakarya Üniversitesi’nin lokal sanayiye Ar-Ge katkısının etkinliği ve boyutu araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmamızın önemi lokal bilimsel araştırmaların lokal sınıai üretime etkisinin ifadesi olacaktır. Lokalde yapılan bu çalışmanın gelecekte makro ölçekte yapılacak çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Belirli bir evrendeki birimler arasından seçilen ve evreni temsil ettiği varsayılan daha küçük bir küme örnekleme olarak adlandırılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.127). Örneklemin genel özelliği seçildiği evreni temsil etme yeterliliğine sahip olmasıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın örnekleme, Sakarya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır. Örnekleme yer alacak katılımcıların belirlenmesinde ise olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden Kasti (Amaçlı)

Örneklem Tekniği benimsenmiştir. Kasti örneklemede araştırmanın amacı ön planda tutularak en uygun birimlerin örnekleme dahil edilmesi söz konusudur. Buradan hareketle araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla, yeterli sayıda yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Yukarıda da belirtildiği üzere bu çalışma örnek olay çalışması deseni ile yürütülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama aracı olan mülakat (görüşme) tekniğinden yararlanılmıştır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi mülakat tekniğinde de amaç araştırma sorusuna yönelik veri toplamaktır.

Lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu çalışmada önem arz eden birincil veriler, mülakat çalışmalarının yapıldığı zaman zarfında araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan doğal gözlemlerle toplanmıştır. Çalışmada yarı biçimsel mülakat benimsenmiş ve yukarıda da belirtildiği üzere verilerin toplanması aşamasında, mülakat yapılacak işletmeler ve kişilerin belirlenmesinde kasti örneklem tekniği kullanılmıştır.

Bu bağlamda araştırma; Sakarya ili sınırları içerisinde bulunan 9 farklı aile işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri söz konusu aile işletmelerinin yönetim kurulunda bulunan 9 kişi (yönetici) ile yarı biçimsel mülakat ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, ortalama 25 dakika ile 50 dakika gibi bir zaman aralığında sürmüştür. Söz konusu katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlardan önce uygun zaman belirlenerek telefonla randevu alınmış, belirtilen yer ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce katılımcılara süreç, konu ve kapsam hakkında yeniden bilgilendirme yapılmıştır. Mülakatların hem sesli hem de yazılı olarak kayıt altına alınması konusunda katılımcılar ile anlaşılması, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir.

### 3.5. Mülakat Sorularının Hazırlanması

Merriam (2015, s.69)'a göre; *alanda gözlemediğimiz şeyler, katılımcılara sorduğumuz sorular ve incelediğimiz dokümanlar çalışmanın teorik çerçevesiyle belirlenmektedir* (Orhan, 2018, s.52). Lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bu çalışmada da mülakat soruları belli bir teorik çerçeveye bağlı olarak hazırlanmıştır.

Teorik çerçeve, araştırmacının mantıksal bir bağlamda mülakat sorularını hazırlaması açısından oldukça önemlidir. Merriam'a (2015, s.69) göre teorik çerçeve aynı zamanda *"görmediğimiz, sormadığımız ve ilgilenmediklerimizi de belirlemektedir* (Orhan, 2018, s.52). Bu çalışmada araştırmacı, yarı yapılandırılmış ve esnek biçimde hazırlanmış mülakat soruları kullandığından gözden kaçıracağı şeyleri en aza indirmek amacıyla hareket etmiştir. Bunun nedeni yarı yapılandırılmış görüşmelerde belli bir görüşme formu olsa da yöneltilecek sorular görece esnek bir yapıdadır. Dolayısıyla da görüşmenin gerçekleştirildiği her katılımcıdan spesifik veriler toplanmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca yarı yapılandırılmış mülakatlar araştırmacıya, katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatma imkanını da sunmaktadır (Merriam, 2015, s.87-88).

### 3.6. Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi

Araştırmanın verilerinin mülakat ya da görüşme aracılığıyla toplanması, kimler ile görüşüleceği konusunun belirlenmesi ise başlamaktadır. Yapılacak bu belirleme, araştırmacının neyi kimin bakış açısından öğrenmek isteğiyle doğrudan ilişkilidir. Burada önemli olan ise araştırmacının, araştırma konusuna katkı sağlayacağını düşündüğü katılımcıları tercih ederek, teoriye ve amaca uygun olan örnekleri incelemesidir. Bu nedenle nitel araştırmalarda önem arz eden durum ise katılımcıların sayısının değil; olay, olgu ya da fenomeni anlaması ve algılarını başarılı bir şekilde araştırmacı ile paylaşmasıdır

(Merriam, 2015, s.101-102). Buradan hareketle araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dokuz (9) aile işletmesinin yönetim kurulu üyesiyle mülakat gerçekleştirilmiştir.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular izleyen kısımda yer almaktadır.

#### 3.7.1.Katılımcılara Yönelik Bilgiler

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler**

Katılımcılar	Kuruluş Tarihi	Sektör	Faaliyet Gösterilen Ölçek	Çalışma Süresi (Yıl)	Öğrenim Durumu
K1	1976	Tuğla, Seramik, Otomotiv	Ulusal	20	Lisans
K2	1950	Tekstil	Ulusal & Uluslararası	3	Yüksek Lisans
K3	1958	Gıda, Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	30	Lisans
K4	1960	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	10	Yüksek Lisans
K5	1997	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	22	Lisans
K6	1976	Otomotiv, Makine İmalatı, Savunma Sanayi	Ulusal & Uluslararası	50	İlkokul
K7	1976	Gıda, Turizm, İnşaat	Ulusal	20	Önlisans
K8	1995	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	4	Lisans
K9	1970	Makine İmalatı	Ulusal & Uluslararası	11	Lisans

Tablo 1’deki bulgular incelendiğinde, aile şirketi olarak en genç şirketlerin 1995 ve 1997 yılında kurulduğu, diğer şirketlerin ise 40 yıldan fazla bir süredir faaliyette buldukları görülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan firmaların faaliyette buldukları alanlar değerlendirildiğinde, büyük oranda makine ve makine imalatı alanında oldukları ayrıca gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarında örneklemde yer aldığı görülmektedir. Aile şirketi olan söz konusu firmaların faaliyette buldukları ölçek incelendiğinde sadece K1 ve K7 firmalarının ulusal ölçekte faaliyet gösterdikleri, diğer firmaların ise hem ulusal hem de uluslararası ölçekte faaliyette buldukları görülmektedir. Mülakatların gerçekleştirildiği katılımcıların aile işletmelerinde çalışma sürelerine ilişkin veriler K2 ve K8 katılımcıları dışındaki katılımcıların 10 yıl ve üzeri bir çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğunun üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 3.7.2.Üniversite- Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler

Katılımcıların Üniversite- Sanayi İşbirliği vizyonundan haberdar olup olmadıklarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 2: Üniversite- Sanayi İş Birliğine Yönelik Bilgiler**

Katılımcılar	Üniversite- Sanayi İş Birliği Vizyonundan Haberdar Olma Durumu	Projede Bulunma	Yer Alınan Projeler
K1	Haberdar	Hayır	-
K2	Haberdar	Hayır	-

<b>K3</b>	Haberdar	Evet	-
<b>K4</b>	Haberdar	Evet	TÜBİTAK
<b>K5</b>	Haberdar	Evet	-
<b>K6</b>	Haberdar	Evet	-
<b>K7</b>	Haberdar	Hayır	-
<b>K8</b>	Haberdar	Evet	UMDE, UPEP
<b>K9</b>	Haberdar	Hayır	-

Üniversite-sanayi iş birliğine yönelik bilgilerin yer aldığı Tablo 2'deki bulgular tüm katılımcıların üniversite-sanayi iş birliğinin vizyonundan haberdar olduklarını; K1, K2, K7 ve K9 katılımcılarının bu kapsamda herhangi bir projede yer almadıklarını göstermektedir. Yer alınan projeler incelendiğinde TÜBİTAK, UMDE ve UPEP projelerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olan katılımcıların bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıysa yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı iş birliğinde bulduklarına yönelik elde edilen veriler katılımcıların hem yönetsel hem de teknik yönden destek aldıklarını göstermektedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

*“Üniversite-iş birliği vizyonundan haberdarım ve her iki süreçte de destek aldım.” (K3)*

*“TÜBİTAK projeleri ve danışmanlık amaçlı hem yönetsel hem teknik olarak iki konuda da çalıştık.”(K4)*

*“Önce yönetsel ağırlıklıydı ancak teknik faaliyetleri giderek çoğaltıyoruz.” (K5)*

*“Her ikisinde de bulduk. Biz geçmişte teknik destek de aldık TÜBİTAK projesinden. Diğer taraftan ilk olarak 2003 yılında ERP'ye geçiş sürecinde destek almıştık. 2007 yılında da kurumsallaşmayla ilgili Sakarya Üniversitesi'nden destek aldık. Sakarya Üniversitesi endüstri mühendisliği bölümündeki akademisyenlerle çalıştık ve bu çalışmamız ara ara devam ediyor.” (K6)*

*“Sakarya Üniversitesi'nden yararlandığım 2 projem vardı. Şu zamana kadar biri UMDE'den endüstri mühendisliği son sınıf öğrencileri, ondan 2 öğrenci almıştım memnun kalmıştık. Uluslararası proje elçiliği projesinden de bir Rus öğrenci çalışıyor, şu anda işçi desteğine yönelik yönetsel faaliyette destek aldık.” (K8)*

Üniversite-sanayi iş birliğine giren katılımcılara, bu iş birliğine iten sebeplerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların cevapları aşağıda sunulmaktadır.

*“Sektörün ve teknolojinin son zamanda çok hızlı gelişmesinden dolayı böyle bir ihtiyaç duydum.” (K3)*

*“Öncelikle teknik donanım için işleyle ilgili. Evet manuel bilgimiz vardı ama teknik anlamda destek almamız gerekiyordu. Bu da bizi 1 değil 2-3 adım ileri götürdü.” (K4)*

*“Tabii biz de kendimiz sosyal aktifiz. Bulduğumuz ortamlarda bunlar sürekli gündeme geliyordu. Biz de yeniliği ve hayata vizyonlu yaklaşmayı düşündüğümüz için bilhassa mevcut yerimizde değil de daha farklı boyutlarda neler yapabiliriz kısmında daha bilgili ve akademisyenlerle de çalışalım istediğimizden kaynaklanıyor. Artı şu var. Tabii bizim işletmelerimizin içinde ister istemez normal hayatın akışında bakar körlüğümüz oluşuyor. Bu bakar körlüklerimizi ikinci, üçüncü gözlerle de gözlemleyip onların da fikirlerini alıp burada mantıklı yolu seçebilmemiz için bilhassa seçtik bu yolu. Şunu da söyleyebilirim, biz iç huzurumuzda ve kurumun yapı ve teknik gelişmesinde buradan ciddi bir şekilde faydalandık.” (K5)*

*“Kurumsallaşma ve şirketi ileri kuşaklara doğru düzgün aktarabilme isteği. 2003’te başlayan bu süreçte amaç ileriki kuşağa aktarabilmek. Tabii ki sonrasında 100-300-500 yıllık şirket haline getirebilmek.” (K6)*

*“Ekonomik olduğunu düşünüyorum ve tecrübe kazandırmak.” (K8)*

Diğer taraftan üniversite-sanayi iş birliğine girmeyen katılımcıların böyle bir iş birliğine girmeme nedenlerine yönelik cevaplar incelendiğinde üniversitenin bilgilendirme konusundaki eksiklerine vurgu yapıldığı ve üniversitenin bu konuya daha fazla eğilmesi gerektiği görülmüştür. Ayrıca akademisyenlerden danışmanlık hizmeti olarak ihtiyaçların karşıladığı da belirtilmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar şu şekildedir:

*“Haberimiz vardı ama faydalanmadık. Burada Sakarya Üniversitesi’nin de hatası var. Bize gelen olmadı, kendilerini pazarlamaları gerekirdi. Üniversite ile ilgili hiçbir şeyden haberdar değilim. Üniversitenin kendini pazarlaması lazım, benim ne kalkıp da onları araştıracağ vaktim var ne de oralara gidecek vaktim.” (K1)*

*“Bir nedeni yok. Biz firma olarak çok açığız bu projelere girme açısından. Bize bir şey de önerilmedi, biz sadece ihtiyacımızı söyledik.” (K2)*

*“Doğrudan üniversite değil ama üniversitede ki akademisyenlerle bireysel olarak işbirliği içindeyiz.” (K7)*

*“Bu tür ihtiyaçlarımız daha çok danışmanlık olarak karşılıyoruz.” (K9)*

Üniversite-Sanayi işbirliği kapsamında yeni teknolojik trendlerden haberdar olma ya da kullanma eğiliminin artıp artmadığına yönelik katılımcıların cevaplarında oluşan bulgular aşağıda yer almaktadır.

*“Üniversiteden de önce bu trendleri takip ediyordum.” (K3)*

*“Eğilimlerimiz arttı sıkı sıkıya da takip ediyoruz ve yönlendiriliyoruz. Fuar gibi alanlarda da oldukça aktifiz.” (K4)*

*“Evet, arttı.” (K5)*

*“Yani biz yeni teknolojileri kullanalım diyoruz da bu üniversite-sanayi işbirliği katkısı ne biraz zayıf faydalandık ve yönlendirildik ama olması gereken seviye bu değil tabii.” (K6)*

*“Çok olduğunu düşünmüyorum. Zaten teknolojiyi takip etmek zorundayız. Üniversite-sanayi işbirliği ile alakası yok bu durumun.” (K8)*

Katılımcılara ayrıca Üniversite-Sanayi İşbirliği sonrasında profesyonel yönetici istihdam etme eğilimi ile ilgili bir soruda yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları aşağıda yer almaktadır.

*“Evet, son 6 aydır profesyonel bir genel müdür istihdamı gerçekleştirdik.” (K3)*

*“Hayır, böyle bir eğilim ortaya çıkmadı. Genelde dışarıdan danışmanlık alıyoruz.” (K4)*

*“Gündemimize alıyoruz ama biz de şöyle tabii bizim kurumumuza has 3 tane direkt yönetici olduğu için ayrıca bir de yönetici olursa burada bize iş kalmayacak bu sefer kendimizi saf dışı bırakmak istemiyoruz.” (K5)*

*Profesyonel yöneticimiz zaten vardı, halen de var.” (K6)*

*“Daha sonrasında olması gereken de bu. Çünkü aksi takdirde küçülmeye gidebilirsiniz. Başka bir yönetici tarafında yönetiliyor olmanız lazım. Ben ikinci kuşağım, benden sonra gelecek kardeşim var. İkimizde burada olduğumuz zaman dışarıdan yönetilmemizin çok daha doğru olacağına inanıyorum.” (K8)*

### **3.7.3.Üniversite-Sanayi İşbirliği Kapsamı Dışında Herhangi Bir Akademisyen İle Teknik Veya Yönetimsel Süreçlerle İlgili Çalışmalara Yönelik Bilgiler**

Katılımcıların üniversite-sanayi işbirliği kapsamı dışında herhangi bir akademisyen ile teknik veya yönetsel süreçlerle ilgili bir çalışma gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik cevapları incelendiğinde K1, K6, K8 katılımcılarının herhangi bir danışmanlık almadığı, K2 katılımcısının ise zorunlu bir şekilde akademisyen ile çalıştığını belirttiği bulgularına ulaşılmıştır. Diğer katılımcıların ise teknik süreç yoğunlukta olmak üzere yönetsel süreçlerle ilgili olarak da danışmanlık aldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların cevapları aşağıda yer almaktadır.

*“Üniversite ile alakalı biz çalışmamız olmadı.” (K1)*

*“Akademisyenlerden değil şirketlerden alıyoruz. Fakat akademisyen olarak Ar-Ge için İstanbul Teknik Üniversitesi’nden tekstil bölümünden bir akademisyen geliyor danışmanlık için. Ancak bu devletin şart koştuğu bir şey bizim isteğimiz bir şey değil. Biz süreçlerde akademisyenlerden değil bu işi yapan danışmanlık şirketleriyle çalışıyoruz ama danışmanlık şirketlerinin havuzunda akademisyen varsa onu bilemem.” (K2)*

*“Zaman zaman Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümündeki hocalarla çalışmamız oldu.” (K3)*

*“Evet, ERP ve maliyetleme konularında endüstri mühendisliği bölümüyle çalışmalarımız oldu.” (K4)*

*“Üretim aşamaları, üretim süreçleri ile ilgili çalışmamız oldu. Bir de yönetim süreci kalitesi ile ilgili çalışmamız oldu. Kısmen de muhasebe ve finansman konularında da çalışmalarımız oldu.” (K5)*

*“Evet, paket programların yazılımı konusunda ve danışmanlık olarak akademisyenlerle hem yönetsel hem teknik açıdan çalışmalarımız oluyor.” (K7)*

*“Hayır, çalışmam olmadı.” (K8)*

*“Zaman zaman her iki süreçte de alıyoruz.” (K9)*

#### 3.7.4. Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler

Katılımcıların Ar-Ge/İnovasyon Projesi kapsamında bir destek alıp almadıkları, destek alan firmaların performansını (performans göstergelerini) olumlu yönde etkileyip etkilemediğine yönelik bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3: Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Alınan Desteğin Etkisine Yönelik Bilgiler**

Katılımcılar	Ar-Ge/İnovasyon Projesi Kapsamında Destek Alma Durumu	Firma Performansına Etki	En Çok Katkı Sağlanan Alan(lar)
K1	-	-	-
K2	-	-	-
K3	Evet	Olumlu	Ar-Ge, Finans
K4	Evet	Olumlu	Üretim
K5	Evet	Olumlu	Ar-Ge, Üretim
K6	Evet	Olumlu	Üretim
K7	-	-	-
K8	Evet	Olumlu	Üretim
K9	-	-	-

Tablo 4’te yer alan ve ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin etkisine yönelik bulgular incelendiğinde söz konusu desteğin firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin en çok katkı sağladığı alanlara yönelik bulgular ise üretim ve ar-ge alanının ön plana çıktığını, bunun yanında da finans alanına katkı sağladığı görülmektedir.

Ar-Ge/İnovasyon Projesi kapsamında destek alan firmaların performansını (performans göstergelerini) etkileri açısından verilen cevaplar aşağıda yer almaktadır.

*“Ar-ge ve finans alanında katkı sağladı.” (K3)*

*“Kesinlikle olumlu etkiledi. Özellikle de ERP yönünden maliyetlerin çıkarılması gibi destekler aldık. Ağır olarak üretime katkı sağladı.” (K4)*

*“Etkiledi tabii. Orada şu var, mevcut Sakarya yerel KOBİ’mizin bilhassa zayıf olduğundan bazı şeyleri hayata geçiremeyişimiz birazda ondan kaynaklanıyor bizim açımızdan. Ar-ge ve üretim kısmına destek sağladı.” (K5)*

*“Farklı dönemlerde farklı destekler oldu. Yararlı çalışmalar tabii oldu ama olmayan da oldu. Genel olarak baktığımızda yararlı oldu. Üretim ve üretim planlama üzerine yönetsel destekler aldık. Pazarlamadan almadık, maliyet analizleri olsun bunların hepsi Sakarya Üniversitesi’nden aldığımız desteklerdi. Üretim kısmına daha fazla destek sağladı.” (K6)*

*“Evet, olumlu bir şekilde etkiledi. UMDE’ de ürün ağaçları oluşturuldu güzel bir çalışma oldu ve katkı sağladı ikinci proje de ise rus arkadaşın Rusçasından faydalanıyoruz.” (K8)*

Katılımcılara belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde her bir ölçüte 100 üzerinden kaç puan verdikleri sorulmuş ve verdikleri cevaplar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4: Ölçütlere İlişkin Puan Dağılımı (100 Puan)**

Katılımcılar	Ar-Ge	Pazarlama	Üretim	Muhasebe- Finans	Yönetim
K3	60	10	10	10	10
K4	15	15	50	10	10
K5	30	10	40	10	10
K6	-	-	100	-	-
K8	10	30	50	10	-

Katılımcılara belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesinde ölçütlere ilişkin puan dağılımlarını içeren Tablo 4’teki bulgular en yüksek puanların yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine verildiği, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermektedir.

Katılımcılara gerçekleştirdikleri bu faaliyetler sonucunda sektörde bir rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadıkları sorusu yöneltilmiştir. Eğer herhangi bir rekabet üstünlüğü sağladılarsa bu üstünlüğün ne olduğunu da belirtmeleri de istenmiştir. Katılımcıların cevapları şu şekildedir:

*“Rekabet üstünlüğü sağlamak çok kolay olmuyor sektörde ki birçok firma gelişmeleri çok sıkı takip ediyor ama yavaş yavaş sağlayacağımıza inanıyorum.” (K3)*

*“Kesinlikle rekabet üstünlüğü sağladık. Bir kere Ar-Ge projesiyle ilgili tamamen farklı ürün çıkardık. Bununla birlikte sektörümüzde rakibimiz yok. Diğer kısımda üretim ve maliyet farkındalığımız var. Maliyetlerimizi biliyoruz, bildiğimiz için de buna göre satış rakamı veriyoruz.” (K4)*

*“Rekabet üstünlüğü terimi çok doğru değil rekabetin içinde olmayı sağlayabildik.” (K5)*

*“Sağladık. Şu an sektörde Türkiye’de 8-9 tane üretici var. Biz bunların arasında en fazla ihracata sahibiz. Fiyat olarak değil, ürün kalitesi ve marka bilinirliği kurmaya çalışıyoruz. Bu yönde katkısı oldu. Diğer firmalar bizim gerimizde kaldı. Benim burada olduğum 10 senelik süreçten bahsediyorum ve bu süreçte uluslararası rekabette öne çıktık.” (K6)*

*“Onu değerlendirmek çok zor. Şu an olmadı ama gelecekte olmasını öngörüyoruz.” (K8)*



## SONUÇ

Bu çalışmanın amacını, lokal bilimsel çalışmaların aynı lokasyonda yer alan aile işletmelerinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada iki temel odak noktası belirlenmiştir. Araştırmanın birinci odak noktasında, lokal bilimsel çalışmaların aile işletmelerinin örgütsel performanslarını nasıl etkilediğine ilişkin somut tespitler yer almaktadır. Araştırmanın ikinci odak noktasını ise Türkiye’de akademik alan ile iş hayatı arasındaki makasın açıklık derecesine yönelik bir tespitler oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci odak noktası, ifade edilen birinci odak noktaya göre şekillenmiştir. Lokal bilimsel çalışmaların araştırma kapsamında ele alınan bölgedeki işletmelerin örgütsel performans üzerinde önemli rekabet unsuru oluşturucu bir etkisi sonucu ortaya çıkaran firmaya ve bilim kurumlarına özgü mekanizmalar üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan lokal bilimsel çalışmaların araştırma kapsamında yer alan lokasyondaki firmaların performansı üzerinde çarpıcı bir takım etkileri olmadığı durumunda bilim kurumları ile firmalar arasındaki uzaklığı-boşluğu oluşturan nedenlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu çalışmada, üniversite ile aile işletmeleri arasındaki iş birliği düzeyini ortaya çıkarmak, üniversite ile aile işletmeleri arasındaki ilişkinin her iki kurum açısından üretkenlik ve yararlılık derecesine yönelik tespitlerde bulunmak ve üniversitenin çıktılarını aile işletmelerinin örgütsel performansına katkılarının ne düzeyde olduğuna dair somut tespitlerde bulunmak çalışmanın temel odağında yer almıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan aile işletmeleri büyük oranda makine ve makine imalatı alanında yer alırken ayrıca gıda, tekstil, turizm, inşaat ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarda bulunmaktadır. Söz konusu firmaların sadece iki tanesi (K1 ve K7) ulusal ölçekte faaliyet gösterirken diğer yedi firman ise hem ulusal hem de uluslararası ölçekte faaliyette bulunmaktadır. Diğer taraftan Mülakatların gerçekleştirildiği yöneticilerin aile işletmelerinde çalışma sürelerine ilişkin sonuçlar iki aile işletmesinin yöneticileri (K2 ve K8) dışındaki katılımcıların 10 yıl ve üzeri bir çalışma tecrübesine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin sonuçlar büyük çoğunluğunun üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip olduklarını göstermiştir.

Üniversite-sanayi işbirliği vizyonuna yönelik sonuçlar, tüm katılımcıların üniversite-sanayi iş birliğinin vizyonundan haberdar olduklarını; K1, K2, K7 ve K9 katılımcılarının bu kapsamda herhangi bir projede yer almadıklarını göstermektedir. Yer alınan projeleri ise TÜBİTAK, UMDE ve UPEP projeleri olarak ön plana çıkmıştır. Üniversite ile aile işletmeleri arasındaki iş birliği düzeyini, diğer bir ifade ile üniversite ile aile sanayi-iş birliği düzeyini ortaya çıkarmada, üniversite-sanayi iş birliği vizyonundan haberdar olan katılımcıların bir takım teknik faaliyetler mi yoksa firma performansına yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi maksadıysa yönetsel süreçlerle ilgili faaliyetler konusunda mı iş birliğinde bulduklarına yönelik elde edilen sonuçlar aile işletmelerinin hem yönetsel hem de teknik yönden destek aldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan üniversite-sanayi iş birliğine katılmayan aile işletmelerinin böyle bir iş birliğine girmeme nedenlerinin başında üniversitenin bilgilendirme konusundaki eksiklerine vurgu yapılmış ve üniversitenin bu konuya daha fazla eğilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca aile işletmeleri akademisyenlerden danışmanlık hizmeti olarak ihtiyaçlarını karşılama yolunu da seçebilmektedirler.

Aile işletmelerinin ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin etkisine yönelik sonuçlar, söz konusu desteğin firma performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ar-ge/inovasyon projesi kapsamında alınan desteğin en çok katkı sağladığı alanlarda ise üretim ve ar-ge alanının ön plana çıkarken, bunun yanında da finans alanına katkı sağladığı görülmüştür.

Aile işletmelerinin belirlenen performans ölçütlerindeki başarı değerlendirmesine ait sonuçlar yoğunluklu olarak üretim ve ar-ge ölçütlerine katkı sağladığını, bunun yanında pazarlama ölçütünün diğer ölçütlere görece ön plana çıktığını göstermiştir.

Bir örnek olay araştırması kapsamında yürütülen bu çalışmada, gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sonuçlarını genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın örnekleminde yer alan aile işletmelerinin neredeyse tamamının üniversiteyle olan münasebetlerin de yetersiz oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar aile işletmelerinin üniversitelerden böyle bir kaynak elde

edebildiklerini, akademik bilgi elde edebildiklerini ancak durumdan da memnun olmadıklarına işaret etmektedir. Genel olarak bir ölçüde aile işletmelerinin üniversiteden beslenmek istediğini ancak bunlarla ilgili çıkarımsal bazı problemlerin var olduğu görülmüştür. Bu problemler şu şekilde sıralanabilir.

**Birincisi**, üniversiteyle akademisyeni birbirinden farklı olarak değerlendirmektedirler. Münferit akademisyenlerden, aldıkları çalışmayı üniversiteye mal etmemekte bununla birlikte üniversiteyi farklı bir kişilik, akademisyeni de farklı bir kişilik olarak düşünmektedirler. Dolayısıyla burada bir problemin olduğu görülmektedir.

**İkincisi**, üniversitenin kendilerine ulaşmadıklarından bahsetmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversiteyle alakalı böyle bir beklentilerimin olduğu aşıkardır. Bu nedenle üniversitenin aile işletmelerine bu konuyla alakalı bilgilendirme yapması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak durum aile işletmeleri tarafından ele alındığında kendilerinin böyle üniversiteden faydalanma konusunda pek fazla bir gayret içerisinde olmadıkları sonucu da ortaya çıkmıştır.

**Üçüncüsü**, aile işletmelerinin üniversite kavramına bakış açıları değerlendirildiğinde “üniversite” deyince akıllarına daha çok teknik bir takım özelliklerin geldiği görülmüştür. Finans, pazarlama, yönetim gibi konuları ise işin içine katmadıkları daha çok teknik destek alma konusunda istekli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Alınmak istenen bu teknik desteğin de maliyetsiz elde edilmesinin amaçlanması bir başka problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1, s.173- 193.
- Akal, Z. (1994). İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, MPM yayınları, Ankara.
- Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Çanakkale.
- Akdoğan, Asuman (2007). Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü. Rifat Yıldız ve Hayriye Atik (Editör). Üniversitelerdeki Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Yeniden Yapılandırılmasının Gereklikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), 25-33. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/oybd/issue/16333/333504>.
- Amaratunga, D. ve Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management. Facilities, Vol. 20, No. 5/6.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 38 (3).
- Balcı, F. İ., (2011). Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin Ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başat, H. T. (2011). Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması Ve "The London Youth" Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 13-37.
- Başat, H.T. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları Ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Başpınar, N. (2016). Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K. (2007). Genel İşletme, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, ve Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 Issue: 7, pp.754-771, <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>.
- Carton Robert B. ve Hofer Charles W. (2006). Measuring Organizational Performance, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Caruana, A. ve Pitt, L. (1997). INTQUAL – an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance, European Journal of Marketing, 31 (8): 604-616.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cronin, J. J. ve Page, T. J. (1988). An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, European Journal of Marketing, 22 (1): 57-68.
- Cross, K. F. ve Lynch, R. L. (1992). For good measure. CMA magazine, 66(3), 20-23.
- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek Ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çanakçıoğlu, M. ve Demirbaş, M. (2010). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 59 (2), 213-238. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iuifm/issue/795/8693>.
- Çevik, H., H., Göksu, T. ve Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan K. ve Gül, K. (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Dura, C. (1994). Üniversite- Sanayi İşbirliği Üzerine Bir Deneme. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49 (3-4).
- Dwight, R. (1999). Searching for real Maintenance Performance Measures, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 5 Issue: 3, pp.258-275, <https://doi.org/10.1108/13552519910282728>.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 343-370.
- Etzkowitz, H. (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. International Journal of Technology and Globalisation, Vol.1(1) pp.64-77.
- Freeman ve Soete, Yenilik İktisadı, Tübitak Yayınları, 2003, Ankara.
- Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship, Strategy Management Journal, 13 (2): 145-158.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Hornngren, T. C., Foster, G., Datar, M. S. (2000). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London.
- <https://www.sgb.gov.tr/Sayfalar/AramaSonuclari.aspx?k=KAYNAK&start1=361> (Erişim Tarihi: 25.06.2018).
- Kalkan, A. (2005). *Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, January.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kırılmaz, H. (2012). *Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi: Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastaneler Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L P. ve Malhotra, M. K. (2013)., *Üretim Yönetimi Süreçleri Ve Tedarik Zincirleri*, 9. Basım, Ankara: Kızılay.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Burlington: Elsevier.
- Merriam, S. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4th Edition, Jossey-Bass.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı Arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim Dalı, Sakarya.
- Neely, A. D. (1999). *The Performance Measurement Revolution: Why Now And What New?.* International Journal of Operations and Production Management, 3(2), 205-228.
- Neely, A. D., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). *The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). *Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Operations and Production Management, 15 (4): 85-116.
- Okur, Y. (2007). *Türkiye'de Kamu Denetimi: Değişim Süreci ve Performans Denetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Orhan, U. (2018). *Kurumsal Uzaklık Temelli Sorunların Çözümünde Yerli Yöneticilerin Rolü: Türk Yöneticiler Ekseninde Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Özer, A. M. (2009). *Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi*, Sayıştay Dergisi, Sayı 73, Nisan-Haziran.
- Paranjape, B., Rossiter, M. ve Pantano, V. (2006) *Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 Issue: 3, pp.4-14, <https://doi.org/10.1108/13683040610685748>.
- Pawlowski, K. (2009). *The 'Fourth Generation University' as a Creator of the Local and Regional Development*. *Higher Education in Europe*. 34/1, pp.51-64.
- Phillips, P. A. (1999). *Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework*. *Hospitality Management* (18): 171-182.

- Prokopenko, J. (2005). Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı (Çev: O. Baykal , N. Atala y v e E. Fidan ) (6.baskı), Ankara : Mill i Prodüktivite Merkez i Yayınları.
- Reiner, G. (2004). Customer-Oriented Improvement and Evaluation of Supply Chain Processes Supported by Simulation Models. *International Journal of Production Economics* (22): 381–395.
- Saklı, A. L. ve Akbulut, H. T. A. (2017). Dünyada ve Türkiye’de Üniversitelerin Tarihi Gelişimi. Ali Rıza Saklı (Editör) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci Ve Akademisyenleri İle Rize Halkının Karşılıklı Algı Ve Beklentileri, Ankara.
- Sarıkaya, N. (2002). Kalite Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi Ve Türkiye Uygulaması, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M., ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy To Practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737.
- Tekin, A., (2000). Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", *Yerel Gündem*, Yıl 2, S 10.
- Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö., Erkuş, A. ve Polat, M. (2007). İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemede Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, s.761- 768.
- Üçler, Y. T. (2014). Bölgesel Kalkınmada Üniversite - Sanayi İşbirliği: Konya Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, O. C. Jr., ve Ruekert, R. W. (1987). Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, 51 (July): 15-33.
- Wissem, J. G. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru; Geçiş Döneminde Üniversiteleri Yönetmek, Özyeğin Üniversitesi Yayını, 2.Baskı. İstanbul.
- Yıldız, M. S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme Ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3.
- Yükçü, S. ve Ataçan, G. (2009). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s.545-562.