



Çoklu Kurumsal Mantıkların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması¹

Ahmet Murat ÖZKAN^{1*}, İbrahim ANIL²

¹İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bil. Ens. Marmara Üniversitesi, Türkiye

²İkt. İdari ve Sos. Bilimler Fak., Kent Üniversitesi, Türkiye

*amozkan@cumhuriyet.edu.tr Başlıca yazarın mail adresi

Özet – Yeni kurumsal kuram 1970’lerin sonundan bu yana örgüt ve yönetim araştırmalarında yeni bir paradigmanın habercisi olmuştur. Organizasyonların meşruiyet elde etmek ve kaynaklara erişim amacıyla içinde buldukları kurumsal çevrenin taleplerini yerine getirmek durumunda oldukları savıyla ortaya çıkan kuramın iddiaları çeşitli görgül araştırmalarla da desteklenmiştir. 1990’ların başında ise iktisat, işletme ve siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerdeki yeni kurumsal kurama eleştiriler getiren ve bu kuramların toplumsal bağlamı ihmal ettiğini ileri süren kurumsal mantık(lar) yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre modern kapitalist Batı toplumu devlet, demokrasi, aile, piyasa ve din olmak üzere beş temel kurumsal mantıktan oluşmaktadır ve farklı disiplinlerdeki yeni kurumsal kuram çalışmaları bu mantıkların örgütsel ve bireysel aktörlere yönelttikleri çelişki taleplerin etkilerini ve sonuçlarını yeterince irdelemiştir. Örgüt ve yönetim araştırmaları kurumsal mantıklar yaklaşımının savlarını farklı örgütsel alanlarda test etmiş ve önemli bulgulara ulaşmışlardır. Bununla birlikte çoklu kurumsal mantıklardan gelen taleplere örgütlerin verdikleri yanıtların çeşitliliği ve din ve aile gibi daha soyut mantıkların etkileri üzerine çalışmalar görece nadirdir. Bu çalışmada, piyasa ve din mantıklarının, dindar-muhafazakâr bir sermaye sahibi tarafından kurulan ve işletilen bir firmaya yönelttikleri çelişkili taleplerin, örgütün insan kaynakları uygulamalarında ne şekilde kendini gösterdiği ortaya konmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, dindar-muhafazakâr sermayeyi temsil etmesi açısından MÜSİAD üyesi bir işveren ile yapılan derinlemesine görüşmeler vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma bulguları firmanın insan kaynakları uygulamaları üzerinde her iki mantığın da söz sahibi olmak için bir güç mücadelesi sürdürdüğünü, dindar-muhafazakâr mantığın personel seçimi ve işe alım sürecinde etkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan fazla mesailer, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri ve örgütsel iletişim gibi hususlarda piyasa mantığı hâkim görünmektedir. Araştırma bulgularının mevcut yazında önemli ölçüde ihmal edilen din mantığının örgütsel süreçlere hâkimiyetini göstermesi ve örgütlerdeki mantıksal çeşitliliği yansıtması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler – Yeni Kurumsal Kuram, Kurumsal Mantıklar, Din, Piyasa, Kapitalizm

I. GİRİŞ

Bu çalışmada yeni kurumsal kuramın verimli araştırma kollarından biri olan kurumsal mantıklar üzerine görgül bir çalışma okuyuculara

sunulmaktadır. Kurumsal mantıklar, bireysel ve örgütsel aktörlerin hareketlerini sınırlayan, dış dünyayı anlamlandırılmalarına olanak sağlayan, yapılması ve yapılmaması gerekenler üzerine

¹ Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında Ahmet Murat ÖZKAN tarafından, Prof. Dr. İbrahim ANIL danışmanlığında yürütülen doktora tezinden üretilmiştir.

normatif bir çerçeve sunan inançlar ve değerler sistemi olarak tanımlanabilir. Kurumsal çevrelerin, her biri kendi değer ve inanç sistemine sahip, hiyerarşik ve iç içe geçmiş farklı kurumsal mantıklara sahip olduğu uzun zamandır bilinmektedir. Örgüt ve yönetim araştırmaları, kurumsal mantıkların tanımlanması ve özellikle örgütsel alan seviyesinde çalışma sistemlerinin anlaşılması için geniş bir çalışma arşivi barındırmaktadır. Bununla birlikte din, aile, devlet gibi daha üst toplumsal seviyedeki kurumsal mantıkların örgütsel dünyaya etkilerinin incelenmesi görece sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada din mantığı ve piyasa mantığı arasındaki çelişkili talepleri örgütlerin nasıl karşıladıklarının bir örnek olay üzerinden pratiğe dökülmesi amaçlanmaktadır.

II. KURAMSAL ARKA PLAN

Yeni kurumsal kuram, 1970'lerin sonlarında ilk meyvelerini veren, 1990'lar itibariyle ise eğitim bilimlerinden örgüt kuramlarına kadar çok farklı disiplinlerde kendisine hareket alanı bulan bir teorik perspektif olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ve yönetim araştırmalarında kuramın temelini atan çalışmalar [1] ve [2] tarafından gerçekleştirilen çalışmalar olmuşlardır. Meyer ve arkadaşları Batı kültürüne hakim olan rasyonalite üzerine kafa yormuşlar ve biçimsel örgüt yapılarının dünya toplumu ve onun kültürel uzantıları bağlamında geliştiğini iddia etmişlerdir. Zucker ise mikro bakış açısı ile kurumların olduğu gibi kabul edilen doğası üzerinde durmuş ve kurumsallaşmanın bir göstergesi olarak kültürel kalıcılığın rolünü incelemiştir. 1980'lere gelindiğinde [3], Meyer ve Rowan'ın eş biçimlilik kavramını ele alışı daha da genişletmiş, eş biçimlilik odağını toplumsal seviyeden örgütsel alan seviyesine yöneltmişlerdir. Örgütlerin esas olarak teknik değil kurumsal çevre içine gömülü olduğu düşüncesi ciddi bir şekilde ilk olarak yeni kurumsal kuram tarafından ileri sürülmüştür.

Yeni kurumsal kuram öncesinde örgütler; bir mantık çerçevesinde konulmuş hedeflere ulaşmaya çalışan rasyonel aktörler olarak ele alınıyor, etkin/verimli mal ve hizmet üretimini amaçlayan bir vizyonun akılcı tasarımı olarak değerlendiriliyordu. Yeni kurumsal kuram bağlamında hareket eden düşünürler ise örgütlerin kaynakları ele geçirmek ve meşruiyet kazanmak için dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmak şeklinde refleksler geliştirdiklerini savını ortaya atmışlardır. Dikkatler

örgütün içinden dışına doğru çevrilmiş, rasyonel aktör modeline ilişkin kavramlaştırmalar nispeten zayıflamıştır. Çünkü rasyonel niyetleri ne olursa olsun örgütsel aktörlerin, örgütü sınırlayan ve şekillendiren dış çevreyi kontrol edemeyecekleri düşüncesi ortaya atılmış ve kurumsal kuramın argümanları önemli birer açıklama aracı haline gelmiştir [4].

Örgüt çalışmalarında yeni kurumsal kuram yola "örgütler neden birbirine benzer?" sorusunu cevaplamak için çıkmıştır. Yeni kurumsal kuramın temel yapıtaşlarının döşendiği 1970'li yıllarda, örgüt çalışmalarında durumsallık yaklaşımı ya da koşul bağımlılık kuramı olarak bilinen ve örgüt yapısının yapılan işin kullandığı teknoloji ve/veya örgütün içinde bulunduğu çevre ile ilişkili olduğu görüşü hâkimdi [5]. Örgüt ve yönetim araştırmalarında yeni kurumsal kuramın temellerini atan öncü çalışmaların ulaştığı sonuç, sanayi devrimi sonrası toplumlarda, örgütsel yapıların iş çevresinin talep ettiği şekilde değil, kurumsal çevredeki mit ve efsanelere uyumlu olarak kurgulandıklarıdır. Örgütsel yapılar, uygulamalar içinde bulunan kurumsal çevreye göre şekillenmektedir. Böylelikle belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler benzer örgütsel biçimleri ve uygulamaları benimseyerek eş biçimlilik davranışı gösterirler. Yeni kurumsal kuram öncesinde, örgüt ve yönetim kuramlarına hakim olan yaklaşımın örgütün içinde bulunduğu teknik çevreyi önceleyen ve bu çevrenin rasyonalite, verimlilik gibi taleplerine göre örgütlerin birbirinden farklı örgütsel biçimler ve uygulamalar benimseyeceklerini iddia eden durumsallık yaklaşımı hakim olmuştur [5].

[6] tarafından özelde yeni kurumsalcı geleneği, genelde ise sosyal bilimlere eleştirmek amacıyla kaleme alınan çalışma ise kurumsal mantık kavramını sosyal bilimler araştırmalarına kazandırmıştır. Friedland ve Alford tarafından sosyal bilimlere yöneltilen temel eleştiri, bu bilim dallarının toplumdan giderek daha kopuk hale gelmesi, işlevselci ve belirlenimci modeller üzerinden çıkarımlar yapmaya odaklanmasıdır. Friedland ve Alford, sosyal bilimlerin toplumdan kopuşunun iki eksen üzerinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi sosyal olguların ve düzenlemelerin temeline fayda maksimizasyonundan başka bir şeyi düşünmediği varsayılan, tamamen rasyonel olduğu iddia edilen

bireyin yerleştirilmesidir. İkinci eksen ise örgütlerin salt güç odaklı yapılar olarak ele alınmasıdır[6].

Modern Batı toplumlarındaki önde gelen her bir kurumsal düzen, kendi çalışma ilkelerini belirleyen, bireylerin ve örgütlerin katılımına açık sembolik yapılar ve somut faaliyetlerinden oluşan merkezi bir mantığa sahiptir. Kapitalizmin (piyasa) kurumsal mantığı, birey faaliyetlerinin metalaştırılması ve birey/örgüt kazanımlarının servet olarak biriktirilmesidir. Devlet mantığı, yasal ve bürokratik hiyerarşiler aracılığıyla birey eylemlerinin rasyonalizasyonu ve düzenlenmesidir. Demokrasinin mantığı, çoğulculuk ve katılımçılık aracılığıyla birey faaliyetlerinin düzenlenmesini içerirken, aile mantığı topluluk, kayıtsız sadakat gibi kavramlar aracılığıyla toplumsal sistemin düzenlenmesi ve yeniden düzenlenmesini bünyesinde barındırır. Din/bilim mantıklarının temelinde ise dünyevi ya da metafizik açıklamalar vasıtasıyla gerçeğe ulaşmak vardır. Tüm bu kurumsal mantıklar, sembolik olarak yerleşik, organize olarak yapılandırılmış, politik olarak savunulan, teknik ve maddesel limitleri olan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tarihselliğe özgü sınırlılıklar içermektedirler [6].

[6]'nın izlerini takip eden araştırmacılar öncelikle kurumsal mantıkların ne olduğunu tanımlamakla işe başlamışlardır. [7] kurumsal mantıkları karar vericilere yol gösteren ve aynı zamanda onları kısıtlayan, eylem, etkileşim ve yorumun biçimsel ve biçimsel olmayan kuralları olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre kurumsal mantıklar göre kurumsal mantıklar, toplumun temel ilkelerine kaynaklık ederler ve sosyal davranışlara yön verirler. Genelde örtülü biçimde sundukları varsayımlar ve değerler üzerinden aktörlerin içinde buldukları durumu anlamlandırmalarını ve örgütsel realiteyi yorumlamalarını sağlayan, olduğu gibi kabul edilen yönergeler olarak tanımlanabilirler. [8] kurumsal mantıkları, örgütsel realitenin anlamlandırılması, uygun olan örgüt davranışının seçilmesi ve nasıl başarılı olunacağına ilişkin belirlenmesi hakkında söylemleri olan iç içe geçmiş bir dizi ilkeler bütünü olarak tanımlamış ve sosyal durumların yorumlanmasını ve hareket tarzını belirleyen rehberler olarak ele almıştır.

Yeni kurumsalcı geleneğe mensup araştırmacılar, [6] tarafından ortaya atılan kurumsal mantıklar konseptini çeşitli örgütsel ve kurumsal düzlemlerde uygulamaya çalışmışlardır. Mantıklar üzerine yapılan erken dönem çalışmalarda daha ziyade

endüstri/örgütsel alan seviyesinde uygulanan ve mantıklardaki değişimlerin etkilerini tarihsel bir perspektiften ele alan araştırmalar ön plana çıkmıştır [9]. Hemen ardından, yazının ilgisini birden fazla kurumsal mantığın yarattığı karmaşıklık ve mantıkların örgüt içerisindeki bireylere ve gruplara olan etkisi çekmiştir. [10] insan kaynakları seçimi ve sosyalleşme yoluyla iki farklı mantığın örgüt bünyesinde nasıl hibritleştirildiğini ortaya koymuştur.

Sadece örgütsel alandaki hakim mantığa değil de, genel olarak örgütsel alandaki mantıkların çoğulluğuna odaklanan yaklaşımlara göre, örgütsel bağlam birden fazla mantığın etkisi altında olabilir [11]. Bazı düşünürler daha da ileri giderek, bazı örgütsel alanların daimi olarak çoklu kurumsal mantıkların etkisi altında kalacağını ve bunun alandaki örgütler için bir realite haline geleceğini belirtmişlerdir [12]. [7] akademik yayıncılıkta editöryal mantıktan piyasa mantığına geçiş sürecinde yaşanan kaynaklara hâkim olma mücadelesinin zaman içerisinde örgütlerdeki politik dinamikleri ve yönetsel devamlılığı belirleyen öğelerde nasıl bir dönüşüme yol açtığını çalışma konusu yapmışlardır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, kurumsal mantıklar yazınının önemli bir ilerleme kaydettiği, farklı örgütsel alanlarda hakimiyet mücadelesi veren mantıklar arası etkileşimi ortaya koymakta başarılı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bazı istisnalar haricinde din ve aile gibi toplumsal mantıkların örgütsel ve iktisadi yaşama olan etkileri tam olarak araştırılmamıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların önemli bir bölümü örgütsel alan seviyesinde kalmış, mantıkların örgütlerde sebep olduğu etkiler ve uygulamada yarattıkları farklı sonuçlar yeterince irdelenmemiştir. Bu çalışmada hem yönetim ve örgüt araştırmalarında daha önce yeterince irdelenmeyen din mantığının analize dahil edilmesi, hem de örgüt seviyesinde bir görgül araştırma gerçekleştirilmesiyle yazındaki bu eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır.

III. DİN VE PİYASA MANTIKLARI

Yukarıda da belirtildiği gibi [6] tarafından ortaya atılan kurumsal mantıklar yaklaşımı, modern toplumları din, aile, piyasa, devlet gibi kurumlardan oluşan bir kurumlar arası sistem olarak değerlendirmektedir. Bu kurumların her birinin kendi değerler sistemi ve normları – mantıkları –

bulunmaktadır. Belirli bir toplumda veya kurumsal çevrede faaliyet gösteren tüm örgütler ve alt kurumlar etkilendikleri kurumsal düzeni temsil eden mantıklardan gelen çelişkili taleplere yanıt vermek durumundadırlar. Din ve piyasa mantıklarının da belirli bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütsel ve bireysel aktörlerin davranışlarını ve uygulamalarını yönlendirmede etkili olacakları düşünülmektedir. (Kapitalist) Piyasa mantığı hemen her türlü ürün ve hizmeti metalaştırmayı, rasyonaliteyi, sermaye birikimini, piyasaların serbestliğini ve kar maksimizasyonunu temsil etmektedir. Din mantığı ise dinlere göre değişkenlik göstermekle birlikte İslam dini özelinde ahirete yatırım yapmayı, hırstan ve aç gözlülükten uzak olmayı, zekât ve vakıf gibi kurumlar aracılığıyla servet paylaşımını, işçi-işveren kardeşliğini ve materyalist dünyanın anlamsızlığını vurgulamaktadır. Rekabetçi bir iktisadi arenada faaliyet gösteren, temel amacı kar elde etmek, büyümek ve sermaye birikimini arttırmak olan modern işletmeler söz konusu olduğunda iş insanlarının bu iki mantıktan gelen talepleri dengelemekte sorunların yaşamaları ve örgüt ve birey seviyesinde çeşitli çatışmalar deneyimlemeleri olası görünmektedir.

IV. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın temel sorunsalı, araştırmada izlenen yöntem ve örneklem seçimi ile ilgili detaylar aşağıdaki bölümlerde okuyucuya sunulmaktadır.

A. Araştırmanın Temel Sorunsalı

Araştırmanın temel sorunsalı, dindar-muhafazakâr bir işveren tarafından kurulan ve işletilen örgütlerde, din ve piyasa mantıklarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl şekillendirdiği ve herhangi bir örgütsel çatışma yaratıp yaratmadığıdır.

B. Örneklem Seçimi ve Araştırma Yöntemi

Araştırma nitel bir araştırma deseni olarak tanımlayabileceğimiz örnek olay yöntemi kullanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Dindar-muhafazakâr işveren olarak, 1990 yılında kurulan ve Türkiye’de dindar ve muhafazakâr sermaye çevrelerinin en köklü örgütlenmesi olarak nitelendirebileceğimiz bir MÜSİAD üyesi tercih edilmiştir. Bu örneklem seçimi nitel araştırma yazınında amaçlı örnekleme yöntemi olarak bilinmektedir. Sivas ilinde donanım

ve yazılım alanlarında bir bilişim firması işleten, MÜSİAD Sivas Başkan Yardımcılığı görevinde de bulunmuş olan katılımcı işveren ile derinlemesine ve yapılandırılmış bir mülakat gerçekleştirilmiş, kendisine firmasının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile alakalı 10 soru yöneltilmiştir.

V. BULGULAR

S1 kodlu ifade ile firma yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“Şu an çalışanlarımız zaten belirli bir değerlendirme sonrası işe girmiş kişiler. Başlayacak kişilere de referanslardan tutun hobilere fobilere derler ya biz bir bakarız. Aileye uyum sağlamasını isteriz biz. Uyumsuzluk olursa rahatsızlık çıkartır. Öyle hovarda yaşam mesela sadece ben değil diğer çalışanlar da istemez. Rız gelmezler. Düzgün aile yapısı isterler. Ailede mutlu olan kişi işe de bunu yansıtır burada da mutlu olur. Ailesel sıkıntı çok olursa bize de olumsuz yansır.”

Firma sahibinin anlatıları değerlendirildiğinde mevcut ve potansiyel çalışanların özel yaşamlarının yakından takip edildiği, işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde göz önüne alındığı anlaşılmaktadır. İşverence hovarda olarak tabir edilen yaşam tarzı, aile yaşamındaki huzursuzluk ve düzensizlik gibi faktörlerin takip edilmesi, işle doğrudan alakalı olmayan kriterler söz konusu olduğunda din mantığının mevcudiyetini ve ağırlığını hissettirir nitelikte ele alınabilir. İşveren ve işyeri nezdinde ciddi bir çatışmadan bahsetmek ise güçtür.

S2 kodlu soruda firma sahibine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Sorumluluk alsın, alabilsin. Kariyer önemli değil. Firmayı kendi firması gibi görsün. Tabii belli nitelikler isteriz ama şahsiyet düzgün olsun, sorumluluk alabilsin gerisi gelir.”

İşverenin anlatılarına göre, firmada kilit pozisyonlara yerleştirilecek olan yöneticilerin önceki kariyerlerinden ve yönetim deneyimlerinden ziyade kişiliğine önem verildiği anlaşılmaktadır. İşverenin ilgili diğer sorulara verdiği yanıtlardan düzgün şahsiyetin düzenli bir özel yaşam, alkol tüketmeme gibi unsurlar ile ilişkilendirildiği varsayılabilir. Bu durumda, yönetici adaylarının sorumluluk alabilmesi kavramı piyasa mantığı ile işverenin detay vermediği düzgün şahsiyetli bireyler olması kavramı ise din mantığı ile ilişkilendirilebilir. Firma için kilit pozisyonadaki yönetim kademelerinin söz konusu olduğu bir durumda yönetsel becerilerin önüne özel yaşantının ve kişilik değerlerinin geçmesi mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışma olduğu şeklinde yorumlanabilir.

S3 kodlu soru ile firma yetkilisine “Çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzları, işyerindeki terfilerini, performans değerlendirme süreçlerini ve işten çıkarılma kararlarını etkiliyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Güven çok önemli burada. Yalan söylememek önemli. Sıkıntı varsa işe yansır belli eder kendisini. Öncelikle uyarılar yaparız. Bir yapar iki yapar üç yapar hala devam ediyorsa sözleşme feshi yoluna gidilir. Şu an böyle sıkıntılar yok ama 5-10 yıl önce belki ailesi ile sıkıntısı olan bir çalışan vardı bir türlü çözemedi kendisi ayrılmak istedi mesela. Bizle sıkıntısı yoktu. Yalan söylememe, dürüst olma, düzgün yaşantı burada etkili olur yani.”

S3 kodlu soruya verilen yanıt, benzer içerikli diğer sorulara verilen yanıtlar ile bir arada değerlendirildiğinde çalışanların özel yaşamlarının ve aile yaşantılarının işverene “güven” verir nitelikte olmasının kritik bir önem arz ettiği, bu durumun ise din mantığı ile ilişkilendirilebileceği yorumu yapılabilir. Bu durumun çalışanların işten ayrılmasına kadar varan çeşitli sonuçlara sebep olması mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmanın mevcudiyeti olarak nitelendirilebilir.

S4 kodlu soru ile firma yetkilisine “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Burada en temel nokta istişare etmektir. O kişiyle ve çalıştıkları mesai arkadaşları ile üstleri astları ile olan istişarelere önem veririz. İstişarelerden çıkan karara da saygı duyarız. Bu istişare sonuçlarına göre yönetim kurulu var burada, gerekli kararı verir. Yönetim kurulunun istişare sonucu kararı önemlidir.”

Firmada işçi-işveren anlaşmazlıkları için yapılan durum değerlendirmelerinde problemlili çalışanlara ek olarak bu personel ile beraber görev yapan ast ve üstlerinin de görüşü alınarak yönetim kurulunda bir istişare yapıldığı ve bu istişarenin sonucuna göre hareket edildiği anlaşılmaktadır. İstişare kavramının din mantığı kaynaklı olarak değerlendirilebileceği, çalışanın ast ve üstleri ile yapılan değerlendirmelerinde modern yönetim ve piyasa mantığı ile ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Firma her iki mantığın da taleplerini dengeli bir şekilde yönetmeye ve çatışmaları minimize etmeyi amaçlamaktadır yorumu yapılabilir.

S5 kodlu soru ile firma yetkilisine “İşçilerden, ücret, fazla mesai, izin kullanımı vb. konularda fedakârlık talep ediyor musunuz? Eğer cevabınız evet ise bu fedakârlığı talep ederken kullandığınız dayanak noktaları ve söylemler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Kazan-kazan mantığıdır temel söylemimiz. Kazandırırsa kendisi de kazanır. İlla ki her iş yeri fedakârlık bekler zaman zaman yetişecek sipariş olur, servis olur, yazılım olur. Kaçırılmayacak bir ihale büyük iş olur. Burada kazan-kazan deriz işçiye. Biz bu işi alırsak hepimiz kazanırız yani.”

Firmanın yetişmesi gereken sipariş, kodlama ve servis işlemleri için çalışanlardan karşılıksız bir fedakârlık talep etmediği, fazla çalışma sürelerinin ödendiği ve hem firmanın hem de çalışanın maddi olarak kazançlı çıkacağı, piyasa mantığı odaklı bir yaklaşımı tercih ettiği değerlendirilmesi yapılabilir.

S6 kodlu soru ile firma sahibine “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir.

“İŞKUR ağırlıklı olarak sistemi kullanıyoruz. Kriterlerimizi sunuyoruz onlar da o kriterlere göre bize personel yönlendiriyor. Bazen orada devletin teşvikleri de oluyor. Onlardan da faydalanıyoruz.”

Firmada aday personel havuzu için İŞKUR veri tabanının kullanıldığı anlaşılmaktadır. İŞKUR’a işle ilgili teknik ve beşeri kriterlerin bildirildiği, İŞKUR tarafından önerilen adaylar arasında ise işverenin daha önceki yanıtlarında belirttiği şekilde, referans, özel yaşam gibi irdelemeler yapılarak personel seçimi yapıldığı anlaşılmaktadır. İŞKUR sayesinde istihdam teşviklerinden de yararlanan firmanın aday personel havuzu konusunda, piyasa mantığının taleplerine görece uygun olarak iş yaptığı söylenebilir. Firma kendisi doğrudan aday havuzu oluşturmadığı için din mantığı kaynaklı bir baskı ve talep tespit edilememiştir. Bu mantığın daha ziyade personel seçimi ve değerlendirme aşamasında gündeme geldiği söylenebilir.

S7 kodlu soru ile firma yetkilisine “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin yanıtı aşağıdan görülebilir:

“Daha ziyade yüz yüze iletişim kullanılır. Sosyal medya falan yoktur. WhatsApp ağı mesela müşteri ilişkilerinde kullanılır ama bizim şirketin yerleşimi ve personel sayısı ile de alakalı olarak daha çok yüz yüze iletişim ve istişare metotları kullanılır.”

Örgütsel iletişim söz konusu olduğunda firmanın daha ziyade yüz yüze ve sözlü iletişim metotlarını tercih ettiği söylenebilir. Firmanın ölçeği ve personel sayısı söz konusu olduğunda yüz yüze ve sözlü iletişimin tercih edilmesi anlaşılabilir olmakla birlikte, sözlü iletişim ispat yükümlülüğünde ortaya çıkarabileceği sakıncalar nedeniyle piyasa mantığı ve bürokratik örgüt düşüncesi ile çelişki içerisinde de ele alınabilir. Öte yandan firma da din mantığı kaynaklı istişare toplantılarının da düzenli olarak gerçekleştirilmesi bu mantığın da örgütsel iletişim süreçlerinde etkili olduğunu gösterir niteliktedir. İşveren nezdinde ise kullanılan iletişim metotları hakkında ciddi bir çatışma hissiyatından söz etmek güçtür.

S8 kodlu soruda işverene “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler

nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bizim sektörün ihtiyacı nitelikli personeldir. Tecrübesi olan eleman lazım. Tekniker, teknisyen, saha elemanı, satış elemanı. Stajyer de alırız sosyal sorumluluk olarak eğitmek için her sene iki öğrenci alır 1 sene boyunca 3 gün bize gelir biz eğitiriz. Maliyetin yarısını biz yarısını devlet üstlenir. Sigortasını devlet üstlenir. Üniversite rektörü ile de görüştük staj programları yapın bize öğrenci gönderin diye. Ama bir türlü hayata geçmedi bekliyoruz. Bazı illerde yapıyorlarmış bizim burada üniversite bu işleri yapmakta yetersiz kaldı. Staja önem veriyoruz yani.”

Firma yetkilisi, faaliyette buldukları sektörde nitelikli teknik personele ihtiyaç duyulduğunu görüşmenin farklı kısımlarında belirtmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları gereği her sene stajyer öğrencileri de firmalarında eğittiklerini bildiren yetkili, staj konusunda devlet teşviklerinden yararlandıklarını da bildirmiştir. Buraya kadar her şey piyasa mantığı ile uyumlu görülmekle birlikte görüşme genelindeki ifadelerinde firma sahibinin çalışanların bilgi ve uzmanlıklarının dışında en azından cuma namazı kılacak seviyede dini inanç sahibi olmalarını, alkol tüketmemelerini istediğini de anlaşılmaktadır. Bu noktada işverenin dini hassasiyetlerinin personel alımında etkili olduğunu ve din mantığının süreci önemli ölçüde etkilediğini görülmektedir. Mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S9 kodlu soruda firma yetkilisine, “İşe alım sürecinde sizin için hangisi daha önemlidir? Bilgi, uzmanlık ve deneyim gibi somut kriterler mi yoksa adayın kişisel değerleri, yaşam tarzı, ahlakı gibi daha soyut özellikleri mi?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Hepsi diyebiliriz buna. Biri olmadan diğeri olmaz. Sosyal yaşamı düzgün ama iş tecrübesi olmayan adam bizde iş görmez. Öbür tarafta da işi bilir ama sosyal yaşam bozuk o da bize olmaz.”

İşverenin işe alacağı adayların hem uzmanlık ve tecrübe sahibi olmasını istediği, hem de asgari düzeyde de olsa ibadetlerini yerine getiren, düzgün yaşantı sahibi bireyler olmasını tercih ettiği

görüşme genelindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. İleri seviye uzmanlık gerektiren yazılım ve donanım gibi sektörlerde faaliyet gösteren firmanın, farklı mantıklardan gelen bu baskılar nedeniyle bazı nitelikli adayları istihdam fırsatını elinden kaçırabileceği, bu noktada mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmenin mümkün olacağı söylenebilir.

S10 kodlu soruda Firma sahibine “Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Orada tabii öyle bir kriterimiz var. İşte namaz kılsın en azından cumaya gitsin diyoruz çünkü insanda Allah korkusu olunca bazen yanlış düşmez, vicdanı rahatsız olur. Burada bir dini hassasiyeti içinde varsa o kişi bize daha yakın gelir yani. Ha bunu bazıları yeter ki işe alsın diye göstermelik yapabilir ama bir zaman sonra biz anlarız gerçek mi yalan mı kendini belli eder. Kişinin hareketleri ile o davranışlar uymaz kendini belli eder.”

Firma sahibinin S10 kodlu soruya verdiği cevap, iş ilanlarında potansiyel adayların inanç ve ibadet dünyalarına ilişkin gereklilikler içerebileceğini belirtir niteliktedir. Firma web sitesinin insan kaynakları bölümünde ve önde gelen iş ilanları web sitelerinde firmaya ait açık bir iş ilanı bulunamamış, dolayısıyla firma yetkilisinin bu temennisi doğrulanamamıştır. Firma web sitesinde ise insan kaynakları politikası aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

“Ş. Bilgisayar’ın hızlı, dinamik ve sürekli değişen bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe başarılı olması, çalışanlarının katkıları ve gelişimleri ile mümkündür. Amacımız, şirket hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların motivasyonunu ve etkinliklerini en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için fırsat eşitliğine zemin oluşturup, performansı ödüllendirir, bireylerin ve takımların gelişimini teşvik eder, çevrenin korunmasına önem verir, sağlık ve güvenlik gereklerini yerine getiririz. Rekabetçi ücretlendirme ve sosyal yardım programları hazırlar, çalışanların bilgi ve becerilerini, “Temel Yetkinlikler” tanımları doğrultusunda değerlendiririz. Performans yönetimi sürecinde ve kariyer gelişimi boyunca

çalışanlara yetkinliklerini değerlendirme ve geliştirme konusunda fırsatlar sunarız.”

Firma web sitesindeki insan kaynakları politikası bölümünde mevcut ve potansiyel çalışanların inanç dünyası ve ibadetleri ile ilgili herhangi bir veriye rastlanmamıştır. Bu noktada, işverenin iş ilanlarında mütedeyyin personel arandığının belirtilmesi ile ilgili düşüncelerinin daha ziyade niyet aşamasında kaldığı, işverenin bu tarz ilanları onaylamasına rağmen kendi firmasının İKY uygulamalarında açıkça yer vermediği söylenebilir. Bu noktada işverenin piyasa mantığının taleplerine boyun eğdiği, din mantığı kaynaklı baskıları örtülü olarak yerine getirmeyi tercih ettiği yorumu yapılabilir.

Tablo 1. Çatışma Seviyeleri

İfade	Çatışma Seviyesi
S1	Dengeli (Çatışma minimal)
S2	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
S3	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)
S4	Dengeli (Çatışma minimal)
S5	Baskın (Çatışma Yok)
S6	Baskın (Çatışma Yok)
S7	Dengeli (Çatışma minimal)
S8	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
S9	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
S10	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)

VI. TARTIŞMA

Alan araştırmasının sonuçları, dindar-muhafazakâr işverenlerin sahipliğindeki örgütlerde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları söz konusu olduğunda mantıklar arasında çeşitli çatışmaların mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmamız

örnekleminde bu çatışmaların özellikle işe alım sürecinde, çalışanlarının özel yaşamlarının takibinde ve yönetici seçiminde ortaya çıktığı görülmektedir. Dindar-muhafazakâr işverenin düzenli yaşantısı olan, alkol tüketmeyen, tercihen evli ve asgari düzeyde de olsa dini ibadetlerini yerine getirmeye çalışan personel ve yönetici arayışında oldukları söylenebilir. Bu arayışlar din mantığı ile ilişkilendirilebilir. Piyasa mantığı ise örgüte azami performans sunan, yaratıcılığı ve örgütsel bağımlılığı yüksek personelin istihdamı ile ilgilidir. Bu noktada piyasa mantığının talebi ekonomik rasyonalite iken, din mantığı dindar-muhafazakâr işvereni mütedeyyin, dini yasak ve emirlere uyan çalışanlar istihdam etmeye yönlendirmekte ve mantıklar arasında çeşitli çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi iletişim, fazla çalışmanın ücretlendirilmesi, çalışanlarından örgütün zaman ve para olarak sıkışık olduğu durumlarda fedakârlık talep edilmesi ile ilgili hususlarda ise mantıklar arasında ciddi bir çatışmaya rastlanmamıştır.

VII. SONUÇLAR

Bu çalışmanın sonuçlarının, genel olarak örgüt ve yönetim araştırmalarında, daha özelden ise kurumsal mantık araştırmalarında ihmal edilen din mantığını bir yapı olarak kullanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulguları özellikle işe alım süreçlerinde ve çalışanların iş dışındaki özel yaşamlarının takibinde din ve piyasa mantıkları arasında orta şiddetli bir çatışmanın mevcudiyetine işaret etmektedir. Din mantığından gelen baskıların özellikle nitelikli personel ihtiyacı yüksek olan sektörlerde nitelikli personelin istihdamına engel olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın tek bir işletmede yapılması sonuçların genellenebilirliğini önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Bu durumu telafi etmek amacıyla örneklem seçiminde dindar-muhafazakâr işverenleri temsil edebileceği düşünülen, MÜSİAD'da başkan yardımcılığı yapmış ve evreni temsil edebileceği düşünülen bir işverene başvurulmuştur. Nitel araştırmaların doğası gereği çok büyük örneklem gruplarıyla çalışmak zor olduğundan, örneklem seçiminin isabetli yapılması amaçlanmış ve bu kısıtlılık giderilmeye çalışılmıştır.

Gelecekteki çalışmalar çoklu örnek olay yöntemleri ile din ve piyasa ve/veya diğer mantıklar arası çatışmaları daha büyük örneklem grupları üzerinde inceleyebilirler. Ayrıca örgütün insan

kaynakları yönetimi dışındaki birim ve fonksiyonlarında din, aile ve devlet gibi kurumsal mantıklardan gelen taleplerin incelemesi konu edilebilir. Nicel ve nitel araştırma desenlerinin bir arada kullanılacağı çalışmalar geçerlilik ve güvenilirlik açısından daha isabetli bulgulara da erişebilirler. Çalışmanın mevcut haliyle din mantığını alan araştırmasına dahil eden Türkiye bağlamındaki öncü ve keşfedici bir araştırma olarak değerlendirilebileceği ve bulgularının gelecekteki çalışmalar için bir referans noktası olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] Meyer, John W., and Brian Rowan. 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony'. *American Journal of Sociology* 83, no. 2 (1977): 340–63.
- [2] Zucker, Lynne G. 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence'. *American Sociological Review* 42, no. 5 (1977): 726–43.
- [3] DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields'. *American Sociological Review* 48, no. 2 (1983): 147–60.
- [4] Özcan, Kerim. "Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonel Tartışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Dergisi*, 2011/1, Sayı 13 (2011): 297-326.
- [5] Özen, Şükrü. "Yeni Kurumsal Kuram", *Örgüt Kuramları İçinde*, Ed. A. Selami Sargut & Şükrü Özen, (2010): İmge Yayınevi.
- [6] Friedland, Roger, ve Alford, Robert R. "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions". *The New Institutional in Organizational Analysis içinde*, Ed. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio, (1991): Chicago University Press.
- [7] Thornton, Patricia H., and William Ocasio. 'Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990'. *American Journal of Sociology* 105, no. 3 (1999): 801–43.
- [8] Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn R. Micelotta, and Michael Lounsbury. 'Institutional Complexity and Organizational Responses'. *Academy of Management Annals* 5, no. 1 (June 2011): 317–71.
- [9] Haveman, Heather A., and Hayagreeva Rao. 'Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry'. *American Journal of Sociology* 102, no. 6 (May 1997): 1606–51.
- [10] Battilana, Julie, and Silvia Dorado. 'Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations'. *The Academy of Management Journal* 53, no. 6 (2010): 1419–40.

- [11] Greenwood, Royston, Amalia Magán Díaz, Stan Xiao Li, and José Céspedes Lorente. 'The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses'. *Organization Science* 21, no. 2 (April 2010): 521–39.
- [12] Pache, Anne-Claire, and Filipe Santos. 'When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands'. *The Academy of Management Review* 35, no. 3 (2010): 455–76.