

# TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI AÇISINDAN STRATEJİK SEÇİM VE KURUMSAL BELİRLENİMİN OLASI ETKİLERİ

**Dr. Yücel Sayılar**

Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



## Özet

Örgütlerin insan kaynakları yönetimi alanında aldıkları kararların hangi etkenler tarafından şekillendirildiği, bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu soru, örgüt kuramı literatüründe hakim olan ve uzun zamandır insan kaynakları yönetimi araştırmalarını da etkileyen stratejik seçim kuramı ve kurumsal kuram ekseninde tartışılmaktadır. İradeci yaklaşıma sahip stratejik seçim kuramı doğrultusunda gelişen ve ağırlıklı olarak ABD kaynaklı olan araştırmalar, örgütlerin, kendi stratejik amaçları ile uyumlu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını seçtiğini öne sürmektedir. Öte yandan daha çok Avrupa ülkelerinde yürütülen insan kaynakları yönetimi araştırmalarında kurumsal kuram temel alınmakta ve örgütsel davranış üzerindeki kurumsal çevre etkisi önplana çıkarılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, özellikle Türkiye'deki örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararlarının nasıl oluştuğunu anlamaya çalışmak ve gelecekteki görgül araştırmalara yönelik önermeler geliştirmektir. Bu çerçevede, stratejik seçim ve kurumsal kuramın argümanları üç farklı analiz düzeyinde incelenmektedir.

**Anahtar kelimeler** : İnsan kaynakları yönetimi, stratejik seçim, kurumsal kuram, Türkiye, örgüt kuramı.

*The Possible Effects of Strategic Choice and Institutional Determinism  
on Human Resource Management Practices in Turkey*

## Abstract

The decisions taken by the organizations in human resources management practices are the main question of the study. This question has been discussed in the framework of strategic choice theory and institutional theory which prevail the organization theory literature and also affect the human resource management research for a long time. The USA studies which have been improved according to voluntaristic perspective and strategic choice theory mainly suggest that the organizations select human resource management practices fit with their own strategic posture. On the other hand the human resource management studies mostly in European countries are based on institutional theory and institutional environment effect on the organizational behavior has been highlighted. The aim of the study is try to understand how the decisions concerning the human resources management practices of organizations are generated especially in Turkey and improve future empirical researches oriented propositions. In this context the arguments of strategic choice and institutional theory are examined in three different level of analysis.

**Keywords** : Human resource management, strategic choice, institutional theory, Turkey, organization.

## Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri

### 1. Giriş

Yönetim teorisinin geleneksel tartışma eksenini, örgüt davranışını yönlendiren saiklerin “neler” olduğu ve bu davranışın “nasıl” ortaya çıktığı sorusu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) üzerine gelişen literatür de, bu tartışmalardan bağımsız olmayan bir biçimde, örgütlerin hangi İKY uygulamalarını neden seçtiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Örgüt kuramının örgütlerin davranışlarını ve değişimlerini açıklamada temel aldığı iki argüman, stratejik seçim ve çevresel belirlenim karşıtlığıyla ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile iradi (voluntaristic) davranış ile belirlenmiş (deterministic) davranış arasında ayırım yapılmaktadır. Bu ayırım aslında daha geride, kartezyen bir mantıkla kurgulanan örgüt/çevre dualitesine dayanmaktadır. Tartışmadaki bir diğer açılım ise, çerve kavramsallaştırmasının niteliği ile ilgilidir. Burada da teknik çevre ile kurumsal çevre ayırımı, çevresel belirlenimin farklı versiyonlarının üretilmesini sağlamaktadır.

İky literatüründe hem stratejik seçim hem de çevresel belirlenim argümanlarından hareket eden yaklaşımları görmek mümkündür. Özellikle ABD kaynaklı literatürde, stratejik seçim kuramından hareketle, örgütlerin belirli İKY uygulamalarını örgütsel stratejileri doğrultusunda seçtikleri görüşü ağırlık taşımaktadır. Kıta Avrupası’nda gerçekleştirilen araştırmalarda ise çevresel belirlenimin kurumsal çevre fikrine dayanan etkilerinin ağırlıkla incelendiği gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada, İKY uygulamalarının seçilmesine ilişkin olarak, yukarıda adı geçen her iki argümanın sunduğu fırsatlar bir arada düşünülerek, Türkiye bağlamı için öngörülebilir örgüt davranışlarını tartışmak amaçlanmaktadır.

Konuya ilişkin olası önermelerin üretileceği çalışmanın, gelecekteki araştırmalara düşünsel düzeyde bir katkı yaratması beklenmektedir.

Bu doğrultuda öncelikle çevresel belirlenim ve stratejik seçim karşılığı açıklanacaktır. İkinci olarak, İKY kavramının gelişimi kısaca tanıtıldıktan sonra, İKY uygulamalarının seçilmesinde ya da belirlenmesinde bu karşılığın taşıdığı farklı açıklama güçleri örgüt, örgüt topluluğu ve ulusal düzeylerde farklılaştırılarak tartışılacaktır.

## 2. Çevresel Belirlenime Karşılık Stratejik Seçim

Örgüt kuramında aynı fenomeni değişik perspektiflerden inceleyen birkaç farklı okulun varlığından söz etmek mümkündür. İlgili literatürde bu okullar, değişik ayrımlara tabi tutulmaktadır (Morgan,1980). Söz konusu okullar, genellikle birbiri ile kesişmeyen biçimde ilerleyen açıklamalar getirmekle birlikte, örgütlerin analizi açısından birinin varlığı, elbette bir diğerini hükümsüz kılmamaktadır. İki analitik boyutta gerçekleşen incelenme sonucunda ilgili alandaki kuramlar dörtlü bir ayrımla kategorize edilmektedir. Bu boyutlardan ilki analiz düzeyi, ikincisi ise insan eyleminin doğasına ilişkin olarak belirlenimci varsayımlara karşı iradeci varsayımlara eğilim gösterme düzeyidir (Astley/Van de Ven, 1983). Belirlenimci yaklaşım, aktörlere değil, aktörün içinde hareket ettiği bağlamın unsurlarına odaklanmaktadır ve aktörün sergilediği eylemlerin çevresel koşullar tarafından belirlendiği fikrine dayanmaktadır. Yani aktör, ancak, dış çevresine tepki niteliğinde, kısıtlanmış ve denetlenmiş eylemler sergileyebilmektedir. İradeci yaklaşım ise, aktörün kendisine ve eylemlilik açısından aktörün özgün bilme ve eyleme becerilerine odaklanmaktadır. Bu tasvir içinde aktör, çevresine karşı bir özerkliğe (autonomous), basirete (discretion) sahiptir ve yaratıcı biçimde kendi eylemlerine karar verebilmektedir.

Örgüt kuramında, temel olarak makina ve organizma metaforlarına dayalı biçimde gelişen ortodoks görüş, Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı (Taylor, 1911) ve Weber'in bürokrasi yaklaşımı (Weber, 1946) ile ortaya çıkmaktadır. Makina metaforu ile süre giden bu hakim düşünme biçimi rasyonel model olarak adlandırılan ana damarı açmakta ve örgütü, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak yolunda tasarlanmış, rasyonel iş birimleri olarak kabul etmekte; insan varlığını da bu tasarlanmış mekanik yapı içinde davranan değişkenlerden birine indirgemektedir. Örgüt kuramında gerçekleşen bir çok araştırmanın, söz konusu yapısalci/işlevselci paradigmaya sahip olduğu (Morgan, 1980: 607) ve analiz düzeyi açısından da mikro düzeyi, yani tekil örgütler düzeyini esas aldığı ifade edilmektedir (Astley/Van de Ven, 1983). Sistem kuramı ile birlikte gelişen organizma metaforu ise örgütü, sadece iç

yapısı ve bu yapının rasyonalitesini sağlama çabasından çok, “dış çevresi” ve bu çevre ile “ilişkileri” bağlamında inceleme girişimlerini ifade etmektedir. Örgütün bir çevre ile birlikte tasavvur edilmeye başlanması ile birlikte, aynı çevre içinde varlığını yitiren ve sürdüren örgütlerin analizi gündeme gelmiştir. Genel sistem kuramı (Katz/Kahn, 1966) ve temelde bu kuramın düşünme sistematiğine dayalı koşul bağımlılık kuramı (Burns/Stalker, 1961; Lawrence/Lorsch, 1967; Woodward, 1965), örgütleri dış çevresi ve bu çevre ile ilişkileri açısından değerlendiren düşünce okulunun temsilcilerini oluşturmaktadırlar. Sistem kuramı ve koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde gelişen bu literatür de yine mikro düzeyde analizlere odaklanmakta ve çevresel belirlenimi, örgütsel davranışın açıklayıcısı olarak kabul etmektedir (Astley/Van de Ven, 1983). Popülasyon ekolojisi kuramı ise bir örgüt topluluğunda hangi örgütsel formların yaşamlarını sürdüreceğini, içinde bulunulan rekabet koşullarının belirlediğini, aynı toplulukta faaliyet gösteren örgütlerin de rekabetçi baskılar nedeniyle eşbiçimli, birbirine benzer niteliğe kavuştuğunu ileri sürmektedir (Hannan/ Freeman, 1977). Dolayısıyla kuram, içinde bulunulan çevrenin uygun örgüt formlarını, uygulamalarını “seçtiğini” öne sürerek, çevresel belirlenimin uç bir örneğini tasvir etmektedir. Ancak popülasyon ekolojisi kuramının analiz düzeyi mikro değil makrodur\*. Yani tekil olarak örgütlere değil, örgüt topluluklarına ve bu topluluklar düzeyinde beliren gelişmelere odaklanılmaktadır. Makina ve organizma metaforu ile adlandırılan bu iki örgütsel inceleme anlayışı, özde aynı paradigmaya dayalıdır. Yani her iki anlayış da rasyonel model içinde düşünmekte, belirlenmiş davranışı kabul etmekte, araştırma metodolojisinde söz edilebilecek farklılara rağmen aynı epistemolojik temeli paylaşmaktadır.

Belirlenimci varsayıma dayandığı kabul edilen çalışmalar arasında yeri daha tartışmalı görünen bir diğer kuram, kurumsalcı kuramdır. Kurumsalcı kuram, çıkışı itibarıyla neoklasik iktisat kuramına bir tepki niteliği taşımaktadır (Hodgson,2004) ancak neoklasik iktisadın aktör ve eylem kavramlarına yüklediği anlamları kökten reddetmemektedir. Daha çok sosyoloji kökenli araştırmacılar tarafından (Selznick,1957,1996; Powell/DiMaggio, 1991; DiMaggio/ Powell, 1983; Zucker, 1977; Meyer/Rowan, 1977; Scott, 1987; 2001) örgütsel araştırmalara dahil edilen kuram, özellikle 90’lı yıllardan itibaren bu alanda yapılan birçok araştırma üzerinde etkili olmuştur.

İktisat alanında olduğu gibi örgütsel analizde de eski ve yeni kurumsalcı yaklaşımlar birbirinden ayrılmaktadır. Özellikle yeni kurumsalcı kuram,

\* Bazı araştırmacılar tarafından bu düzey, meso olarak kabul edilmekte, ulusal/ uluslararası düzey makro analiz düzeyi olarak belirtilmektedir.

rasyonel aktör modelini reddederek, örgütleri sadece ekonomik etkinlik kriterleri ile hareket eden birimler olmak yerine, meşruiyet arayışı içinde, rasyonel olmayan (non-rational) davranışlar da sergileyen ve çevre ile bu açıdan ilişki kuran birimler olarak resmetmektedir. Örgüt kuramında ve sosyoloji literatüründe yeni kurumsalcı kuram, bir bağımsız değişken olarak kurumları analize dahil etmekte, bilişsel ve kültürel açıklamalara geri dönmekte, tekil, bireysel niteliklerin ya da güdülerin sonuçlarına ya da bu sonuçların toplamına indirgenemeyecek bireyler üstü (supraindividual) oluşumları dikkate almaktadır (Powell/DiMaggio, 1991: 8). Yeni kurumsalcı kuram, bu yönüyle sadece iktisadi eylemi inceleme konusu etmemektedir. İktisadi eylem, sosyal eylemin sadece bir türü olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma daha geniş bir perspektiften analiz edilmekte ve işgücü piyasasında, devlet kurumları arasında, işletme örgütleri arasında homojenize olan uygulamaların ve düzenlemelerin incelenmesi öncelik kazanmaktadır. Kuram, örgütsel yaşamın süreklilik kazanmış, devamlı tekrar eden özelliklerinin açıklanmasında, bireyci, çıkar maksimizasyonuna dayalı aktör/eylem biçimlerini yeterli görmemekte, açıklama için söz konusu uygulamaların “doğru” ve “mümkün” kabul edilen niteliklerine bakmak gerektiğini öne sürmektedir. Yani eylemin ardındaki saiklerin anlaşılabilmesi için yapılan seçimlerin ve tercihlerin içinde bulunulan kültürel ve tarihsel bağlamdan ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Powell/DiMaggio, 1991: 9).

Yeni kurumsalcı kuram, özellikle Parsons'ın öncülüğünü yaptığı sosyoloji yaklaşımına ve bu yaklaşıma dayanan eski kurumsalcı kurama (Selznick, 1957), kurum ve kurumsallaşmanın tanımı, dayanılan eylem kuramı ve kullanılan metodoloji açısından önemli eleştiriler getirmektedir (Powell/DiMaggio, 1991). Bu eleştirilerden hareketle ortaya çıkan görünüm, iki açıdan yeni kurumsalcı kuramın pür belirlenimci bir bakış açısına sahip kabul edilmesini tartışmalı hale getirmektedir. İlk olarak yeni kurumsalcı kuram, insan eyleminin doğasını açıklamak için Carnegie okulunun geliştirdiği bilişsel psikoloji kavramına dayanmaktadır (Simon, 1976; March/Simon, 1958; Cyert/March, 1963). Eylemin bilişsel doğasına vurgu yapan bu yaklaşımların temel tartışma eksenini, aslında, neoklasik iktisatın tasavvur ettiği birey ve eylem kavramları oluşturmaktadır. Neoklasik iktisadi analizde kabul gören mükemmel bilgilenme ve çıkarı azamileştirecek rasyonel karar verme biçimi eleştirilmekte; bireyin doğası gereği varsayıldığı kadar mükemmel bir karar verici olmadığı, sınırlı rasyonalite ve belirsizlik kavramları ile ortaya konmaktadır. Örgüt kuramı bağlamında ele alındığında ise, kararın ve eylemin oluşması açısından belirsizlik ve belirsizliğin örgütsel rutinler yoluyla azaltılması ön plana çıkmaktadır. Bu durumda örgütsel davranışı ya da daha spesifik olarak, karar

vermeyi açıklamak için farklı bir zemin oluşmaktadır. Bilişsel psikolojinin katkısı ile yeni kurumsalcı kuramda karar verme, sonuçların basit bir hesaplaması biçiminde değil, kurallara uyma, önceden kabul edilmiş davranış şablonlarını kullanarak düşünme biçiminde tasavvur edilmektedir (Powell/DiMaggio, 1991: 19). Yani yeni kurumsalcı kuram, Parsons'ın eylem kuramında ve aynı doğrultuda eski kurumsalcı kuramda yer alan, bireyin dışında gelişen değerleri içselleştirdiği, sosyalize olduğu ve bu yolla değerler ve normları yine rasyonel biçimde yaptığı "hesaplama" kullanarak çıkarını azamileştirecek davranış seçeneklerini üretip seçtiği tezini reddetmektedir. Aksine bireye daha kapsamlı bir bilebilme becerisi atfederek, içinde bulunduğu sosyal bağlamın rutinlerinin, kurallarının, doğru kabul edilen (taken for granted) davranışlarının ve eylemlerinin bu süreçteki rolü tartışmaya açılmaktadır. Diğer bir deyişle birey, bir bilebilme, seçeneklerini yaratabilme becerisine sahiptir ancak bu bilme ve öğrenme süreci sadece veri işleme ve rasyonalite temelinde karar verme işlemine indirgenemez. Aksine, toplumsal/kurumsal bağlamdan aktarılan davranış şablonları, düşünme biçimleri de söz konusu sürecin işleyişine dahil edilmelidir. Dolayısıyla bu vurgu, eylemi, tümüyle içinde bulunulan bağlam tarafından belirlenen bir otomatik cevaba indirgemeye imkan vermemektedir.

Bireysel eylemin bilişsel niteliğine yapılan bu vurgudan türeyen ikinci bir sonuç, yeni kurumsalcı kuramın, örgüt kuramındaki ortodoks belirlemci çizgiden farklılaşan bir diğer yönünü belirlemektedir. Pratik eylem kuramı olarak adlandırılan düşünme biçimi içinde, yine Parsons'a göre konumlandırılan farklılıkların altı çizilmektedir. Yeni kurumsalcı kuram, eylemin bilişsel boyutunu hem Parsons'tan daha geniş bir çerçevede kabul ettiğini belirtmekte hem de bilişselliğin Parsons tarafından vurgulanan rasyonel, hesapçı (calculative) nitelikleri yerine, bilinç öncesi süreçlere, doğru kabul edilmiş davranışlara yani bir ölçüde bilişselliğe tabi olan, eylemin hissi boyutlarına ağırlık vermektedir. (Powell/DiMaggio, 1991: 22). Bu vurgu da rasyonel olmayan, azami yarar sağlama (ya da etkinlik sağlama) arayışlarının dışına çıkabilen eylemi açıklama çabasını gündeme getirmektedir. Yeni kurumsalcı kuramın insan eyleminin doğasına ilişkin ortaya koyduğu bu ikinci farklılık, örgütsel analiz açısından çevre ve örgüt-çevre ilişkisi kavramsallaştırmasına yansımaktadır. Ortodoks görüşten farklı olarak yeni kurumsalcı kuramın çevre olarak kabul ettiği sadece operasyonel/teknik çevre değildir. Örgütün davranışlarının oluşumunda bir de kurumlardan oluşan çevrenin etkisi gündeme gelmektedir. Bu etki, kurumsalcı açıdan örgütün rasyonel olmayan amaçlarının/davranışlarının oluşmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyimle, yeni kurumsalcı kuramın belirlemci yaklaşımlar içinde yer almasını sağlayan ve örgütsel davranışı belirlediği kabul edilen çevre de farklı bir kavramsallaştırmayı ifade

etmektedir. Ancak “örgüt” ve “çevre” kavramları ile ayrı ayrı tasavvur edilen bu iki olgu arasındaki ilişkiler, örgüt kuramında öteden beri sorunlu olagelmıştır. Bu dikotomi, net bir biçimde, örgütün içine gömülü olduğu, dışsal ve bağımsız biçimde var olan bir çevre anlayışını resmetmektedir. Çevre, uyum sağlanması, uzlaşılması, kontrol edilmesi ya da kontrolü altına girilmesi gereken, bir takım aktörleri ya da güçleri içermektedir. Bu haliyle çevre, maddi, somut, objektif, bağımsız, verili ve onunla ilişki içinde olan aktörün “dışında” bir kurguya denk gelmektedir (Smircich/Stubbart, 1985: 725). Yeni kurumsalcı kuram, yorumsamacı perspektifin (Weick, 1979) ortaya koyduğu biçimi ile, inşa edilen bir çevre anlayışını izlemese de, kurumsal çevre fikri ile geleneksel belirlemci çizgiden ayrılmaktadır.

Yeni kurumsalcı kuram, bir örgüt topluluğundaki örgütlerin birbirlerinden farklılaşmadıklarını, aksine benzer davranışlara yönelerek birbirlerine benzer yapı ve uygulamalara yöneldiklerini iddia etmektedir. Bu iddianın ardında da, yukarıda belirtilen düşünce sistematigi içinde, örgütleri bir kurumsal çevre içinde ve sadece ekonomik etkinlik saiki ile hareket eden rasyonel ekonomik aktörler olarak değil, meşruiyet arayışı gibi rasyonel olmayan saiklerle de eyleme geçebilen aktörler olarak kabul etme düşüncesi yatmaktadır.

Yeni kurumsalcı kuram, örgütleri birbirine benzer yapı ve uygulamalara yönlendiren üç ana mekanizma tanımlamaktadır. Bu mekanizmaların işleyişi itibarıyla de kurumsal çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini tartışmakta ve belirlemci çizgiye yaklaşmaktadır. Örgütler arasında gözlemlenen söz konusu benzeşme (isomorphism) temel olarak rekabetçi ve kurumsal dinamiklerden kaynaklanabilmektedir (Dimaggio/Powell, 1983). Örneğin bürokratik organizasyonların önceki örneklerinin yayılımı, rekabetçi bir mantıkla ve etkinlik sağlamak amacına yönelik olarak açıklanabilmektedir. Ancak günümüzde bir çok örgütsel yapı veya uygulama biçimi, etkinlik arayışının ve rekabetçi üstünlük yaratma isteğinin dışında bazı saiklerle benimsenmektedir (Abrahamson,1991; Abrahamson/Rosenkopf, 1993). Yani, rekabetçi benzeşme, modern organizasyonların davranışları açısından resmin bütününe görmeye yetmemektedir. İlk olarak bir örgütsel topluluk içinde belirli bir uygulama erken dönemlerde sağladığı etkinlik nedeniyle benimsenirken, sonraki dönemlerde Selznick'in (1996) değimi ile atfedilen değer nedeniyle (infused with value) ya da Meyer ve Rowan'ın (1991) tespiti ile sağladığı meşruiyet algısı nedeniyle benimsenebilmektedir. İkincisi, modern toplumlar içinde örgütler sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, aynı zamanda güç, meşruiyet sağlama, sosyal performans gibi amaçlar için de rekabet etmektedirler (Dimaggio/Powell, 1983). Bu koşullar, örgütlerin davranışlarının açıklanmasında, özellikle örgütsel yapılar ve uygulamalar arasındaki

farklılıkların değil, gözlemlenen benzeşmelerin nedenlerinin anlaşılmasında kurumsalcı etkileri analize dahil etmeyi gerektirmektedir.

Yeni kurumsalcı kuram, örgütler arasındaki bu benzeşmeyi yaratan üç temel mekanizma olarak zorlayıcı, taklitçi ve normatif güçleri ortaya koymaktadır. Zorlayıcı mekanizma, politik güçlerden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanmaktadır. Örgütün içinde yer aldığı toplumda yerleşik kültürel beklentiler ve örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerin uyguladığı formel ya da informal baskıları içermektedir. Bu baskılar örgütü belirli bir davranışa ya da uygulamaya/düzenlemeye mecbur bırakmakta (örneğin çevre sağlığını koruyucu tedbirleri zorunlu kılmak gibi), ikna etmeye çalışmakta ya da davet etmektedir (Dimaggio/Powell, 1983). Ancak örgütler arasındaki benzeşim sadece zorlayıcı bir otoritenin etkisi ile gerçekleşmemektedir. Özellikle örgütün faaliyette bulunduğu ortamdaki belirsizlikler, örneğin gereken teknolojinin/yöntemlerin tam olarak öğrenilememesi, amaçların karmaşıklığı, yine çevrenin sembolik açıdan yarattığı belirsizlikler, örgütleri, bir diğer örgütü model almaya yönlendirebilmektedir. Bir örneği taklit etmenin insan eylemi açısından bir ekonomi yarattığını söylemek mümkündür. Örgütler de nedenleri ya da çözüm yolları anlayamayan, netleştirilemeyen sorunlarla karşılaştıklarında, üretilmiş, mevcut bir çözüme başvurmayı makul görebilmektedirler. Yani taklitçi benzeşim, belirsizliğe bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Dimaggio/Powell, 1983). Kalite kontrol çemberleri veya çalışma yaşamı kalitesi programlarının Amerika, Avrupa ülkeleri ve Türkiye'deki hızlı yayılım dinamikleri, değişken rekabet ortamında Japon uygulamasını taklit ederek cevap oluşturmanın tipik örnekleri olarak kabul edilmektedir (Westphal vd., 1997; Özen, 2002a; Özen, 2002b). Örgütler üzerinde etkili olan normatif mekanizma ise temel olarak meslek dallarındaki profesyonelleşme/uzmanlaşmadan kaynaklanmaktadır. Özellikle yöneticiliğin ayrı bir uzmanlık olarak gelişmesi ve diğer çalışma gruplarından (işçiler, müşteriler, hissedarlar vb) farklılaşması, bu grubun uygun gördüğü çalışma biçimlerini/tekniklerini de homojenize etmektedir. Mesleki uzmanlaşmanın örgütler arasındaki benzeşime iki türlü katkısının olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki ortak bir üniversite eğitiminden geçmek suretiyle teknik donanımlarının benzeşmesi, diğeri ise mesleki uzmanların kendi aralarındaki ilişki ağları ve iletişimlerinin, yeni uygulama veya tekniklerin hızla yayılımını kolaylaştırmasıdır (Dimaggio/Powell, 1983).

Yeni kurumsalcı kuram, açıklanan bu üç mekanizmanın yarattığı etkiler nedeniyle örgütlerin birbirine benzer yapı ve uygulamalara sahip hale geldiklerini iddia etmekte ve izlenen bu eğilimin de sadece ekonomik rasyonalite ile açıklanamayacağını savunmaktadır. Örgütsel davranışı kurumsal çevre ve bu çevre ile etkileşim fikrine dayandıran yeni kurumsalcılar, yukarıda belirtilen bazı kuramsal/metodolojik farklılıklara karşın örgüt kuramı



literatüründe belirlenimci çizgide kabul edilmektedirler (Child, 1997: 45; Oliver, 1988: 543). Özetle belirlenimci yaklaşımlar, örgütsel davranış açısından liderlere/karar vericilere sınırlı bir rol yükleyen, çevrenin örgüt üzerinde kısıtlar yarattığını ve örgütü kontrol ettiğini belirten, özellikle büyük ölçekli örgütlerin değişimlere adapte olmakta bir atalet ve yetersizliklere sahip olduğunu ileri süren ve örgütün çevresi ile ilişkisinin gevşek mi yoksa sıkı mı olacağına da çevrenin karar verdiğini iddia eden çözümlerler yapmaktadırlar (Gapolakrishnan/ Dugal, 1988). Bu anlamda örgüt-çevre ilişkisinde gücün çevreye atfedildiği yaklaşımlar olarak kategorize edilmektedirler (Smircich/ Stubbart, 1985: 725).

Stratejik seçim kuramı ise, 1970'lerde, koşulsal değişkenlere bağlı olarak belirlenen örgütsel düzen kabulüne bir itiraz biçimde ortaya çıkmıştır. Kuram, stratejik seçimi bir politik süreç olarak ele almış ve aktör (agency) ile yapı arasındaki gerilimi aşmayı amaçlamıştır (Child, 1972, 1997; Montanari, 1978; 1979; Whittington, 1988). Kuram, örgütü, dış çevre tarafından biçimlendirilen pasif ve reaktif bir aktör olarak görmek yerine, öğrenme, adaptasyon ve iradi davranış gösterebilme becerisi gibi kavramlara atıf yaparak proaktif ve yaratıcı bir kavramsallaştırma ile tasvir etmeye çalışmaktadır.

Stratejik seçim kuramı, aktörün seçim eyleminin kısıtlarını, Whittington'ın eylem belirlenimi ve çevresel belirlenim ayrımlarına dayanarak açıklamaya çalışmaktadır (Whittington, 1988). Kuram, örgüt içindeki güç sahiplerinin, stratejik eylemi gerçekleştirmeye yönelik olarak bir basirete sahip olduklarını ve stratejik seçimi yapan aktörün, örgütün kaderi üzerinde etkili olabileceğini öne sürmektedir (Child, 1972: 2). Stratejik seçim, örgütün içinde bulunacağı faaliyet alanına, ekonomik kısıtlar altında oluşturulacak performans kriterlerine ya da örgüt yapısının tasarımına ilişkin olarak ortaya çıkabilmektedir (Child, 1997: 45).

Stratejik seçim kuramı, örgütlerin kendi yapılarını tasarlamakta önemli bir iradeye ve basirete sahip olduklarını iddia etmekte ve bu bağlamda örgüte güç atfeden bir yaklaşımla, ne rekabetin ne de örgütler arası etkileşimin söz konusu süreçte belirleyici olduğunu savunmaktadır. Çevresel belirlenimden kaynaklanan birbirine benzeme iddialarının aksine, bu perspektife göre rekabet ve aynı topluluktaki örgütler arasındaki iç ilişkililik, pazar bölümlendirme, ürün çeşitlendirme, imaj oluşturma gibi birçok araç dolayısıyla örgütsel formlar ve davranışlar üzerinde çeşitlendirici bir etki yapmaktadır (Oliver, 1988).

Stratejik seçim kuramı, aktörün rolünü ve yaptığı seçimleri, örgütsel çevrenin doğasını, örgütsel aktörlerle söz konusu çevrenin ilişkilerini örgütsel analize dahil etmiştir. Stratejik seçim kuramının örgütsel incelemeye en önemli katkısının, belirli bir gerilime sahip yapı ve aktör kavramlarını bir araya

getirerek stratejik seçimi bir politik süreç biçiminde nitelendirmek olduğu belirtilmektedir (Child, 1997). Bu anlamda stratejik seçim kuramı, seçim kavramını ve bu kavram etrafında insan eylemini belirlemci kısıtlardan kurtarma iddiası taşımakta, ancak eyleme “politik süreç” niteliği atfederek, aktörün içinde bulunduğu ve etkileştiği çevre ile ilişkisini ve bu ilişkinin seçim üzerindeki etkilerini de ifade etmektedir. Öte yandan, evrimsel eylem biçimine atıfla yapılan açıklama ile iradi davranış biçimi ile belirlem arasındaki gerilim aşılıp çalışılmakta, seçim ve çevresel kısıtlar arasında dinamik bir ilişki öngörülmektedir (Child, 1997).

Son yıllarda, stratejik seçim ve çevresel belirlenimi tek yönlü iki karşıt durum olarak kabul etmek yerine, iki bağımsız değişken, birbiri ile ilişkili ve etkileşimli iki davranış biçimi olarak görme çabaları, ilgili literatürde yer almaktadır (Astley/Van de Ven, 1983; Hrebiniak/ Joyce, 1985; Oliver, 1997). Bu çalışmalar, örgütün davranışını açıklamakta stratejik seçim ile kurumsalcı belirlem arasındaki salınımı göz önünde bulundurmaya, yani her iki eylem biçimini de analize dahil etmeyi öngörmektedirler. Örneğin, yine örgüte ve çevreye ilişkin bir dizi faktörün etkisi ile örgütlerin kurumsal baskılara çeşitli cevaplar üretebileceği öne sürülmektedir. İçinde bulunulan kurumsal çevrenin karakteristikleri, kurumsal aktörlerin göreceli güçleri, kurumsal normlar ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumun düzeyi gibi örgütler açısından oluşan farklı bağlamların, örgütleri, kurumsal baskılara tamamen boyun eğmekten, baskıları yönlendirme ve karşı koymaya kadar değişen bir yelpazede stratejik cevaplar seçip üretmeye yönlendirebileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel davranışın, değişimin ya da örgütler arası performans farklarının açıklanmasında, teknik çevre ile kurumsal çevrenin etkileri, stratejik seçimle kurumsal belirlenimin izleri birlikte değerlendirilmektedir (Oliver,1991; Goodstein,1994; Oliver,1997; Greenwood/Hinings,1996; Goodrick/Salancik, 1996; Ang/Cummings, 1997; Beckert, 1999).

İnsan kaynakları yönetimi literatüründeki gelişmeler incelendiğinde de, yukarıda belirtilen iradi ya da belirlemci çizgide yer alan kuramların açıkça ya da zımni bir biçimde, İKY araştırmalarına temel oluşturduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerin insan unsuruna yönelik düzenlemelerinin ve davranışlarının gözlemlenebileceği bir alan olarak insan kaynakları yönetimi, ilgili yazında da tartışıldığı üzere, farklı perspektiflerden yapılacak açıklamalara ihtiyaç göstermektedir. Çalışmanın izleyen bölümlerinde öncelikle İKY literatürü içinde belirginleşen kuramsal ayrımlar kısaca özetlenecek, daha sonra da stratejik seçim ve kurumsalcı kuramın ana argümanları çerçevesinde, özellikle Türkiye bağlamında örgütlerin İKY’ne ilişkin davranışlarının nasıl araştırılabileceği tartışılacaktır.

### 3. Bir Örgütsel Davranış Alanı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile ifade edilen örgütsel düzenleme biçimlerinin özellikle 1980'lerden itibaren netleşen birçok ekonomik ve sosyal gelişme sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. ABD ve Avrupa ülkelerinde (özellikle Reagan, Thatcher ve Türkiye'de Özal döneminin liberal politikaları çerçevesinde) hükümetlerin ekonomiye müdahale biçimlerindeki değişimler, sendikal faaliyetler ve üyeliklerdeki gerilemeler (Kochan vd. 1984), Japon rekabetiyle gündeme gelen mükemmellik modelleri, güçlü örgütsel kültür yaratma yaklaşımları (Peters/Waterman, 1982), işgücü yapısında (kadınların sayısındaki artış vb.) ve yapılan işin niteliğindeki (hizmet sektörünün hızla ağırlık kazanması, ileri teknoloji kullanımı vb.) değişimler, Avrupa'da, özellikle de İngiltere'de, geleneksel endüstriyel ilişkilerden koparak gelişen İKY yaklaşımlarının (Hendry/Pettigrew, 1986; Guest, 1987, 1991; Keenoy, 1991a, 1991b; Tyson, 1987; Purcell, 1987, 1993; Storey/Bacon, 1993), ABD'de ise daha çok personel yönetimi anlayışı "yerine" İKY kavramının gelişmesine yol açmıştır (Fombrun vd. 1984; Beer vd. 1985; Capelli/McKersie, 1987).

İKY kavramının izlediği gelişim sürecinde, öncelikle endüstriyel ilişkiler ya da personel yönetimi ile arasındaki farklılıkların veya aynılıkların vurgulandığı, ikinci olarak da İKY'nin içerdiği temel faaliyetleri belirlemeye, ölçümlemeye yardımcı olacak modellerin geliştirildiği gözlemlenmektedir (Guest, 1987: 1991). İKY'nin "stratejik" sıfatını kazanması ile birlikte de bir bütün olarak İKY'nin örgütsel strateji ve örgütsel performans ile ilişkileri açıklanmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında tekil uygulamalara odaklanan araştırmalar özellikle 1980'ler boyunca geniş ölçüde yer bulmuştur. Yani personel bulma ve seçme süreçlerinin, eğitim ya da performans değerlendirme sistemlerinin, ücret paketlerinin nasıl etkinleştirileceği, örgütsel strateji ile nasıl ilişkilendirileceği araştırılmıştır (Wright/McMahan, 1992). 1990'ların başından itibaren araştırmaların önemli bir bölümü, İKY'nin örgütsel strateji ile ilişkisini tartışmaktadır (Miles vd. 1978; Miles/Snow, 1985; Schuler/Jackson, 1987, 1989; Sparrow/Pettigrew, 1988; Lengnick-Hall, 1988; Schuler, 1992; Arthur, 1992; Ferris vd. 1999). Öte yandan İKY'nin örgütsel performans (verimlilik, finansal göstergeler vb.) üzerinde ne düzeyde ve ne şekilde etki yarattığı sorusu, literatürün en sıcak tartışma konularından birini oluşturmaktadır (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney/Huselid, 1996; Wood, 1999; Pauwee/Richardson, 2001; Guest, 2001; Youndt/Snell, 2004). Ancak söz konusu ilişkilerin şüpheli yapısı ve sonuçları üzerine de bulgular ve tartışmalar mevcuttur (Keenoy, 1989; Legge, 1995; Paauwe/Richardson, 2001).

Örgütlerde İKY uygulamalarının nasıl biçimlendiğini açıklayan çalışmalar, “en iyi uygulamalar”, (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delaney/Huselid, 1996; Guest, 1999) ve “en iyi uyum”, (Delery/Doty, 1996; Delery, 1998; Wright/Snell, 1998) perspektifinden hangisine yakın olduğuna göre kategorize edilmektedir. En iyi uygulamalar olarak önerilen örneğin takım çalışması, yetkilendirme gibi İKY uygulamaları, örgütsel stratejiden bağımsız olarak örgütsel performansı etkileyecek geçerli formüller biçiminde ortaya konmaktadır. Yani evrenselci bir anlayışla ve temelde ekonomik rasyonalite saikine dayalı olarak, bazı İKY uygulamalarının her koşulda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı, dolayısıyla her organizasyonun bu uygulamalara sahip olması gerektiği savı öne sürülmektedir. Ancak bu yaklaşımların kültürel ve kurumsal farklılık ve etkileri göz önünde tutmadığı belirtilmektedir (Colbert, 2004). Koşul bağımlılık (contingency) ve biçimleştirme (configuration) yaklaşımına sahip kabul edilen araştırmalar ise “uyum” kavramı üzerine kurgulanmaktadır. Performans hedeflerine ulaşılması için, bir organizasyonun insan kaynakları stratejisinin, organizasyonun diğer boyutları ile tutarlı olması gerektiği savı, temel kabul edilmektedir. Bu çerçevede yapılan analizlerde örneğin, hangi insan kaynakları uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için uygun olduğu ve bunların örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Buradaki argüman, işletme stratejisinin İKY’ni, dolayısıyla da örgütsel performansı etkileyen temel durumsal faktör olarak kabul edilmesidir (Colbert, 2004). Yani İKY, örgütsel stratejik seçimin bir tezahürü niteliğindedir ve gerçekleştirilecek ik uygulamalarına, stratejik ihtiyaçları doğrultusunda örgüt karar verebilmektedir.

İKY ile örgütsel strateji ve performans arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik araştırmalar üzerinde en ağırlıklı etkiye sahip kuram, kaynak bağıllığı kuramıdır. İktisat kuramından (Penrose, 1958) stratejik yönetim literatürüne taşınan kaynak bağıllığı kuramı içinde tanımlanan rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendirilmektedir (Wernerfelt, 1984; Schuler/McMillan, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991, 1998, 2001; Mueller, 1996; Wright, vd. 1994; Barney/Wright, 1998). Kullanılan anahtar kavram, temel yetkinlik (core competency) kavramıdır (Lado/Wilson, 1994; Wright/Snell, 1991; Collins/Clark, 2003). Yani geleneksel stratejik analiz endüstri-çevre odaklı iken kaynak bağıllığı kuramı dikkati, örgütün kendisine ve iç süreçlerine kaydırmıştır. Dolayısıyla kuram, insan unsurunun örgütün stratejik başarısı için önemli bir kaynak oluşturduğu savını meşrulaştırmaktadır (Wright vd. 2001). Böylece, stratejik yönetim süreci içinde örgütsel strateji ile uyumlu olması gerektiği kabul edilen İKY’nin neden önemli olduğu, bir başka perspektiften açıklanmaktadır ve örgütsel performans ile İKY arasında varsayılan ilişkinin mantıksal temelleri inşa edilmektedir. Stratejik İKY’ne

ilişkin araştırmaların büyük bir kısmı da, kaynak bağılılığı kuramının getirdiği “rekabetçi üstünlük yaratan örgütsel bir kaynak olarak İKY” temel kabulünden hareket etmektedir. Bu içeriği itibariyle stratejik İKY'nin temel problematiği, örgütsel performansı istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek İK uygulamalarının nasıl tasarlanacağıdır. Araştırmacılar, İKY'nin temel yetkinliklere etkisi açısından bakıldığında tekil uygulamaların değil, örgüte özgü İK sisteminin bütüncül olarak taklit edilemeyeceğini savunmaktadırlar.

İKY'nin stratejik bir perspektifle analizinin ilgili literatürde ağırlık kazanması, stratejik yönetim araştırmaları ile etkileşimin bir sonucudur. Stratejik yönetime dair araştırmalar, stratejiye yükledikleri anlam ile aktör ve eyleme ilişkin dayandıkları varsayımlar itibariyle dördü bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Ayrım, stratejik planlamanın yöneldiği sonuç (kar maksimizasyonu veya daha farklı örgütsel amaçlara yönelme) ve stratejinin oluşturulma biçimine (akli veya tesadüfi – delibrately or emergently) ilişkin iki boyuta göre gerçekleştirilmektedir. Ağırlıklı olarak Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Porter (1980) tarafından karakterize edildiği belirtilen klasik stratejik yönetim ve planlama anlayışına göre strateji, akli biçimde gerçekleştirilen, rasyonel bir hesap etme ve analiz etme sürecidir. Yönetim, örgüte ve çevresine ilişkin verileri mükemmel biçimde toplayıp işleyebilmektedir. Yani strateji, uzun dönemli başarı ya da başarısızlık arasındaki farkı yaratan bir rasyonel analiz ve objektif karar verme işidir (Whittington, 1993). Analizler, neoklasik iktisadın rasyonel ekonomik eylem biçimini temel almakta, stratejiyi de ekonomik çıkarı azamileştirecek tekil bir karar alma sürecine indirgemektedir. Ortodoks anlayış olarak nitelendirilen bu yaklaşıma karşılık, rasyonel stratejik planlamanın gerçekte mümkün olmadığını ve örgütsel tasarım ve performansın çevre tarafından belirlendiğini ileri süren çalışmalar ise, bu kategorizasyonda, evrimci anlayışı oluşturmaktadır. Süreçsel yaklaşımlar biçiminde adlandırılan bir diğer grubun ise yine, Carnegie okulunun sınırlı rasyonalite kavramından yola çıktığı ve klasik ekolün hem pazara hem de karar alıcı aktöre yüklediği mükemmellik iddiasını eleştirmekle birlikte, stratejik planlamaya evrimselciler kadar kötümser yaklaşmayan bir çizgi oluşturduğu belirtilmektedir (Whittington, 1993). Son olarak stratejiyi ve stratejik planlamayı, ekonomik eylemin sosyal yerleşikliği (Granovetter, 1985; 1992) açısından açıklamaya çalışan sistemsel anlayış tanımlanmaktadır. Bu anlayışa sahip araştırmalar, stratejik eylemin ve amaçların, içinde yer aldığı sosyal sisteme bağlı olduğunu kabul etmektedirler. Ortodoks anlayış tarafından ihmal edilen sosyal normlar, devlet, politik süreçler vb faktörler burada stratejinin inşa edilmesi ve uygulanması açısından sürece dahil edilmektedir (Whittington, 1993).

Yukarıda belirtildiği üzere, özellikle 1980'li yıllardan itibaren stratejik perspektifin insan kaynakları yönetimi araştırmalarına önemli ölçüde etki ettiği

görülmektedir. Yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak, Miles ve Snow'un analizlerinde izlenen klasik yaklaşımdan çok, süreçsel yaklaşım içinde kategorize edilen kaynak bağıllığı kuramının etkide bulunduğunu söylemek mümkündür. Kaynak bağıllığı kuramı, insan unsurunu, dolayısıyla İKY'ni, önemli ve daha prestijli bir sunumla hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin gündemine yeniden oturtmaktadır. Bu yoğun ilginin ardında, personel yönetimi alanının uzun yıllar boyunca yaşadığı içsel çelişkiler ve kuramsal açmazları (Legge, 1995) aşma isteğinin bulunduğunu öne sürmek çok da imkansız görünmemektedir.

İKY araştırmalarındaki hakim görüş, özellikle ABD kaynaklı araştırmalarda, örgütsel stratejinin farklı gerekleri doğrultusunda, İKY'nin tasarımında da farklı seçimlere gidildiğini öne sürmektedir. Ancak bu seçimin ne derece rasyonel olduğu tartışmalı bir konudur. Yöneticilerin izledikleri stratejiye ve onun gerektirdiği insan kaynağına ilişkin bilgilere tam olarak sahip olup olmadıkları, strateji-insan kaynakları uyumunu tam olarak belirleyip belirleyemedikleri ve İKY'nin tasarımında varsayılan rasyonalite dışında hangi faktörlerin etkili olduğu henüz netlik kazanmış değildir. Öte yandan söz konusu ortodoks anlayışın İKY'ni teknik içerikli bir araç olarak konumlandığı, temelinde yatan paradigmanın ağırlıklı biçimde modernist ve pozitivist nitelikli olduğu belirtilmektedir (Aktouf, 1992; Townley, 1993). Oysa kurumsalci kuram açısından yukarıda da tartışıldığı gibi modern örgütlerinin davranışlarını açıklamak, daha zengin bir kavramsal çerçeveyi gerektirmektedir.

İktisat ve örgüt kuramından stratejik yönetim araştırmalarına, oradan da İKY literatürüne taşınan etkinlik arayışının rasyonel tasviri, insan kaynakları ile örgütün üretim eylemi arasında örgütsel strateji tarafından şekillendirilen optimal bir uyumu öngörmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin, insan kaynağını oluşturmak, performansını ölçümlemek, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmek, ücret ve ödülleri kararlaştırmak konusundaki tüm eylemlerini, örgüt stratejisinin gereklerine atıfta bulunarak açıklamak mümkün olmaktadır. İKY uygulamalarının yapısal özellikleri de işleyiş mentaliteleri de stratejik doğrultu tarafından belirlenebilmektedir. Analizleri stratejik yönetim yaklaşımlarının dışına taşıyan ve farklı kuramların alana olası katkılarını tartışan çalışmalar da mevcuttur (Jackson/Schuler, 1995; Wright/McMahan, 1992). Ancak yapılan araştırmalardaki hakim ortodoks anlayış, ek bir açıklamaya pek ihtiyaç duymamaktadır. İKY, bir bütün olarak örgütsel stratejinin bağımlı değişkenidir ve kararlar yönetsel iradeye tabidir. Fakat bu resim, sarkacın sadece bir ucun anlatmaktadır. Diğer uçtaki öykü önemli ölçüde farklı karakter taşımaktadır. Yani kurumsal çevreye duyarlı, rasyonel olmayan amaçlara yönelebilecek bir uygulama alanı olarak İKY, başka değişkenleri analize dahil etmeyi gerektirmektedir.

Özellikle ABD dışında, Kıta Avrupası ve Uzak Doğu ülkelerinde yapılan araştırmalarda, politik ve sosyal sistemin, endüstriyel ilişkilerin yasal ve geleneksel çerçevesinin, ticari birlikler ve diğer örgütlenme biçimlerinin, örgütler arası ilişkilerin, örgütlerin personel bulma ve seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme gibi çeşitli ik uygulamaları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır (Dobbin/Sutton, 1998; Björkman/Lu, 2001; Williamson, 2000; Hasegawa, 2001; Jenkins/Klarsfeld, 2002; Williamson, 2003; Boselie vd. 2003; Horgan/Mühlau, 2003; Chow, 2004; Bender, 2004; Webster/Wood, 2005; Pauwee/ Boselie, 2003, 2005; Aycan, 2005). Bu araştırmalarda ölçek, teknoloji gibi rasyonel belirleyicilerin yanı sıra, kurumsal çevreye atfen göz önüne alınan belirleyicilerin önplana çıktığını gözlemlemek mümkündür.

Ancak örgütlerin İKY'ne ilişkin davranışlarını stratejik seçime ya da kurumsal belirlenime atıfta bulunarak açıklamak çabası, örgütlerin içinde bulunduğu bağlamın yanı sıra, analiz düzeyine göre de farklılaşan sonuçlar üretecektir. Özellikle Türkiye gibi, ilgili yazının üretildiği ABD ve Kıta Avrupası ülkelerine göre özgün farklılıklar içeren bir ortamda, örgütlerin hangi İKY uygulamalarını neden seçtikleri sorusu, her iki kuramsal açılımı bir arada kullanan araştırmaları gerektirmektedir. Bu doğrultuda, aşağıda, Türkiye'nin özgül koşulları dikkate alınarak, örgütlerin İKY uygulamaları konusunda karar verirken, stratejik seçim veya kurumsal belirlenime ilişkin varsayımlardan hangisine yakın davranışlar sergileyebileceği, üç farklı analiz düzeyinde tartışılacaktır.

### 3a. Örgütsel Düzeyde Analiz

Örgütsel düzeyde, hangi ik uygulamalarının hayata geçirileceği belirlenirken, karar alıcıların kimler olduğu, nasıl bir karar alma sürecinin varsayıldığı ve İKY'nin kendisine nasıl bir eylem biçiminin atfedildiği önem taşımaktadır. Alandaki araştırmaların bir bölümünde farklı İKY uygulamaları örgütün sahiplik türü, ölçeği, örgütsel yapısı ile ilişkilendirilmekte ve bu anlamda rasyonel değişkenlere odaklanan belirlenimci çizgi önplana çıkmaktadır (Capelli, 1985; Purcell/Gray, 1986; Capelli/McKersie, 1987; Legge, 1995). Öte yandan yukarıda da belirtildiği gibi stratejik seçim varsayımını kabul eden araştırmalar, ağırlıklı biçimde İKY'nin örgütsel stratejinin gerekleri doğrultusunda şekillendirildiğini öne sürmektedirler (Miles/Snow, 1985; Schuler/Jackson, 1989; Lengnick-Hall/Lengnick-Hall, 1988; Grant, 1991; Schuler, 1992; Lado/Wilson, 1994; Wright, vd. 1994; Mueller, 1996; Child, 1997; Barney/Wright, 1998; Wright, vd. 2001; Colbert, 2004). Yani örgüt içinde karar alıcıların, rasyonel hesap ve seçim yaptıkları, örgütsel stratejinin gerektirdiği biçimde personel seçme, eğitim, performans

değerleme ve ücretleme sistemlerinin kurdukları, örneğin ekip çalışması gibi bir uygulamayı, strateji gerektiriyorsa benimsedikleri, gerektirmiyorsa benimsemedikleri kabul edilmektedir. Bu noktada İKY açısından sorun, sadece bir eşleşme sorunudur. İlgili “seçim” kararının kendisi sorgulama alanının dışındadır.

Ancak diğerlerinde olduğu gibi, örgütsel düzeyde karar alma, sadece ekonomik rasyonalite ile açıklanabilir bir olgu değildir. Kararlar, kurumsalçı kuram çerçevesinde açıklandığı üzere bir normatif rasyonaliteyi de (Weber, 1978: 24) içerebilmektedir. Yani karar alıcılar, ekonomik etkinlik beklentisinden farklı beklentiler ya da tam tersi, ekonomik olmayan çekinceler yüzünden bir kararı alma ya da ondan vazgeçme durumunda kalabilmektedirler. Hatta bu vazgeçme durumu, ekonomik yararın aleyhine sonuçlar üretebilmektedir. Bilişsel artık maliyet (cognitive sunk cost) olarak adlandırılan bu durum, bir örgütsel davranışı ya da rutini değiştirmekten dolayı katlanılan ve örgütü ekonomik açıdan etkin olan bir alternatiften uzaklaştıran psikolojik maliyetleri içermektedir (Oliver, 1997). Örneğin belli bir ölçüğe kavuşmuş bir örgütte, daha önce hiç olmayan İKY sistemlerini kurmak, ekonomik etkinlik açısından makul hatta gerekli kabul edilebilir. Ancak çalışanlar üzerinde bir sistem aracılığı ile kontrol oluşturmak, daha önce bu türden bir pratiği olmayan bir örgüt için son derece sıkıntılı olabilir. Çalışanların sisteme yükledikleri anlam, sistemin gerektirdiği yeni bilgileri ve davranış biçimlerini (örneğin performans değerlendirme formu doldurma, açık görüşme yapma) öğrenmekten kaçınma, yeni uygulamanın mevcut örgütsel pozisyonlarda değişiklik yaratma potansiyeli gibi bir çok etken karar üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu durumda, üç temel nedenden dolayı stratejinin ya da ekonomik etkinliğin gerektirdiği uygulama, yöneticiler tarafından belirlense dahi, hayata geçmeyebilir. İlk olarak, söz konusu yeni uygulama bir belirsizliği beraberinde getirmektedir. Söz konusu belirsizlik uygulamanın kendisine, nasıl yapılacağına veya üreteceği sonuçlara ilişkin olabilmekte ve bu durum, örgüt içinde yeniliğe direnmeye yol açabilmektedir. İkincisi, yeni uygulama, örgütün önceki normları ya da çalışma alışkanlıkları ile çelişen mesajlar taşıyabilir. Örneğin geleneksel olarak kıdeme dayalı ücret ve ödüllerin dağıtıldığı, terfi kararlarının verildiği bir örgütte, söz konusu kararların performansa dayalı hale getirilmesi, çalışanlara yönelik farklı beklentileri ve çalışma biçimlerini ortaya çıkaracaktır. Bu yeni durum, özellikle eski uygulamadan örgüt içi yarar elde eden güç sahipleri tarafından engellenebilir. Üçüncü sorun ise karar vericilerin örgüt içinde sahip oldukları güçle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle kaynak bağımlılığı (resource dependency) kuramı temelinde örgüt içi ilişkileri inceleyen araştırmalar, İKY uygulamalarını bu perspektiften ele almakta ve örgüt içindeki farklı departmanların sahip oldukları farklı güç dengelerinin, kaynak kullanma, değişiklik yapma vb. alanlarda aldıkları kararlar ile bu kararların uygulanışı



üzerinde etkili olduğu yönünde ipuçları vermektedir (Pfeffer/Cohen,1984; Pfeffer/Blake,1987; Pfeffer/Langton,1988). İKY departmanlarının örgüt içinde yaşadıkları ve görece aleyhlerine gelişen güç asimetrisi (Legge,1995) bu alanda alınan kararların uygulanabilirliği konusunda tartışılmalı hale getirmektedir. Bu durumun, gündeme getirilen İK uygulamasının törensel bir nitelik kazanmasına da yol açacağı beklenebilir. Örneğin yine bu departmanlar arası güç dengeleri, yürütülen performans değerlendirme sistemini, sonuçları açısından etkisiz, kağıt üstünde yürüyen bir süreç haline getirebilir. Yani mikro düzeyde örgütün ölçeği, sahiplik biçimi gibi rasyonel belirleyicileri içeren teknik çevrenin yanı sıra, karar vericileri etkileyen örgüt içi bir kurumsal çevrenin varlığından da söz etmek mümkündür. Bu durumda, İKY uygulamalarının sadece stratejik seçimle, stratejinin gerektirdiği doğrultuda karar vericiler tarafından seçilmediğini, söz konusu seçimin bu mikro kurumsal çevreden etkilenebileceğini düşünmek olası görünmektedir. Bir diğer deyişle, örgütün stratejik gereksinimlerine ilişkin gerçekleşen bir dizi seçimin yanı sıra, söz konusu seçimin değişik örgütsel ortamlarda ortaya çıkabilecek kısıtlarını da incelemek gerekmektedir.

Türkiye'de, örgütlerin ne tür ik uygulamalarına yöneldiklerini ve bu uygulamaları hangi saiklerle benimsediklerini araştıran kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Türkiye'de İKY alanında üretilen akademik araştırmaların çoğunun, tekil İK sistemlerine ve bu sistemlerin etkinliğine odaklandığını söylemek mümkündür. İlgili literatürde strateji ile İKY arasında varsayılan ilişkiye dair sorgulamalar, 2000'li yılların başından itibaren, kısıtlı bir biçimde akademik camianın ilgisini çekmiş görünmektedir (Sayılar,2005). Ancak İKY kavramının Türkiye'deki görece gecikmiş gelişimi dikkate alındığında (Üsdiken/Wasti, 2002) bu alandaki uygulamaların benimsenmesi açısından örgütsel düzeyde yukarıda sayılan kısıtların gündeme gelmesi olası görünmektedir.

Bu durumda, Türkiye'deki örgütlerin İKY uygulamalarını benimseme biçimleri için aşağıdaki önermeleri geliştirmek mümkündür:

*Önerme 1. Bir İKY uygulamasının işleyişi ve sonuçlarına ilişkin belirsizlikler arttıkça, örgütsel düzeyde uygulamanın benimsenmesi yönünde karar almak güçleşmektedir.*

*Önerme 2. Bir İKY uygulamasının getirdiği düzenlemeler, örgütün mevcut normları ve davranış kalıpları ile çeliştiğinde, uygulamanın benimsenmesi yönünde karar almak güçleşmektedir.*

*Önerme 3. Bir örgütte, İKY biriminin örgüt içinde yaşadığı aleyhte güç asimetrisi, İKY'ne ilişkin uygulamaların benimsenmesi yönünde karar almayı güçleştirmektedir.*

### 3b.Örgüt Topluluğu Düzeyinde Analiz

Örgüt toplulukları ya da örgütsel alanlar düzeyinde bir analiz söz konusu olduğunda, örgütün içinde bulunduğu teknik ve kurumsal çevre ile, bu çevrelerin stratejik seçim üzerinde yarattığı kısıtlar gündeme gelmektedir. Literatürdeki hakim görüş, örgütün, içinde bulunduğu pazar koşullarına bakarak, yine örgütsel strateji üzerinden İKY uygulamalarına karar verdiğini bildirmektedir (Miles/Snow, 1984; Schuler/Jackson, 1989). Ancak rekabet ve pazar yapısı kadar, sendikalar ve iş konseylerinin faaliyetleri, toplu pazarlık gelenekleri, ticari birliklere üyelik, ortak girişim vb. örgütler arası ilişkiler, devletin sektöre yönelik düzenlemeleri, örgütün tercihlerini kısıtlayan ve şekillendiren kurumsal mekanizmaları devreye sokabilmektedir. Bu çevre içinde yer alan aktörlerin görece güç ilişkileri, örneğin sendikal geleneğin güçlü, köklü ya da zayıf olması, devletin çalışma yasaları gibi araçlarla sektörü düzenleme biçimi, örgütlere, net bir stratejik seçim yapmaktan, düzenlemelere tamamen uyum göstermeye kadar giden bir yelpazede, değişik davranış biçimleri gösterme fırsatı sunmaktadır (Oliver, 1988, 1991). Örneğin ABD’de sendikal geleneğin ve klasik endüstriyel ilişkilerin marjinalleşmesinin, devletin izlediği liberal ekonomik politikaların, bu alanda yapılan araştırmalar açısından örgütlerin karar alma iradesini önplana çıkardığı belirtilmektedir (Legge,1995; Guest, 1990, 1991).

Oysa İKY açısından, yukarıda tartışıla geldiği üzere, örgütün içinde bulunduğu hem teknik hem de kurumsal çevre, İKY uygulamalarını benimseme kararının da pür rasyonel ve stratejik bir seçim halinde tezahür etmesini engellemektedir. Özellikle rekabetçi, başa çıkması güç, karmaşık ürün pazar koşullarında faaliyet gösteren örgütler için, İKY kararları konusunda yönetsel iradenin bir ölçüde sınırlandığı bildirilmektedir (Capelli, 1985; Kochan vd. 1984; Capelli/McKersie, 1987). Ancak burada bir belirlenimin değil, sektörde hakim farklı pazar koşullarından kaynaklanan kısıtlamaların varlığı özellikle vurgulanmaktadır (Legge, 1995). Kurumsalcı kuram açısından bakıldığında ABD’deki Anglo-sakson gelenek içinde örgütsel davranış, rekabetçi mekanizmalar ile açıklanabilir bir içerik taşıırken, Avrupa’da İKY’nin, kurumsal mekanizmalar tarafından biçimlendirilip etkilendiği tespit edilmiştir. Örneğin Almanya ve Hollanda’da yapılan araştırmalar, zorlayıcı mekanizmaların İKY’nin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, Pfeffer’in on iki uygulamasından onunun, Hollanda’da, iş konseylerinin ve sendikal etkilerin sonucunda bir çok organizasyonda yaygın biçimde kullanılmaya başladığını göstermektedir (Boselie vd. 2003). Aynı biçimde, kalite ödül modellerine başvuran örgütlerin, izledikleri stratejiden bağımsız biçimde ödül kriterleri doğrultusunda takım çalışmasına, personel yetkilendirmeye, katılımı artırmaya yönelmeleri, yine meşruiyet arayışı çerçevesinde

yorumlanan kurumsal bir benimseme biçimine örnek gösterilmektedir (Westphal vd. 1997).

Türkiye bağlamı ise, örgüt toplulukları düzeyinde araştırma açısından ilginç veriler sunabilecek niteliktedir. Öncelikle TÜSİAD ve KALDER tarafından öncülüğü yapılan toplam kalite yönetimi çalışmaları, kalite ödül modelleri ve ödüle başvurma süreçleri, birçok sektörde benimsenen çalışma biçimleri haline gelmiştir. Dolayısıyla aynı topluluk içinde faaliyet gösteren örgütlerin, ulusal düzeyde güçlenen kalite söylemi ile etkileşerek, hakim çalışma biçimine ortak olma, meşruiyet kazanma veya tanınma amacıyla bu süreçlerde yer aldığı tespit edilmektedir (Özen, 2002a). Türkiye'deki örgütler açısından, bu tür düzenlemelerin İKY uygulamalarını benimseme kararı konusunda ne tür bir etki yaratacağı araştırmaya açıktır. Beklenti, örgüt toplulukları içinde kalite belgelendirme veya ödül süreçlerinde yer almaktan dolayı, İKY uygulamaları açısından da benzer formların gelişmeye başlayacağı, dolayısıyla bu ortamın İKY açısından stratejik seçimi sınırlandıracak kurumsal etkiler yaratacağı yönündedir. Bunun yanı sıra, “yeni” olarak kabul edilen İKY uygulamalarının benimsenmesinde, benimseme kararının kendisi kadar, söz konusu uygulamaya ilişkin belirsizliklerden dolayı, pratikteki işleyişin diğer örgütlerle benzeşebileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Örneğin yetkinliklere dayalı bir İK sistemi kurma kararı veren örgütün, kararı rasyonel gerekçelerle almış olsa dahi, uygulamada karşılaştığı belirsizliklerden dolayı bu sistemin pratiğine sahip diğer örgütleri taklit etmesi beklenebilir. Yani, bir topluluk içinde faaliyet gösteren örgütler için örgüt stratejisinin gerektirdiği İKY uygulamasını seçme/hayata geçirme eylemleri, farklı gerekçelerle taklitçi mekanizmalar tarafından da şekillendirilebilir.

Öte yandan, özellikle Avrupa ülkelerindeki araştırmalarda zorlayıcı kurumsal mekanizmaları önplana çıkaran sendikal ilişkiler ve devletin çalışma yasaları yoluyla sektörlere müdahalesi, Türkiye'de farklı bir takım nitelikler taşımaktadır. Türkiye'de, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın verilerine göre toplam işçi sayısı içindeki sendikalı işçi sayısına göre hesaplanan sendikalaşma oranı, 1985 yılı itibarıyla %61,54'tür. Bu oran, 1995'te %69,39'a kadar yükselmiş, ancak bu tarih itibarıyla düzenli bir düşüş seyri izleyerek 2001 yılında %57,20 seviyesine gerilemiştir (ÇSGB, Çalışma Hayatı İstatistikleri). Bu sayılara kamu kesiminde işçi statüsünde çalışanlar da dahildir ve Türkiye'de kamu kesiminde sendikalaşma oranı, özel kesime göre daha yüksektir (Mahiroğulları, 2001). Ayrıca, sendikalı işçiler içinde, toplu iş sözleşmesi kapsamına giren işçiler açısından bakıldığında farklı oranlarla karşılaşılmaktadır. Yine 1985 yılında toplam işçi sayısı 2.590.978, sendikalı işçi sayısı 1.594.577, toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçi sayısı, 919.810 kişidir. Bu durumda toplu iş sözleşmesi kapsamında yer alan işçilerin toplam işçi

sayısına oranı, %35 düzeyinde gerçekleşmektedir. 2001 yılı için toplu iş sözleşmesi kapsamında yer alan işçilerin toplam işçi sayısına oranı, %16 seviyesine gerilemiş görünmektedir (ÇSGB, Çalışma Hayatı İstatistikleri). Öte yandan toplam ücretlilerin sayısı içinde sendikalı çalışanlar dikkate alındığında sendikalaşma oranı 1999 yılı itibariyle %30 civarında tespit edilmektedir. (Mahiroğulları,2001). Benzer biçimde, OECD (1991) ve TİSK'in Eurostadt istatistiklerine dayanarak verdiği rakamlar, toplam ücretliler içindeki sendikalaşma oranını esas almakta ve bu oran, Türkiye için 1988 yılı itibariyle %19 (OECD, 1991), 2002 yılı itibariyle ise %14.2 olarak tespit edilmektedir. Söz konusu oran Danimarka'da %88'e ulaşmaktadır. Aynı oran, ABD'de %13'tür (TİSK,2004). Bu rakamlar itibariyle Türkiye, AB üyesi ülkeler içinde en düşük sendikalaşma oranına sahip ülkeler arasında görünmektedir. Ancak sendikalaşma oranına ilişkin veriler ülkeler arasında veya yıllar itibariyle sağlıklı kıyaslamalar yapmaya elverişli değildir. Çünkü söz konusu oranlarda esas alınan rakamlar Avrupa ülkelerinde toplam istihdama, Türkiye'de ise sendikalaşabilir işgücüne dayalı olarak hesaplanmaktadır. Öte yandan AB ülkelerinde işsizler, emekliler, ordu mensupları gibi toplumun her kesimini kapsayan bir sendikalaşma söz konusu iken, Türkiye'de ilgili yasal çerçeve farklı bir içeriğe sahiptir (Tokol, 2005).

Çeşitli istatistiki verilerden çıkan görünümün yanı sıra, Türkiye'deki sendikal ilişkiler, başlangıcı ve sonraki dönemlerde sürdürdüğü çizgi itibariyle özellikle AB ülkelerinden farklı bir geleneği temsil etmektedir. Ülkemizde sendikal hareketlerin başlangıcı AB üyesi ülkelere ve ABD'ye göre geç bir döneme rastlamaktadır. Bu konudaki ilk yasal düzenlemeler 1946 yılında yapılmıştır. Başlangıcından bu yana temel olarak 1946-1960, 1960-1980 arası ve 1980 sonrası olmak üzere üç dönemde incelenen sendikal deneyimin, kökeni itibariyle önemli ölçüde ABD etkisinde kaldığı, nitelik itibariyle de Avrupa ülkelerindeki doktriner sendikacılık yerine ABD'nin pragmatik sendikacılık anlayışına dayandığı belirtilmektedir (Tokol, 2005). Elbette, ilgili örgütün sektörü, ölçüğü, sahiplik yapısı gibi değişkenlerden etkilenmekle birlikte, sendikal ilişkilerin örgütler üzerindeki etkisi, ilgili yasal çerçeveye, sendikaların yönetim yapısına, çalışma geleneklerine ve ülkenin politik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir (Tokol, 2005). Türkiye, ILO'nun 87-98 ve 158 sayılı sözleşmelerini onaylamak, AB'ne uyum sürecinde bir takım yasal düzenlemelere gitmekle bu alandaki yasal çerçeveyi geliştirmektedir. Ancak belirtildiği üzere, yasal yapı, sendikalaşma ve sendikal ilişkiler açısından etkili olan belirleyicilerden birini oluşturmaktadır. Öte yandan, tüm çalışanlara örgütlenme hakkının verilmeyişi, yeterli iş güvencesinin olmayışı, özelleştirme politikalarından kaynaklanan etkiler, sendikasılaştırma politikaları, kapsam dışı personel uygulamaları, taşeron kullanma vb uygulamalardan dolayı

Türkiye'deki sendikal ilişkilerin yeterince etkili olamadığı görüşü ağırlık kazanmaktadır (Şenkal,1999; Subaşı,1998; Mahiroğulları,2001).

Bu görünümünden hareketle, örgüt toplulukları düzeyindeki iç ilişkiler göz önüne alındığında, Türkiye'deki örgütlerin İKY uygulamalarını benimseme biçimleri için aşağıdaki önermeleri getirmek mümkün görünmektedir:

*Önerme1: Kalite ödül süreci vb. düzenlemelere bağlı olan örgütler arasında İKY uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.*

*Önerme2: Bir sektörde örgütler arası ilişkiler arttıkça, İKY uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.*

*Önerme3: Türkiye'de işçi sendikalarının etkinliğinin, İKY uygulamalarını seçmek konusunda yönetsel iradeyi sınırlaması beklenmemektedir.*

*Önerme4: Türkiye'de, devletin, çalışma yasaları yoluyla gerçekleştirdiği düzenlemelerin, İKY uygulamalarını seçmek konusunda yönetsel iradeyi sınırlaması beklenmemektedir.*

### 3c.Ulusal Düzeyde Analiz

Yukarıda anlatıla geldiği üzere, ortodoks anlayış, İK uygulamalarını şekillendiren stratejik seçimi ya da ölçek, sahiplik biçimi, faaliyet sektörü gibi rasyonel belirleyicileri incelerken bu ilişkilerin evrensel geçerliliğini kabul etmekte ve ülkeler arasında oluşabilecek farklılıkları analize dahil etmemektedir. Yeni kurumsal kuram ise, aynı ülke içinde, benzer ortamda faaliyet gösteren örgütlerin birbirine benzeşme biçimlerini incelerken, öte yandan ulusal düzeydeki özelliklerden kaynaklanan özgün ortamların yaratacağı örgütsel farklılıklara dikkat çekmektedir (Scott, 1987, 2001; Hoskisson vd. 2000). İktisadi eylemin, dolayısıyla örgüt davranışının içine yerleşik olduğu bağlamlar ile birlikte araştırılmasının gerekliliğini vurgulayan düşünme biçimi (Granovetter, 1985;1992) makro kurumsal kuram çerçevesinde gelişen ve ülkelere özgü devlet müdahaleleri, eğitim sistemleri, iş yapma alışkanlıkları gibi etkenlerin ülkeler arasında değişkenlik gösteren, ancak kendi bağlamları içinde benzer ve etkin olan örgütsel yapı ve uygulamaları inceleme konusu etmektedir (Whitley, 1991,1994; Orru vd. 1989).

İKY alanında ise, kavramın dayandığı düşünsel ve değersel temeller itibariyle daha çok ABD toplumunun ve ekonomik yapısının niteliklerini yansıttığı belirtilmektedir (Guest, 1990). Kavramın gelişim süreci açısından bakıldığında bu durum, doğal bir sonucu yansıtmakla beraber, aslında yönetim düşüncesi ve uygulamalarının üretildikleri bağlam tarafından biçimlendirildikleri tezine de destek yaratmaktadır. İlgili literatürde, özellikle 90'lı yıllardan

itibaren, ulusal bağlamın örgütsel strateji ile birlikte İK uygulamalarını nasıl etkilediği, uluslar arasında söz konusu rasyonel ve kurumsal belirleyicilerin nasıl etkinleştiği araştırılmaya başlanmıştır. Ulaşılan sonuçlar, İKY'nin önemli ölçüde ulusal düzeydeki kurumsal özellikler tarafından belirlendiğini, hatta bazı İK uygulamalarının ulusal düzeydeki normlara, kurallara ve kurumsal yapılara bağlı olarak ortaya çıkan meşruiyet arayışı çerçevesinde örgütler arasında yayıldığını göstermektedir. Ancak bu farklılıkların her zaman etkinlik kriterlerine aykırı sonuçlar doğurmadığı, aksine farklı örgütsel uygulamaların, farklı ortamların rasyonalite anlayışları, yasal ve normatif düzenlemeleri ile uyumlu biçimde işlediğinde, eşdeğer örgütsel etkinlik ve performans çıktıları üretebildikleri belirtilmektedir (Gooderham vd. 1999).

İKY açısından farklı ulusal iş sistemlerinin (Whitley, 1991, 1994) etkileri tartışıldığında, ülkelere özgü yasal, politik, iktisadi ve kültürel farklılıkları İK uygulamalarının oluşum süreçleri açısından değerlendirmek gerekmektedir. Yeni kurumsal kuramın taklitçi benzeşme mekanizmasını örneğin, bir ülkenin iş sistemine özgü risk algısı ve sorun çözme biçimleri ile birlikte yorumlamak gerekmektedir. Bir belirsizlikle başa çıkma biçimi olarak taklitçi benzeşim, farklı iş sistemleri içinde değişik ölçülerde rağbet gören bir davranma biçimi olabilir. Öte yandan zorlayıcı mekanizmaların başında gelen devlet müdahaleleri, üretilen yasal çerçeve ve bu çerçevenin örgütlere yarattığı hareket serbestisi veya kısıtları da yine ulusal iş sistemleri itibarıyla farklılıklar gösterecektir. Yasal çerçevenin ötesinde devlete karşı konumlanma ya da ekonomi içindeki devlet rolünün farklı versiyonları farklı zorlayıcı mekanizmalar ve çeşitlenen örgütsel cevaplar üretebilecektir. Son olarak normatif mekanizmaları biçimlendiren ulusal eğitim sistemi, orta ve uzun vadede ilgili uzmanlık alanının biçimlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin 1980'lerden itibaren, üniversitelerin işletme bölümlerindeki lisans ve lisans üstü programlarında İKY kavramının yer almasının, iş dünyasına ait dergilerde ve gazetelerde yayınlanan yazıların, derneklerin ve iş dünyasından üyelerin oluşturduğu sivil toplum örgütlerinin düzenlediği kongre vb etkinliklerin, İKY'nin ne olduğu, ne olması gerektiği ve neden o şekilde olması gerektiği yönünde bir bilincin oluşmasına, dolayısıyla, karar vericilerin algıları ve seçimlerinin şekillenmesine yol açtığı belirtilmektedir (Guest, 1987; March 1994; Legge, 1995; Abrahamson, 1991, 1993; Subramony, 2006).

Türkiye, ulusal iş sisteminin taşıdığı kendine özgü karakteristikler açısından, diğer ülkelere göre farklı örgütsel davranışların gözlemlenebileceği bir ortam yaratmaktadır. Türkiye'nin, kapitalist sisteme geç uyumlanmış, gelişmekte olan bir ülke olarak sergilediği deneyim, çeşitli analiz düzeylerinde ele alınabilecek özgün etkiler oluşturmaktadır. Örneğin liberalleşme politikalarının uygulanmasındaki farklılıklar (Öniş, 1992) ya da devletin özel

sektör açısından hem bir belirsizlik hem de fırsat kaynağı olması, yine devletin ekonomiye müdahale kapasitesi ve müdahale biçimlerinin niteliği, (Buğra, 1995) özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinden farklı bir seyir izlemektedir. Bir başka düzeyde, yönetim düşüncesi ve bilgisinin yayılımı açısından bakıldığında da söz konusu bilginin, Türkiye'nin özgün karakteristikleri tarafından belirlenen bir biçimde ithal edildiği ve bu ithalatın hem akademik çevreler hem de uygulamacılar üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Üsdiken, 1997; Üsdiken/Erden, 2001; Üsdiken/Wasti, 2002; Üsdiken vd. 2004).

Dolayısıyla Türkiye ortamında örgütsel karar alıcıların düşünme ve davranma biçimlerini incelerken bu türden makro kurumsal değişkenleri de inceleme ihtiyacı doğmaktadır. İKY özelinde gerçekleşen örgütsel davranışın da, Türkiye'nin ulusal iş sisteminin niteliği ile belirli bir etkileşim içinde olacağını öngörmek mümkündür. Örneğin sendikal ilişkilere dair yasal ve geleneksel çerçevenin niteliği, Türkiye'deki örgütlerin İKY uygulamaları açısından önemli bir hareket alanı bırakmaktadır. Buradaki düzenleme ve kısıtlamaların azlığı, örgütsel stratejinin gerektirdiği İKY uygulamasına ilişkin seçimi yapabilmeyi, farklı düzenleme ve geleneklere sahip birçok AB üyesi ülkeden ayırmaktadır. Ancak öte yandan, devletin ekonomiye ve sektörlere müdahalelerinin yarattığı yüksek belirsizlik ortamı ve bu belirsizlikle başa çıkma sürecinde karar alıcıların sıkça başvurduğu pragmatik davranış biçiminin (Buğra, 1995), taklitçi benzeşime yol açan bir davranış eğilimini güçlendireceğini beklemek de mümkün görünmektedir. Yüksek belirsizlik ortamında örgütlerin, birbirine benzer İK uygulamaları yoluyla insan kaynağına ilişkin etkinlik beklentilerini karşılamaları ya da bu alanda gördükleri belirsizlikler azaltmaları söz konusu olabilir. İKY konusunda örgütleri birbirine benzer uygulamalara iten normatif güçler göz önüne alındığında, Türkiye'nin, önemli ölçüde ABD etkisinde gelişen lisans ve lisans üstü eğitimi ile akademik araştırma birikiminin (Üsdiken/Wasti, 2002; Sayılar, 2005), benzer nitelikli uygulamaları popülerleştirmesi ya da meşrulaştırması mümkün olabilmektedir. Bu alanda ABD ve Avrupa ülkelerine göre oldukça gecikmiş de olsa (Baron vd. 1986) bir takım sivil toplum örgütlenmelerine gidilmesinin (Personel Yöneticileri Derneği vb.), çeşitli örgütlenmeler tarafından düzenlenen faaliyetlerin (Tüsiad, Kalder gibi derneklerin kongre ve sempozyumları) ya da alanda üretilen süreli yayınların (Human Resource Dergisi, gazetelerin İK ekleri vb.) ik uygulamalarına ilişkin bilginin yayılmasına katkıda buldukları, dolayısıyla uygulamalara ilişkin seçimin örgütsel stratejinin gereklerinden farklı bir noktaya evrilerek şekillenmesini sağladığı düşünülebilir.

Bu tartışmalardan hareketle, ulusal düzeyde iş sisteminden doğan etkileşimler göz önüne alındığında, örgütlerin İKY uygulamalarını benimseme biçimlerine ilişkin olarak aşağıdaki önermeleri ileri sürmek mümkündür:

*Önerme1: Devletin ekonomiye müdahalesi konusundaki belirsizlik algısı arttıkça, örgütlerin İK uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.*

*Önerme2: İKY alanındaki sivil toplum örgütlerinin sayısı ve etkinliği arttıkça, örgütlerin İK uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.*

*Önerme3: İKY'ne ilişkin lisans ve yüksek lisans programlarının sayısı arttıkça, örgütlerin İK uygulamaları birbirine benzer hale gelecektir.*

#### **4.Sonuç**

Örgütlerin İKY uygulamalarına ilişkin kararları hangi saiklerle verdikleri, diğer bir deyimle, özellikle Türkiye bağlamında, İKY konusundaki örgütsel davranışın nasıl anlaşılacağı, bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Soru, yönetim ve örgüt kuramlarındaki çevresel belirlenime karşı stratejik seçim ekseninde biçimlenen ana yaklaşımlar temel alınarak tartışılmaktadır. Yani aktör ve yapı arasındaki tercihe dayanan açıklamaların İKY literatürü üzerindeki etkisi ve belirtilen soruya cevap üretebilme güçleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi literatürünü oluşturan araştırma ve kuramlar, ağırlıklı biçimde ABD ortamına özgü düşünme biçimlerini ve yaklaşımları içermektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, İKY'ne ilişkin uygulamalarına karar verirken stratejik amaçlarının gereklerine göre hareket edebildikleri, örgüt stratejisine uyumlu hale getirilmiş İKY uygulamaları ile bir rekabet avantajı yaratabildikleri savunulmaktadır. Bu anlayış, örgütleri, ekonomik çıkarını azamileştirmek üzere rasyonel seçim yapabilme iradesine sahip aktörler olarak tasavvur etmekte ve söz konusu iradenin kısıtlarını ikinci plana itmektedir. Ancak yine ABD kökenli gelişen ve rasyonel ekonomik aktör modeli ile örgütler açısından koşul bağımlılık tezinin öne sürdüğü teknik çevre belirlenimini eleştiren yeni kurumsal kuram, İKY alanındaki örgütsel davranışın farklı biçimde resmedilmesine fırsat yaratmaktadır. İlginç olan, kurumsal kuram temelindeki İKY araştırmalarının ABD'ye göre Avrupa ülkeleri yazınında daha çok rağbet görmesidir. Kurumsal kurama dayalı analizlerde İKY uygulamaları, örgütün içinde bulunduğu kurumsal bağlamın olası etkileri ile birlikte düşünülmektedir. Öte yandan, İKY kararlarına etki eden kurumsal çevrenin hangi düzeyde analiz edildiği de, ortaya konacak etkileşimler açısından önemlidir. Türkiye'deki örgütler açısından bakıldığında örgütler, örgüt toplulukları ve ulusal düzeyde ele alınabilecek kurumsal dinamiklerin, İKY uygulamalarına ilişkin kararlar açısından farklı kısıtlar



oluşturacağı beklenmektedir. Örneğin örgütsel düzeyde, getirilen İKY uygulamasının var olan normlar ve iş yapma biçimleri ile çelişmesi, örgüt toplulukları düzeyinde oluşan aktörler arası etkileşimin zorlayıcı, taklitçi ya da normatif kurumsal baskıları farklı biçimlerde etkinleştirmesi ve son olarak ulusal düzeyde iş sisteminin niteliklerinden kaynaklanan, Türkiye'ye özgü İKY benimseme/uygulama biçimlerinin ortaya çıkması çalışmanın ana temalarını oluşturmaktadır.

Literatür taramasına dayanan ve İKY uygulamalarına ilişkin örgütsel kararların Türkiye bağlamında nasıl araştırılabileceğine yönelik önermeler geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmanın, ileride yürütülecek Türkiye odaklı araştırmalara düşünsel düzeyde bir katkı yaratması beklenmektedir.

## Kaynakça

- ABRAHAMSON, Eric (1991), "Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations," *Academy of Management Review*, 16/3: 586-612.
- ABRAHAMSON, Eric / ROSENKOPF, Lori (1993), Institutional and Competitive Bandwagons : Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion," *Academy of Management Review*, 18/3: 487-517.
- AKTOUF, Omar (1992), "Management and Theories of Organizations in the 1990's : Toward a Critical Radical Humanism?," *Academy of Management Review*, 17/3: 407-431.
- ANG, Soon / CUMMINGS, Larry L. (1997), "Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing," *Organization Science*, 8/3: 235-256.
- ARTHUR, Jeffrey B. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45/3: 488-506.
- ARTHUR, Jeffrey B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37/3: 670-987.
- ABRAHAMSON, Eric / ROSENKOPF, Lori (1993), "Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling As a Tool to Explore Innovation Diffusion," *Academy of Management Review*, 18/3: 487-517.
- ABRAHAMSON, Eric (1991), "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations," *Academy of Management Review*, 13/3: 586-612.
- ASTLEY W. Graham/ VAN de VEN (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- AYCAN, Zeynep (2005), "The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices," *International Journal of Human Resource Management*, 16/7: 1083-1119.
- BARNEY, Jay (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17/1: 99-120.
- BARNEY, Jay (2001), "Resource Based Theories of Competitive Advantage : A Ten Year Retrospective on the Resource Based View," *Journal of Management*, 27: 643-650.
- BARNEY, Jay B./ WRIGHT, Patrick M. (1998), "On Becoming A. Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37/1: 31-46.

- BARON, James N./DOBBIN, Frank R./JENNIGS, Devereaux P. (1986), "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry," *American Journal of Sociology*, 92/2: 350-383.
- BECKERT, Jens (1999), "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations," *Organization Studies*, 20/5: 777-799.
- BEER, M. / SPECTOR B. / LAWRENCE P. / QUINN MILLS, D. / WALTON R. (1985), *Human Resource Management : A General Manager's Perspective* (Glencoe Ill.:Free Press).
- BENDER, Ruth (2004), "Why Do Companies Use Performance-Related Pay for Their Executive Directors," *Corporate Governance*, 12/4: 521-533.
- BOSELIE, Paul / PAAUWE, Jaap / RICHARDSON, Ray (2003), "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government," *International Journal of Human Resource Management*, 14/8: 1407-1429.
- BUĞRA, Ayşe (2003), *Devlet ve İşadamları (State and Business in Modern Turkey A Comparative Study)* (İstanbul: İletişim Yayınları) (Çev.: Fikret Adaman).
- BURNS, Tom / STALKER, G.M. (1961), *The Management of Innovation* (London: Tavistock).
- BJÖRKMANN, Ingmar / YUAN Lu (2001), "Institutionalization and Bargaining Power Explanations of HRM Practices in International Joint Ventures - The Case of Chinese-Western Joint Ventures," *Organization Studies*, 22/3: 491-512.
- CAPELLI, Peter / MCKERSIE, Robert B. (1987), "Management Strategy and Redesign of Workrules," *Journal of Management Studies*, 24/5: 441-462.
- CAPELLI, Peter (1985), "Competitive Pressures and Labor Relations in the Airline Industry," *Industrial Relations*, 24/3: 316-338.
- CHILD, John (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6: 1-22.
- CHILD, John (1997), "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect," *Organization Studies*, 18/1: 43-76.
- CHOW, Irene Hau-siu (2004), "The Impact of Institutional Context on Human Resource Management in Three Chinese Societies," *Employee Relations*, 26/6: 626-642.
- COLBERT, Barry A. (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 29/3: 341-358.
- COLLINS, Christopher J. / CLARK, Kevin D. (2003), "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, 46/6: 740-751.
- CYERT, Richard M. / MARCH, James G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs (N.J.:Prentice-Hall).
- ÇSGB (2002), Çalışma Hayatı İstatistikleri, [cs.gb.gov.tr/istatistik](http://cs.gb.gov.tr/istatistik).
- DELERY, John E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Journal of Management*, 8/3: 289-309.
- DELERY, John E. D. / DOTY, Harold (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39/4: 802-835.
- DELANEY, John T. / HUSELID, Mark A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39/4: 949-969.

- DIMAGGIO, Paul J. / Walter W. POWELL (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48/2: 147-160.
- DOBBIN, Frank / SUTTON John R. (1998), "The Strength of a Weak State : The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions," *American Journal of Sociology*, 104/2: 441-476.
- FERRIS, Gerald R. / HOCHWARTER, Wayne A. / BUCKLEY, M.Ronald / HARREL-COOK, Gloria / FRINK, Dwight D. (1999), "Human Resource Management:Some New Directions," *Journal of Management*, 25/3: 385-415.
- FOMBRUN, C. / TICHY, N.M. / DEVANNA M.A. (eds.) (1984), *Strategic Human Resource Management* (Newyork: Wiley).
- GOPALAKRISHNAN, Shanthi / DUGAL, Mohinder (1998), "Strategic Choice Versus Environmental Determinism : A Debate Revisited," *The International Journal of Organizational Analysis*, 6/2: 146-164.
- GRANOVETTER, Mark (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- GRANOVETTER, Mark (1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis," *Acta Sociologica*, 35: 3-11.
- GRANT, Robert M. (1991), "The Resource Based Theory of Competetive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring: 114-135.
- GREENWOOD, Royston / HINNIGS, C.R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the Old and the New Institutionalism," *Academy of Management Review*, 21/4: 1022-1054.
- GOODERHAM, Paul N./ NORDHAUG, Odd / RINGDAL, Kristen (1999), "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms," *Administrative Science Quarterly*, 44: 507-531.
- GOODSTEIN, Jerry D. (1994), "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness : Employer Involvement in Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, 37/2: 350-382.
- GOODRICK, Elizabeth / SALANCIK, Gerald R. (1996), "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births," *Administrative Science Quarterly*, 41: 1-28.
- GUEST, David E. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, 24/5: 504-521.
- GUEST, David E. (1990), "Human Resource Management and and the American Dream," *Journal of Management Studies*, 27/4: 377-397.
- GUEST, David E. (1991), "Human Resource Management and Industrial Relations," *British Journal of Industrial Relations*, 29/2: 149-175.
- GUEST, David E. (2001), "Human Resource Management : When Research Confronts Theory," *International Journal of Human Resource Management*, 12/7: 1092-1106.
- HANNAN, Michael T. / FREEMAN, John (1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, 82/5: 929-964.
- HASEGAWA, Harukiyo (2001), "Globalization and Japanization: Implications for Human Resource Management in Britain," *Japan Forum*, 13/2: 159-175
- HODGSON, Geoffrey M. (2004), *The Evolution of Institutional Economics Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism* (London: Routledge).
- HORGAN, Justine / MÜHLAU, Peter (2003), "The Adoption of High Performance Human Resource Practices in Ireland : An Integration of Contingency and Institutional Theory," *The Irish Journal of Management*, 24/1: 26-47.

- HOSKISSON, Robert E. / EDEN, Lorraine / LAU, Chung Ming / WRIGHT, Mike (2000), "Strategy in Emerging Economies," *Academy of Management Journal*, 43/3: 249-267.
- HREBINIAK, Lawrence G. / WILLIAM F. Joyce (1985), "Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism," *Administrative Science Quarterly*, 30: 336-349.
- HUSELID, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38/3: 635-672.
- JENKINS, Alan / KLARSFELD, Alain (2002), "Understanding Individualization in Human Resource Management: The Case of Skill-Based Pay in Franca," *International Journal of Human Resource Management*, 13/1: 198-211.
- JACKSON, Susan E. / SCHULER, Randall S. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments," *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- KATZ, Daniel / KAHN, Robert L. (1966), *The Social Psychology of Organizations* (London: Wiley).
- KEENOY, Tom (1991a), "The Roots of Metaphor in the Old and the New Industrial Relations," *British Journal of Industrial Relations*, 29/2: 313-328.
- KEENOY, Tom (1991b), "Review Article: Human Resource Management: Rhethoric, Reality and Contradiction," *The International Journal of Human Resource Management*,
- KOCHAN, Thomas A. / McKERSIE, Robert B. / CAPELLI, Peter (1984), "Strategic Choise and Industrial Relations Theory," *Industrial Relations*, 23/1: 16-39.
- LADO, Augustine A. / WILSON, Mary C. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19/4: 699-727.
- LAWRENCE, E.E / LORSCH, J.W. (1967), *Organization and Environment* (Cambridge, MA: Harvard).
- LEGE, Karen (1995), *Human Resource Management* (London: McMillan Press Ltd.).
- LENGNICK-HALL, Cynthia A. / LENGNICK-HALL, Mark L. (1988), "Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, 13/3: 454-470.
- MARCH, James G. / SIMON, Herbert A. (1958), *Organizations* (Newyork: Wiley).
- MILES, Raymond E. / SNOW, Charles, C. (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems," *Organizational Dynamics*: 36-52
- MILES, Raymond E. / SNOW, Charles C. / MEYER, Alan D. / COLEMAN, Henry J. (1978) "Organizational Strategy, Structure and Process," *Academy of Management Review*, July: 546-562.
- MEYER, John W. / ROWAN, Brain (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- MONTANARI, John R. (1979), "Strategic Choice : A Theoretical Analysis," *Journal of Management Studies*:202-221.
- MONTANARI, John R. (1978), "Managerial Discretion : An Expanded Model of Organization Choice," *Academy of Management Review*:202-221.
- MORGAN, Gareth (1980), "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, 25/4: 605-622.
- MUELLER, Frank (1996), "Human Resource as Strategic Assets: An Evolutionary Resource Based Theory," *Journal of Management Studies*, 33/6: 757-785.
- OECD (1991), *Employment Outlook* (France:Head of Publication Service).
- OLIVER, Christine (1988), "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism," *Administrative Science Quartely*, 33: 543-561.

- OLIVER, Christine (1991), "Strategic Responce to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, 16/1: 145-179.
- OLIVER, Christine (1997), "Sustainable Competetive Advantage : Combining Institutional and Resource Based Views," *Strategic Management Journal*, 18/9: 697-713.
- ORRU, Marco / BIGGART, Nicole Woolsey / HAMILTON Gary G. (1991), "Organizational Isomorphism in East Asia," POWELL, Walter W. / DIMAGGIO, Paul J. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press).
- ÖNİŞ, Ziya (1992), "Redemocratization and Economic Liberalization in Turkey . The Limits of State Autonomy," *Studies in Comparative International Development*, 27/2: 3-23.
- ÖZEN, Şükrü (2002a), "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim : Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci," *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/2: 47-90.
- ÖZEN, Şükrü (2002b), "Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağlımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi," *Amme İdaresi Dergisi*, 35/1: 105-142.
- PAAUWE, Jaap / BOSELIE, Paul (2003), "Challenging Strategic HRM and the Relevance of the Institutional Setting," *Human Resource Management Journal*, 13/3: 56-70
- PAAUWE, Jaap / BOSELIE, Paul (2005), "Best Practices...in spite of Performance : Just a Matter of Imitation?," *International Journal of Human Resource Management*, 16/6: 987-1003.
- PAAUWE, Jaap / RICHARDSON, Ray (2001), "Editorial Introduction: HRM and Performance: Confronting Theory and Reality," *International Journal of Human Resource Management*, 12/7: 1085-1091.
- PETERS, Tom J./ WATERMAN Robert, H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (Newyork: Harper and Row).
- PETTIGREW, Andrew M. (1988), "Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry," *Journal of Occupational Psychology*, 61: 25-42.
- PFEFFER, Jeffrey (1994), *Competetive Advantage through People* (Boston: HBS Press).
- POWELL, Walter W. / DIMAGGIO, Paul J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago: University of Chicago Press).
- PURCELL, John (1987), "Mapping Management Styles in Employee Relations," *Journal of Management Studies*, 24/5: 534-548.
- PURCELL, John (1993), "The Challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Research and Practices," *The International Journal of Human Resource Management*, 4/3: 511-527.
- PURCELL, John / GRAY, Anne (1986), "Corporate Personnel Departments and the Management of Industrial Relations : Two Case Studies in Ambiguity," *Journal of Management Studies*, 23/2: 205-223.
- SCOTT, Richard W. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory," *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- SCOTT, Richard W. (2001), *Institutions and Organizations* (London: Sage Publications).
- SELZNICK, Philip (1957), *Leadership in Administration* (Evanston: Row, Peterson).
- SELZNICK, Philip (1996), "Institutionalism Old and New," *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277.
- SIMON, Herbert A. (1976), *Administrative Behavior*, 3d ed., (Newyork: Free Press).
- SMIRCICH, Linda/STUBBART, Charles (1985), "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, 10/4: 724-736.
- SUBAŞI, İbrahim (1998), "Türk İş Hukukunda Kapsam Dışı personel," *Metin Kutal'a Armağan* (Ankara: TUHİS Yayını).
- SCHULER, Randall S./ JACKSON, Suzan E. (1989), "Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations," *Journal of Management*, 15/1: 89-99.

- SCHULER, Randall S. (1992), "Linking the People with the Strategic Needs of the Business," *Strategic Human Resource Management*, Vol. 21, No. 1: 18-32.
- SCHULER, Randall S./ Ian McMILLAN (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices," *Human Resources Management*, 23: 241, 256.
- SCHULER, Randall S./ JACKSON, Suzan E. (1987), "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices," *Human Resource Planning*, 10/3: 125-141.
- ŞENKAL, Abdulkadir (1999), *Sendikasıız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de)* (Ankara: Kamu-İş Yayınları).
- STOREY, John / BACON Nicolas (1993), "Individualism and Collectivism: into the 1990s," *The International Journal of Human Resource Management*, 4/3: 665-684.
- SUBRAMONY, Mahesh (2006), "Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others : An Explanations of Rationals," *Human Resource Management*, 45/2: 195-210.
- TAYLOR, Frederick W. (1911/1989), "What Is Scientific Management," MATTESON, Michael T./IVANCEVICH, John M. (eds.), *Management and Organizational Behavior Classics* (Illinois: BPI/IRWIN).
- TİSK (2002), "Çalışma Hayatı ve Yatırım Ortamı Göstergeleri," [tisk.org.tr/yayinlar](http://tisk.org.tr/yayinlar).
- TOWNLEY, Barbara (1993), "Foucault, Power / Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 18/3: 518-545.
- TYSON, Shaun (1987), "The Management of the Personnel Function," *Journal of Management Studies*, 24/5: 523-532.
- ÜSDİKEN, Behlül (1997), "Importing Theories of Management and Organization," *International Studies of Management and Organization*, 26/3: 33-46.
- ÜSDİKEN, Behlül / ERDEN, Zeynep (2001), "Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağlılık : Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim," *Amme İdaresi Dergisi*, 34/4: 1-31).
- ÜSDİKEN, Behlül/WASTI, S. Arzu (2002) "Türkiye'de Akademik bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999," *Amme İdaresi Dergisi*, 35/3: 1-37.
- ÜSDİKEN, Behlül / KEISER, Alfred / KJAER, Peter (2004), "Academy, Economy and Polity : Betriebswirtschaftslehre in Germany, Denmark and Turkey before 1945," *Business History*, 46/3: 381-406.
- WEBER, Max (1946/1989), "The Ideal Bureaucracy," MATTESON, Michael T./IVANCEVICH, John M. (eds.), *Management and Organizational Behavior Classics* (Illinois: BPI/IRWIN).
- WEBER, Max (1978) "Types of social action," ROTH, Guenther / WITTICH, Claus, (eds), *Economy and Society* (Los Angeles: University of California Press).
- WEICK, Karl E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading (M.A: Addison-Wesley).
- WEBSTER, Edward / WOOD, Geoffrey (2005), "Human Resource Management Practice and Institutional Constrains," *Employee Relations*, 27/4: 369-385.
- WERNERFELT, Birger (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WERNERFELT, Birger (1995), "The Resource-based View of the Firm: ten years after," *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
- WESTPHAL, James D. / GULATI, Ranjay / SHORTELL, Stephen M. (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption," *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.
- WHITLEY, Richard D. (1991), "The Social Construction of Business Systems in East Asia," *Organization Studies*, 12/1: 1-28.

- WHITLEY, Richard D. (1994), "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies," *Organization Studies*, 15/2: 153-182.
- WHITTINGTON, Richard (1988), "Environmental Structure and Theories of Strategic Choice," *Journal of Management Studies*, 25/6: 521-536.
- WHITTINGTON, Richard (1993), *What Is Strategy- and Does It Matter?* (London: Routledge).
- WILLIAMSON, Ian O. / CABLE Daniel M. (2003), "Organizational Hiring Patterns, Interfirm Network Ties and Interorganizational Imitation," *Academy of Management Journal*, 46/3: 349-358.
- WILLIAMSON, Ian O. (2000), "Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Business," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall.
- WOOD, S. (1999), "Human Resource Management and Performance," *International Journal of Management Reviews*, 41/1: 367-413.
- WOODWARD, Joan (1965), *Industrial Organization: The Theory and Practice* (London: Oxford University Press).
- WRIGHT, Patrick M. / DUNFORD, Benjamin B. / SNELL, Scott A. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm," *Journal of Management*, 27: 701-721.
- WRIGHT, Patrick M. / McMAHAN, Gary C. (1992) "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18/2: 295-320.
- WRIGHT, Patrick M./ McMAHAN, Gary C. / McWILLAMS, Abigail (1994), "Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective," *International Journal of Human Resource Management*, , 5/2: 301-326.
- WRIGHT, Patrick M./ SNELL, Scott A. (1998), "Toward A Unifying Framework for Exploring fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 23/4: 756-772.
- WRIGHT, Patrick M./ SNELL, Scott A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, 1/3: 203-225.
- YOUNDT, Mark A. / SNELL, Scott A. (2004), "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance," *Journal of Managerial Issues*, XVI/ 3: 337-360.
- ZUCKER, Lyenn (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, 42: 726-743.

