

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLARIN DOĞASI VE
ÖRGÜTSEL SONUÇLARI: İSLAMİ SERMAYE
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

AHMET MURAT ÖZKAN

İstanbul, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLARIN DOĞASI VE
ÖRGÜTSEL SONUÇLARI: İSLAMİ SERMAYE
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

AHMET MURAT ÖZKAN

Danışman: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2023

ÖZET

ÇOKLU KURUMSAL MANTIKLARIN DOĞASI VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI: İSLAMİ SERMAYE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

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 bulundukları 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 mantıklar üzerinden kuramsal ve görgül çalışmalar geliştirmeye devam etmektedir. 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 sermaye tarafından kurulan İslami işletmelere yönelttikleri çelişkili taleplerin, örgütlerin farklı birim ve fonksiyonlarında ve işverenlerin yönetsel değerlerinde ortaya çıkardığı farklı çatışma seviyeleri ortaya konmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde çoklu örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, dindar-muhafazakâr sermayeyi temsil etmesi açısından MÜSİAD üyesi yedi işveren ile yapılan derinlemesine görüşmeler vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma bulguları İslami işletmelerin piyasa mantığı ve dindar-muhafazakar mantık tarafından yöneltilen taleplere farklı yanıtlar verdiğini, ortaya çıkan çatışma seviyesinin firmalara göre farklılık gösterdiğini ve çeşitli ayrı tutma uygulamaları ile işverenlerin dindar-muhafazakar mantıktan gelen talepleri enformel bir biçimde karşılamaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularının mevcut yazında önemli ölçüde ihmal edilen din mantığının örgütsel seviyede mevcudiyetini göstermesi ve örgütlerdeki mantıksal çeşitliliği yansıtması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

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

ABSTRACT

NATURE OF MULTIPLE INSTITUTIONAL LOGICS AND ORGANIZATIONAL IMPLICATIONS: A RESEARCH ON ISLAMIC COMPANIES

The new institutional theory has heralded a new paradigm in management and organization research since the late 1970s. The claims of the theory, which emerged with the argument that organizations have to fulfill the demands of the institutional environment they are in, in order to gain legitimacy and access to resources, have also been supported by various empirical studies. In the early 1990s, the institutional logic(s) approach was put forward, which criticizes the new institutional theory in different disciplines such as economics, business administration and political science and argues that these theories neglect the social context. According to this approach, modern capitalist Western society consists of five basic institutional logics: state, democracy, family, market and religion, and new institutional theory studies in different disciplines continue to develop theoretical and empirical studies based on these logics. Organization and management studies have tested the arguments of the institutional logics approach in different organizational fields and have reached important findings. However, studies on the heterogeneity of organizations' responses to demands from multiple institutional logics and the effects of more abstract logics such as religion and family are relatively rare. In this study, the conflicting demands of market and religion logics to Islamic businesses established by religious-conservative capital, different levels of conflict in different units and functions of organizations and managerial values of employers are revealed. Multiple case studies were used in the collection and analysis of research data. Research data were collected through in-depth interviews with seven MUSIAD member employers in order to represent religious-conservative capital. Research findings reveal that Islamic businesses respond differently to demands posed by market logic and religious-conservative logic, the level of conflict that emerges differs between firms, and employers try to meet demands from religious-conservative logic in an informal way with various segregation practices. It is thought that the research findings are important in terms of showing the existence of the logic of religion, which has been neglected in the current literature, at the organizational level and reflecting the logical diversity in organizations.

Keywords: New Institutionalism, Institutional Logics, Religion, Market, Capitalism

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması sırasında hiçbir zaman akademik ve idari desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim ANIL ve tez izleme komitesi üyesi Prof Dr. Deniz BÖRÜ'ye öncelikle minnettar olduğumu belirtmek isterim. Bilime ve sosyal bilim felsefesine bakış açımı şekillendiren Prof. Dr. Binali DOĞAN'a da aynı şekilde müteşekkirim. Çalışma ile alakalı olarak yer yer görüşlerine başvurduğum ve desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Eyüp TAYŞİR ve attığı bir e-posta ile çalışma konusunda beni cesaretlendiren Prof. Dr. Şükrü ÖZEN'e de borçluyum. Bu tezin jüri sürecinde katılımlarını esirgemeyen ve dar bir zaman aralığında jüri görevini kabul eden jüri üyesi tüm hocalarıma da ayrıca şükranlarımı sunarım.

Uzun bir zaman alan doktora sürecinde bana sabreden tüm meslektaşlarıma, çalışma arkadaşlarıma ve kurumuma da ne kadar teşekkür etsem azdır. Son olarak zaman zaman ihmal ettiğim oğlum Mehmet Doğukan ve eşim Gülcan başta omlak üzere beni destekleyen ve her zaman arkamda olan aileme teşekkür etmek istiyorum. Bu tezin alanda çalışan ve örgüt kuramına ilgi duyan bireyleri daha nitelikli, daha kapsamlı ve daha doyurucu araştırmalara yöneltebilme hususundaki en ufak bir ihtimal dahi benim için büyük bir onurdur.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. YAZIN TARAMASI VE KURAMSAL ARKA PLAN.....	2
1.1. Yeni Kurumsal Kuram ve Kuramın Örgütsel Analizde Kullanımı	2
1.2. Kurumsal Mantıklar	11
1.3. Kurumsal Mantıkların Tanımlanmasını ve Sınanmasını Amaçlayan Çalışmalar.....	16
1.4. Bir Kurumsal Mantık Olarak Din.....	26
1.4.1. Din, Muhafazakârlık ve Dindar-Muhafazakâr Mantık	26
1.4.1.1. Din.....	26
1.4.1.2. Muhafazakârlık.....	30
1.4.1.3. Dindar-Muhafazakâr Mantık	42
1.4.2. Dindar-Muhafazakâr Mantığın İktisadi ve Sosyal Temelleri.....	47
1.4.3. Türk İş Dünyasında Dindar-Muhafazakâr Mantık	55
1.4.3.1. Türk İş Dünyasında Dindar-Muhafazakâr Mantığın Etki Alanında Bir Örgütlenme Olarak MÜSİAD	60
1.5. Farklı Kurumsal Mantıkların Örgüt İçerisinde Heterojen Dağılımı Üzerine Bir Kuram ve Bu Kuramın İslami İşletmelerde Uygulanması.....	78
1.5.1. Uyumluluk:.....	80
1.5.2. Merkeziyet.....	82
1.5.3. Örgütlerde Çoklu Kurumsal Mantık Tipleri.....	83
2. ARAŞTIRMA TASARIMI.....	89
2.1. Araştırma Sorusu.....	89
2.2. Araştırmanın Amacı	89
2.3. Araştırmanın Kurama ve Uygulamaya Yönelik Katkıları.....	89
2.4. Araştırmada İzlenen Yöntem.....	90
2.5. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	92
6. Verilen Toplanması ve Analizi.....	94
7. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	95
2.8. Kuramsal Model ve Modelin Test Edileceği Mantıkların Belirlenmesi.....	97
2.9. Hipotezler	101
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	105
3.1. Örnek Olay 1: Firma 1’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar.....	105

3.1.1. Firma 1’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	105
3.1.2. Firma 1’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	109
3.1.3. Firma 1’de Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları.....	112
3.1.4. Firma 1’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	118
3.2. Örnek Olay 2: Firma 2’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar.....	125
3.2.1. Firma 2’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	125
3.2.2. Firma 2’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	128
3.2.3. Firma 2’de Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları.....	133
3.2.4. Firma 2’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	136
3.3. Örnek Olay 3: Firma 3’te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar	143
3.3.1. Firma 3’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	143
3.3.2. Firma 3’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	146
3.3.3. Firma 3’te Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları	150
3.3.4. Firma 3’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	155
3.4. Örnek Olay 4: Firma 4’te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar	162
3.4.1. Firma 4’te İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	162
3.4.2. Firma 4’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	165
3.4.3. Firma 4’te Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları	167
3.4.4. Firma 4’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	170
3.5. Örnek Olay 5: Firma 5’te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar	175
3.5.1. Firma 5’te İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	175
3.5.2. Firma 5’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	179
3.5.3. Firma 5’te Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları	181
3.5.4. Firma 5’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	185
3.6. Örnek Olay 6: Firma 6’da Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar.....	191
3.6.1. Firma 6’da İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	191
3.6.2. Firma 6 Sahibinin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	194
3.6.3. Firma 6’da Misyona, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları.....	196
3.6.4. Firma 6’da İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	198
3.7. Örnek Olay 7: Firma 7’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar.....	204
3.7.1. Firma 7’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler	204
3.7.2. Firma 7’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	206

3.7.3 Firma 7’de Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları.....	209
3.7.4. Firma 7’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	212
3.8. Değerlendirme	217
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	231
KAYNAKÇA	236
EKLER.....	255
1. İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikte Etkili Olan Mantıkları Değerlendirmek İçin Kullanılan Sorular	255
2. Firma Sahibinin Kişisel Özelliklerini, İş Yapma Biçimini ve Değer Yargılarını Şekillendiren Mantıkların Değerlendirilmesi Amacıyla Kullanılan Sorular	255
3. Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Değerlendirilmesi Amacıyla Kullanılan Sorular	255
4. İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarını Etkileyen Mantıkları Değerlendirmek Amacıyla Kullanılan Sorular	256

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKP	: Adalet ve Kalkınma Partisi
AP	: Adalet Partisi
DP	: Demokrat Parti
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NATO :	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü



TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Mantık Etkileşimleri.....	75
Tablo 2:	Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarında Mantık Etkileşimleri	76
Tablo 3:	Tablo 3. İş Adamının Karakteri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargılarını Etkileyen Mantık Etkileşimleri	77
Tablo 4:	İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum Üzerindeki Mantık Etkileşimleri.....	78
Tablo 5:	Katılımcı Firmalara İlişkin Bilgiler.....	94
Tablo 6:	İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikte Etkili Olan Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması.....	217
Tablo 7:	İşverenin Kişisel Özelliklerini, İş Yapma Biçimini ve Değer Yargılarını Şekillendiren Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması.....	218
Tablo 8:	Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması.....	220
Tablo 9:	İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması.....	222
Tablo 10:	Katılımcı Firmalara Göre Hipotezlerin Doğrulanma Durumları.....	231

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Örgütlerde Kurumsal Mantıkların Farklı Mevcudiyet Biçimleri.....	84
Şekil 2: Kurumsal Mantıkların Merkeziyet ve Uyumluluk Derecesine Göre Farklı Örgüt Türleri	100
Şekil 3: Kurumsal Mantıkların Örgüt İçerisindeki Farklı Hakimiyetlerini Temsil Eden Model.....	101
Şekil 4: Katılımcı Firmaların Çatışma Seviyelerine Göre Temsil Ettikleri Örgüt Tipleri.....	226



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, bu aktörlerin dış dünyayı anlamlandırmalarına olanak sağlayan, yapılması ve yapılmaması gerekenler üzerine 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. Ayrıca, birey ve örgüt seviyesindeki kurumsal aktörlerin mantıklara verdikleri yanıtların çeşitliliği yeterince irdeleme konusu edilmemiştir. Bu çalışmada din mantığı ve piyasa mantığı arasındaki çelişkili taleplere örgütlerin verdikleri yanıtların çeşitliliği, İslami sermaye işletmeleri üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Besharov ve Smith (2014) tarafından daha önce geliştirilen kuramsal modelin savlarının test edildiği çalışma, çoklu örnek olay yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Dindar-muhafazakâr mantığın etkisi altında olacağı düşünülen, Sivas ilinde yerleşik 7 MÜSİAD üyesi işveren ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda firmaların piyasa ve dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplere farklı yanıtlar verdikleri, genel olarak piyasa mantığının hâkim bir görüntü çizdiği, ancak dindar-muhafazakâr mantığın çeşitli fonksiyon ve süreçlerde varlığını hissettirdiği anlaşılmaktadır. Katılımcı bir firmada dindar-muhafazakâr kurucuların örgütsel alanın talepleri ile uyumlu olarak yönetimi tamamen profesyonellere terk ederek kurumsal ve piyasa ile uyumlu bir yönetim anlayışını benimsemeleri dikkat çekicidir. Bir diğer grup firmada dindar-muhafazakâr mantığın özellikle işe alım, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde etkili olduğu göze çarpmaktadır. İslami sermaye işletmelerinde dindar-muhafazakâr hassasiyetlerin yoğun olarak faiz içeren finansal enstrümanları kullanmaktan kaçınmakta etkili olduğu anlaşılmaktadır. Endüstri ilişkileri söz konusu olduğunda dindar-muhafazakâr işverenlerin piyasa şartları ve inanç dünyaları arasında yer yer çelişkiler hissettikleri görülmektedir. Bu çelişkilerin giderilmesi amacıyla işverenlerin - özellikle dini bayramlarda- ayni ve nakdi yardımlar ile enformel ücret yönetimi uygulamalarına başvurarak çalışanların geçim sıkıntılarını hafifletmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Çeşitli kısıtlılıkları bulunmakla birlikte, araştırma bulguları din mantığının örgütsel analizde kullanılması ve örgütsel yanıtların farklılığını yansıtması açısından dikkat çekicidir.

1. YAZIN TARAMASI VE KURAMSAL ARKA PLAN

1.1. Yeni Kurumsal Kuram ve Kuramın Örgütsel Analizde Kullanımı

Yeni kurumsalcılık, 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. Yeni kurumsal kuram aynı zamanda, öncülü eski kurumsal kuramdan da kurum ve kurumsallaşma süreçlerini ele alma ve araştırma metodolojisi olarak önemli farklılıklar içermektedir. Eski kurumsal kuram ve yeni kurumsal kuramın ayrıştığı noktalar ve ortak yönler Tayşir (2010), Kartaltepe (2010) ve Karademir (2021) tarafından detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bu çalışmayı doğrudan ilgilendirmediyinden eski kurumsal kuram yerine halefi yeni kurumsal kuramın üzerinde durulacaktır. Sosyal eylemin merkezine doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımları yerleştirdiği için yeni kurumsal kuramın tanımlanması güçlükler içermektedir (Zucker, 1987: 443). Aşağıda kuramın gelişme süreci, gelişim sürecine öncülük eden temel araştırmalar, kuramın temel savları ve çalışma gündemi hakkında bilgiler verilmektedir.

Yirminci yüzyılın özellikle ikinci yarısı örgüt ve yönetim araştırmalarında farklı kuramların doğuşuna sahne olmuştur. 1970'lere gelindiğinde ise örgüt ve yönetim araştırmalarında Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker (1977) gibi isimlerin çalışmalarının bir sonucu olarak kültür ve bilişselliğin ön plana çıktığı, kurumsalcı düşünce geleneğinin yükselişe geçtiği yeni bir döneme girilmiştir. Bu çalışmalarda Meyer ve Rowan (1977) makro bir perspektifle, olduğu gibi kabul edilen kuralların rasyonelleştirilmesinde modernizasyonun rolünü ve bu rasyonelleşme sürecinin örgütsel yapıların eş biçimli hale gelmesine öncülük edişini incelemiştir. Bu çalışmaya göre, örgütlerin faaliyetlerine ilişkin meşruiyet elde etmeleri için dış çevrenin gerekliliklerine uyum sağlamaları ve örgütün belirli kısımlarını teknik merkezden ayırarak dış çevrenin talepleri ile uyumlu bir şekilde yapılandırmaları gerekmektedir. Meyer ve arkadaşları Batı kültürüne hâkim olan rasyonalite üzerine kafa yormuşlar ve biçimsel örgüt yapılarının dünya toplumu ve onun kültürel uzantıları bağlamında geliştiğini iddia etmişlerdir (Thornton vd. 2012: 99-100).

Zucker (1977) 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 DiMaggio ve Powell (1983), Meyer ve Rowan'ın (1977) eş biçimlilik kavramını ele alışı daha da genişletmiş, eş biçimlilik odağını toplumsal seviyeden örgütsel alan seviyesine yöneltmişlerdir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) bilişselliğin etkileri üzerine incelemeleri daha ziyade taklitçi eş biçimlilik vasıtasıyla değerlendirilmiş, kültürel rasyonalizasyona bir yanıt olarak sergilenen ve düşünmeden gerçekleştirilen eylemler odak noktasına alınmıştır.

Meyer ve Rowan (1977) ve Zucker'ın (1977) çalışmalarının ardından, bir süredir rafa kaldırılan kurumsalcı gelenek tekrar gözde hale gelmiş ve farklı disiplinler kapsamında, yeni kurumsalcı geleneği temsil eden araştırmalar ortaya konmuştur. March ve Olsen (1989) tarihli çalışmalarında yeni kurumsal kuramı siyaset bilimi alanında kullanmışlardır. North (1990) kuramı ekonomik değişimi ve kalkınmayı açıklamak için, Meyer ve Rowan (1977), DiMaggio ve Powell (1983), Powell ve DiMaggio (1991), Scott (1995), Brinton ve Ness (1998) ise örgüt kuramı ve sosyoloji alanlarında kurama ilişkin yol gösterici eserler üretmişlerdir. Yeni kurumsalcı düşüncenin bu derece ilgi çekmesinde kısmen, sosyal bilimcilerin sosyal ve örgütsel eylemi açıklamada kullanılan ve görece otonom aktörlerin sınırsız bir rasyonalite ile kendi çıkarlarını kovaladıklarını iddia eden modellere ilişkin yaşadıkları hayal kırıklığı vardır. Buna ek olarak, teorik ve uygulamalı olarak yapılan çalışmalarda yeni kurumsal kuramın farklı disiplinlerde nasıl kullanılabileceğinin ilham verici örnekler ile sunulması da yeni kurumsal kurama olan ilgiyi artırmıştır. Kurama yönelik ilginin bir diğer sebebi ise, daha önce birbirinden farklı araştırma modelleri ve kuramlar üzerinden faaliyetlerini yürüten disiplinler arasında bir birliktelik sağlama olasılığının getirdiği heyecan olarak düşünülebilir. Böylelikle farklı disiplinler için ortak olan bazı problemlerin çözümü için evrensel bir dil geliştirilmesi ihtimali de doğmuştur (Meyer ve Rowan, 2006: 1).

Yeni kurumsal kuram, örgüt yazınında, kurumlara, sembollere, ritüellere yaptığı vurgu ile kimileri tarafından kültürel/normatif/bilişsel süreçleri literatüre taşıyan kuram olarak ele alınmaktayken (Scott, 1993); bazı çalışmalarda ise sosyal-yapılanmaya dikkat çeken bir yaklaşım (Holm, 1995) olarak değerlendirilmektedir (Özcan, 2011: 298). 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, örgütlerin otonom ve rasyonel aktörler olduğu şeklindeki görüşlere karşı rasyonel okulun analizlerinde yer vermediği kurumlara odaklanarak (Holm, 1995) kurumsallaşma olgusunu örgüt teorisine taşıyan görüşlerin bütünü olarak sunulmuştur. 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 (Özcan, 2011: 299).

Yeni kurumsal kurama göre *kurum*, toplumsal olarak inşa edilmiş, sürekli olarak yeniden üretilen ve şekillendirilen davranış örüntüleri ya da kural sistemleri olarak tanımlanabilir (Özcan, 2011: 299). Kurumsal dünya insan mahsulüdür. Berger ve Luckman’a göre (1966: 60) kurumlar, insanlar eliyle inşa edilmiş ve nesnel bir biçimde yapılandırılmış kavramlardır (Saylam ve Leblebici, 2017: 96). *Kurumsallaşma* ise sosyal bir olgunun bu “kurum” niteliğini kazanma sürecidir. Bir başka deyişle kurumsallaşma, belirli davranış ve düşünce biçimlerinin kural benzeri bir nitelik kazanmaları ve toplum tarafından benimsenmeleri sürecidir (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Yeni kurumsal kuramda kurumsallaşma, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç şeklinde değerlendirilmiş ve örgütlerin dışsal belirsizliklere bir cevabı olarak çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir (Özcan, 2011: 299).

Evlilik, aile, şirket, hükümet, devlet gibi kavramların hepsi birer kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurumların ortak özellikleri insanlar tarafından tarihsel bir süreç içerisinde inşa edilmiş olmaları ve zaman içerisinde insanlardan bağımsız nesnel bir realite olarak kanıksanmalarıdır (Özen, 2010:24). Bireylerin gönül ilişkisini kalıcı hale getirmek istedikleri zaman evlenmeleri, çocukların 6-7 yaş itibarıyla okula gitmeleri ve 20’li yaşlarına kadar biçimsel bir eğitim sistemine teslim edilmeleri, bazı ülkelerde belirli yaşa gelen erkek ya da kadınların devlet tarafından bir süre silahlı altına alınmaları (askerlik) bu kurumlara örnek olarak verilebilir. Kurumlar insanlar tarafından inşa edildikleri ve normlar, inançlar, yasalar ve değerler gibi yapı taşlarından meydana geldikleri için, zaman içerisinde değişim gösterebilirler. Bazı ülkelerde zorunlu askerlik kurumunun zaman içerisinde yerini profesyonel askerlik kurumuna bırakması, geçmiş yüzyıllarda meşru kabul edilen çok eşlilik veya metreslik gibi kurumların medeni hukukun gelişimi ile pek çok toplumda terkedilmesi bunlara örnek olarak verilebilir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgüt ve yönetim çalışmaları için, yeni kurumsal kuramın temellerinin Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977), Scott ve Meyer (1983) ve son olarak DiMaggio ve Powell’ın (1983) çalışmaları ile atıldığı söylenebilir (Özen, 2010: 253-263). 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 olarak bilinen ve örgüt yapısının yapılan işin kullandığı teknoloji ve/veya örgütün içinde bulunduğu teknik çevre ile ilişkili olduğu görüşü hâkimdir (Özen, 2010: 253). Sargut’a (2010: 36) göre, durumsallık yaklaşımının dönemsel egemenliğinin altında, pozitivist ve nesnelci anlayışa dayanması yatmaktadır. Bu anlayış görgül araştırmalara destek vermiş, görgül araştırmalar ise kuramın ortaya çıkması ve güçlenmesinde önemli rol oynamışlardır. Koşul bağımlılık kuramı olması gerekeni açıklarken, yeni kurumsal kuram ise olanı açıklamakla ilgilenmiş ve işletme yöneticilerini realist olmaya davet etmiştir (Özen, 2013: 120).

Meyer ve Rowan'ın (1977) tarihli çalışmalarının amacı da, o dönemde alana oldukça hâkim olan koşul bağımlılık kuramının tezlerinin sınanması olmuştur (Özen, 2010: 253). Klasik yönetim kuramının söylemlerini test etmek için yola çıkan Hawthorne araştırmalarının, neoklasik yönetim kuramının doğuşuna ön ayak olması gibi, Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmalarının sonuçları da yeni bir kuramın doğumunu beraberinde getirmiştir. Meyer ve Rowan, inceledikleri okulların yapısı ve eğitim yöntemleri arasında bir ilişkinin olmadığı ve yapısal-teknik özelliklerin okulların içinde bulundukları çevre ile ilişkili olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Meyer ve Rowan'ın çalışmasından çıkarılan temel sonuç, örgütsel yapının mutlaka görev çevresi gibi teknolojik unsurların ağır bastığı bir çevre ile değil, toplumsal ve kültürel bir çevre ile ilişkili olabileceğidir (Özen, 2010: 254). Araştırma sonuçlarından hareketle Meyer ve Rowan (1977), sanayi devrimi sonrası toplumlar, örgütsel yapıların iş çevresinin talep ettiği şekilde değil, kurumsal çevredeki mit ve efsanelere uyumlu şekilde kurgulandığını ileri sürmüşlerdir (Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Meyer ve Rowan'ın (1977) söylemleri, dönemin hâkim yönetim kuramı durumsallık yaklaşımına bir meydan okuma olarak değerlendirilebilir. İkiliye göre, durumsallık yaklaşımının örgütsel yapının, örgütün büyüklüğü, içinde bulunduğu iş çevresi ve kullandığı teknoloji ile rasyonel bir şekilde ilişkili olduğu görüşü, Weber'in biçimsel yapıların meşruiyetine ilişkin söylemlerini ihmal etmekteydi (Özen, 2010: 254). Modern bir örgütte, kademe ve pozisyon yapıları, politika, prosedür ve süreçlerin pek çoğu kamuoyu, kanaat önderleri ve ulus-devletin eğitim sistemi ile meşru kıldığı bilgiler aracılığıyla empoze edilir ve yine devlet tarafından yasalaştırılan hukuk kuralları ile takip edilmektedir. Bu söz konusu biçimsel yapı unsurları, örgütler üzerinde bağlayıcılığı olan ve yüksek derecede bağlayıcı efsaneler olarak nitelendirilebilir (Meyer ve Rowan, 1977: 343-344). Meslek grupları, örgütsel işlevler ve işlev tabanlı örgüt bölümlendirme ilkesi, iş yapma yöntemleri gibi kavramlar, Meyer ve Rowan'a göre bu efsanelere örnek olarak verilebilir (Meyer ve Rowan, 1977: 347-348).

Örgütler kaynaklara ulaşmak, meşruiyet elde etmek ve hayatta kalmak için bu efsane/mit işlevi gören rasyonelleştirilmiş kurumsal kurallara riayet etmek durumundadırlar. Bu kurallara riayet etmek için teknik verimlilikten ödün vermeleri de gerekebilir. Bu kurallara riayet edildiği ve kurumsal uyumun sağladığı somut olarak da dış çevreye duyurulmalıdır. Örgütlerin üretim süreçleri, insan kaynakları yönetimi politikaları vb. hususlarda aldıkları sertifika ve belgelerin, biat ettikleri uluslararası normların ve sözleşmelerin somut bir şekilde dışa vurulması gibi eylemler de bu duyuru çabasının bir ürünüdür (Meyer ve Rowan, 1977: 340). Örneklendirmek gerekirse, otomotiv sektöründe Henry Ford'un seri üretimini gerçekleştirdiği ve uzun yıllar ciddi bir değişiklik yapmadan sattığı Model-T, sektörün iş yapma biçimi için bir standart olarak kabul edilmiştir. General Motors ise rekabete katıldıktan sonra, otomobillerin modellerini her yıl (özellikle Chevrolet markası ile) güncellemiştir. Rekabetin ilerleyen yıllarında GM'in iş yapma ve üretim modeli kurumsal norm olarak kabul edilmiş ve otomobil

modellerinin her sene güncellemesi sektördeki aktörler tarafından *törenselleşen* bir biçimde benimsenmiştir (Williamson, 2016). Her sene yeni model çıkarmak, otomobiller ciddi bir değişiklik (şase ve motor gibi) geçirmese ve teknik verimlilikten taviz verilmesini gerektirse bile otomotiv sektörünün kurumsal çevresinin uyum gösterilmesi gereken yapısal unsurlarından biri olarak yerini almıştır.

Meyer ve Rowan’a göre, örgütler çevrelerindeki bu kurumları benimseyerek birbirlerine benzer ve eş biçimli bir hale gelirler. Yazarlar iki farklı eş biçimlilikten söz etmişlerdir. Bunlardan birincisi daha önce durumsallık yaklaşımı ve Hannan ve Freeman’ın (1977) popülasyon ekolojisi kuramı ile vurgulanan, çevreyle teknik-mücadele bağımlılığından ileri gelen eş biçimlilik, ikincisi ise yukarıda örneklediğimiz kurumsal çevreyle uyum sonucunda gelişen eş biçimliliktir. Bu iki bağlama aynı anda uyum sağlamanın zaman zaman çelişkiler yaratabileceği de yazarlar tarafından belirtilmiştir. Böyle bir çelişkiye düşülmesi halinde örgütlerin önünde bazı seçenekler mevcuttur. Geçici ve veya kısmi olarak nitelendirebileceğimiz çözümler için ilk olarak örgütler kurumsal çevre tarafından yaratılan törenselleşen kurallara uymayı reddedebilirler. İkinci olarak, görev ya da iş çevresi tarafından dayatılan teknik gereklilikleri göz ardı edebilirler. Üçüncü seçenek olarak örgütler, benimsedikleri kurumsal çevre ile yaptıkları işin gereklilikleri arasındaki çelişki hakkında şikâyet edebilirler (sızlanabilirler). Dördüncü ve son seçenek olarak ise örgütler iş çevresinin dayattığı teknik gereklilikleri benimseyerek kurumsal yapıları uyumlulaştırmak için erteleme talep edebilirler. Geçici ve kısmi değil de, kesin bir çözüm istendiğinde ise örgütlerin önünde iki yol vardır. Örgütler birinci yol olan ayırma yolunu tercih ettiklerinde, biçimsel yapıları ve teknik faaliyetlerini birbirinden ayırmak durumundadırlar. Bu yöntemde örgüt kurumsallaşmış gereksinimleri biçimsel yapılarına yansıttığını gösterirken, diğer yandan ise teknik faaliyetlerine verimlilik ekseninde devam ederler. Bu yöntemin uygulanabilmesi için örgütlerin kurumsallaşmış gereksinimleri içselleştirdiklerini iddia ettikleri biçimsel yapılarını dışsal denetimden uzak tutmaları gerekmektedir. İkinci kesin çözüm ise güven yaratma olarak bilinmektedir. Bu çözüm metodunda örgütün teknik faaliyetlerinin verimliliği tam olarak saptanamasa bile örgütün iyi niyet çerçevesinde hareket ettiği ve elinden gelenin en iyisini yaptığı dâhili ve harici aktörlere benimsetilmelidir (Özen, 2010: 256-258).

Özen’e (Özen, 2010: 258) göre, Lynne G. Zucker’in (1977) “*Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü*” başlıklı çalışması, yeni kurumsal kuramın bir diğer temel eseridir. Zucker mikro bir yaklaşım ile kurguladığı çalışmada, örgüt ve örgüt içerisindeki yapı ve süreçlerin kurumsallaşmasını incelemiş ve yeni kurumsal kuram içerisinde farklı bir yolun temellerini atmıştır. Zucker kurumsallaşmayı hem bir süreç hem de sosyal gerçekliğin sahip olduğu bir nitelik olarak ele almış, bir olgunun kurumsallaşma ölçütü olarak ise farklı aktörler tarafından bağlamından koparılmadan tekrarlanabilir olmasını ve dışsallığını (özneler arası tanımlanabilirlik) ileri sürmüştür. Zucker’a göre, (1977: 726-730) kültürel kalıcılık ve süreklilik kurumsallaşma ile yakından alakalıdır zira kültürel bir

olgunun kalıcı olabilmesi için öncelikle zamana meydan okuyabilmesi ve sonraki nesillere aktarılabilmesi gerekir. (1) Olgunun sonraki nesillere bozulmadan aktarılabilmesi, (2) aktarım sonrasında korunabilmesi ve (3) aktarım sonrasında kültürel kalıcılığın sağlanması için gelen değişim taleplerine direnç gösterilebilmesi Zucker'a göre kurumsallaşma derecesi ile ilişkilidir. Zucker kurumsallaşma derecesinin değişim gösterebileceği üzerinde durmuş, çalışmasında da bunu görgül olarak sınımış ve kuralların örgüt içerisinde bir yönetici tarafından dikte edildiği zaman çalışanların bu kurallara riayet etme eğiliminin arttığını göstermiştir.

Zucker (1987) bir diğer çalışması ile ise yeni kurumsal kuram içerisinde bir yol ayrımı yaratmıştır (Kartalpe, 2010: 95). Bu yol ayrımı, kurum olarak çevrenin mi yoksa örgütün mü örgütsel analize konu olacağı hakkındadır. Meyer ve Rowan (1977) kurum olarak çevre yaklaşımını benimserken, Meyer'in de öğrencisi olan Zucker (1977, 1987) ise kurum olarak örgüt yaklaşımını savunmuştur. İlk yaklaşıma göre kurumsal unsurlar daima örgütü dışarıdan kuşatırlar ve kökenleri dışarıdadır. Örgütün bu kurumsal unsurlara uyum sağlamak ve yanıt vermek için yaptığı düzenlemeler sonucunda teknik verimliliği düşebilmektedir. Zucker'ın savunuculuğunu yaptığı kurum olarak örgüt düşüncesinde ise kurumsal unsurların kaynağı bizzat örgütün içerisinde ya da örgütün diğer örgütleri taklit etmesinin bir sonucudur (Kartalpe, 2010: 95-96).

Sonuç olarak, yukarıdaki iki çalışma incelendiğinde, her ikisinin de toplumsal düzeni tarihsel süreçte insanlar tarafından kurulan bir gerçekliğe dayandırdıkları ve bu gerçekliğinde kurumsallaşma süreci içinde oluştuğunu kabul ettikleri görülebilir. Özen'e (2010: 260) göre, Meyer ve Rowan (1977) ve Meyer'in öğrencisi olan Zucker, bu toplumsal inşa düşüncesini örgüt araştırmalarına ilk aktaran isimlerdir. Kurumsallaşmayı hem bir süreç hem de bir nitelik olarak ele alacak olursak, Meyer ve Rowan (1977) örgütsel çevrenin bu niteliği, Zucker (1977) ise örgüt düzeyindeki kurumsallaşma süreci üzerinde durmuştur. Genel olarak sosyolojik yeni kurumsalcılığın öncülüğünü Meyer öncülüğündeki Stanford Üniversitesi Sosyoloji Fakültesinin yaptığı söylenebilir. Meyer'in öğrencileri olan isimler sonraki yıllarda kuram üzerinden çalışmalar üretmeye ve diğer araştırmacıları etkilemeye devam etmişlerdir (Amenta ve Ramsey, 2010: 18).

Yeni kurumsal kuram için kritik bir diğer mihenk taşı olan 1983 tarihli Meyer ve Scott çalışması ise Meyer ve Rowan (1977) tarafından ortaya atılan kurumsallaşmış geniş ve uzak çevre görüşünü geliştirmiştir. Çalışmanın temel katkılarından biri, Meyer ve Rowan (1977) tarafından ilişkisel-kurumsal bağlamda temelleri atılan çevre farklılaştırmasını teknik çevre ve kurumsal çevre ayrımı şeklinde netleştirmesidir. Teknik çevreler örgütün verimlilik mantığını başarı ile örgütlerine adapte ettikleri zaman uyum sağladığı ve ödüllendirildikleri çevreler iken, kurumsal çevreler örgütlerin kurumsallaşmış talep, inanç ve beklentiler ile uyumlu hareket ettikleri zaman başarılı oldukları

çevrelerdir. Meyer ve Scott (1983) bu iki çevreyi birbirinden tamamen kopuk olarak ele almamışlar, bazı çevrelerin hem kurumsal hem teknik unsurlar taşıyabileceklerini belirtmişlerdir.

Yeni kurumsal kuramın temellerine tuğla koyan bir diğer önemli çalışma ise 1983 yılında DiMaggio ve Powell tarafından kaleme alınmıştır. “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*” başlıklı çalışmada yazarlar yeni kurumsal kurama örgütsel alan ve eş biçimlilik kavramları üzerinde durarak katkıda bulunmuşlardır. DiMaggio ve Powell (1983), modern yaşamın bir sonucu olarak örgütlerin gittikçe daha biçimsel bir hal aldıklarını ve birbirleri ile de benzeştiklerini ileri sürmüşlerdir. Bürokratikleşme ile de ilişkilendirilen bu benzeşme, örgütsel alanların yapılanmasından kaynaklanmaktadır. DiMaggio ve Powell, örgütlerin güçlü ulus devletlerin ussal yönlendirmeleri ve mesleki profesyonelleşmenin bir sonucu olarak sürekli birbirine benzedikleri iddiasından hareketle, araştırma sorularını popülasyon ekolojisi (Hannan ve Freeman, 1977) yaklaşımının tam tersi şeklinde kurgulamış ve “neden örgütler birbirine bu kadar çok benziyor?” sorusunu sorarak yola çıkmışlardır (Özen, 2010: 264).

DiMaggio ve Powell’a (1983) göre, *örgütsel alan*, bir bütün olarak fark edilebilir bir kurumsal yaşamı meydana getiren örgütler bütünüdür. Scott’a (1995: 56) göre ise örgütsel alan, ortak bir anlam sistemini paylaşan, alan dışındaki örgütlere nazaran birbirleriyle kayda değer ve anlamlı etkileşimler kuran örgütler bütünüdür. Hoffman (1999’dan akt. Özen, 2010: 127) ise örgütsel alanı tanımlarken, alanda yer alan örgütlerin çözmeye çalıştıkları problem üzerinden hareket etmiş ve örgütsel alanı ortak bir problem ile uğraşan örgüt topluluğu olarak tanımlamıştır. Örgütler birbirleriyle yer yer çatışarak, yer yer diyalog içerisinde bu problemi çözmeye çalışırlar. Üzerinde uzlaşılan çözüm, problemi ortadan kaldırdığına inanılan kuralları, normları ve varsayımları yani kurumları oluşturur. Hoffman örnek olarak doğal çevre için ağır bir sektör olarak değerlendirebileceğimiz kimya sektörü firmalarının yıllar içerisinde devlet, tüketici dernekleri, çevreci sivil toplum örgütleri, yasa koruyucular gibi pek çok kesim ile zaman zaman çatışarak, zaman zaman da işbirliği yaparak bir örgütsel alan oluşturduğunu belirtmiştir. Tekrar DiMaggio ve Powell’ın (1983) örgütsel alan tanımına dönecek olursak; bu alanın içerisinde örgütler, tedarikçiler, yasa koyucular ve koruyucular, tüketiciler, sivil toplum örgütleri, düzenleyici yapılar ve benzer mal ya da hizmetleri üreten diğer örgütler yer alır. Örgütsel alan bir analiz birimi olarak kabul edildiğinde, yalnızca rekabet eden örgütler değil, örgütsel alandaki tüm yapılar göz önünde bulundurulacak ve daha nitelikli açıklamalar ortaya konabilecektir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

Örgütsel alanın oluşum döneminde, örgütler arasında farklılıklar olmakla birlikte, zaman içerisinde artan örgütler arası etkileşim, kurulan işbirliği yapıları ve ortak profesyonel deneyimin paylaşılması gibi etkenler ile zaman içerisinde örgütsel alan yapılır (Amenta ve Ramsey, 2010: 18). Bu yapılanma sonucunda örgütsel alanda faaliyet göstermenin meşru ve kurumsal yöntemleri de zaman

içerisinde şekillenir ve alandaki örgütler tarafından benimsenir. DiMaggio ve Powell aynı örgütsel alan içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin bu efsaneleşmiş (mitleşmiş) uygulamaları benimsemesi sonucunda birbirleriyle benzeşeceklerini savunmuş ve bu durumu kurumsal eş biçimlilik olarak açıklamışlardır. Yazarlara göre üç farklı kurumsal eş biçimlilik türünden söz edilebilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-152). (1) Politik etkilerden ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan *zorlayıcı eş biçimlilik*, (2) belirsizliğe karşı alınan önlemlerin ve uygulanan politikaların bir sonucu olarak *taklitçi eş biçimlilik*, (3) mesleki profesyonelleşmeden kaynaklanan *normatif eş biçimlilik*.

Zorlayıcı eş biçimlilik, aynı yasal düzenlemelere tabi olan örgütlerin, bu yasaların emrettiği düzenleme ve emirlere uyması sonucu ortaya çıkan benzeşmedir. Taklitçi eş biçimliliğe örnek olarak ekonomik krizin, belirsizliğin ve yüksek enflasyonun hâkim olduğu bir piyasadaki tüm örgütlerin yüksek enflasyona uygun stok değerlendirme yöntemini kullanmaları verilebilir. Normatif eş biçimlilik ise profesyonel meslek gruplarının ve sektörel örgütlenmelerin, alanlarına ilişkin uygulamaları standardize ederek, üyelerinden bu standart uygulamaları örgütlere taşımalarını eğitim, sertifikasyon, ve meslek kodları şeklinde dayatması ile oluşur.

Yukarıda bahsettiğimiz temel çalışmaların ve kavramların ardından, yeni kurumsal kuramın özüne basitçe dönecek ve bir özet yapacak olursak, yeni kurumsal kuram da bir nevi meydan okuduğu durumsallık yaklaşımı ile benzer biçimde çevreyle uyum düşüncesini benimseyen bir anlayışa sahiptir. Ancak çevrenin niteliği ve uyumun nasıl gerçekleşeceği konusunda farklı tezlere sahiptir. Yeni kurumsal kurama göre, durumsallık yaklaşımının temel varsayımları doğru olsaydı, her örgütün içinde bulunduğu teknolojik, stratejik ve çevresel unsurlara göre kendine özgü bir yapısı ve işleyişi olması gerekirdi. Fakat etrafımıza baktığımızda, özellikle birbirleriyle etkileşim halinde olan örgütlerin yapı ve yönetim açısından birbirlerine benzer oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin neden birbirlerine bu kadar benzedikleri sorunsalı, yeni kurumsal kuramın temel araştırma sorusudur (Özen, 2013: 122).

Yeni kurumsal kuramın temel savını ise yukarıdaki araştırma sorusuna verdiği cevap oluşturur. Yeni kurumsal kurama göre toplumsal düzen, insanlar tarafından ve bir etkileşim çerçevesi içerisinde normlar, inançlar, yasalar tarafından oluşturulur. İnsan davranışları, yine insanların kendi elleriyle oluşturdukları bu kurumlar aracılığıyla şekillendirilir. Örgütler dünyası için de durum aynıdır. Örgütler de tarihsel bir süreç bağlamında oluşan ve örgütler arası etkileşimler ile meydana getirdikleri bir takım kurumlara uymak vasıtasıyla şekillenirler. Bu temel savdan hareketle, kuramın çevre anlayışının da koşul bağımlılık kuramından farklı olduğunu bir kez daha vurgulamakta yarar vardır. Yeni kurumsal kuramda çevre, örgütün dışında yer alan nesnel ve teknik bir çevre olarak değil, örgütün hem inşasında yer aldığı hem de etkilendiği kurumsal bir çevre olarak ele alınmaktadır. Bu kurumsal çevreye uyum sağlamak örgütü meşru ve toplumsal olarak kabul edilebilir kılar. Bu nedenle örgütler kurumsal çevreye uyum sağlamak ve biat etmek eğilimindedirler. Belirli bir örgütsel alanda yer alan örgütler, aynı

kurumsal çevreye uyum sağlamak için benzer yapı ve uygulamaları kabulleneceğinden, bu sayede kurumsal eş biçimlilik oluşur ve örgütler birbirlerine benzerler.

Yeni kurumsal kuram, 1970'lerin sonlarından itibaren örgüt kuramı araştırmalarında yoğun olarak tercih edilmekle birlikte (Donaldson, 2008: 4) birlikte, çeşitli eleştirileri de göğüslemek durumunda kalmıştır. Bunlardan birincisi “yeni” sıfatı ile tam olarak ne kastedildiğidir. Bilimsel çevrelerden gelen eleştirilerin bir kısmı, yeni kurumsal kuramın tam olarak “yeni” ne içerdiğinin netleştirilmediği noktasında toplanmaktadır. Buna ek olarak, yeni kurumsal kuramı temel alan araştırmacıların kurum ve kurumsallaşma terimlerinin net ve ortak kabul edilen bir tanımını yapmakta zorlanmaları ve farklı disiplinlerde çalışan yeni kurumsalcıların ortak bir araştırma programı ya da metodolojisi ortaya koyamamaları, akademi çevrelerinde yeni kurumsal kurama bakışta bazı şüpheler doğurmuştur (Immergut, 1998: 5).

Donaldson (1995: 79-128, 2008: 4-5), yeni kurumsal kurama en sert eleştirileri yönelten isimlerin başında gelmektedir. Donaldson yeni kurumsal kuramı tamamen soyut olmakla, eş biçimlilik süreçlerine gereğinden fazla odaklanmakla ve durumsallık yaklaşımının kanıksanmış ilkeleri ile ters düşmekle tenkit etmiştir. Donaldson'a göre, örgütler kurumsal çevreye uyum sağlayarak meşruiyet kazanırken, teknik çevre ile uyumlarını kaybetmekte ve dolayısıyla içsel verimlilik problemleri yaşamaktadır. Donaldson kurumsal çevre/teknik çevre ayrımının örgüt için bir ikilem yaratacağını belirtmekte ve 1995 tarihli kitabında yeni kurumsal kuramı neredeyse tamamen reddetmektedir. Donaldson ayrıca kuram ile ilgili görgül çalışmalarının yetersizliğine vurgu yapmakta, örgüt yapısını şekillendiren ve olduğu gibi kabul edilen çeşitli sosyal kurumların (dinler, efsaneler, semboller, mitler, tabular, ritüeller) ölçülmesinin imkânı olmadığını belirterek bu görgül çalışmaları ileriye taşımanın imkânsız olduğundan bahsetmektedir (Tayşir, 2010: 14-15). Bununla birlikte, 1995 tarihli kitabında yeni kurumsal kuramı neredeyse tamamen reddeden Donaldson'un, daha sonra yayınladığı bir makalesinde (2008: 3-20) nispeten daha yumuşak bir tutum sergilediği ve orta bir yol bulmaya çalıştığı söylenebilir.

Kurama yöneltilen bir kısım eleştiriler ise, bizzat kuramın içinden, geliştiricileri ve önde gelen isimleri tarafından dile getirilmiştir. DiMaggio ve Powell (1991), kurumsal değişim olgusunun açıklanması hususunda yeni kurumsal kuramın yetersiz kaldığını, devlet ve meslek örgütleri dışındaki kurumların yeterince araştırma konusu edilmediğini ve son olarak eski kurumsal kuramın yeni kurumsal kuram ile bütünleştirilmediğini belirtmiştir. Zucker (1988: 27), kurumların ve kurumsal döngülerin ortaya çıkışı, yayılması ve kurumsal değişimin arkasında yatan çıkar ilişkilerinin incelenmemiş oluşunu, Perrow (1986: 266) ise aktörlerin kurumsal baskıları sorgulamadan kabul etmelerinin ortaya çıkardığı sorunların ihmal edilmesini eleştirilerine konu etmişlerdir.

Kurama yöneltlen eleştirilerin önemli bir bölümü, kuram üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından da kabul edilmiş ve 1980'lerin sonlarında kuramın eksik kalan yönlerinin tamamlanması, öz değerlendirme yapılması ve fikir birliğine varılması için çabalar bu yönde kanalize edilmiştir. Başta DiMaggio ve Powell ve Zucker gibi önde gelen yeni kurumsalcılar, mevcut uğraşlarını beklemeye alarak eleştirileri cevaplamak üzere yeni yöntemler, veri setleri ve argümanlar üzerinde çalışmaya başlamışlardır (Scott, 1987: 494). Academy of Management dergisi, kurumsal kuram ve kurumsal değişim üzerine özel bir sayı yayınlamış, DiMaggio ve Powell (1991) ise bir kitap ile yeni kurumsal kuramın söylemlerini daha da açmış ve eleştirileri cevaplama yoluna gitmişlerdir.

1990'lardan itibaren, yeni kurumsal kuramın araştırma gündemi, kurumsal mantıklar ile genişlemiştir. İlk olarak Friedland ve Alford (1985, 1991) tarafından ortaya atılan kurumsal mantıklar perspektifi, pek çok örgüt araştırmacısının ilgisini çekmiş ve yeni kurumsal kuram şemsiyesi altındaki en yoğun çalışma alanlarından biri olmuştur.

1.2. Kurumsal Mantıklar

Kurumsal mantıklar üzerine yapılan araştırmalar, örgüt teorisinin en hızlı gelişen ve dikkat çeken alanlarından biri olarak göze çarpmaktadır. Önde gelen yönetim ve sosyoloji dergilerinde konu ile ilgili yayınların sayısındaki artış ve bu yayınların aldıkları atıflar bu yöndeki eğilime bir kanıt olarak sunulabilir. Kurumsal mantıklar ile alakalı ilk çalışmaların tohumları Kuzey Amerika'da atılmakla birlikte, günümüzde alana yapılan katkı Avrupa ve Kuzey Amerika arasında eşit olarak dağılmaktadır. Kurumsal mantıklar üzerine çalışan araştırmacılar, argümanlarını erken dönem kurumsalcıların üzerinde durdukları eş biçimlilik yerine, sosyal yapısalcılık, kültür ve anlamlandırma gibi daha geniş temeller üzerine kurmuşlardır (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 4-5).

Kurumsal mantıkların tanımını yapabilmek ve işleyişini ortaya koyabilmek için, kavramı literatüre kazandıran Friedland ve Alford'un (1991) çalışmasını kapsamlı bir şekilde ele almak ve çalışmanın yayınlandığı dönemde yeni kurumsal kuramı tarihsel bir bağlama yerleştirmek gereklidir. Friedland ve Alford'un (1991) tarihli makalesi, kurumsal mantıklar kavramının yeni kurumsal kuram literatürüne girişi ile ilişkilendirilmektedir. İkili, "*Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*" başlıklı çalışmalarında toplumsal yaşamın kavramsallaştırılmasına yönelik olarak yeni bir çerçeve ileri sürmüşlerdir. Aslında çalışmanın kapsamı, bireyleri, örgütleri, örgütsel alanları ve kurumları kuşatan "kurumsal" mantıkların kavramsal bir çerçeve olarak yazına kazandırılmasından çok daha ötedir. Friedland ve Alford, genel olarak sosyal bilimleri, özel olarak ise yeni kurumsal kuramı eleştirmekte ve yeni bir bakış açısının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı, toplumun birbirleriyle potansiyel çelişkiler içerisinde olan kurumların birbirine bağlı olduğu – işlevselci olmayan– bir sistem olarak kavramsallaştırmasını içermektedir. Friedland ve Alford'un (1991)

makalede “daha” yeni bir kurumsalcılık ya da yeni kurumsal kuram içerisinde bir reform önerisi getirdiği de söylenebilir (Friedland ve Alford, 1991: 232-240). Dolayısıyla Friedland ve Alford’un çalışmasının sadece toplumun ya da daha özel olarak modern Batı toplumunun anlaşılmasına ilişkin yeni bir çerçeve olarak nitelendirmek hatalı olacaktır. Çalışmayı, neoklasik iktisat, yeni kurumsal kuram, rasyonalizm, düalizm, bireysellik, işlevsellik, devletçilik gibi pek çok kuramı, yaklaşımı ve düşünce akımını sert bir şekilde eleştiren ve topluma ilişkin olarak kendi kuramını ileriye süren bir eser olarak değerlendirmek daha yerinde olacaktır.

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. İkili, sosyal bilimlerin piyasayı ele alma ve tanımlama biçimini eleştirmiş ve piyasadaki iktisadi faaliyetlerin temeline konumlandırılan bireyin rasyonel, kıt kaynakların değişiminden azami fayda hedefleyen ve sosyal bağlamdan kopuk birimler olarak ele alınmasının hatalı olduğunu ileri sürmüştür. Birey ussallığının temel alındığı iktisadi modeller, piyasa ve örgüt kurgulamaları da Friedland ve Alford’a göre aynı şekilde kusurludur. Yazarlar piyasanın hatalı olarak kavramsallaştırılmasında bireysellik, rasyonalizm, rasyonel tercih yaklaşımı ve bilhassa neoklasik iktisat kuramına önemli eleştiriler yöneltmişlerdir. Özellikle piyasada fiyatlandırılması zor veya imkânsız olan ürün yada hizmetlerden uzaklaştıkça, neoklasik kuramın azami fayda hedefleyen rasyonel ve bireyselci piyasa modellemesi yetersiz kalmaktadır. Friedland ve Alford’a göre, piyasa sadece kaynakların el değiştirdiği bir mekanizma değil, kurumsal özelliği olan bir kültürel değer biçme sistemidir. İktisadi yaşamın çok önemli öğeleri olan zanaatkarlık, güvenlik, prestij, sosyalleşme, anlamlı bir iş üretme gibi kavramların net bir fiyatının olmamasını, yazarlar argümanlarını güçlendirmek için ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, iktisatçıların emek (çalışma) kavramına bakışları da eleştirilmiştir. İktisatçıların emek, bireyin gelir elde etmek için rahatından ve boş zamanından taviz vermesi olarak ele alınmaktadır. Friedland ve Alford’a göre ise emek bireyin hayatını sürdürmesi için gereken gelirin yanı sıra bireye bir kimlik de kazandırmaktadır. Piyasaya emek üreterek katılma, bireyin ne istediğine ek olarak, kim olduğunun da bir göstergesidir. Dolayısıyla emek, bireye gelir getirme dışında pek çok pozitif fayda sunmaktadır. Örneğin Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışan bir subay, bu emeği sayesinde kimlik (ben bir Türk subayım), göreceli performans (geleceği parlak bir kurmay subayım), sosyal değer (Türk Subayı olmak bir onurdur), cinsiyet (bir erkek için Türk ordusuna hizmet etmek erkeklik göstergesidir vb.), sosyal statü (..... işini yapmaktansa Türk ordusuna hizmet etmek daha iyidir, prestijlidir) gibi faydalar

elde edebilir. Bu faydaların tümü sosyal ve tarihsel olarak inşa edilmiştir ve iktisat biliminin salt faydacı, bireyci modelleri ile açıklanmaları zordur.

Friedland ve Alford'un sosyal bilimlerin toplumdan kopuşuna yönelik eleştirilerinin ikinci ekseninde örgüt ve dolaylı olarak devlet vardır. Örgütün rasyonelleşme ve çevreyi kontrol etme eğilimi ile bu eğilimin sonucunda ortaya çıkan diğer örgütlerle mücadelesinin, önde gelen örgüt kuramlarınca temel sorunsal olarak görülmesi ve çalışmaların bu doğrultuda odaklanması, yazarlara göre örgütleri kurumsal ve toplumsal bağlamından izole ederek koparmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı ve popülasyon ekolojisi kuramı gibi (1970 ve 1980'lerde büyük ilgi çeken) önde gelen kuramlar, Friedland ve Alford'a göre, toplumu soyut bir çevreye yada örgütlerin üzerinde mücadele ettiği ekolojik bir çevreye indirgemektedir (Friedland ve Alford, 1991: 235).

Friedland ve Alford (1991: 238) bireyi ve örgütü ele alış biçimimizin de kurumsal dönüşümler sonucunda gerçekleştiğini iddia etmektedir. Tarihsel ve coğrafi çıkarımlarından hareketle; Friedland ve Alford (1991: 239-240), Batı toplumlarındaki bireysellik, özgürlük, tercih hakkı gibi deneyimlerin kapitalizm, devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlığın yükselişi ile beraber kurumsal ve tarihsel olarak şekillendiğini iddia etmiştir. Kapitalizm, sermaye ve emek arasında işbölümü ve uzmanlığa dayanan bir takas sistemi ve üretim rejimi kurarak, çalışan bireylerin mülkiyet hakkını tesis etmiştir. Artan merkezi devlet otoritesi, bireyi hakları ve cezai sorumlulukları olan hukuku bir birim olarak tanımıştır. Demokrasi, ideolojisi ve kurumları ile beraber bireyin oy kullanarak yönetime katılmasını sağlamış, otonomi hakkını güçlendirmiştir. Çekirdek aile konsepti, eş seçimini mülkiyet, politika ve üretim gibi olgulardan ayrı tutarak düzenlemiştir. Son olarak, Hristiyanlığın yükselişi, dünyadaki eylemleri ve davranışları ile alakalı olsun olmasın, eşsiz ve bağımsız bir ruh olarak bireyin dünyadaki varlığını güçlendirmiştir.

Yukarıda sıraladığımız eleştiri ve kavramsallaştırmalar ile bağlantılı olarak, Friedland ve Alford, kurumsal bağlamına oturtulmamış bireylerin, örgütlerin ve toplumların kavramsallaştırılmasının mümkün olamayacağını ya da eksik olacağını ileri sürmektedir (1991: 240). Friedland ve Alford işlevselci olmayan, potansiyel çelişkiler barındıran kurumlar arası bir sistem olarak toplumun yeniden kavramsallaştırılmasını bir araştırma programı olarak önermişlerdir. Sosyal kuramların, birey, örgüt ve kurum olarak üç analiz seviyesinde kurgulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bireylerin pazarlık ve rekabet halinde olacaklarını, örgütlerin çatışma ve işbirliği davranışları sergileyeceklerini, kurumların ise hem birbirleriyle çelişkiler içerisinde hem de birbirlerine bağlı olarak var olacaklarını belirtmişlerdir. Kurumların, aynı anda hem maddesel hem de sembolik olarak tasavvur edilmesinin gerekli olacağını ve herhangi bir kurumsal düzenin (mantık) diğerlerine üstün olarak kabul edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. İşlevselci ve öznel olmayan bir sosyal kuramın inşası için, kurumsal çelişkinin daima göz önünde bulundurulması zorunlu olarak değerlendirilmiştir (Friedland ve Alford, 1991: 241).

Friedland ve Alford'un kurumlara ilişkin olarak yeni bir kuram çağrısı, sadece çıkardan bağımsız modellere olan ihtiyaçtan kaynaklanmamaktadır. Yazarlara göre, çıkar kavramının kendisi zaten kurumsal olarak inşa edilmiştir ve kökenleri bireyin bir iktisadi birim olarak tanındığı, mülkiyet hakkını kesin olarak elde ettiği ve yönetici/aristokrat sınıfın boyunduruğundan çıkarak kendi iktisadi kararlarını verebildiği tarihsel/kurumsal dönüşümün bir ürünüdür. Friedland ve Alford borç, kar, fayda maksimizasyonu, risk, güç, özgürlük vb. kavramlar üzerinden örneklerini sürdürerek bu kavramların da tarihsel ve kurumsal olarak üretildiğini ve dinamik olduklarını belirtmişlerdir. Kurumsal dünya üzerine gerçekleştirilecek kurumsallaştırmalarda, kurumsal dönüşümlerin hem somut hem de sembolik sonuçları olduğu ve bu sonuçların güç ve çıkar gibi kavramların sadece yapısında değil, tanımında da değişikliklere sebep olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Batılı olmayan toplumların, kültürel dönüşüm geçirmeden Batının teknolojisini ve maddi ürünlerini özümsemekte yaşadıkları güçlükler, aynı şekilde Batı toplumlarının Doğuya ilişkin değerleri anlamakta ve somutlaştırmakta deneyimledikleri başarısızlıklar, Friedland ve Alford'a göre sosyal ve kurumsal dünyanın kurumsallaştırılmasındaki başarısızlıkların bir sonucudur. Bu nedenle, yeni kurumsal kuram kurumsallaşmış sosyal ve örgütsel biçimlerin kökenleri, yeniden üretimi ve ortadan kaybolması ile ilgili açıklamalarında yetersiz kalmaktadır. Sorunun çözümü için tekrar geriye dönmek, çevresel belirsizliği azaltmaya çalışan örgütler, çıkarımını maksimize etmeye çalışan bireyler üzerine çalışmak ise başarı getirmeyecektir. Öncelikle, kurum tanımının güncellenmesi gerekmektedir (Friedland ve Alford, 1991: 244, 245). Friedland ve Alford'a göre kurum(lar), yukarıda da belirtildiği gibi ideolojik ve somut olarak, işaret ve sembol sistemleri olarak ve hem rasyonel hem de rasyonel ötesi olarak düşünülmelidir. Kurumlar, bireylerin ve örgütlerin somut varoluşlarını ürettikleri ve sürdürdükleri, zaman ve mekânı organize ettikleri örgütler üstü insan aktiviteleridir. Aynı zamanda kurumlar, zamanı ve mekânı anlamlı kılan gerçekliği düzenleme biçimleri ve sembolik sistemlerdir (Friedland ve Alford, 1991: 243).

Yeni kurumsal kurama ve sosyal teoriye getirdikleri eleştirilerin ardından Friedland ve Alford modern kapitalist Batı toplumunu farklı kurumsal düzenlerden oluşan bir sistem olarak yeniden tanımlamaya çalışmışlardır. 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 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 katılımcılık 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 (Friedland ve Alford, 1991: 248).

Bu kurumlar arasındaki ilişkiler de sorunsuz değildir. Kapitalist mantık her şeye fiyat biçme ve tüm birey eylemlerini alınıp satılabilir metalar haline getirmeye çalışırken, Hristiyanlık ya da din mantığı karşılıksız iyiliği, yardımlaşmayı ve ahlaki açıdan doğru olanın gerekirse menfaat gözetilmeksizin değiş tokuşunu savunur. Demokrasi, katılımcılık ve çoğulculuk aracılığıyla karmaşık problemleri parlamentolarda çözmeye çalışırken, çeşitli çıkar grupları lobi faaliyetleri aracılığıyla parlamentoda üstünlük kurmaya ve kendi çıkarlarını yasalaştırmaya çalışırlar. Geleneksel olarak kan bağı yoluyla ve karşılıksız sadakat üzerine kurulan aile kurumu, sık sık dini farklılıklar, gelir eşitsizlikleri, görüş ayrılıkları ya da kapitalizm ile beraber yükselişe geçen bireyselleşme ve çıkarıcılık tarafından tehdit edilir. Hristiyanlık ya da genel olarak din ise demokrasinin, modernitenin ve piyasa mekanizmasının yeni getirdiği ya da güncellediği değerler ile baş etmekte zorlanır (Friedland ve Alford, 1991: 249).

Sonuç olarak, Friedland ve Alford'un modern Batı toplumunu iç içe geçmiş ve birbirleri ile çelişki halindeki kurumlardan oluşan somut ve sembolik bir sistem olarak kurguladıkları söylenebilir. Friedland ve Alford'a göre kurum(lar), gözlemlenemeyen, mutlak ve rasyonel ötesi referanslara sahip olan sembolik sistemler ve bu sembolik sistemleri somutlaştıran, gözlemlenebilir sosyal ilişkiler bütünüdür. Bu gözleme açık sosyal ilişkiler vasıtasıyla bireyler ve örgütler amaçlarına ulaşmaya çalışırken, bir yandan da yaşantılarını anlamlı hale getirir ve bu sembolik sistemi yeniden üretmek devamını sağlarlar (Friedland ve Alford, 1991: 249). Yazarlar, bu kurumsal mantıklar arasındaki çelişkilerin kaçınılmaz olduğunu belirtmişler ve kurumsal değişimlerin ve dönüşümlerin bu çelişkiler vasıtasıyla gerçekleşeceği üzerinde önemle durmuşlardır.

Friedland ve Alford'a göre, sosyal ilişkiler hem sembolik hem de ritüel içeriklere sahiptir. Özel mülkiyet, kapitalizm sonrası güç kazanmış ve sahiplik aracılığıyla kendisini somutlaştırmış bir sembolik ilişkidir ve bireyin çeşitli mal ve hizmetlerin kontrolünü eline geçirmesini ifade eder. Sembolik ve sosyal bir ilişki olarak sevgi; evlilik, birlikte yaşama, birlikte olma şeklinde kendisini somutlaştırır. Demokrasi oy verme aracılığıyla, Tanrı ise dua etme, kilise/cami ritüelleri şeklinde somutlaşır. Friedland ve Alford (1991), kurumları bu şekilde sembolik sistemler olarak tanımlamış, bu sembollerin çeşitli ritüeller ya da davranışlar şeklinde somutlaştığını ileri sürmüşlerdir. Friedland ve Alford'a göre kurumlar yalnızca davranışların hangi amaçlara yöneceklerini sınırlamakla kalmaz, amaca ulaşırken kullanılacak araçları da düzenlerler. Kurumlar, neyin değerli olduğunu belirlemenin yanı sıra, değerlerin nasıl ölçüleceği ve dağıtılacağı hususunda da söz sahibidirler. Rasyonaliteyi de sınırlar ve bunun bir

sonucu olarak bireyselliği kontrol ederler. Sonuç ne olursa olsun, bireyler, gruplar ve örgütler, kurumsal mantıkları kendi çıkarları için kullanma eğiliminde olacaklardır (Friedland ve Alford, 1991: 251).

Genel olarak bakacak olursak, Friedland ve Alford'un çalışmasını sadece modern Batı toplumunun yeni bir kavramsallaştırması olarak değerlendirmenin yetersiz olacağı söylenebilir. Çalışma, modern Batı toplumunu birbiri ile potansiyel çelişkiler barındıran ve ilişki halindeki kurumsal düzenlerden ibaret bir yapı olarak ele almanın yanı sıra, rasyonel ve işlevselci pek çok sosyal kuramı da yoğun biçimde eleştirmiş ve farklı disiplinlerdeki sosyal kuramların göz önünde bulundurulması gereken kurumsal ve tarihsel arka planı ön plana çıkarmıştır. Çalışma o dönemde söylemleri revaçta olan yeni kurumsal kuramın araştırma gündemini de eleştirerek etkilemeyi başarmıştır. Dönemin, örgütsel alana odaklanan hâkim yeni kurumsalcı görüşlerine bir eleştiri olarak ele aldıkları makalelerine DiMaggio ve Powell tarafından derlenen kitapta yer verilen araştırmacılar, yeni bir araştırma gündemi meydana getirmiş ve meydan okuyarak girdikleri yeni kurumsal kuram sahnesinin en çok takip edilen isimlerinden olmuşlardır. Derleme kitapta yayınlanan bölümün (Friedland ve Alford, 1991) hemen ardından kurumsal mantık kavramı atıf almaya başlasa da, kurumsal mantıklar düşüncesinin görgül araştırmalarla sınanması ve daha geniş bir kitleyi kendine çekmesi 90'ların sonuna doğru gerçekleşmiştir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 6).

1.3. Kurumsal Mantıkların Tanımlanmasını ve Sınanmasını Amaçlayan Çalışmalar

Friedland ve Alford'u (1991) takip eden araştırmacılar, kurumsal mantıklar üzerine pek çok görgül ve kuramsal çalışma ortaya koymuşlardır. Çözüm bekleyen en önemli sorunsallardan biri, kurumsal mantıkların net olarak tanımlanması olmuştur. Bu sorunsal üzerinde yoğunlaşan yeni kurumsal kuram araştırmacıları, kurumsal mantıkları çeşitli şekillerde tanımlamışlardır.

Kavramı ortaya atan Friedland ve Alford (1991: 243) için kurumsal mantıklar, yukarıda da belirttiğimiz gibi en basit haliyle gerçekliğe düzen ve anlam getirme yollarıdır. Friedland ve Alford'un (1991) izinden giden Thornton ve Ocasio (1999: 804) mantıkları tanımlarken "karar vericilere yol gösteren ve aynı zamanda onları kısıtlayan, eylem, etkileşim ve yorumun biçimsel ve biçimsel olmayan kuralları" tabirini kullanmışlardır. Thornton'a göre kurumsal mantıklar, toplumun temel ilkelerine kaynaklık ederler ve sosyal davranışlara yön verirler. Genelde örtülü biçimde sundukları varsayımlar ve değerler üzerinden aktörlerin içinde bulundukları durumu anlamlandırmalarını ve örgütsel realiteyi yorumlamalarını sağlayan, olduğu gibi kabul edilen (*taken-for-granted*) yönergeler olarak tanımlanabilirler. Aktörler için, nasıl davranılması gerektiği veya başarıya nasıl ulaşılacağı konusundaki soruların cevaplarını da, yukarıda bahsettiğimiz varsayımlar ve değerler üzerinden kurgularlar (Thornton, 2004: 70). Temel varsayım, bireylerin ve örgütlerin çıkarlarının, değerlerinin ve

kimliklerinin bu mantıklar içerisinde gömülü olduğu ve bu sayede kararların ve çıktıların bağlamının mantıklar tarafından belirlendiğidir (Thornton ve Ocasio, 2008).

Almandoz (2014: 2), kurumsal mantıkları piyasa, meslek grupları ya da toplumlar gibi çeşitli mecralarda olduğu gibi uygun ve meşru kabul edilen, kolektif kimlikler, uygulamalar, örgüt biçimleri ve söylemler olarak tanımlamıştır. Almandoz’a göre kurumsal mantıkların örgütsel faaliyetleri ve uygulamaları nasıl yönlendirdiğini anlamak için insanların kurumsal mantıklar ile geçmişteki etkileşimleri sonucunda değerlerinin ve inançlarının nasıl şekillendiğini ve çevresel uyaranları algılama, değerlendirme ve cevap verme eğilimlerinin nasıl etkilendiğini gözlemlemek gereklidir. Bu etkileşimin sonucunda yaşananlar, insanları etkileşime girdikleri mantıkların “taşıyıcısı” haline getirmektedir (Scott, 2001).

Friedland ve Alford’un sembolik sistemler odaklı tanımına vurgu yapan Çankırı ve Ataman’a (2016: 2) göre kurumsal mantıklar, örgütler üstü eylem kalıpları ile bu kalıpları kategorize etmeye yarayan sembolik sistemler olarak tanımlanabilirler. Gerçekliğe düzen getirerek, zaman ve mekân bağlamında deneyimleri anlamlı kılarlar (Friedland ve Alford, 1991: 243). Bu sembolik sistemler, örgütlerin faaliyetlerini şekillendirerek onlara yol gösterir ve toplum nezdinde meşruiyet kazanmalarını sağlarlar. Her örgütsel alan farklı kurumsal mantıkların etkisi altındadır. Greenwood vd. (2011) kurumsal mantıkları, örgütsel realitenin anlamlandırılması, uygun olan örgüt davranışının seçilmesi ve nasıl başarılı olunacağına 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. DiMaggio (1997), kurumsal mantıkları sosyal sınıflandırma ve kategorize etme aracı olarak tanımlamıştır. Thornton (2004), mantıkların birey ve örgüt seviyesinde dikkatleri belirli noktalara çekerek hangi meselelerin önemli olduğu ve üzerinde uğraşılması gerektiğini belirlediğini ileri sürmüştür. Mantıklar bu sayede faaliyet ve uygulamaların ne olacağına ve ne olmayacağına karar veren kurallar ve düzenekler olarak da düşünülebilir (Goodrick ve Reay, 2011: 5). Saydam ve Leblebici’ye (2017: 101) göre bir kurumsal mantık, alanda kanıksanmış kuralların, aktör davranışlarını yönlendirmesidir. Thornton ve Ocasio’ya göre (2008: 806) kurumsal mantıklar, çeşitli güç kaynaklarının uygunluğunu, anlamını ve meşruiyetini şekillendirerek, sonuçlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Buna ek olarak, mantıklar, belirsizlikle başa çıkmaya, belli sorunlarla ilgili bilişsel sınırlamaları anlamaya da yardımcı olurlar. Örgütlerin oluşumuna ve değişimine neden olan tüm faktörler, kurumsal mantığın oluşumuna ve değişimine de etki etmektedir. Bu kapsamda çevresel faktörler ve girişimciler kurumsal mantığın oluşumuna ve değişimine giden yolu da döşeyebilir (Saylam ve Leblebici, 2017: 102).

Bazı araştırmacılar Friedland ve Alford’un modern Batı toplumu modelini geliştirerek katkıda bulunmuşlardır. Friedland ve Alford’a göre, kurumsal mantıklar biçimsel bir hiyerarşi içerisinde yer alırlar. Örgütsel alanlar ve endüstriyel sektörler kendi alt mantıklarına sahip olsalar da, bu mantıklar modern-

kapitalist Batı toplumunun çekirdek kurumları ile uyumlu olmak zorundadırlar. Kendi kurguladıkları kurumsal mantıklar çerçevesini örneklendirmek isteyen Friedland ve Alford, modern-kapitalist Batı toplumu üzerinden hareket etmişlerdir. Friedland ve Alford'un iç içe geçmiş hiyerarşi modelinin güncel uygulamalarından birini gerçekleştirmiş olan Thornton da yine örneğini modern Batı toplumu üzerinden kurgulamış ve Batı toplumunun her biri kendi merkezi mantığına haiz, bireyleri ve örgütleri etkileyen farklı kurumsal mantıklardan müteşekkil olduğunu belirtmiştir. Thornton bu kurumsal mantıkları piyasa, şirket (corporation), meslekler (profession), aile, din ve devlet olarak sıralamıştır (Thornton, 2004: 70).

Reay ve Hinings (2009), kurumsal mantıklar yazınına, örgütsel alana odaklanarak katkıda bulunmuşlardır. İkiliye göre, kuramsal bir yapı olarak kurumsal mantıkların önemi, örgütsel alan içerisindeki organizasyonlara ortak bir amaç sunmaları ve örgütsel alan içerisinde birliği sağlamalarından ileri gelmektedir. Örgütsel alan içerisinde yer alan tüm örgütlerin uygulamaları ve davranışları, o örgütsel alanda var olan kurumsal mantıklar tarafından şekillendirilir. Mantıkların temelinde bir dizi inanç sistemi ve bu inanç sistemi ile ilişik uygulamalar yer aldığından, kurumların içeriğini ve anlamlarını da bu mantıklar tanımlarlar. Kurumsal mantıkları anlamak, yeni kurumsal kuramın temel yapılarından olan örgütsel alan kavramını anlamak açısından da önemlidir. Eğer bir örgütsel alanı, ortak değerler ve inançlar ekseninde bir araya gelmiş aktörler olarak tanımlayacak olursak, aktörlerin davranışlarını şekillendiren kurumsal mantıkların o örgütsel alanı tanımlamada yardımcı olacağı sonucuna da varabiliriz. Kurumsal mantıklar, kurumsal değişimi anlamak açısından da önemlidir çünkü alana hâkim olan kurumsal mantığın değişimi anlaşılamadan, kurumsal değişimin kavramsallaştırılması mümkün değildir (Reay ve Hinings, 2009: 629-630). Kurumsal mantıklar, belirli bir örgütsel alana hâkim olduktan sonra, örgütlerin davranış ve eylemlerine yön verebilirler. Hâkim kurumsal mantık bunu, yöneticilerin dikkatini ve ilgisini kendisi ile uyumlu mesele ve çözümlere doğru çekerken, kendisi ile uyumlu olmayan diğer sorunlar ve çözümlerden uzak tutarak yapar (Thornton, 2004: 12-13).

Kurumsal mantıklar ile ilgili odak noktası değişkenlik gösteren farklı tanımlar mevcutsa da, bunların hepsi ortak bir meta kuram önerir. Birey ve örgüt davranışlarını anlamak için bu davranışların sosyal ve kurumsal bir bağlama yerleştirilmesi gereklidir ve bu kurumsal bağlam hem davranışlara süreklilik getirir hem de vekâlet ve değişim için fırsatlar sunar (Thornton ve Ocasio, 2008: 101-102).

Belirli bir örgütsel alanda görülebilen birden fazla kurumsal mantığın, örgütlerin faaliyetlerine olan etkileri ve birbirleriyle olan ilişkileri de kurumsal mantıklar üzerine çalışan araştırmacıların en çok üzerinde durdukları araştırma problemleri arasındadır. Yeni kurumsal kuram, pek çok örgütsel alan için çoklu kurumsal mantıkların örgütsel uygulamalar üzerindeki etkisini ortaya koymuştur (Almandoz, 2014: 1-2). Friedland ve Alford'un (1985, 1991), kurumsal mantık yaklaşımını kurumsal kurama dâhil

etme çabalarının arkasında, sosyal bağlamın ihmal edildiği düşüncesi vardır. Friedland ve Alford’a göre, birey ve örgüt düzeyinde davranışların anlaşılabilmesi için, her biri merkezi bir mantık tarafından yönlendirilen toplumsal seviyedeki kurumsal düzenlerin (devlet, piyasa, demokrasi, aile ve din) daha iyi incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla kurumsal mantıkların ilk olarak ortaya atıldığı dönemde dahi, araştırmacıların bireyleri, örgütleri ve örgütsel alanları etki altına alan birden fazla kurumsal mantığın mevcudiyetinin farkında olduğu söylenebilir (Scott, 2001; Thornton ve Ocasio, 2008). Friedland ve Alford sosyal yaşamın farklı alanlarının farklı baskın mantıkları olabileceğini belirtmiş ve sosyal yapılara gömülü olan aktörlerin, her an farklı mantıklara maruz kalabileceklerini eklemiştir (DeJordy vd. 2014: 304). Yazındaki eserler de bu konuda fikir birliğinde olmakla birlikte, (Scott, 2001; Thornton ve Ocasio, 2008) erken dönem araştırmaların odak noktası genellikle baskın olan kurumsal mantığın aktörlere nasıl yön verdiği üzerine odaklanmıştır. Erken dönem araştırmaların bu noktaya odaklanmasının sebebi, eş biçimlilik baskılarının hâkim olmayan mantıkları kısa sürede sindireceği ve alana hâkim tek bir mantık bırakacağı düşüncesidir (Greenwood vd. 2011; Lounsbury, 2007). Araştırmacıların alana hâkim olmayan mantıkları da ele aldıkları çalışmalar ise daha sonraki dönemlerde ortaya çıkmaya başlamıştır (Goodrick ve Reay, 2011: 5; Peifer, 2014: 342).

Özellikle 2000’li yıllar ile birlikte dikkatler birden fazla mantığın mevcudiyetinin yarattığı sonuçlara ve örgütlerin bu kurumsal karmaşa ile nasıl başa çıktıklarına odaklanmıştır. Odak noktasındaki bu kaymanın nedeni, çoklu kurumsal mantıkların örgüt liderleri ve katılımcıları için ortaya çıkardığı stratejik ve yoruma açık belirsizliğin, araştırmacılar tarafından gün geçtikçe daha fazla kabul edilmesidir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 4-5). Özellikle İskandinav coğrafyasından araştırmacılar dikkatlerini bu yönde toplamışlar ve örgütlerin farklı kurumsal mantıklardan gelen baskıları nasıl yanıtladıklarını araştırmışlardır (Boxenbaum ve Johnson, 2008; Boxenbaum ve Strandgaard Pedersen, 2009; Westenholtz vd. 2006). Günümüzde de çoklu kurumsal mantıklar yazını hâkim mantık üzerine yapılan çalışmalar, birden fazla mantığın örgütlere ve örgütsel alanlara etkilerinin incelendiği yayınlar, hibrit örgütler, kurumsal değişim ve mantıklara verilen çeşitli örgütsel yanıtların incelenmesi ile oldukça hareketli bir görünüm çizmektedir.

Tarihsel olarak geriye gidecek olursak, aynı çevrede var olan ve birbirleri ile çatışma halinde olan mantıklara ilişkin ilk araştırmayı Andrew Ure (1835) ortaya koymuştur (DeJordy vd. 2014: 304). Sanayi devriminin en ateşli döneminde Büyük Britanya’nın imalat (manifaktür) sistemini tekstil sektörü üzerinden –kendi deyimiyile– “ifşa eden” İskoç bilim insanı Ure, “mantık” yerine “felsefe” kelimesini kullanmıştır. İncelemeleri sonucunda Ure, Büyük Britanya imalat sisteminde daha önce bildikleriyle ve birbirleriyle çeliştiğini iddia ettiği üç felsefe (bilimsel, ahlaki, ticari) gözlemlediğini belirtmiştir (Ure, 1935). Tıp, kimya ve doğa felsefesi üzerine çalışan Ure, kurumsal mantıklar kavramının ortaya atılışından çok uzun yıllar evvel, fabrikalarda yaptığı gözlemler sonucunda bu alanların ahlaki, ticari ve

bilimsel çeliřkilerin yer aldıđı ortamlar olduđunu ortaya koyabilmiř ve Karl Marx gibi dūřunūrleri de etkilemiřtir. Ure’e gōre insanlıđın geliřimi için sanayileřme řarttır fakat iřçilerin içinde bulunduđu kōtū kořulların ivedilikle dūzeltilmesi ve sanayileřmeden elde edilen kazanımların adil dađıtılması gerekmektedir (Ure, 1935).

DeJordy vd.’e gōre çoklu kurumsal mantıklar yazını farklı iki yol űzerinden ilerlemiřtir. Birinci yolda, etrafta diđer mantıklar mevcut iken űrgūtūn hākim olan mantıđa vereceđi yanıtları gōrgūl olarak incelemeyi amaçlayan çalıřmalar mevcuttur. Bu çalıřmalarda mantıkların stabil oldukları ve aralarında tezatlıktan ziyade karmařıklık olduđu varsayımı hakimdir. İkinci yolu tercih eden çalıřmalar ise mantıklar arasındaki iliřkiler, űrgūtsel alanda rekabet eden mantıklar arasındaki geçiřler, çođul mantıkları yansıtan hibrit űrgūtsel biçimlerin evrimleri ve birden fazla mantıđın aynı anda var olduđu ōzūmlere odaklanmıřlardır (DeJordy vd. 2014: 305).

Mantıklar űzerine yapılan erken dōnem çalıřmalarda daha ziyade endūstri/űrgūtsel alan seviyesinde uygulanan ve mantıklardaki deđiřimlerin etkilerini tarihsel bir perspektiften ele alan arařtırmalar űn plana çıkmıřtır (Haveman ve Rao, 1997; Thornton ve Ocasio, 1999). Hemen ardından, yazının ilgisini birden fazla kurumsal mantıđın yarattıđı karmařıklık ve mantıkların űrgūt içerisindeki bireylere ve gruplara olan etkisi çekmiřtir (Borum ve Wenstenholz, 1995). Aktōrlerin ve etkileřim dōngūlerinin, alandaki mantık dengesini nasıl etkilediđi gibi konular da arařtırmalara dāhil edilmiřtir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 7). Bu bađlamda, űrneđin sosyal hareketlerin alandaki hakim mantıđı nasıl deđiřtirdiđi gōrgūl bulgular ile ortaya konmuřtur (Rao vd. 2003). Kurumsal giriřimci ve kurumsal iř yazınında gōrūlebilen, eylemlerin ve etkileřimlerin kurumsal etkiler bađlamında incelenmesi de, bir diđer arařtırma gūndemi olarak kabul edilebilir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 8). Battilana ve Dorado (2010), insan kaynakları seçimi ve sosyalleřme yoluyla iki farklı mantıđın űrgūt būnyesinde nasıl hibritleřtirildiđini ortaya koymuřtur. Çoklu kurumsal mantıklar literatūrūnde dikkat çeken bir diđer analiz çabası kimlik kavramı űzerinedir (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 8). Reay ve Hinings (2005, 2009), sađlık sektōrūndeki mantıklar arasındaki rekabetin nasıl doktorlar (sađlıkçı) ve hastane yōneticileri (idari/mali) kimlikleri űzerinden yūrūdūđūnū ortaya koymuřlardır. Kurumsal mantıkların sadece referans çerçeveleri olmadıđı ve aynı zamanda aktōr davranıřlarını gūdūleyen sosyal kimlik ve sōzlūk iřlevi gōrdūđu (Meyer vd. 2014) varsayımı űzerinden hareket eden geniř bir arařtırma gūndemi mevcuttur (Lounsbury ve Boxenbaum, 2013: 8).

Sadece űrgūtsel alandaki hākim mantıđa deđil de, genel olarak űrgūtsel alandaki mantıkların çođulluđuna odaklanan yaklařımlara gōre, űrgūtsel bađlam birden fazla mantıđın etkisi altında olabilir (Greenwood vd. 2010; Greenwood vd. 2011; Lounsbury, 2007; Kraatz ve Block, 2008). Bazı dūřunūrlar daha da ileri giderek, bazı űrgūtsel alanların daimi olarak çoklu kurumsal mantıkların etkisi altında kalacađını ve bunun alandaki űrgūtler için bir realite haline geleceđini belirtmiřlerdir (Pache ve Santos,

2010; Kraatz ve Block, 2008; Greenwood vd. 2011). Bu yaklaşımı savunan düşünürlerin açıklamalarına göre, örgütlerin birden fazla kurumsal mantığın taleplerine cevap ver(e)memesi, birden fazla değeri ya da kimliği benimseyememesi için bir neden yoktur. Hatta bunu başarabilen ve birden fazla mantığa yanıt veren örgütler meşruiyetlerini bu duruma borçlu olabilirler. Bu cesur görüşe göre, örgütlerin daimi olarak kurumsal karmaşıklık içerisinde bulunmaları, hayatta kalmalarının ve büyümelerinin esas nedeni olabilir (Peifer, 2014: 342).

Kurumsal mantıklar örgütsel alan düzeyinde aktörlerin davranışına rehberlik eden yerleşmiş kuralların, alana egemen inanç sistemleri ve ilgili uygulamaların temelini oluşturur. Bir diğer ifadeyle kurumsal mantıklar alan üyelerinin eylemlerini yönlendiren örgütlenme ilkeleri ve örgütsel alandaki ortak amaç ve birlik duyusunun karşılığıdır. Bir örgütsel alanı ortak değerleri ve inançlarıyla bir araya gelen bir aktörler topluluğu olarak ele alacak olursak, aktörlerin eylemlerine rehberlik eden kurumsal mantığı açıklamak da alanın tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Ortak amaç ve birlik ihtiyacının bir sonucu olarak bazı kurumsalcı düşünürler çeşitli düzeylerde iki veya daha fazla kurumsal mantığın aynı zaman diliminde beraber yaşayabileceğini, ancak kurumsal alanların tek bir egemen mantık tarafından yönetilebileceğini savunurlar (Reay ve Hinings, 2009: 629). Brint ve Karabel, farklı mantıkların şemsiyesi altında ilerleyerek Amerikan devlet üniversitelerin dönüşümünü ele almıştır. İkili, erken dönem yeni kurumsal kuramcılardan farklı olarak, kurumların değişimine ve oluşumuna odaklanmıştır. Araştırmayı yaparken, Weber ve Selznick gibi isimlerin görüşlerinden faydalanarak kurumların ve örgütlerin gelişimini etkileyen güçlere araştırmalarında yer vermişlerdir (Brint ve Karabel, 1991: 348).

Freidson (2001), profesyonel çalışma ortamında görülen mantıkları incelemiş ve profesyonel çalışma dünyasını üç temel mantığın düzenlediğini belirtmiştir. Freidson'a göre, piyasa, ussal-yasal bürokrasi ve profesyonel (mesleki) uzmanlıktan oluşan üçlü mantık kombinasyonu profesyonel çalışma dünyasını düzenlemektedir. Freidson bu üç mantığın bir arada ve rekabet içerisinde profesyonel çalışma yaşamını düzenlediğini belirtmekle birlikte, bu rekabetin ve/veya bir arada var oluşun mekanizması üzerine bir teorik model kurgulamamıştır (Goodrick ve Reay, 2011: 4).

Thornton ve Ocasio (1999: 803), akademik yayıncılıkta editöryal mantıktan piyasa mantığına geçiş sürecinde yaşanan kaynaklara hâkim olma mücadelesinin (Almandoz, 2014: 1-2), zaman içerisinde örgütlerdeki politik dinamikleri ve yönetsel devamlılığı belirleyen öğelerde nasıl bir dönüşüme yol açtığını çalışma konusu yapmışlardır. İkili, bu çalışmalarında, kurumsal mantıkların örgütler içinde bireyin dikkatini gücün alternatif kaynaklarına yöneltmesinden hareketle üç mekanizma ileri sürmüşlerdir (Kartoğlu, 2016: 17-18). Bu mekanizmalardan ilki gücün çeşitli kaynaklarının anlamının, uygunluğunun ve meşruluğunun hâkim kurumsal mantığın kurallarına göre şekillendirilmesidir. İkinci mekanizma, kurumsal mantıkların politik eylemin kontrol altına alınması ve ödüllendirilmesindeki temel ilkeleri belirlemesi, üçüncü ve son mekanizma ise kurumsal mantıkları

içeren varsayımlar, değerler, inançlar ve kuralların örgütlerde ekonomik ve politik faaliyetlerin kontrolünde uygun yanıtları ve çözümleri sunmasıdır (Thornton ve Ocasio, 1999: 806-807) . Kartoğluna (2016: 17-18) göre; bu üç mekanizma bir anlamda alanda bir kaç mantığın beraber yaşaması mümkün olduğu halde neden tek bir mantığın alana egemen olabileceğini açıklama hususunda bir dayanak teşkil edebilir.

Almandoz (2014), 2006-2009 arasında kurulmuş 225 yerel banka üzerinden kurucuların kurumsal mantıklarının bankaların finansal ve toplumsal mantıklarını nasıl şekillendirdiğini araştırmıştır. Almandoz finansal mantığın hâkim olduğu bankaları riskli finansal araçları kullanan, hızlı bir şekilde varlıklarını arttırma amacı güden ve girişimcilerin kurdukları bankayı bir yatırım aracı olarak gördüğü işletmeler olarak tanımlamıştır. Toplumsal ya da toplumcu mantığın hâkim olduğu bankalar ise içinde kuruldukları yerel toplumun ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ve kara daha az odaklanan bankalar olarak ele alınmıştır. Bankacılık sektörü üzerindeki regülasyonlara ve tek tip faaliyetler yürütülmesi hususundaki baskılara rağmen, Almandoz sektördeki risk alma stratejilerinde kurucu/girişimci takımların hâkim mantıkları ile bağlantılı bu tarz farklılıklar bulunduğunu gözlemlemişlerdir. Almandoz’a göre, bu farklılıklar ancak geniş bir kurucu kadrosu bulunan bankalarda görgül olarak gözlenebilmektedir. Sonuç olarak Almandoz, birbiriyle rekabet halinde mantıkları incelediği çalışmasında, bireylerin kolektif olarak daha büyük takımlarda faaliyet gösterdikleri örgütlerde, bu takımların egemen mantığından etkilendiklerini ve bu mantık doğrultusunda hareket ettiklerini göstermiştir. Daha küçük takımlar halinde çalışılan bankalarda ise bireysel tercihler kurumsal düzenin getirdiği baskılara üstün gelmiş ve bireyler kendi mantıkları dahilinde hareket etmişlerdir (Almandoz, 2014: 1).

Bertels ve Lawrence (2016), yeni ortaya çıkan ve henüz yerleşik ve kabul görmüş uygulamaları olmayan mantıklara örgütlerin verdikleri yanıtları incelemiştir. İkili, Kanada’daki devlet okullarının Aborjin kökenli öğrencilerin farklılığına ilişkin olarak ortaya çıkan yeni mantığa verdikleri yanıtları inceleme konusu yapmışlar ve dört farklı yanıtla karşılaşmışlardır. Bunlar mevcut sistemin yeniden yorumlanması (reinterpretation), mevcut düzeni savunma (advocacy), Aborjin kökenli öğrenciler için izole alanlar ve uygulamalar oluşturulması (isolation) ve son olarak bu öğrencilerin farklılıklarının mevcut sistemle bütünleştirilmesi ve entegre edilmesidir (integration).

Dunn ve Jones (2010), tıp eğitimi alanında görülen ve geleceğin doktorlarını yetiştirme hususunda ayrışmaların yaşandığı tedavi mantığı ve bilimsel mantık arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, bu tarz vakalarda örgütün gelecekte nasıl hareket edeceği üzerinde bu çoklu kurumsal mantıkların etkisini tahmin etmek zordur.

Dunn ve Jones'un (2010) çalışmasına benzer bir diğer araştırmayı Reay ve Hinings (2009) gerçekleştirmişlerdir. İkili, Kanada'nın Alberta bölgesinde gerçekleştirdikleri görgül araştırmada, yerel yönetimin 1995 yılında uygulamaya koyduğu yeni *işletme-vari* sağlık güvencesi sistemi mantığını çalışmalarının merkezine yerleştirmişlerdir. Alberta yerel yönetimine göre, bu yeni mantığın altında, verimlilik artışı sağlamak, bir diğer deyişle “daha az ile daha çok başarmak” vardı. Tıbbi uzmanlık mantığından *işletme-vari* mantığa geçişin temel uygulamaları arasında düşük maliyetli tedaviler, medikal alımlarda en düşük fiyatı veren tedarikçinin seçilmesi ve “müşteri” tatmini gibi öğeler yer almaktaydı. Uzman doktorlar bu yeni mantığa göre en büyük maliyet kalemlerinden biriydi. Maliyetlerin kısılması ve yeni mantığın daha kısa sürede hâkim kılınması amacıyla uzman hekimler bölge hastanelerinin yönetim işlerine bakan üst kurumdan da çıkarılmışlardı. Bu, yeni *işletme-vari* mantığın, uzun zamandır alanda hâkim olan tıbbi uzmanlık mantığına karşı açıkça meydan okumasıydı. Hekimler yerel yönetim tarafından alana sunulan *işletme-vari* mantığa karşı direniş göstermişler, *işletme-vari* mantık ise özellikle sağlık hizmetlerinin yerel yönetim tarafından fonlanmasında etkisini göstermeye devam etmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde, aradan geçen on dört yıla rağmen, yazarlara göre her iki mantığın da birbirine üstünlük kuramadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Durum, yazarlar tarafından her iki mantığında ortak bir şekilde var olmaya devam ettiği ve ikisinin de hâkim mantık olamadığı bir “huzursuz ateşkes” olarak tanımlanmıştır (Reay ve Hinings, 2009: 629-630). Reay ve Hinings tarafından gerçekleştirilen çalışmanın yazına katkısı, mikro düzeydeki aktörlerin geliştirdikleri yerelleştirilmiş yapılar ve sistemler aracılığı ile gündelik faaliyetlerin akışını sürdürürken, bir arada var olan mantıkları da idare edebilmeleridir. Bu sayede aktörlerin çatışan çıkarları farklı mantıklar ile ilişkilendirilerek bir arada sürdürülebilir hale gelmiştir.

Literatürde yer alan çalışmaların bir kısmında, eş zamanlı olarak varlıklarını sürdüren mantıklar geçici ve rekabet sonucunda ortadan kalkacak bir görüngü olarak tanımlanmıştır (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999). Bu tanımın altında, örgütsel alanların bazı aktörlerin diğerlerine göre daha avantajlı pozisyonlarda bulunduğu ve güç ilişkilerinin mücadele ettiği bir arena olarak değerlendirilmesi düşüncesi yatmaktadır (Brint ve Karabel, 1991: 355). Örgütsel alanlar, en güçlü aktörün çıkarlarına uygun olarak yapılanacağından, bu aktörlerin ve inanç ve değerleri hâkim mantık bünyesine yerleşebilecektir (DiMaggio ve Powell, 1983). Güçlü aktörler tarafından arka çıkılan mantıklar statükoyu muhafaza edecek ve karar alıcıları yönlendiren, eylemleri ve değerleri şekillendiren formel ve enformel kurallar olarak hükmetmeye devam edeceklerdir. Alana yeni bir mantık dâhil olduğunda, bir rekabet yaşanması muhtemeldir zira meydan okuyan aktörler bu yeni mantığı temsil edecek, mevcut durumda gücü elinde tutan aktörler ise eski mantığın tarafını tutacaklardır. Bu perspektiften bakıldığında taraflardan biri kazanana dek mücadele devam edecek ve bu mücadele süresince mantıklar eş zamanlı olarak bir arada var olmaya devam edeceklerdir (Reay ve Hinings, 2009: 631-632). Bir diğer senaryo

ise her iki mantığın da melezi olan yeni bir mantığın ortaya çıkmasıdır (Thornton vd. 2005; Glynn ve Lounsbury, 2005).

Kurumsal mantıklar yaklaşımı, örgütsel alan seviyesindeki inanış ve değerleri her türlü örgütsel seviyedeki eylem ile bağdaştırırsa da, gerçekleştirilen çalışmaların büyük bölümü sadece alan seviyesindeki aktörler ile sınırlı kalmıştır (Reay ve Hinings, 2009: 632; Peifer, 2014: 342). Hensmans (2003), Hoffman (1999) ve Leblebici vd. (1991), alan seviyesindeki aktörlerin beraberlerinde getirdikleri yeni mantıkla statükoya meydan okumalarını ve kurumsal değişimi başlatmalarını araştırma konusu yapmışlardır. Greenwood ve Suddaby (2006) yeni örgütlenme biçimleri bulan yerleşik alan aktörlerinin de mevcut statükoyu bozabileceğini ve hâkim mantığı tahtından edebileceğini göstermiştir. Bu çalışmalar daha ziyade alan seviyesindeki aktörlerin nasıl hâkim mantığı değiştirebileceğini vurgulamış, örgüt içindeki aktörlerin üzerinde durmamışlardır (Reay ve Hinings, 2009: 632). Daha mikro bir yaklaşımı benimseyen çalışmalar ise çoklu mantıkların yönetilmesinde daha az aşikâr ve üstü kapalı yaklaşımlar sergilendiğini belirtmişlerdir (Maguire vd. 2004; Reay vd. 2006). Bu çalışmalarda, dominant olmayan mantıkları destekleyen aktörlerin bulundukları pozisyon ya da yetersiz otorite sahibi olmalarından dolayı hâkim mantık ile doğrudan ve açık alanda mücadele edemedikleri ortaya konmuştur (Battilana, 2006). Bunun yerine bu aktörlerin bağlam hakkındaki bilgilerine güvendikleri ve nihai hedeflerine küçük kazanımlar ile ilerledikleri görülmüştür. Burada aktörler, tabiri caizse “radara yakalanmadan” ve dikkat çekmeden, kendileri bireysel değişim ajanları olarak faaliyet göstermişler ve zaman içerisinde yeni bir alan mantığı ortaya koyabilmişlerdir. Hâkim mantığın temsilcileri, değişim inisiyatifi ya fark etmemektedirler ya da fark ettikleri zaman müdahale için çok geç olmaktadır (Reay ve Hinings, 2009: 632). Bu çalışmalarla ortaya konulmak istenen yeni hâkim mantığın ortaya çıkışının bazen yavaş ve derinden olabileceği ve geçiş döneminin anlaşılmasının önemidir.

Bazı çalışmalarda ise mantıklar arası rekabetin daha örtülü olarak devam ettiği ve eski mantığın yer altına itildiği görülmektedir. Alan seviyesinde yeni mantık hâkimiyetini netleştirmiş gibi dursa dahi, yakından bakıldığında eski mantığın halen var olduğu ve aleni olmayan bir şekilde davranışları yönlendirdiği ortaya konmaktadır. Townley (2002), alan seviyesinde hâkim mantık değişmiş olsa dahi, bireysel aktörlerin yeni mantığı benimsemiş görüntüsü vererek eski mantığa ait uygulama ve değerleri kullanmaya devam ettiklerini göstermiştir. Khan vd. (2007) ise benzer şekilde, alana yeni bir imalat mantığı sunulmasına rağmen, aile ve toplumsal mantıkların baskısının bir sonucu olarak üstü örtülü faaliyetler ile eski mantığa bağlılığın devam ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar, bir arada var olan ya da rekabet eden mantıkları anlamak için mikro seviyedeki aktörlerin algı ve yorumlarının önemini ortaya koymaktadır (Reay ve Hinings, 2009: 632).

Goodrick ve Reay’e (2011: 5) göre; kurumsal kuram bünyesindeki çalışmalar birden fazla mantığın aynı anda var olabileceğini kabul etse de (Thornton ve Ocasio, 2008), yukarıda da belirttiğimiz

gibi araştırmaların büyük bölümü hâkim mantığın sosyal aktörleri nasıl organize ettiği ve davranmaya sevk ettiğine odaklanmıştır. Yazarlara göre; kurumsal mantık literatürünün çoklu kurumsal mantıkların ortak mevcudiyeti ile ilgili olarak üç yaygın açıklaması mevcuttur: (1) mevcut mantıklar içerisinde bir tanesi baskındır ve tüm faaliyetleri ve uygulamaları yönlendirir, (2) mevcut mantıklar alana hâkim olmak için birbirleri ile rekabet ederler, (3) mevcut mantıklardan her biri ya da bir kısmı farklı aktörleri, coğrafi bölgeleri ya da örgütleri etkilerler (Goodrick ve Reay, 2011: 5). Birinci açıklamaya göre; bir baskın mantığın yanında ikincil ya da ast diğer mantıklar görölmektedir fakat bu mantık(lar) davranışlara doğrudan yön vermemektedir. Bu açıklama üzerinden hareket eden çalışmalar genelde popölasyon seviyesinde araştırmalarını yürütürler ve ast mantığı hakim mantığa meydan okuyan bir kavram olarak ele alırlar. Bu çalışmalara bir örnek olarak, Scott vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen ve belirli zaman aralıkları için sağlık sistemindeki hâkim ve alt mantıkları belgeleyen çalışma gösterilebilir. İkinci açıklamada, birden fazla mantığın hâkimiyet için uzun bir zaman dilimi için rekabeti ele alınır fakat nihai bir çözüm mevcut değildir. Mantıklardan bir tanesinin egemenliği kesinleşene kadar mücadele sürer (Hensman, 2003; Hoffman, 1999). Bu açıklamanın öncekinden farkı, mücadelenin kesin bir kazananının olmaması ve daha uzun zaman aralıklarına odaklanmasıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse, bu yaklaşıma göre hâkim mantık daima bir ateşkesin ya da hâkim olmayan diğer mantık(lar)la bir anlaşmanın ürünüdür. Yani çoklu kurumsal mantıklar arasındaki tansiyon ve çekişme daimidir (Goodrick ve Reay, 2011: 6). Üçüncü ve son açıklamaya göre ise bir arada var olan ya da rekabet halindeki mantıklar arasında daima bir çözüm söz konusu değildir. Bunun yerine, farklı mantıklar farklı aktörlerle, coğrafi topluluklarla ya da örgüt türleri ile ilişkilendirilebilirler. Yukarıda bahsettiğimiz, Reay ve Hinings'in (2009) Kanada'nın Alberta bölgesindeki sağlık güvencesi sistemini inceledikleri araştırmada, uzman hekimler ve hastane yöneticileri uzun bir süre boyunca kendi mantıklarına sadık kalmaya devam etmişlerdir. Hastane yöneticileri işletme-vari mantık ile yollarına devam ederken, doktorlar ise tıbbi uzmanlık mantığı çerçevesinde tedavilerine yeni sistemin yürürlüğe girdiği tarihten (1995), çalışmanın yapıldığı (2009) tarihe kadar devam etmişlerdir (Goodrick ve Reay, 2011: 6).

Lounsbury (2007) ve Greenwood vd. (2010), mantıklardaki bölgesel farklılıkların farklı coğrafyalarda nasıl uygulama farklılıkları yarattıklarını ortaya koymuşlardır. Marquis ve Lounsbury (2007) ise aynı endüstrinin farklı segmentlerinde, farklı ve rekabet halindeki mantıkların sebep oldukları operasyonel farklılıklara ilişkin görgül bulgular sunmuşlardır.

Çoklu kurumsal mantıkların etkisi altında ve kurumsal karmaşıklık ortamında kalan örgütlerin verebileceği yanıtları belirlemek için de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Pache ve Santos (2010: 462), örgütlerin farklı kurumsal mantıkların taleplerine verecekleri beş yanıtı, pasiften agresife doğru giden bir çizgi üzerinde göstermişlerdir. Yanıtlar, iki temel faktör üzerinden kurgulanmaktadır. Bunlar;

taleplerin doğası ve talebin örgüt içerisindeki temsilidir. En pasif yanıt, kurumsal çevreden gelen taleplere boyun eğmektir (rıza). Daha az pasif olan yanıt tavizdir. Tavizde örgüt, kendi çıkarları ile kurumsal mantıkların talepleri arasında bir denge kurar ve en azından kısmi olarak bu talepleri yerine getirmeye çalışır. Kurumsal çevrenin birbiriyle rekabet eden beklentilerinin pazarlık yapılarak dengelenmesi ve taleplerin yumuşatılarak yerine getirilmesi taviz kapsamındadır. Kaçınma yanıtında örgüt, kurumsal çevreden gelen taleplerin etrafından dolanmaya çalışabilir, bu taleplere uyumluluk zorunluluğu bulunmadığını belirtebilir ya da sahte ve sembolik bir boyun eğme yanıtı sergileyebilir. Teknik faaliyetlerin dışsal müdahalelerden uzak tutulması ya da örgütün baskıların geldiği ortamı tamamen terk etmesi de kaçınma yanıtı kapsamındadır. Agresif olarak nitelendirebileceğimiz meydan okuma stratejisinde örgüt, açık bir şekilde baskıya boyun eğmeyeceğini gösterir. Kurumsal çevrenin taleplerini görmezden gelme, empoze edilen normlara meydan okuma ya da saldırma gibi eylemler meydan okuma kapsamında değerlendirilebilir. Son ve en en agresif yanıtta ise örgüt, manipülasyon davranışı sergileyerek kurumsal çevrenin taleplerini değiştirme ya da talepte bulunanları etkileme yoluna gider. Lobi faaliyetleri yürütmek, talepte bulunan çevresel unsurun kontrolünü ele geçirmek gibi aktif stratejiler manipülasyon kapsamında değerlendirilebilir (Pache ve Santos, 2010: 462-463).

Benzer şekilde, farklı kurumsal mantıklardan gelen taleplere verilebilecek yanıtlarla ilgili olarak Kraatz ve Block (2008: 243-275) dört uyum stratejisi ortaya koymuşlardır. Örgütler; (1) direniş gösterebilir ya da rekabet halindeki mantıktan gelen taleplerin geçerliliğini reddedebilir. (2) Farklı kurumsal mantıklardan gelen talepleri birbirinden ayrı tutarak her biri ile ayrı olarak ilgilenebilir. (3) Ortak bir çözüm yolu bulmak için farklı talepleri dengeleme yoluna gidebilir ya da (4) örgütsel kimliğini yeniden kurgulayarak kurumsal karmaşıklığın üstesinden gelmeyi deneyebilir.

1.4. Bir Kurumsal Mantık Olarak Din

1.4.1. Din, Muhafazakârlık ve Dindar-Muhafazakâr Mantık

Çalışmanın temelinde yer alan ve kurumsal mantıklar yazınının önemli bir ögesi olan din kavramı ve özellikle Türkiye özelinde din ile yakından ilişkili muhafazakârlık ve dindar-muhafazakâr mantık kavramlarının tanımlanması önem arz etmektedir. Bu alt bölümde bu kavramların kısaca tanımlanması amaçlanmaktadır.

1.4.1.1. Din

Başlangıcı neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan din olgusu, tarihin hemen her döneminde kişileri ve insan topluluklarını etkileyen en önemli kurumlardan birisi olmuş (Keskin, 2004: 7), insanlığın tanıklık ettiği en eski ve dayanıklı sosyal organizasyonlardan birinin arkasındaki itici güç

olmayı başarmıştır. Bu sosyal organizasyon, günümüz örgütleri için de çıkarımlar içeren farklı biçimlerde ve uygulamalarda kendisini göstermektedir. (DeJordy vd. 2014: 302). Özellikle ilahiyat disiplini menşeiili yayınlarda dinin tarih boyunca daima önemini koruduğu, birey ve toplum için gerekli bir kurum olduğu vurgulanmıştır (Tümer, 1986: 213). Çağımızın önde gelen dinler tarihçilerinden Eliade gibi isimler, ilk insanın “*dindar adam*” olduğunu ve içinde yaşadığımız dünyayı anlamlandırmanın ancak kutsalın keşfi ile mümkün olabileceğini ileri sürmüştür (Eliade, 1995’den akt. Keskin, 2004: 8). İçinde herhangi bir dine inanmayan insanlar barındırmakla birlikte, tarih boyunca, dini olmayan bir insan topluluğundan bahsetmek zordur. Şekli ve içeriği farklı olsa da, bilinen hemen her insan toplumunda din kendisini göstermektedir (Giddens, 2013: 579; Keskin, 2004: 7; Güven, 2012: 933).

Dünya genelinde ele alınacak olursa, dine olan ilginin güçlü olduğu ve giderek de güç kazandığı söylenebilir. Dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 80’i beş büyük dine mensuptur (İslamiyet, Hristiyanlık, Budizm, Hinduizm ve Konfüçyanizm) ve bu oranın 2050 yılında yüzde 85’e ulaşması beklenmektedir (Dyck, 2014: 24). Daha önce de belirttiğimiz gibi, insanlık tarihinde son derece kritik bir öneme sahip olan din kavramı üzerinde, sosyoloji, psikoloji, ilahiyat, edebiyat, tarih ve diğer pek çok disiplinden araştırmacılar çalışmasına rağmen, üzerinde uzlaşılmış bir din tanımından söz etmek zordur. Yeryüzündeki insan topluluklarının inandığı birden fazla din olması, tüm dinleri kapsayan ortak bir tanım yapmayı güçleştirmektedir (Keskin, 2004: 9).

Türkçede kullanılan din kelimesinin köken olarak Arapçadan geldiği düşünülmektedir. Eski Türk devletlerinde beden ve nefis terbiyesine karşılık gelecek şekilde, özellikle Oğuzların “den, din, ten, tin, tın” gibi kelimeler kullandıkları bilinmekle birlikte, günümüzdeki anlamıyla Türklerin din kelimesini kullanması, İslamiyet’le tanıştıktan sonra gerçekleşmiştir. Arapça ’da din kelimesinin kökeni ile alakalı olarak Aramice-İbranice bir kökten Arapça ’ya geçtiği ya da Orta İran Farsçası kökenli olduğu gibi görüşler olmakla birlikte, din kelimesinin net ve üzerinde uzlaşılmış bir etimolojik kökeninin de olmadığı söylenebilir. Tümer (1986: 214), din kelimesinin yol, adet, hüküm, ceza, iman, hal, gidiş, ibadet, hesap, saltanat ve idare gibi anlamlara karşılık geldiğini, semantik yönden ise hem hâkimiyet, hem teslimiyet gibi zıt anlamları bünyesinde barındırdığını belirtmiştir. Din kelimesinin kullanımı iki taraflıdır. Bir tarafta boyun eğen, itaat eden ve inanan, diğer tarafta ise hükmeden, cezalandıran, ödül veren taraf yer almaktadır. İşte din tam da bu noktada iki taraf arasında bir kanun görevi icra etmektedir.

Kurt, din tanımlarının temelde özsel ve işlevsel olmak üzere iki farklı grupta sınıflandırılabilirliğini ifade etmiştir. Sınıflandırma ana hatlarıyla Durkheim’a ait olan ve dinin ne işe yaradığı üzerine yoğunlaşan işlevsel tanıma karşı Weber’in temel vurgusu olan dinin ne olduğu şeklindeki özsel tanım arasındadır (Kurt, 2008: 74-75). Özsel tanımlar, daha ziyade dinin kutsal, ilahi, aşkın ve doğaüstü gibi gerçek özü ve içeriğine odaklanırlar. Bu tarz özsel tanımlardan birini kabul

etmek, “Tanrı, kutsal, sır, güç, ruh, doğaüstü, gerçek ötesi” gibi aşkın bir varlığa ve bu varlığı temsil eden inanç sistemine inanmak olarak kabul edilir. Özsel tanımlar dini, insanın Tanrı’ya, manevi güçlere ya da “kutsal” olarak bilinen şeylere inanmasıyla sınırlı olarak değerlendirip, bu inancın sosyal ve psikolojik hayattaki yansımalarını ihmal ettikleri; onun ahlâkî, estetik, sosyoekonomik ve kültürel tezahürlerini kapsamadığı için genelde dar tanımlar olarak değerlendirilirler. İşlevsel tanımlarda ise din, dünyevi görüşlerine; insan ve toplum üzerindeki sosyal ve psikolojik etkilerine göre tanımlanır. İşlevsel paradigma perspektifinden bakıldığında; bir inanç sistemi, bireyin hem toplumsal yaşantısında, hem de psikolojik dünyasında spesifik bir rol oynuyorsa bu inanç sistemi bir dindir. Böyle bir etkiden söz etmek güç ise bu inanç sistemi bir ideoloji, felsefe, öğreti vb. olarak görülür. Bu ikili sınıflandırmayı kabaca özetlemek gerekirse, öznel tanımlar dinin ne olduğu sorunsalına odaklanırken, işlevsel tanımlar dinin ne işe yaradığını tanımlamakla ilgilenirler (Kurt, 2008: 76-77).

Hem birey hem de toplum ile olan ilişkileri nedeniyle psikolojik ve sosyal boyutları olan din, yüce bir varlığa bağlanma, bu bağlanmanın gerektirdiği zihinsel ve fiziksel uygulamaların bir bütünü ve bu bütünü oluşturan inanç, ibadet ve ahlak sistemi olarak tanımlanabilir (Keskin, 2004: 9). Bireysel boyutta insanın kendinden daha yüce bir varlık ile bağ kurmasını sağlama, içinde yaşanılan dünyayı anlamlandırma ve kendisini bu dünyada bir mevkiye konumlandırma gibi işlevleri yerine getiren din, toplumsal boyutta da pek çok kilit fonksiyon üstlenmektedir. Bunlardan bazıları topluma bir zihniyet ve kimlik kazandırma, toplumsal örgütlenmelerin şekil, karakter ve davranışlarını yönlendirme, toplum için ideal bir dünya modeli yaratma, sembolik bütünleşme sağlama ve toplumu düzenlemek ve yapılandırmak amacıyla belirli normlar kurgulamadır (Keskin, 2004: 11-16).

Rudolf Otto, dini kutsalın tecrübe edilmesi olarak tanımlamış (Otto’dan akt. Freyer, 2013: 172) Herbert Spencer ise insanoğlunun, her şeyin kendi bilgi ve algısının üstüne çıkan bir kudretin yansıması olduğunu kabul etmesi olarak ifade etmiştir (Spencer’dan akt. Tümer, 1986: 223). Otto ve Spencer’ın tanımları, yukarıda bahsettiğimiz sınıflandırma sisteminde, dinin özsel tanımları içerisinde nitelendirilebilir. Kuran-ı Kerim, dini bireyin yüksek bir otoriteye itaat etmeyi kabul etmesi, bu otoritenin kanun ve emirleri ile bağlı olması, bu otoriteye itaatten mükâfat, itaatsizlikten ceza umduğu bir yaşam düzenini benimsemesi olarak tanımlamıştır (Tümer, 1986: 216). Yahudilik anlayışında din; kanun, yasa, şariat ve kural olarak tanımlanmıştır. Bu anlayışta din kişi ve toplum yararına olan şeyleri sağlayacak sistemin genel adıdır (Güven, 2012: 937).

Emile Durkheim’ın din tanımı, dinin işlevsel olarak tanımlanmasının ilk örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Kurt, 2008: 79). Durkheim’a göre din, kutsal şeylerle ilgili –emredilmiş ve yasaklanmış– bir inançlar ve pratikler dizisidir. Bu inanç ve pratikler, onları kabul eden kimseleri adına kilise denen manevi bir topluluk halinde bir araya getirir. Durkheim’a göre din olgusunu kilise (cemaat) olgusundan ayrı tutmak imkânsızdır. Hemen her dinin gözlemlenebilecek unsurları bunlardır.

Durkheim'in düşüncesine göre ne ilah, ne sır ne de doğaüstü kavramları dinin özünü anlamak ve anlatmak için yeterlidir. Durkheim, Budizm ve Jainizm gibi dinlerin ilahsız oluşunu argümanlarını güçlendirmek için örnek olarak vermiştir (Durkheim, 1965: 62). Weber dini, insani anlamlandırmayla ilgili bir eylem ve ruhun kurtuluşu için bir girişim olarak tanımlamış, Durkheim ise dinin bir kilise etrafında fertleri bir araya toplayan bir dayanışma unsuru olduğunun altını çizmiş ve dinde cemaat/kilise unsurunun önemine değinmiştir (Ortiz'den akt. Kurt, 2008: 79). Durkheim'ın kilisesi salt fiziksel bir bina değil, dine inanan insanların oluşturduğu topluluk ve dayanışma sistemidir.

Sosyologlara göre din, kuşatıcı ve doğaüstü olan gerçekliğin bir izdüşümünü yaratarak nihai anlam ve amaç duygusunu sağlayan ritüel ve inançların kültürel bir kalıba dönüşmesidir. Sosyologlarının bu tanımına göre (Giddens, 2013: 580):

- Din kültürün bir biçimidir,
- Din törensel yöntemler içeren inançları bünyesinde barındırır,
- Din, yaşamın eninde sonunda anlamlı olduğuna dair bireylerde bir çeşit motivasyon yaratır.

Dine sosyoloji perspektifinden bakarak geliştirilen yaklaşımlar üç klasik toplum kuramcısından etkilenmişlerdir: Karl Marx, Emile Durkheim ve Max Weber. Bu kuramcılarının üçünün de dindar insanlar olmadığı ve modern zamanlarda dinin öneminin azalacağını düşündükleri söylenebilir. Yine her üç kuramcıya göre din temelde bir yanılsamadan ibarettir. Marx, özel olarak din üzerine yoğunlaşmamış, dinin insanı kendisine yabancılaştırdığını kabul etmiş ve toplumların afyonu olduğunu ileri sürmüştür. Marx'ın yaklaşımında din öbür dünyayı bir ödül olarak vaat ederek bu dünyadaki servet ve fırsat eşitsizliklerinin makul görünmesini sağlayan bir araçtır. Marx'ın aksine Durkheim entelektüel çabalarının büyük bir kısmında din üzerine yoğunlaşmıştır. Durkheim dinin toplumsal fonksiyonu üzerinde durmuş, dinin sadece bir inanç ve değerler sistemi olmadığını, toplumsal dayanışmayı sağlayan, bireyleri bir araya getiren tören ve ritüellerden oluştuklarını belirtmiştir. Durkheim, özellikle küçük ve geleneksel toplumlarda dinin hayatın hemen her alanına nüfuz eden bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Max Weber ise Hinduizm, Budizm, Taoizm ve eski Yahudilik ile ilgili kapsamlı araştırmalar ortaya koymuş, Hristiyanlığın Batı tarihi üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Weber'in esas odak noktası din ve toplumsal değişme arasındaki ilişkidir. Doğu dinlerini de inceleyen Weber, bu dinlerin ekseriyetle sanayi kapitalizminin gelişiminin önüne ciddi engeller koyduğunu ileri sürmüştür. Hinduizm ve Konfüçyanizm gibi dinlerin daha ziyade öbür dünyada saadeti vaat ederek bu dünyada sakin ve uyumlu bir yaşamı teşvik ettiğini ileri süren Weber, Hristiyanlığı – bilhassa Protestan mezhebini– bir “kurtuluş dini” olarak değerlendirmiştir. Weber Protestanlığın vaaz ettiği değerler ile mevcut düzene baş kaldırılarak iktisadi faaliyetlerin teşvik edileceğini ileri sürmüştür (Giddens, 2013: 582-587).

Din ile yakından alakalı ve hem ülkemizde hem de dünyada toplumsal, iktisadi ve siyasi tartışmaların gündeminde daima kendisine yer bulan muhafazakârlık kavramının evrensel ve yerel tanımlarının ortaya konması da, bu çalışmanın altyapısını oluşturmak için önem taşımaktadır.

1.4.1.2. Muhafazakârlık

Kelime anlamı itibariyle koruma, saklama, bellekte tutma, hatırlama gibi anlamlar ile ilişkilendirilen ve Arapça “hıfz” kökünden (Karagüzel, 2018: 358) türetilen bir terim olarak muhafazakârlığın; siyasette sağ kanadı temsil eden, geleneksel değerleri korumaya çalışan, devrimci eylemlere ve ani reformlara karşı olan bir felsefe ve bu felsefeye dayalı siyasal bir ideoloji olduğu söylenebilir (Türköz, 2016: 104). Fransız Devrimi (1789) sonrası uygulanan reform politikalarının başarısızlığa uğraması sonucunda, Fransız medeniyetinin ve hâkimiyetinin tehlikeye girmesi ile birlikte, devrim öncesindeki siyasal ve toplumsal değerlerin restorasyonu amacıyla muhafazakârlık devrime ve devrimcilere bir tepki olarak Fransa’da ve kıta Avrupa’ında yükselişe geçmiştir (Akkaş, 2003: 242; Sezik, 2012: 114). Bununla birlikte muhafazakârlığı salt Fransa ve Fransız Devrimi odaklı bir ideoloji olarak ele almak hatalı olacaktır. Muhafazakârlığın Avrupa toplumsal ve siyasi yaşamında devrim sonrasında daha görünür olduğu kabul edilmekle birlikte, daha derine inildiğinde esas tepkinin Avrupa’daki Rönesans ve reform hareketleri sonrası ortaya çıkan Aydınlanma felsefesine yönelik olduğu görülebilir (Akkaş, 2003: 243; Karagüzel, 2018: 358). Fransız Devriminin kendisi de Aydınlanma felsefesinin bir ürünüdür ve etkileri sadece Fransa ile sınırlı kalmamış, dünya çapında sonuçları olmuştur. Bir diğer muhtemel hata, muhafazakârlığın tutuculuk, gericilik, irrasyonellik, bağınazlık (Akkaş, 2001: 28; Sezik, 2012: 116) ile eş anlamlı olarak ele alınması olacaktır. Muhafazakârlık toplumun tutunması ya da korunması gereken değerlerini tespit etmeye ve bunların muhafazasına odaklanır. Muhafazası gerekmeyen değer ve kurumları körü körüne savunmak gibi bir gayesi yoktur (Akkaş, 2003: 251).

En basit tabirle modern bir düşünce sistemi ve siyasi ideoloji olduğunu söyleyebileceğimiz muhafazakârlığın evrensel bir tanımının yapılmasının önünde çeşitli güçlükler bulunmaktadır (Akkaş, 2003: 241; Karagüzel, 2018: 357). Bu güçlüklerden birincisi bizzat muhafazakârlık kavramının kendisini reaksiyoner bir ideoloji olarak formüle etmesidir (Genç ve Coşkun, 2015: 29). Muhafazakârlık kendisini aydınlanma felsefesine, liberalizme, modernleşmeye bir tepki olarak konumlandırırken, tepki gösterdiği olguların da zaman içerisinde dönüşüm göstermesi muhafazakârlığın standart bir tanımını ortaya koymayı güçleştirmektedir. Dolayısıyla muhafazakârlığı açıklamak, hareket eden bir cismin aynadaki yansımaları resmetmek (Karagüzel, 2018 s.357) gibi zor bir hal almaktadır. Muhafazakârlığı tanımlamaya dönük çabaların geçmişi referans alması ve muhafazakârlığın bir ideoloji olarak geleceğe ve değişime temkinli yaklaşması kavramın tanımlanmasını güçleştiren ikinci ana etmendir. Üçüncü

olarak; muhafazakârlığın farklı kültürlerde ve coğrafyalarda değişik şekillerde tezahür etmesi de kavramı tanımlamayı güçleştirmektedir. Söz gelimi İngiliz muhafazakârlığı ve Amerikan muhafazakârlığı arasında önemli farklar bulunmaktadır (Akkaş, 2003: 243). Genelgeçer ve evrensel bir muhafazakârlık tanımı yapmanın önündeki dördüncü ve son engel ise sadece muhafazakârlığa değil, genel olarak her türlü kavram ve ideolojiye özgü bir zorluktur. Kavramlar ve ideolojiler genellikle insanların zihninde uyandırdığı ilk çağrışım üzerinden karşılık bulmaktadır. Muhafazakârlıktan söz edilince insanların zihninde ilk çağrışım yapan “gericilik, tutuculuk, modern ve yeni olana düşmanlık, bağnazlık” gibi anahtar kelimeler muhafazakârlığın kavramsallaştırılmasını güçleştirmektedir (Karagüzel, 2018: 357). Bütün bu etkenlerin bir sonucu olarak üzerinde fikir birliğine varılmış, siyasi ve toplumsal olarak evrensel kapsayıcılığı bulunan bir muhafazakârlık tanımından söz etmek zordur. Bununla birlikte, muhafazakâr ideolojinin hemen her toplumda kendisini gösteren çeşitli karakteristikleri mevcuttur ve aşağıda bu karakteristikler üzerinden çeşitli açıklamalar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Varoluş tarihçesi ağırlıklı olarak aydınlanma çağının başlangıcı ile ilişkilendirilen ve toplumlarda farklı şekilde tezahür eden (Türköz, 2016: 104) muhafazakârlığın, Batı kökenli bir düşünce sistemi ve bu düşünce sistemine dayalı bir siyasal ideoloji (conservatism) olduğu söylenebilir. Çıkış noktası itibariyle muhafazakârlığın temel tepkisinin aydınlanma çağı ürünleri olan –daha sonra yer yer iç içe geçse de– liberalizm (Sezik, 2012: 114, Karagüzel, 2018: 357), rasyonalizm (Akkaş, 2003: 247; Duman, 2010: 95; Karagüzel, 2018: 358), devrimci sosyalizm, sanayileşme (Karagüzel, 2018: 358), bireycilik, modernleşme ve bunlarla gelen sosyal ve iktisadi yaşamdaki hızlı dönüşümlere yönelik olduğu söylenebilir. Bilhassa Fransız Devrimi sonrasındaki dönüşüm ve değişim hareketlerine temkinli yaklaşmayı şiar edinen muhafazakârlar eski düzene geri dönülmesini savunmuş, muhafazakâr ideolojinin erken dönemlerinde özellikle kilisenin, aristokrat sınıfının ve eski toplumsal yapının gücünü restore etmek için uğraş vermişlerdir (Türköz, 2016: 104).

Muhafazakârlık üzerine düşünen isimlerden Huntington, muhafazakârlığı ideal bir toplum yaratma amacı taşımayan, liberal, feodal, sosyalist, kapitalist vb. her türlü kurumsal düzene alternatif ve çeşitlilik katmayı amaçlayan bir düşünce biçimi olarak tanımlamıştır (Huntington’dan akt. Safi, 2005: 45). Karl Mannheim’a göre ise muhafazakârlık gelenekçiliğin rasyonelleşmiş halidir (Mannheim’den akt. Karagüzel, 2018: 358). Özipek’e göre (2004: 6) muhafazakârlık, aydınlanmaya ve aydınlanmanın her türlü siyasi ve toplumsal yan ürününe bir tepki olarak yükselen, rasyonalist sınırlamaları ve devrimci dönüşüm projelerini reddeden düşünürlerin yön verdiği felsefe ve düşünce geleneğinin zaman içerisinde siyasi bir ideolojiye dönüşmüş halidir. Batı’da, muhafazakâr düşünce; emekleme günlerinden itibaren Aydınlanma çağının birey, akıl, toplum, din, otorite gibi konularda getirdiği her türlü yeni söyleme sert tepkiler ortaya koymuştur (Genç ve Coşkun, 2015: 31). Özipek’e (2010: 106) göre, muhafazakâr

düşünce felsefi, sosyolojik ve siyasi olmak üzere üç temel kaynaktan beslenir. 18. Yüzyılda zirveye ulaşan ve tarihsel bir kopuş olarak nitelenen aydınlanma felsefesinin evren, akıl, doğa ve insana yönelik tasavvurlarına karşı koyulan tepki, muhafazakârlığın felsefi kaynağını oluşturmaktadır. Sanayi devrimi sonucunda meydana gelen kentleşme, bireyselleşme ve çalışma ilişkilerindeki değişim sonucu erozyona uğrayan toplumsal kurumların, değerlerin ve yalnızlaşmış kitlelerin himayesi muhafazakârlığın sosyolojik kaynağını oluşturur. Fransız Devrimi sonucu ortaya çıkan yeni siyasal kurumlar ve bunların eylemlerine yönelik tepkiler ise muhafazakâr ideolojinin siyasal kaynağını oluşturur. Safi ise (2005: 65) aydınlanma ve muhafazakârlık arasındaki sınırların bulanık oluşuna dikkatleri çeker ve David Hume gibi isimlerin hem Aydınlanma hem de muhafazakârlık saflarında görülebildiğini belirtir. Karagüzel de (2018: 359) Batı siyasal düşüncesinde Aydınlanmanın bir bütünü temsil ettiğini, liberalizm, milliyetçilik (nasyonalizm), sosyalizm ve muhafazakârlığın bu bütünün parçaları olduğunu vurgular. Dolayısıyla, muhafazakârlığın temelde Aydınlanma felsefesine olan tepkisi baki olmakla birlikte, kendisinin de Aydınlanma dönemi bünyesinde yeniden şekillenen Batı siyasal düşünce yapısının bir parçası olduğu söylenebilir.

Çiğdem'e (1997: 32) göre muhafazakârlık bir siyasal doktrin, bir ideoloji, bir düşünce üslubu ve farklı doktrinlere ve ideolojilere kolaylıkla eklenilebilme özelliği bulunan bir ruh halidir. Genç ve Coşkun (2015: 30) da muhafazakârlığın farklı zaman, mekân ve koşullarda başka ideolojilere kolaylıkla adapte edilebilen bir düşünce tarzı, modern bir duyuş ve düşünüş biçimi (2015: 32) olduğunu belirtmişlerdir. Bora'ya göre muhafazakârlık, kapitalist modernleşme sürecine ve bu sürecin yıpratmış, bazen yıktığı iktisadi, toplumsal, siyasal ve kültürel yapıların muhafazasına yönelik bir tepki hareketidir (Bora, 1997: 6). Güler (1998: 59) ise muhafazakârlığı toplumun tecrübeleri yoluyla biriktirdiği, korunması gereken kurum ve ilkeler bütünü olarak tanımlamış ve sağlıklı bir toplumu bu kurum ve ilkelerden hangilerini koruyup hangilerinden vazgeçebileceği refleksini gösteren bir toplum olarak nitelemiştir.

Muhafazakârlık, mevcut siyasal ve toplumsal düzenin devamını, aile, devlet, gelenekler, değerler ve din gibi kurumlarla beraber, milli ve mimari sembollerin korunmasını amaçlar (Sezik, 2012: 114). Muhafazakâr düşünceye göre insan aklının, bilgi ve birikiminin bir sınırı vardır. Toplumun sahip olduğu aile, din, gelenek ve görenekler gibi kurumlara sahip çıkılmalı, bu kurumlarda salt akla dayalı köklü değişimler –veya devrimler– yapmayı hedefleyen sağ ve sol siyasi projeler reddedilmeli, toplumsal değişimde ılımlı ve kademeli bir yol izlenmelidir. Muhafazakâr ideolojiye göre meşru kabul edilebilecek siyasi akımlar, siyaseti toplumda nesilden nesile aktarılan, yukarıda bahsettiğimiz kurum ve değerleri yıpratmayacak ve radikal olarak değiştirmeyecek bir çerçevede icra eden akımlardır (Şeyhanlıoğlu, 2011: 13).

Genellikle yanlış yorumlanan din ve muhafazakârlık arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve anlaşılması da önemlidir. Özellikle pozitivist düşüncede değerler ile ilişkili olarak ele alınan din (Genç ve Coşkun, 2015: 34), muhafazakâr düşünce sistemi içerisinde kendine kritik ve vazgeçilmez bir yer edinmiştir (Karagüzel, 2018: 362). Fransız Devrimine bir karşı devrim olarak da nitelendirebileceğimiz Fransız muhafazakârlığı, Aydınlanmayı ve onun getirdiği seküler bakış açısını bütünüyle reddederek, teokratik ve monarşik düzeni yeniden tesis etmeyi amaçlamıştır (Akkaş, 2001: 30). Kilise otoritesinin yeniden sağlanması ve Hristiyanlık değerlerinin restorasyonu, Fransız muhafazakârlığı için önde gelen görevlerdendir. Bununla birlikte, din başka dönemlerde ve coğrafyalarda da muhafazakâr düşüncenin önde gelen bileşenlerinden biri olmayı sürdürmüştür. Irvin Kristol gibi bazı önde gelen muhafazakâr düşünürlere göre ise din, muhafazakârlığın temel direğidir (Kristol'den akt. Karagüzel, 2018: 362). Bununla birlikte, muhafazakârlık kutsal bir emaneti olarak değerlendirdiği dini modern müdahalelere tabi tutarak yeniden şekillendirmeye ve yorumlamaya da çalışmıştır. Muhafazakârlık, dini toplumsal otorite ve düzenin sağlanmasında bir araç olarak görmüş, dindarlıktan ziyade dinin toplumsal işlevlerini ön plana çıkarmıştır. Bu noktada, dini kolektif işlevinden uzaklaştırarak bireyin vicdanına hapseden ve bireysel bir inanç meselesi olarak ele alan Protestanlık mezhebi de erken dönem Batı muhafazakârlığının eleştiri tahtasında yerini almıştır (Karagüzel, 2018: 362). Dini ritüeller ve cemaatlerin toplumu bir arada tutma ve bağ kurma fonksiyonları, muhafazakârlık için kilit roller üstlenebilecek yapılar olarak değerlendirilmiştir (Genç ve Coşkun 2015: 32). Batı toplumları için değerlendirilecek olursa, muhafazakârlığın dine bakış açısının işlevsel ve araçsal (Karagüzel, 2018: 362) olduğu, dinin muhafaza edilmesi gereken kültürel kurumlardan sadece bir tanesi olduğu ve muhafazakârlığın din ya da dindarlık ile eş anlamlı ele alınması gibi bir durumun söz konusu olmadığı söylenebilir. Nitekim muhafazakârlığın fikir babası Edmund Burke'ın dindar olduğu bilinmekle beraber, David Hume gibi dindar olmamasına rağmen muhafazakâr ideolojiye büyük katkılar yapan isimler de mevcuttur. Hume'a göre dinin toplumsal bütünleşmeyi ve kaynaşmayı sağlayıcı işlevi, muhafazakâr toplum için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Din toplumu bir arada tuttuğu, iyiye sevk ettiği ve kolektif amaçlara yönlendirdiği süreçte muhafazakârlığın vazgeçilmez kalelerinden biri olmayı sürdürecektir (Karagüzel, 2018: 362). Aydınlanma felsefesinin getirdiği liberalizm, sekülerizm, bireysellik, rasyonalizm gibi kavramlar bir bütün olarak dinin toplumsal yaşamdaki hâkimiyetini ve görünürlüğünü zedelediğinden, muhafazakârlık toplumsal düzenin, otoritenin ve bizzat kilisenin gücünün yeniden sağlanması için din ve dindarlığın önüne bir kalkan olarak kendisini konumlandırmıştır.

Liberalizme tepki söz konusu olduğunda muhafazakârlık, mülkiyeti bir kazanımdan ziyade önceki nesillerden gelen bir miras ve sonraki nesillere bırakılacak, eşitsizliğin kaçınılmaz olduğu bir emanet olarak değerlendirir. Muhafazakâr düşünce kolektif mülkiyete ve kamu mülkiyetine şiddetle karşı çıkmış, mülkiyet eşitsizliğinin kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüştür (Sezik, 2012: 115).

Muhafazakârlıkta özel mülkiyet, ailenin –ve dolaylı olarak– bireyin toplumsal özgürlüğüne katkı yapan, sivilleşmeyi güçlendiren ve ülke yönetiminin tiranlaşmasını önleyen bir işlev üstlenmektedir. Özel mülkiyet, muhafazakâr düşüncede ailenin yok olmasını ve bireyin yozlaşmasını engeller, geleneksel değer ve kurumları güçlendirir. Liberalizmin aksine muhafazakârlıkta özel mülkiyet, bireyden ziyade aile ile ilişkilendirilmiştir. Böylelikle ailenin topluma karşı sorumlulukları netleştirilir ve aile devletin olası baskı ve müdahalelerine karşı korunur (Akkaş, 2003: 250). Muhafazakâr ideolojide özel mülkiyet hakkı savunulmakla birlikte, savunma noktası yukarıda bahsedildiği üzere liberalizmden farklıdır ve bireyden ziyade aileler ile ilişkilendirilmiştir.

Özellikle Burke'un düşüncelerinden yoğun biçimde etkilenen Anglo-Amerikan muhafazakârlığında yer yer liberalizm ile benzerlikler gösteren muhafazakâr ideoloji, *laissez-faire* (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) söylemini ise reddetmiştir (Akkaş, 2003: 251; Duman, 2010: 119). Özel mülkiyet hakkı, devletin piyasalara sınırlı müdahalesi (Duman, 2010: 118) gibi alanlarda liberalizm ile benzeşen muhafazakârlık, özel mülkiyetin biçimi ve genel olarak özgürlüğün kaynağı ve sebebi hususunda liberalizmden ayrılır. Özel mülkiyet aileyle ilişkili ve yukarıda belirtildiği gibi aile kurumunun devlete karşı kendisini korumasında önemli bir araç olarak görülürken, özgürlük ise geleneğin ve tarihin bir ürünü olarak ele alınır. Özgürlük, devrimler ya da entelektüel mücadeleler ile değil, iktidarın gücünü sınırlayacak, temeli geçmişe dayanan siyasal ve toplumsal kurumlar ve değerler aracılığıyla inşa edilebilir. Bu kurumlar ve değerler ise rasyonalizmin söylediği biçimde, salt akıl yoluyla ve kısa sürede inşa edilebilecek yapılar değildir. Ancak yüzyıllar süren bir evrim sonucunda ve birden fazla neslin ortak aklının ürünü olabilir (Duman, 2010: 116). Muhafazakâr düşüncede özgürlük, bireyin kaynağı her ne olursa olsun (kral, parlamento ya da halk) keyfi baskılardan uzak olması olarak ele alınmıştır. Ancak zaman içerisinde istikrar kazanmış kurumların, değerlerin ve kuralların mevcudiyeti özgürlüğü mümkün kılabilir (Duman, 2010: 120).

İktisadi arenada, Burke gibi önde gelen muhafazakârların Adam Smith'in görüşlerini büyük ölçüde desteklediği söylenebilir. Devletin, bireylerin ihtiyaçlarını temin etmek gibi bir görevi olmamalı, piyasanın düzgün işleyişi hususunda düzenleyici rol oynamalıdır. Emek ve ürün piyasalarına müdahale etmek, doğal işleyişi bozacak, hedefe ulaşamayacak ve yasaları araç olarak kullanarak devletin keyfi iktidarını arttıracaktır. Bu da özgürlüklerin azalması ya da yok olması ile sonuçlanacaktır. Devletin iktisadi sahadaki görevi endüstriyi korumak ve teşvik etmek, özel mülkiyet güvenliğini sağlamak, suç ve sahtekârlığı önlemek gibi eylemler ile sınırlandırılmıştır (Duman, 2010: 118). Burke'un izinden giden Anglo-Amerikan muhafazakârlığında da devletin rolü ileri sanayi toplumunu oluşturacak siyasal ve iktisadi kurumları oluşturmak ve etkin piyasanın temel unsurlarını oluşturmak olarak tanımlanmıştır (Karagüzel, 2018: 361).

Siyasi düzlemde muhafazakâr ideolojinin, Fransız Devrimi ve Aydınlanma felsefesinden güç alan diğer siyasal hareketlerle 19. ve 20. yüzyılın erken dönemlerinde mücadele ettiği söylenebilir. İngiltere’de Benjamin Disraeli, Almanya’da Otto von Bismarck gibi isimler, kilise ile işbirliği içerisinde orta ve alt sınıfa yönelik izledikleri muhafazakâr politikalar ile Avrupa siyasetine yön vermeyi başarmışlardır. 20.yüzyılda ise İngiltere’de muhafazakâr parti, diğer Avrupa ülkelerinde ise Hristiyan Demokrat partiler hem serbest piyasa liberalizmi ile eklemlenerek hem de bazı sosyal devlet ve refah devleti uygulamalarını benimseyerek güçlerini korumuşlardır (Sezik, 2012: 116).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak muhafazakârlık; geçmiş, toplumsal ve kültürel değerleri, görenekleri ön plana alan, aydınlanma felsefesine ve bu felsefenin toplumsal ve siyasi sonuçlarına bir tepki olarak ortaya çıkan, yer yer pragmatist özellikler sergileyen (Vincent, 2009: 67) modern bir ideolojidir. Muhafazakâr duruşun temel yapıtaşlarından bazıları dinin önemi, reform kisvesi altında toplumsal kurumlara ve bireylere haksızlık yapılmaması, özel mülkiyet dokunulmazlığı, toplumun bir organizma olarak değerlendirilmesi ve geçmişle kurulan sürekliliğin değeri olarak sıralanabilir (Sezik, 2012: 116; Karagüzel, 2018: 359). Muhafazakârlık toplumsal değişmeye tamamen karşı değildir. Toplumların kendi değişim ajandalarına sahip olmalarından, değişimin geçmişi ve onun miras bıraktıklarını göz ardı etmeden, evrimsel bir anlayış ile zamana yayılmasından yanadır. Muhafazakârlık bu değişim sürecinde korunabilecek her türlü maddi ve manevi varlığın muhafazasını önceler. Özellikle iktisadi liberalizm ile yakın görüşleri paylaşa da, özgürlüğün kaynağı ve sınırları, yönetime katılım, ahlak, otorite ve özel mülkiyetin fonksiyonu hususunda liberalizm ile de bir çekişme içerisinde. *Laissez-faire* düşünce biçimi ve kamu mülkiyeti reddedilmiştir.

Türkiye’de muhafazakârlık kavramının, gerek gündelik yaşamda gerekse siyasette tarihsel ve düşünsel bağlamından oldukça kopuk bir şekilde kullanıldığı ve yeterince anlaşılmadığı ileri sürülebilir (Akkaş, 2001: 28). Yukarıda da belirttiğimiz gibi muhafazakârlık, Aydınlanma felsefesi ve bu felsefenin ilk ürünlerinden olan Fransız Devrimi ve Sanayi Devrimi gibi tarihi olay ve süreçlere karşı, entelektüel temelleri oldukça güçlü olan reaksiyoner bir ideolojidir. Ortaya çıktığı tarihsel süreçte muhafazakârlığın modernite ve sanayileşmenin getirdiği acılara, dönüşümlere karşı hümanist ve hatta romantik (Genç ve Coşkun, 2015: 28; Karagüzel, 2018: 359) tepkiselliğinden de söz edilebilir. Rönesans ve reform hareketleri sonucunda Batı toplumları sanayileşme, sekülerleşme, feodal sistemin ortadan kaldırılması, kentleşme, kitlesel işsizlik gibi pek çok yeni durum ile karşı karşıya kalmış ve önemli sancılar yaşamışlardır. Bu noktada muhafazakârlık devreye girerek, geçmişten radikal kopuşu önlemekle uğraşmış, modernite tarafından kuşatılan yalnız bireyi aile ve toplum ile yeniden bütünleştirmeye çalışmış, ahlak, din ve devlet temelli otoritenin tesis edilmesini savunarak modernleşmenin getirdiği sancıları hafifletme rolünü üstlenmiştir. Dolayısıyla, çıkış noktası ve tarihi itibarıyla muhafazakârlığın haklı tepkiselliğinden söz etmek mümkündür. Türkiye’de ise özellikle toplum nezdinde muhafazakârlık;

dindarlık, İslamcılık, tutuculuk, gericilik, irtica, bağnazlık gibi kavram ve duruşlar ile eş anlamlı olarak değerlendirilmiş, siyasal ve entelektüel düzlemde muhafazakârlığın altında yatan felsefi zenginlik ve derinlik anlaşılamamıştır. Bunun sebepleri ve Türk muhafazakârlığının Batı muhafazakârlığı ile benzer ve farklı yönleri aşağıda değerlendirilmektedir.

Türk siyasal ve toplumsal yaşamına muhafazakârlığın Batı'dan daha geç girdiği ve Batı'ya kıyasla muhafazakâr ideolojinin daha yüzeysel kaldığı söylenebilir. Her şeyden önce muhafazakârlığın reaksiyoner bir ideoloji olduğu, modern, liberal ve seküler olana bir tepki olduğu düşünülürse, muhafazakârlığın Osmanlı Devletinde neden yeterli gelişme alanı bulamadığı ve geç serpildiği anlaşılabilir. Muhafazakârlığın Batı'da yükselişe geçtiği dönemlerde Avrupa, sanayi devrimiyle tanışıyor, kilise ve aristokrasinin gücü budanıyor, sınıflı toplum yapısı büyük bir değişime uğruyor, bireyler modernite tarafından önü alnamaz bir şekilde kuşatılıyordu. Modernleşmenin; gücü itibarıyla Batı'da zirveye ulaştığı dönemde, Osmanlı Devleti'nde muhafazakâr tepkiler ortaya çıkmasını gerektirecek radikal dönüşümler olmadığı söylenebilir. Osmanlı Devleti Rönesans ve reform hareketlerinin Batı'da getirdiği değişimi yakalamakta geç kalmış, sanayi devriminin hızına yetişememişti. Ülkede, iktidarın kral/sultan ile paylaşıldığı, Batı'ya benzer bir aristokrat sınıfı ve güçlü bir feodal sistem de yoktu. Yine Avrupa'da görüldüğü şekliyle siyasi ve dini (kilise) bir otorite ayrımı olduğunu söylemek de güçtür. Sonuç olarak ortada tepki gösterilecek bir modernleşme (Akkaş, 2001: 36) ve radikal toplumsal değişme olmadığından Osmanlı'da muhafazakâr düşünce hareketlerinin gelişmesi Batı'ya oranla çok daha geç ve zayıf olmuştur. Muhafazakârlığın karakteri itibarıyla Batı ve Türk muhafazakârlığı arasında benzerlikler olmakla birlikte, yukarıda saydığımız sebeplerden ötürü Türk muhafazakârlığı ve Batı muhafazakârlığı arasında önemli farklılıklar da ortaya çıkmıştır.

Fransız Devrimi sonrası Osmanlı Devleti'nin de tanıştığı ve Tanzimat Fermanı sonrasında ülke gündemine giren eşitlik, milliyet, hürriyet, demokrasi, meşrutiyet, cumhuriyet gibi taleplerin bir sonucu olarak Tanzimat Fermanı yayınlanmıştır. Devlet yönetiminin aldığı reform ve değişim kararının kapsamı ve içeriği sorgulama konusu haline gelmiş ve ilk muhafazakâr tepkiler ekseriyetle bu dönemde ortaya çıkmıştır (Sezik, 2012: 117; Genç ve Coşkun, 2015: 36). Karagüzel (2018: 366) Osmanlı siyasetinde ilk modernleşme hareketlerini 17.yüzyıla dayandırmakla birlikte, bu hareketlerin muhafazakâr reaksiyonları tetikleyecek biçimde radikal ve yıkıcı hale gelmelerini 20.yüzyıl ile ilişkilendirmiştir. Çiğdem'e göre ise (1997: 44) Türk muhafazakârlığının doğuşu, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ile paraleldir. Batı'daki anlamı ile muhafazakârlık ancak Türkiye Cumhuriyeti'nin ilanı ile mümkün olabilmiş ve muhafazakârlık bir Türkiye Cumhuriyeti ideolojisi olmuştur. Cumhuriyetin ilanını izleyen dönemdeki modernleşme çabalarına paralel olarak Türk muhafazakârlığı da kendisini geliştirip güncellemiştir. Sonuç olarak Türk muhafazakârlığının miladı

olarak bazı düşünürlerin Tanzimat Fermanını, diğerlerinin ise Cumhuriyetin ilanı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunu temel aldıkları söylenebilir.

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde ortaya çıkan modernleşme projesi Batıcılık, Türkçülük ve İslamcılık gibi fikir akımları ekseninde şekillenmiştir (Akkaş, 2001: 31). Bu bağlamda Batıcılar ve Türkçüler çareyi sırasıyla Batı'ya ve Türk dünyasına yönelmekte ararken, Sait Halim Paşa ve Ahmet Cevdet Paşa (Türköz, 2016: 106) gibi isimler İslami olmayan referansları reddetmiş, milli varlığın esası olarak toplumsal kurumları göstermiş ve yalnız akıl yoluyla ideallere ulaşmanın imkânsızlığını vurgulayarak ilk muhafazakâr tepkileri ortaya koyan isimlerden olmuşlardır (Sezik, 2012: 117). Cumhuriyet döneminde ise özellikle 1950 öncesinde Türkçülük ve İslamcılık akımları modernleşme sürecine engel olarak değerlendirilmiş ve sınırlı bir oyun alanı elde edebilmiştir (Akkaş, 2001: 31).

Cumhuriyetin kurulması ile beraber girişilen inkılap hareketleri, Türk muhafazakâr düşüncesi için önemli bir beslenme aracı olmuştur. Çiğdem (1997: 46) Batı'daki Fransız Devrimine benzer olarak Türk muhafazakârlığının karşısına konabilecek devrimin, Tanzimat Fermanı değil, bu fermanın bazı yönlerini kendisine temel olarak kabul eden Cumhuriyet rejiminin tesisi olduğunu ileri sürmüştür. Halifeliğin kaldırılması, şapka ve kıyafet devrimi, Latin alfabesine geçiş, Türkçe ezan ve ibadet, miladi takvimin kabul edilmesi, resmi tatil günlerinin yeniden düzenlenmesi gibi inkılaplar muhafazakâr tepkilerin hedefinde yer almışlardır. Yahya Kemal, Peyami Safa, Ali Fuad Başgil, Necip Fazıl Kısakürek, Mehmet Akif Ersoy, Cemil Meriç, Sabri Fehmi Ülgener gibi isimler erken Cumhuriyet döneminin önde gelen muhafazakâr isimlerinden bazıları olarak sıralanabilir. Muhafazakârlık yumuşak ve diğer ideolojiler ile kolay eklemlenebilen pragmatist bir ideoloji olduğundan bu isimlerin bazılarını İslamcı, milliyetçi ya da liberal düşünürler kategorisinde de sıralamak mümkündür (Türköz, 2016: 106).

Cumhuriyet dönemi Türk muhafazakârlığının, Cumhuriyetin kurucu kadroları tarafından gerçekleştirilen radikal ve yaygın modernleşme hareketine bir tepki olarak gelişip serpildiği ileri sürülebilir. Adına bazen Kemalist Devrim, bazen de Cumhuriyet modernleşmesi denen inkılapların kendisinden ziyade, tepeden inmeci bir zihniyetle, arkasında halk desteği olmadan topluma dayatıldığı iddiası (Karagüzel, 2018: 367), Cumhuriyet dönemi Türk muhafazakârlığının temel hareket zemini olmuştur (Sezik, 2012: 118; Türköz, 2016: 107). Cumhuriyet devrimlerinin toplumu işlenmesi ve dönüştürülmesi gereken bir yapı olarak ele alması, Osmanlı'dan miras kalan pek çok kültürel ve toplumsal kurumu reddetmesi ya da dönüştürmeye çabalaması ve bütün bunları radikal bir tutum içerisinde eskiyi tamamen reddederek yaptığı iddiaları, muhafazakâr ideolojiyi besleyen temel unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Belge, 2006: 98).

Sonuç olarak Türkiye'de, felsefi altyapısı yeterince anlaşılamayan muhafazakâr düşüncenin daha ziyade kültürel ve din eksenli bir çerçevede gelişim gösterdiği, siyasi muhafazakârlık yönünün

zayıf kaldığı söylenebilir. Fransız Devriminde olduğu gibi, muhafazakârların eski rejime ve onun kurumlarına dönüş isteği ve karşı devrim motivasyonu olmadığı ortadadır. Daha ziyade İslamcılık olarak bilinen düşünce akımının da etkisine kapılan çok kısıtlı bir muhafazakâr kitle dışında, Osmanlı nizamına ve kurumlarına geri dönüş talebi olmamıştır (Sezik, 2012: 118; Türköz, 2016: 107). Bunda Cumhuriyeti kuran askeri ve bürokratik kadroların inkılapların korunması konusunda gösterdikleri hassasiyet, özellikle İslamcı muhafazakârların irtica ile ilişkilendirilerek faaliyetlerinin yakından izlenmesi ve Osmanlı Devletinin son dönemlerinde kendisinin de Batı'nın siyasi kurumlarını baz alarak yürüttüğü modernleşme hareketlerinin etkili olduğu söylenebilir. Yani, sadece Cumhuriyet değil, Osmanlı Devleti de çözümün Batı da olduğu görüşündedir. Bu noktada problem Batılılaşmak ya da Batılılaşmamak değil, Batılılaşmanın ölçüsüdür. Bu doğrultuda muhafazakârlar Batı'nın tekniğinin alınmasını, milli ve dini kültürün muhafazasını savunurken (Sezik, 2012: 120), modernleşme yanlıları ise bilim ve kültürün bir siyasal ve toplumsal devrim şeklinde ayrılmaz bir paket olarak topluma sunulmasından yanadırlar. Ayrıca, Osmanlı Devletinin son yıllarına (belki de yüz yılına) hâkim olan olumsuz psikolojiden kurtulmak ve o dönemden uzaklaşma isteği de, bilinçaltında toplumun siyasal olarak eskiye dönüş talebinin olmamasında etkili olmuştur (Türköz, 2016: 107). Sonuç olarak Cumhuriyet dönemi muhafazakârları kısıtlı bir kitle haricinde eski siyasal düzeni yeniden tesis etmek gibi bir amaçları olmadığını, amaçlarının daha ziyade değişirken geçmişin kültürel ve toplumsal yapıları ile bağı koparmamak olduğunu sürekli olarak tekrar etmek durumunda kalmışlardır (Sezik, 2012: 118).

Bu kültürel kurumlardan da öne çıkanı din olmuş, Cumhuriyet devrimlerinin din ile alakalı olan kısımları muhafazakâr düşünürler tarafından yoğun bir biçimde eleştirilmiştir. Genç ve Coşkun (2015: 30) Türk muhafazakârlığının yeni ve modern olana karşı sergilenen, geçmişin parlak günlerine dinsel-tarihsel vurgularla özlemine ortaya koyan, yer yer Osmanlıcılık, dindarlık ve milliyetçilik sosu da katılan bir duruş, hatta önceki statükoyu yeniden tesis etmeye çalışan bir karşı devrim (2015: 29) olduğunu ileri sürmüştür. Fakat hâkim görüş Türk muhafazakârlığının Cumhuriyet ideolojisi tarafından şekillendirilip yontulduğu, radikal karşı devrimci unsurlarından arındırıldığı ve Cumhuriyetin siyasal kurumları ile barışının sağlandığı yönündedir (Çiğdem, 1997: 46).

Muhafazakârlığın Türk toplumsal, iktisadi ve siyasal yaşamındaki bir diğer boyutu ise ikili bir kutuplaşmanın tarafı olmasıdır. Türk siyasal yaşamı, Cumhuriyet devrimlerini gerçekleştiren merkezdeki asker ve bürokrat sınıfı (devletçi-seçkinler) ile çevrede yer edinebilmiş çiftçi, tüccar, esnaf ve toprak ağalarından müteşekkil gelenekçi-liberaller arasındaki, kökeni Osmanlı Devletinin son dönemlerine uzanan bir çekişme olarak özetlenebilir (Öğün, 1997: 148; Sezik, 2012: 119; Türköz, 2016: 108). Öğün, Türk muhafazakârlığının yüzeysel kalmasında tarihsel ve kültürel birikimlerin yeniden üretimini gerçekleştirmek yerine bu çekişmeye odaklanmasının etkili olduğunu da eklemiştir (Öğün, 1997: 149). Bu noktada tek parti dönemi devletçi-seçkincilerin hâkim olduğu bir dönem olarak

yorumlanırken, 1950’de başlayan Demokrat Parti dönemi ile birlikte siyasal güç el değiştirmiş, gelenekçi-liberallerin safında yer tutan muhafazakârların talepleri daha yüksek sesle dile getirilir olmuştur. Güç merkezden çevreye kaymış, Demokrat Parti döneminde Arapça ezana dönüş, zorunlu din dersi uygulaması, İmam-Hatip okullarının açılması ve Türk-İslam tarihi araştırmalarının öne çıkarılması gibi dindar-muhafazakâr talepler yerine getirilmiştir. Fakat bütün bunlara bakılacak olursa, gelenekçi-liberaller işbirliğinde güç kazanan muhafazakârların kazanımlarının yine de kültürel, daha da net konuşmak gerekirse din ile sınırlı kaldığı söylenebilir.

Yücekök (1971: 302) de, bu dönemde özellikle din ekseninde bir araya gelen muhafazakâr kitlelerin iktisadi açıdan kapitalizme soğuk baktıklarını ve sermaye birikimlerinin sınırlı kaldığını belirtmiştir. Ülkenin daha gelişmiş bölgelerinde kısıtlı da olsa muhafazakâr bir küçük burjuva iktisadi örgütlenmesinden söz etmek mümkünse de, daha az gelişmiş Doğu ve Güney Doğu bölgelerinde dindar-muhafazakâr kitlelere büyük bir geri kalmışlık hâkimdir. Yücekök’ün 1946-1968 Türkiye’sini incelediği doktora tezi, Türkiye’de dindar-muhafazakâr kitlelerin iktisadi olarak örgütlenmelerine ve kapitalizme bakışlarına ilişkin erken dönem bulgularını içermekle birlikte, çevrede kalan dindar-muhafazakâr sermayenin gücünün kısıtlılığı ve iktisadi pastadan aldığı payın küçüklüğünü de ortaya koymaktadır. Açık bir şekilde, bu tezin bulguları merkez ya da İstanbul sermayesi ile çevrede kalan İslami/İslamcı/Dindar-Muhafazakâr sermayenin gücü ve kapitalizme bakışlarını göstermesi açısından ilgi çekicidir. Siyasi cephede yukarıda da belirtildiği gibi Osmanlı Devletine ya da onun kurumlarına dönüş talebi olmamış, Demokrat Partinin siyasal mirasını devam ettiren sağ partiler İslamcılık, ümmetçilik, milliyetçi-muhafazakârlık ve devletçilik ekseninde salınarak döneme hâkim siyasal ve ekonomik konjonktürü değişt(e)memişlerdir. Bu durum 1980’e kadar böyle devam etmiş, çevrede yer alan muhafazakâr kitleler dini/kültürel kazanımlar elde etmekle birlikte toplumsal, iktisadi ve siyasi açıdan büyük bir ilerleme kaydedememiştir (Türköz, 2016: 108). Bununla birlikte 1950-1980 döneminde, örtülü ya da resmi bir devlet ideolojisi olarak Kemalizm’in büyük ölçüde yıprandığını ve devlet ideolojisi olarak etkisini yitirdiğini ileri süren görüşler de mevcuttur. Bu görüşe göre muhafazakâr siyasi partiler, eskiye dönüş talepleri olmamakla birlikte, problemlili olduğunu iddia ettikleri Cumhuriyet modernleşmesi ile daha rahat mücadele edebilmişlerdir.

İktisadi arenada Türk muhafazakârlığı liberalizm ile yakın ilişkiler kurmayı tercih etmiş, bununla beraber kamu mülkiyeti tamamen reddedilmemiştir. İktisadi gelişim ne sosyalizmde olduğu gibi tamamen devlet teşebbüsüne bırakılmış, ne de klasik liberalizmde olduğu gibi tüm piyasaların özel mülkiyet hâkimiyetinde olması savunulmuştur. Bu iktisadi duruş, Cumhuriyetin kurucu ideolojisi ile de uyumlu görünmektedir. 1980’e kadar, devlet ve özel teşebbüsün bir arada faaliyet gösterdiği orta yolcu bir kapitalist anlayış benimsenmiş, fabrika bacaları ve cami minareleri kalkınmaya ve gelişmeye giden yolun maddi ve manevi yapıtaşları olarak değerlendirilmiştir (Öğün, 2004: 579). Demokrat Parti

gelenegini takip eden diğer merkez sağ ve/veya milliyetçi/muhafazakâr partilerin de bir yandan kültürel muhafazakârlık programlarını yürütürken, öte yandan devlet ve özel sektörün el birliğiyle devam ettirdiği ağır sanayi hamleleri ile kalkınmaya odaklandığı görülebilir. Sezik (2012: 120), Türk muhafazakârlığının hiçbir zaman modernleşme karşıtı olmadığını ileri sürmüş, daha ziyade Kemalist modernleşmenin ani ve radikal değişimini yavaşlatarak uygulamaya çalıştığını belirtmiştir. Bu yönüyle merkezdeki modernleşme hamleleri ile çevredeki muhafazakâr halk kitlelerini barıştırdığını, Cumhuriyet modernleşmesine yardımcı olduğunu iddia etmiştir. Akkaş (2001: 33) ve Karagüzel (2018: 369), bu noktada Türk muhafazakâr düşüncesinin Cumhuriyet modernleşmesinin getirdiği inkılaplara karşı Anglo-Sakson muhafazakârlığına benzer bir tepki göstererek bu modernleşmenin tarih, kültür ve gelenek ile bağlantısını sağladığı ve meşruiyetini sağlamlaştırdığı kanaatindedir. Türk ve Batı muhafazakârlığı arasındaki en temel fark, Batı da modernleşme, devrim ve değişim talebi çevreden merkeze yönelmekte ve muhafazakârlığı genelde merkeze hâkim aristokrat ve idari sınıf savunmakta iken, Osmanlı Devleti ve Türkiye örneğinde bunun tam tersi bir durum yaşanmasıdır. Modernleşme, yenilenme ve değişim hareketi bizzat devlet eliyle merkezde başlamış, muhafaza etme görevi çevrede yerleşik halk kitlelerine düşmüştür. Bu yön ve sınıf değişimi, Türk muhafazakârlığını Batı'dan ayıran en temel farklardan biri olarak nitelendirilebilir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya genelinde yaşanan siyasal, toplumsal ve iktisadi gelişmeler sonucunda, dünya genelinde muhafazakârlık ve muhafazakâr düşünce önemli dönüşümler geçirmiş, (Türköz, 2016: 108) 1980'lere gelindiğinde bu dönüşümler somut olarak hissedilir olmuştur. Anglo-Amerikan muhafazakârlığının öncülük ettiği bu dönüşümler özellikle iktisadi cephede liberalizmin yeni yüzü olarak nitelendirilen “neoliberalizm” ile çelişkiler ile dolu bir işbirliği içerisinde (Çolak, 2016: 352), neomuhafazakarlık adı altında (neoconservatism) yürütülmüştür. Özellikle 1970'lerde yaşanan iktisadi ve siyasi gelişmeler, tüm dünya için geçerli olacak paradigma değişimlerini beraberinde getirmiş, 1929 Büyük Buhranı sonrası uygulanan Keynesyen iktisadi politikaların ve refah devleti anlayışının terk edilmesi yeni bir toplumsal ve iktisadi düzenin inşasını gerekli kılmıştır. Bu noktada neoliberalizm ve neomuhafazakarlık (çalışmanın bundan sonraki kısımlarında yeni muhafazakârlık olarak nitelendirilecektir) el ele vererek “Yeni Sağ” olarak bilinen siyasal, toplumsal ve iktisadi modelin ayaklarını oluşturmuşlardır (Çolak, 2016). İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta etkisini gösteren Yeni Sağ, sonraki dönemlerde hem kıta Avrupası ülkelerini, hem de dünya genelinde gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkeyi etkisi altına almış ve önemli toplumsal ve siyasal olayları tetiklemiştir. Yeni Sağ, salt siyasi bir model ve düşünce biçimi olmanın ötesine geçmiş, toplumsal ve kültürel uzantıları ile kuşatıcı ve köktenci bir karakter çizmiştir. Yeni Sağ siyaset modeli, bünyesinde barındırdığı yeni muhafazakâr ideoloji ile beraber Türk muhafazakârlığını da, 1980 sonrasında büyük bir dönüşüme uğratmıştır.

Yeni Sağ'ın arka planında Keynesyen iktisadi politikalar yürüten refah devleti siyasetinin ve kapitalist sistemin tıkanması, savaş sonrasına hâkim liberal ortamda devlet otoritesi ve sosyal otoritenin zayıflaması, güç kazanan sol akımlar ve sendikal hareketler, muhafazakârlara göre bozulan toplumsal ahlak gibi pek çok farklı itici güç mevcuttur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızla artan nüfus refah devleti modelinin işleyişini zorlaştırmış, işsizlik önemli bir problem teşkil etmiştir. Bu dönemde, liberalizm yanlıları refah devletinin iktisadi uygulamalarını yoğun bir biçimde eleştirmeye başlamışlardır. Batı dünyasında 1960'larda ve 70'lerin başında kendisini gösteren barış, özgürlük ve dostluk odaklı sol tandanslı toplumsal hareketler ve yaşam tarzları da muhafazakârların hedefi haline gelmiştir. Kapitalist sistemin içine düştüğü çıkmazdan çıkarılması ve toplumsal disiplinin yeniden sağlanması için muhafazakâr ve liberal ideolojiler karşılıklı tavizler vererek (Çolak, 2016: 351) Yeni Sağ adı ile bilinen siyasal ve toplumsal sistemin temelini atmışlardır.

Yeni Sağ siyasal düşüncesi, piyasaların doğal akışına bırakıldığı, demokrasiye dayalı ve olabildiğince küçük bir devlet anlayışını temsil eder. Liberal sosyal felsefeden etkilenen Yeni Sağ siyaseti, iktisadi piyasalarda liberalizmi, sosyal ve kamusal alanda ise otoriteyi ve disiplini kombine eden bir görüntü çizmektedir (Türköz, 2016: 109). Yeni Sağ'ın neden "yeni" olduğu sorusunun cevabı ise bu kombinasyonun altında yatmaktadır. Daha önce muhafazakârlığın tepkisel bir ideoloji ve/veya düşünce sistemi olduğunu ve tepki gösterdiği temel olgulardan birinin liberalizm olduğunu belirtmiştik. Yeni Sağ, bu doğrultuda muhafazakârlığı güncellemiş, otoriteriyenizm ve –en azından iktisadi arenada– liberalizm barışını sağlayarak "eski" sağdan farkını ortaya koymuştur (Çolak, 2016: 352). Aynen muhafazakârlıkta olduğu gibi, Yeni Sağ da tepkisel bir vaziyet alış olarak nitelendirilebilir. Yeni Sağ'ın tepkisi, sosyal refah devleti politikalarının çıkmaza girmesine, bilhassa 1960'larda etkisini göstermeye başlayan "sol" eğilimli toplumsal hareketlere (Türköz, 2016: 109) ve 1970'lerde tıkanan kapitalizmi kurtarmaya dönük olarak özetlenebilir.

Demir ve Acar (2005: 297), Yeni Sağ'ı öncelikle iktisadi ve siyasi olmak üzere tüm alanlarda liberal tezlerin yeni bir formülasyonla tekrar üretilmesi ve piyasaya sürülmesi olarak tanımlamıştır. Yayla'ya göre ise (2011: 211) Yeni Sağ, 20.yüzyılın son çeyreğinde sol siyasete tepki olarak ortaya çıkan ve başarılı olan tüm anti-sosyalist uygulamaların bir bütünüdür. Yeni Sağ siyasetin öncelikli amaçları devleti ve bürokrasiyi küçültmek, minimal ancak otoriteriyen bir devlet inşa etmek, uluslararası sermaye akışının önündeki engelleri kaldırmak ve küreselleşmeyi hızlandırmak olarak sıralanabilir (Çolak, 2016: 353). Bu doğrultuda refah devleti söylemi ile paralel olarak gittikçe büyüyen devlet ve bürokrasi yapısı hedef tahtasına konmuş, devlet faaliyetlerinin asgariye çekilmesi ve bir kısmının yerel/sivil yönetimlere devredilmesi hedeflenmiş, ekonomik istikrar için sermaye akışını kolaylaştırıcı finans ve ekonomi modelleri savunulmuştur.

Birleşik Krallık'ta Margaret Thatcher, ABD.'de Ronald Reagan hükümetleri ile ilişkilendirilen (Türköz, 2016: 109; Çolak, 2016: 353) Yeni Sağ düşüncesi, Türkiye'de etkisini Turgut Özal ve Anavatan Partisi ile göstermiş (Türköz, 2016: 109), Özal sonrasında da sağ partilerin politikalarını derinden etkilemiştir. 1980'lerden itibaren Türkiye'de yaşanan iktisadi, toplumsal ve siyasi gelişmelerin büyük bir bölümünün Yeni Sağ söylemi ve onun savunduğu ideolojilerden biri olan neoliberal iktisadi politikalar ile uyumlu olduğu söylenebilir (Türköz, 2016: 109).

1.4.1.3. Dindar-Muhafazakâr Mantık

Basit bir gözlemlerle, din olgusunun pek çok kurumsal bağlamda ve ekonomide etkili bir rolü olduğu görülmektedir, yeni kurumsal kuram veya daha özel olarak örgüt araştırmaları kapsamında, dinin yeterince ele alınmadığı söylenebilir (Tracey, 2012; Tracey vd. 2014: 4; Peifer, 2014; Gümüşay, 2017). Dinin ve beraberinde getirdiklerinin yönetim çalışmalarına olan etkileri giderek daha fazla merak konusu olsa da, örgüt kuramı ve uygulamalar bazındaki çalışmaların yeterince gelişim gösterdiğini söylemek zordur (Dyck, 2014: 24). King de (2008: 214), bireylerin, toplumların ve ülkelerin yaşamında çok önemli rol oynamasına rağmen, yönetim disiplininin dinin etkilerini anlamakta ve açıklamakta yüzeysel bir çaba ortaya koyabildiğini vurgulamıştır.

Friedland ve Alford (1991) tarafından, henüz kurumsal mantıklar ilk kez ortaya atıldığında beş temel kurumsal düzen arasında yer almasına rağmen din, araştırmacıların yoğun olarak odaklandıkları kavramlardan biri olmamıştır. Hem seküler organizasyonlarda hem de bizzat dini organizasyonlarda dinin rolü, örgüt ve yönetim araştırmacılar tarafından yeterince inceleme konusu edilmemiştir (Tracey vd. 2014: 4). Önde gelen yönetim dergilerinde, 1950-2011 yılları arasında din olgusu üzerine çalışılan makale sayısı 86'da kalırken (Tracey, 2012), bu makalelerin çok önemli bir bölümünü de şaşırtıcı olmayan bir biçimde Hristiyanlık dini oluşturmaktadır (Gümüşay, 2017; Aysan, 2017: 50). Bir kurumsal mantık ya da yapı olarak dine araştırmalarda yeterince yer verilmemesinin farkında olan örgüt kuramcıları ve sosyologlar öncülüğünde, 2014 yılında Emerald Yayınevi tarafından Religion and Organization Theory (Tracey vd. 2014) adlı derleme kitap basılmıştır. Kitabın, bundan sonraki dönemde dinin örgüt ve yönetim araştırmalarında daha yoğun bir şekilde araştırılması hususunda ümit verici araştırma önerileri ve çalışmalar içerdiği söylenebilir (Aysan, 2017: 50). Tracey vd. (2014: 5), örgütlerde dinin ya da dini örgütlerin araştırmalara dahil edilmesiyle kimlik, kültür ve motivasyon gibi konularda yeni ufuklar açılabilirliğini belirtmişlerdir. Sadece din değil, aile işletmelerinin yönetimine odaklanan özel çalışmalar dışında, aile ve topluluk mantıklarının da modern örgütler üzerine etkileri yeterince irdelenmemiştir (Greenwood, 2010: 521). Peifer (2014), sosyal yanı ağır basan mantıkların etkilerinin ne yeni kurumsalcı gelenek tarafından ne de genel olarak örgüt araştırmaları tarafından yeterince irdelenmediğini belirtmiştir. Tracey vd. (2014: 3)'e göre örgüt ve yönetim araştırmalarının din olgusunu

ihmal etmesi, bir çalışma alanı olarak disiplinin menzilini gereksiz yere daraltmakta ve inceleme konusu ile uygunluğunu sarsmaktadır.

Bir kurumsal mantık olarak ele alındığında din, benzersiz olarak değerlendirilmiştir (Hinings ve Raynard, 2014; Gümüşay, 2017; Aysan, 2017). Bu kurumsal mantığın benzersiz olmasının sebebi, metafizik unsurlar içermesi, gözle görmenin ya da tanımlamanın zor olması, aktörler için farklı anlamlar ifade etmesi ve/veya bazı aktörler için hiçbir anlam ifade etmemesi olabilir. Dinin bir kurumsal mantık olarak ele alındığında diğer mantıklar ile yaşadığı teolojik ve ontolojik ayrışmalar, araştırmacılara bakir bir çalışma alanı sunmaktadır (Weaver ve Stansbury, 2014).

Bir kurumsal mantık ya da düzen olarak dini merkezine koyan çalışmaların sayısı sınırlı olmakla birlikte, mevcut çalışmaların araştırma tasarımı olarak iki farklı koldan bahsetmek mümkündür. İlk gruptaki çalışmalar dinin örgütler ve yönetim üzerindeki etkilerini değil tam tersini incelemişlerdir. Bu çalışmalarda yönetim teorisinin ve uygulamalarının, dini ve dini organizasyonları daha iyi anlamamıza yardımcı olduğu ortaya konulmuştur (Dyck, 2014: 25). Örneğin Bartunek (1984), örgüt kuramından yararlanarak bir Katolik kadın örgütündeki değişimleri ortaya koymuş, Miller (2002), stratejik yönetim perspektifinden dini örgütleri değerlendirmiş, Weaver ve Agle (2002) ise sembolik etkileşimcilik üzerinden yöneticilerin dini kimlikleri ve etik arasında ilişki kurmaya çalışmıştır.

İkinci gruptaki çalışmalarda ise geleneksel dini fikirlerin ve yaklaşımların modern yönetim uygulamalarına entegrasyonu incelenmiştir. Bowles (1989), bir dönemler dini örgütler tarafından yaygın olarak benimsenen rollerin ve niteliklerin günümüz çalışma ortamına eklenmesini, Soeters (1986) ise mükemmel örgütlerin başarılı dini tarikatlar ile benzerliklerini araştırma konusu edinmişlerdir. Benzer şekilde Ackers ve Preston (1997) dini tonlamaların ve söylemlerin kurumsal kültüre katkısını araştırmışlardır. Bu araştırmaların katkısı yadsınamaz olmakla birlikte, dinin yönetim ve örgüt kuramına olan etkileri üzerinde yeterince durmadıkları söylenebilir. Ayrıca yukarıda belirtilen önde gelen dinlerin ortak paydası olan Tanrı mefhumu ve Tanrısal söylemlere nadiren referanslar mevcuttur (Dyck, 2014: 26).

Baskın bir kurumsal mantık olarak dinin ele alındığı herhangi bir çalışma yok gibidir. Dahası, bazı kısıtlı çalışmalar (Greenwood vd. 2010; Gümüşay, 2017) haricinde, din ve başka herhangi bir kurumsal mantık arasında çıkabilecek potansiyel bir çatışma üzerine modeller de geliştirilmemiştir (Aysan, 2017: 53). Knutsen (2012: 1008) gibi bazı isimler kar amacı gütmeyen organizasyonlar yazınının nasıl olup da aile, din ve profesyonel uzmanlık mantıklarına yeterince önem vermediğini şaşırtıcı bulduklarını belirtmişler, Tracey vd. (2014: 12) ise dinin günümüz toplumundaki önemine vurgu yaparak çoklu kurumsal mantıklar literatürünün bu konudaki boşluğunu dile getirmişlerdir. İşin ilginç yanı, kurumsal mantık kavramının öncülerinden olan Roger Friedland'ın din sosyolojisi üzerine

alışan bir sosyolog olmasıdır. Friedland, yeni örgüt biçimlerinden bahsettiğı bir çalışmasında, kapitalizm ve dini kombine eden bir örgüt biçiminden de bahsetmiştir (Friedland, 2012'den akt. Aysan, 2017: 54).

Din olgusunun yönetim ve örgüt araştırmalarında yer bul(a)maması ile ilgili olarak başlıca üç sebep sunulmuştur (Tracey vd. 2014: 5):

- Modern toplumlarda dinin öneminin azaldığı iddiası ve sekülerleşme teorisi
- Dinin kişinin yalnız kendisini ilgilendiren bir olgu olduğu fikri
- Dinin uygun bir çalışma alanı olarak değeriendirilmemesi

Tracey vd. tarafından öne sürülen ilk neden, dinin günümüz –özellikle Batı– toplumları için marjinal ve ihmal edilebilir derecede etkisi olduğu mitidir. Sekülerleşme teorisinin de bu noktada başladığı kabul edilir fakat sekülerleşme teorisi sadece ticari kurumlar yada hükümetlerde değil, dinin sosyal yaşamın her alanında etkisinin azaldığını ileri sürmektedir. Teoriye göre insanlar giderek daha az dindar olmaktadır. Bununla birlikte, bu varsayımın geçerliliğı ancak kısıtlı sayıdaki Batı/Orta Avrupa toplumu için –tartışmalı olmakla birlikte– geçerli olabilir. Zira bu ülkelerde dahi siyasette, ekonomide, medyada ve sosyal yaşamda din hala güncelliğini korumaktadır (Tracey vd. 2014: 6-7).

Sekülerleşme teorisi iki temel üzerinden eleştirilmektedir. Birincisi, dünyanın bir zamanlar dindar insanlar ile dolu olduğu ve bunun günümüzde azaldığı yönündeki varsayımdır. İstatistikler ise tersini göstermektedir. ABD'de son 150 yılda kiliseye gidenlerin sayısı üç katına çıkmış, Batı ve Orta Avrupa'da ise kayda değer ve daimi bir düşüş gözlenmemiştir. İkinci eleştiri ise istatistiki verilere ek olarak Amerika ve Avrupa toplumlarında öznel dindarlığın yüksek olması üzerinden gelmektedir.

Özetlenecek olursa, sekülerleşme teorisinin temel savı, dinin sosyal ve iktisadi yaşam üzerindeki etkisinin, düzenli olarak uzun zamandan beri azaldığı ve insanların geçmişe nazaran daha az dindar olduklarıdır. Bu teori üzerinden hareket eden araştırmacılar da, din ve örgütler arasındaki ilişkileri irdelemekte isteksiz davranmışlar ve ilgi alanlarını başka araştırma alanlarına kaydırmışlardır. Tracey vd. (2014: 4-5) ise sekülerleşme teorisinin yoğun bir biçimde eleştirildiğini ortaya koymakta ve bu teorisinin temel savlarının geçerli olmadığını ileri sürmektedir. Avrupa ve ABD üzerinden verilen örnekler ile kiliseye devam ve dindarlık oranlarının halen yüksek olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Dolayısıyla, dinin toplumsal yaşamdaki rolünün zayıfladığını ileri süren sekülerleşme teorisi, din sosyolojisi alanında da ciddi eleştiriler almış ve güç kaybetmiştir. Bu teorisinin temel varsayımları ve savları üzerinden hareketle örgüt ve yönetim araştırmalarında görülen kıtlık Tracey vd. (2014) tarafından eleştirilmekte ve yersiz bulunmaktadır.

İkinci neden, dinin yalnızca bireyin kendisini ilgilendiren bir olgu olduğu inancıdır. Bu inanış da yine Batı toplumunun önemli sosyal dönüşümler geçirerek modernite öncesinden moderniteye adım

attığı zaman diliminde, dinin özellikle devlet ve işletmecilik faaliyetlerinden ayrı tutularak kişisel alana dâhil edilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değişimin sonucunda din, devlet ve iş dünyasından ayrılmış ve bireyin kendisini ilgilendiren özel bir faaliyet olarak ele alınmıştır. Manastır modeli üzerine, geçmişteki Papalar ve Hristiyan Krallar tarafından kurulan ve asırlardır faaliyet gösteren üniversiteler bile Protestanlığın, sekülerizmin ve rasyonel örgütün yükselişinin de etkisiyle kendilerini gittikçe daha seküler ve dinden bağımsız olarak bulmuşlardır. Sonuç olarak içlerinde örgüt ve yönetim araştırmacılarının da olduğu akademik çevreler, böyle bir kamusal atmosferde din üzerine çalışmalar yapmaktan kaçınmışlardır (Tracey vd. 2014: 6).

Din olgusunun araştırmalarda göz ardı edilmesinin bir diğer nedeni ise bilimsel araştırmalar için uygun bir araştırma nesnesi olamayacağı yönündeki yaygın kanıdır. Sosyoloji ve psikoloji alanında çalışan araştırmacıların bu konuda bir problemi olmamakla birlikte, Tracey vd.'e (2014: 7) göre örgüt ve yönetim araştırmacılarında bu konu başlığında çalışma yapma hususunda genel bir “rahatsızlık” söz konusudur. Yazarlar, bu rahatsızlığın sadece din ile sınırlı olmadığını, aşk, duygu, kıskançlık ve hatta aile gibi konu başlıklarında da görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu rahatsızlık halinin sebepleri karmaşık ve bazen çözümlemesi zor olsa da, araştırmacılara göre temelinde, örgüt ve yönetim araştırmacılarının insan davranışı ve rasyonel seçim üzerine olan varsayımları yatmaktadır. Mevcut yapılaşmış haliyle örgüt ve yönetim araştırmalarının temelinde birey davranışlarının tahmin edilebilirliği ve rasyonalitesi yatmaktadır ve din, aşk, duygular gibi bireyi rasyonel düşünce yolundan çıkarma ihtimali bulunan her türlü olgu, alanın temel kabullerine aykırıdır. Bu nedenle yönetim ve örgüt teorisi literatürü bu gibi örgütsel davranış örüntülerini görmezden gelerek yoluna devam etmeyi seçmiştir (Tracey vd. 2014: 8).

Örgüt ve yönetim araştırmalarında dini içeren çalışmalar oldukça nadir olmakla birlikte, bunların da önemli bir bölümü yukarıda da belirtildiği gibi Hristiyanlık dini üzerinedir (Hinings ve Raynard, 2014: 181). Örgütsel kimlik üzerine yapılan bazı çalışmalarda Katolik okulları ve İslami bankacılık gibi örneklerin yer aldığı çalışmalar ortaya konmuştur (Peifer, 2014; Tracey vd. 2014: 10). İslamiyet, Hristiyanlık, Budizm, Konfüçyanizm ve Hinduizmi içeren bir diğer çalışmada ise Dyck (2014), “2x2” adını verdiği bir model üzerinden Tanrının yönetimle nasıl konuştuğunu ve Tanrının yönetim hakkında ne söylediğini bir literatür taraması üzerinden ortaya koymuştur. Bununla birlikte Dyck bu beş din üzerinden herhangi bir ortak mantık kurgulamamıştır.

Weaver ve Stansbury (2014), çalışanların örgüt ortamına getirdikleri dini bağlılıklarının örgüt uygulamalarını nasıl etkilediğini araştırma konusu etmişlerdir. Bu dini bağlılıkların, bağlılıkları bizzat etkileyen diğer örgütsel faktörler ile aynı ortamda işlev gösterdiğine dikkat çeken araştırmacılar, bunun farklı varyasyonlar ile sonuçlanabileceğini ortaya koymuşlardır. Sosyal kimlik teorisi ve sosyal bilişsellik üzerinden bir araştırma çerçevesi inşa eden Weaver ve Stansbury, çalışanların örgüte

beraberlerinde getirdikleri dini inançlar, bağlılıklar ve uygulamaların, örgüt ortamında davranışları neden ve nasıl etkilediklerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

DeJordy vd. (2014), Texas merkezli bir Hristiyan üniversitesi olan Baylor Üniversitesini inceleme konusu yapmışlar ve bu üniversitenin tarihçesinden elde ettikleri veriler ile dini araştırma üniversitelerindeki bilimsel araştırma mantığı ile inanç mantığı arasındaki kurumsal çelişkilerin çözümü için dönüşüm bazlı yeni bir model ortaya koymuşlardır. Bunu yaparken, dini araştırma üniversitelerini bir örgüt biçimi olarak kabul etmişler ve örgüt seviyesinde bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın örgüt ve yönetim araştırmaları yazınına üç temel katkısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kurumsal mantıklar arasındaki çelişkinin çözümü için, nitel olarak farklı sonuçlar ortaya koyma potansiyeli olan yeni ve dönüşüm bazlı bir mekanizma kurulmasıdır. İkinci katkı, bir örgütün biçiminin ve uygulamalarının tarihsel bir düzlem üzerinde incelenmesi sayesinde, kurumsal mantıklar arasındaki çelişkilere getirilen bir takım çözümlerin doğal olarak geçici olabileceğinin ortaya konmasıdır. Yazarlara göre, kurumsal mantıklar arasındaki gerilimler dönüşümcü bir mantık ile çözülmediği sürece, arka planda süren gerilim bir kurumsallaşma, parçalanma ve yeniden kurumsallaşma döngüsüne dönüşebilir ve örgütün varlığı için tehdit haline gelebilir. Üçüncü ve son katkı ise mikro seviyede kurumsal mantıklar, kimlikler ve kurumsal iş kavramları arasındaki bağlantıların geliştirilmesi ve güncellenmesidir (DeJordy vd, 2014: 303).

Creed vd. (2010), eşcinsel vaizlerin ve papazların görevlerini icra ederken cinsel kimlikleri ve dini kimlikleri arasında bir çatışma deneyimlediklerini ve bunun hem kimlik bunalımına yol açtığını hem de kurumsal işi tetiklediğini ortaya koymuştur. Bireylerden katı koşullar altında bağlılık ve çalışma bekleyen bu tarz ortamlarla ilgili bir çalışmayı Coser (1974) yapmıştır. Vaiz ve papazların da bir parçası olduğu dini kurumların, bireylerden bütüncül ve detaylı şartlar içeren bir bağlılık talep ettiği bu tarz “talepkar” ortamlarda, bireylerin farklı mantıkları dengeleme çabaları büyük ölçüde işlevsiz kalmaktadır (Coser, 1974). Çalışma (Creed vd, 2010) daha ziyade bireyleri ilgilendiriyor gibi görünse de, yoğun talepler ve katı kurallar içeren örgütsel mantıkların hâkim olduğu ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için de Coser’in (1974) kuramsallaştırması uygun olabilir. Zira herhangi bir dine ya da cemaate bağlılık, sempaticanlık, bizzat dini bir organizasyonun ya da örgütsel alanın içerisinde olmak genellikle kapsamlı, koşulsuz ve bütüncül bir bağlılık gerektirmektedir. Coser’in talepkar kurumlar ve bu kurumların talep ettiği teslimiyet ile alakalı çalışması baz alınır, herhangi bir dinin ya da mezhebin taraftarı olduğunu açıkça ortaya koyan veya doğrudan din amaçlı kurulan örgütlerin daha fazla mantık karmaşası yaşamayı beklenebilir (DeJordy, 2014: 305).

Bu çalışmada, Türkiye’de Muhafazakârlık kısmında irdelendiği üzere Türkiye özelinde muhafazakârlık, mücadelesini ağırlıklı olarak kültürel arenada ve bilhassa din (Bölükbaşı, 2012: 168)

üzerinden yürütmüştür. Öyle ki din/dindarlık ve muhafazakâr(lık) kavramları halk arasında ve çeşitli araştırmalarda eş anlamlı olarak kullanılır olmuştur.

Türkiye’de 1980 sonrasında yaşanan iktisadi ve siyasal liberalleşme, dünya siyasetinde ağırlığını artıran yeni-sağ siyaset ideolojisinin Türkiye’de Turgut Özal tarafından başarıyla temsil edilmesi (Bakan ve Çimen, 2018: 38,41) ve köyden kente artarak süren göç hareketleri sonucunda dini hassasiyetleri yüksek, kültürel açıdan muhafazakâr, iktisadi olarak ise liberal bir sermaye grubu oluşmaya başlamıştır. Bu sermaye grubu farklı kaynaklarda ve disiplinlerde “Yeşil Sermaye, İslami Sermaye, İslamcı Sermaye, Anadolu Sermayesi, Anadolu Kaplanları, Anadolu Burjuvazisi, İslami Burjuvazi” (Özsöz, 2017: 6, Bakan ve Çimen, 2018: 33) gibi çeşitli şekillerde adlandırılmıştır.

Dolayısıyla bu çalışma için esas olan bu sermayedar grubunun bir yandan dini hassasiyetlerini muhafaza ederken, öte yandan da kapitalist piyasa içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu nedenle dini mantık, din mantığı ya da İslam dini mantığı gibi bir terimler yerine bu sermayedar grubunun İslami hassasiyetleri ve iktisadi/ıdari değerleri Türkiye bağlamında dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırılmıştır. Dindar-muhafazakâr iş adamlarının sahipliğindeki işletmeler İslami işletmeler olarak nitelendirilmiş, kapitalist serbest piyasa mantığı için ise kısaca piyasa mantığı terimi uygun görülmüştür. Aşağıdaki bölümlerde bu sermaye grubunun ve kurumsal mantığının Türkiye’deki sosyo-ekonomik tarihçesi ve İslamiyet dini perspektifinden temsil ettiği değerler kısaca özetlenmiş ve piyasa mantığı ile bir karşılaştırması sunulmuştur. Bir kurumsal mantık olarak İslam dinini ele alan çalışmalar nadir olmakla birlikte tamamen eksik değildir. Bu çalışmalara da kısaca yer verilmiştir.

1.4.2. Dindar-Muhafazakâr Mantığın İktisadi ve Sosyal Temelleri

İslamiyet’te toplumsal ve iktisadi yaşamı düzenleyen kurallar esasen ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birincisi İslamiyet dininin kutsal kitabı ve doğrudan Allah’ın sözleri olarak kabul edilen Kuran-ı Kerim, ikincisi ise İslam peygamberinin kendi yaşamından ve uygun gördüğü davranış biçimlerinden oluşan sünnettir (Yüce ve Çelik, 2018: 122). İslam iktisadi ve yönetim düşüncesinden söz etmeden önce modernite öncesi Batı ve Doğu toplumlarındaki gündelik yaşamdan söz etmek yerinde olacaktır.

Özellikle 16.yüzyıl itibariyle etkisini göstermeye başlayan kapitalizm öncesinde, gerek feodal nitelikler taşıyan Batı toplumlarında, gerek İslam ve diğer Doğu toplumlarında günlük iktisadi yaşama hâkim olan temel değerlerin bugünkünden oldukça farklı olduğu söylenebilir. Bu dönemde düzenli çalışma, sermaye biriktirme ve günümüz kapitalist toplumlarında görülen iktisadi faaliyetler aracılığıyla geçim sağlamak gibi istek ve çabaların mevcut olduğunu söylemek güçtür. Bu dönemde Batı toplumlarına egemen olan değerler, Hristiyanlık-Şövalyelik kültürüne eşlik eden şan ve şeref uğruna

savaşmak, onuru için yaşamak gibi değer ve davranışlar içermektedir. Bu anlayış, ticaret de dahil olmak üzere her türlü çalışma ve kazanç biçimlerine, servet birikimine ve tutumluluğa oldukça uzak bir yaşam tarzını temsil etmekteydi (Demirpolat ve Yıldız, 2014: 88). Ülgener (1991), ortaçağlaşma olarak adlandırdığı bu anlayışın Osmanlı toplumuna da sirayet ettiğini ve Batı toplumlarının aksine modern zamanlara değin varlığını sürdürdüğünü ileri sürmüştür. Daha önceleri küçük görülen ve kınanan para kazanma, iktisadi faaliyetleri yaşamın merkezine yerleştirme gibi eylemlerin daha sonraları meşru hale gelmesi, Batı toplumlarında yaşanan Püriten değerlerin yükselişi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Başını Max Weber'in çektiği düşünce akımı, Batıda rasyonaliteye dayalı kapitalizmin yükselmesini, diğer etkenlerle beraber dini değerler ile ilişkilendirmiştir. Weber'e göre, rasyonel teknoloji, rasyonel hukuk, rasyonel bürokrasi gibi kavramlar kapitalizmin tesisi için gerekli olmakla birlikte, rasyonel bir iş ve iktisat ahlakı olmadan kapitalizmin temelini tam olarak atmak mümkün olmayacaktır. Modern iş ahlakı ve maddi başarımla motivasyonunun kökleri, Weber'e göre 16 ve 17.Yüzyılda güç kazanan Metodizm, Kalvinizm, Baptizm gibi Protestan mezheplerdi, yani din kaynaklıydı (Weber, 2013: 260).

İslam toplumları üzerine çalışmaları ile bilinen İbn Haldun'a göre, iktisadi faaliyetlerde bulunmak, insanı diğer canlılardan ayıran bir meziyettir. Haldun, Kuran-ı Kerim'e atıfta bulunarak (Ankebut 29:17) insana gelir getirecek ve karnını doyuracak iktisadi faaliyetlerde bulunmanın Allah'ın emri olduğunu ileri sürmüştür. İktisat kavramı, Kuran-ı Kerim'de "orta ve doğru" anlamına gelecek şekilde kullanılmıştır (Çobanoğlu, 2013: 15). Orta ve doğru kavramı ile açıklanmak istenen, her ne kadar İslamiyet genel olarak dünyevilikten tamamen kopuk bir yapı arz etmese de (Özdemir, 2006: 248) iktisadi davranışların ve genel olarak maddi dünyanın İslamiyet'te bir araç olarak ele alınmasıdır.

Yüce ve Çelik'e (2018: 123) göre İslamiyet, genel olarak toplumsal adaleti, bölüşümü, dengeyi ve kolektif refahı esas alan bir iktisadi modeli hedeflemektedir. İslamiyet toplumsal yaşamın her türlü faaliyetini düzenleyen bir din olduğundan, İslam inancına tabi bireyler, ekonomik faaliyetlerinde de İslam dininin emir ve yasaklarını uyguladıkları, geçimlerini emekleri ile ve helal yollardan kazandıkları sürece ibadet etmiş sayılmaktadır. Yüce ve Çelik (2018: 124), İslam ekonomisinin üç temel ilkesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar ölçülülük, verimlilik ve sosyal adalettir. Ölçülülük ilkesi hem tüketicileri hem de üreticileri ilgilendirmektedir. Tüketicilerden harcamalarında aşırıya kaçmama ve israftan uzak durulması istenirken; üreticilerden ise doğal kaynakların kullanımında titiz olunması, kaynakların toplum geneline ve sonraki nesillere aktarımı için basiretli davranışları beklenmiştir. Verimlilik ilkesi, modern iktisat ve işletme prensipleri ile aynı mantıkta, asgari girdi ile azami çıktının hedeflenmesi ve çıktıların verimli kullanılmasını salık vermektedir. Sosyal adalet ilkesi ise, kapitalist ekonominin hürriyet ilkesi ve sosyalist ekonomik sistemin eşitlik ilkesinin İslam ekonomisindeki karşılığı olarak nitelendirilebilir. İslam ekonomisinde, bireyler arasında gelir ve servet farklılıklarının olabileceği kabul edilmiş (Zaim, 1994: 105) ve bu durum çeşitli ayetlerde inanana bildirilmiştir (Nahl

16:71). Faiz gibi zenginleşme araçları yasak olmakla birlikte, bireyin kendi emeği ile zenginleşmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır. Sosyal adalet ilkesi bu noktada devreye girmektedir. Zekât ve sadaka gibi çeşitli kurumlar vasıtası ile fakirlerin, düşkünlerin, hasta, yaşlı ve sakatların, borçluların ve kalıcı ya da geçici olarak iktisadi dezavantaj içerisindeki kimselerin gözetilmesi amaçlanmıştır.

Yüce ve Çelik (2018: 125), İslamiyet'in kar maksimizasyonunu tereddütte yer bırakmayacak şekilde reddettiğini, kazanç elde etme hususunda ölçülü olmayı benimsediğini ileri sürmüştür. Bu nedenle, servet edinmenin ve sermaye birikiminin önünde bir engel olmamakla birlikte, İslam İnsanın ticaretteki öncelikli hedefi kar maksimizasyonu değil, Allah'ın rızasını kazanacak ölçü, yöntem ve nitelikte kazanç elde etmek olmalıdır (Zeytinoğlu, 1985: 216). Mutlu (1990: 99-104) gibi isimler ise Kuran'ın vaaz ettiği çok çalışma, bireysellik, yatırım, tasarruf ve rasyonellik gibi değerler ile kapitalizmin temeline yerleştirilen Protestan ahlakı arasında tam bir uyum olduğunu belirtmişlerdir. Bu uyum üzerinden hareket eden düşünürler, İslam-Kapitalizm karşılaştırmalarında ve İslam ülkelerinin kalkınma problemlerinin ele alınışında, problemi İslam dininin kendisinden ziyade, söylemlerinin dinin inananları tarafından yorumlanışında aramak gerektiğini belirtmektedirler (Özcan, 1995: 19).

Bir alt disiplin olarak İslam iktisadi sisteminin kurumsallaşması 1940'lara dayanmaktadır. Daha ziyade Hindistan'daki Müslümanların verdiği kimlik mücadelesinin pratikteki bir yansıması olarak değerlendirilebilecek kurumsal bir İslam iktisadi sistemi ortaya koyma çabalarında öne çıkan ilk isim Mevdudi olmuştur (Özsöz, 2017: 4). Mevdudi, İslam iktisadi sistemini kapitalizm ve sosyalizm arasında konumlandırmış, sistemin temelinde ise ahlak ve yasaların olduğunu ileri sürmüştür. Mevdudiye göre İslam iktisadi sistemi bireysel ve kolektif çıkar arasındaki dengeyi sağlamakla ilişkilidir. Bireysel girişimcilik ve servet edinmenin önünde bir engel olmamakla birlikte, zekât ve sadaka gibi çeşitli kurumlar vasıtasıyla sosyal eşitsizlik yaratacak sermaye birikiminin önüne geçmek amaçlanmaktadır (Mevdudi, 1968: 15).

Önde gelen dindar/muhafazakâr düşünürlerden Sabahattin Zaim, ilk olarak 1976 yılında İslam İktisadı Birinci Dünya Kongresinde ortaya attığı Müslüman İnsan modeliyle, İslamiyet dinine inanan bireylerin ekonomik hayatta benimsemesi gereken davranış ilkelerini vurgulamaya çalışmıştır. Zaim'e (1994: 101) göre, gerek kapitalizm gerek sosyalizm materyalist bir dünya görüşüne sahip iktisadi sistemlerdir. Yalnızca içinde yaşadığımız dünyayı düzenleme tarzında birbirlerinden ayrılırlar ve temel olarak dünyayı anlama ve yorumlama biçimleri materyalizm tabanlıdır. Kapitalizmin ve sosyalizmin insanı ele alış biçimi de aynı şekilde birbirine benzerdir. Her iki iktisadi sistem de iktisadi varsayımlarını ve çıkarımlarını *Homo Economicus* olarak bilinen iktisadi adam üzerinden yaparlar. *Homo Economicus* ya da iktisadi adam, davranışlarını maddi güdülerini ön plana alarak şekillendirir.

Zaim'e (1994: 101) göre, İslam ekonomik sisteminde tahayyül edilen insan modeli Allah'ın emir ve yasaklarına, Kuran-ı Kerim'e, İslam peygamberinin sünnetine uyan, hem iktisadi hem de sosyal yaşamını bu emirlere, yasaklara ve tavsiyelere uygun olarak düzenleyen insandır. Zaim bu insan tipini İslam İnsanı (insan) olarak adlandırmış, Zaim'in Müslüman insanını irdeleyen bazı araştırmacılar ise bu insan tipini "*Homo Economicus*"a atıfta bulunarak *Homo Islamicus (İslam İnsanı)* (Temelli, 2015: 47; Özsöz, 2017: 9) olarak adlandırmışlardır. Zaim'e göre İslam ekonomik teorisi ahlak odaklıdır ve insanı iktisadi hayatta serbest bırakır. Fakat bunu yapmadan önce insanı İslami ilkelerle, Allah'ın emir ve nasihatleriyle eğitir ve ancak bu eğitim tamamlandıktan sonra birey serbest bir şekilde iktisadi yaşama salınır. Böylelikle insanın yaratılışındaki menfaatçi, materyalizme meyilli fitrat törpülenir ve yok edilir. Zaim'e göre, İslam iktisadi sistemi ancak iyi eğitilmiş, içinde Allah korkusu olan, İslam'ın emir ve yasaklarını benimsemiş İslam insanlarının omuzlarında yükselebilir ve tam anlamıyla uygulanabilir (Zaim, 1994: 102).

Sabahattin Zaim, İslam insanının iktisadi hayatın çeşitli rol ve aşamalarındaki tutum ve davranışlarını da ayrıntılı olarak kaleme almıştır (Zaim, 1994: 102-110). Zaim'e göre İslam İnsanın temel davranışı ölçülü ve dengeli olmak, tabiri caizse iktisadi yaşamda orta yolu bulmaktır. İslamiyet'e göre insan sıradan bir varlık değil, Allah'ın yeryüzündeki halifesidir, Eşrefül Mahlûkattır. İslam İnsanı çalışkandır, ibadetini bitirir bitirmez işinin başına dönecek ve rızkını arayacaktır. Bu yolda beşikten mezara kadar "ilim tahsil etmek" İslam İnsanı için son derece önemlidir. Zaim, basiretli ve dengeli olmayı, sıkı çalışmayı ve bilimin peşinden koşmayı İslam İnsanın temel ve genel davranışları olarak ortaya koymakla birlikte (Zaim, 1994: 102-103), işçiler, işverenler, üreticiler, tüketiciler, kreditorler için daha özele indirgenmiş İslam İnsanı davranışlarını da sıralamıştır.

Zaim'e göre bir işçi olarak Müslüman insan, geçimini emeğiyle sağladığı için gurur duyan, çalışması sonucunda aldığı ücretten dolayı Allah'a şükreden, başkalarının kazancına göz dikip haset etmeyen kişidir. Müslüman işçi, işveren ile imzaladığı iş akdinin tüm şartlarını yerine getirmek için azami çaba göstermeli, temizliğine ve kılık kıyafetine dikkat etmeli, işini sevmeli, kendisine verilen görevleri eksiksiz yerine getirmelidir. Müslüman işçi oto-kontrol mekanizmasına sahip olmalı, işbirliğine ve eleştiriye açık olmalıdır. İşveren tarafından kendisine emanet edilen makine, ekipman ve teçhizatı titizlikle kullanmalıdır (Zaim, 1994: 103-104).

Zaim'in (1994: 104) Müslüman işvereni ise öncelikle mülkiyet hakkının devlet tarafından güvence altına alındığından emin olur. Devletin yasal sınırlar içerisinde sürdürdüğü iktisadi faaliyetlerine müdahale etmeyeceğinin bilincindedir. Elde ettiği kazancın salt kendi çabasıyla olmadığını, Allah'ın takdiri ile tahakkuk ettiğine inanır. Zaim, bir işveren olarak Müslüman insanın sermayesini atıl tutmayacağını, zekâtını vereceğini, kazancını helal yollardan elde edeceğini ve İslamiyet'in miras yasasına eksiksiz olarak uygulayacağını ileri sürmüştür. Zaim'e (1994: 105) göre,

Müslüman işveren, işçisini gözetmeli, çalışanlarının gönlünü hoş tutmalı ve emeğin karşılığını ölçüsüne uygun olarak vaktinde ödemelidir. Müslüman işveren, İslamiyet'in faiz yasağına titizlikle uymalı, tekellilik, hilecilik ve karaborsacılık gibi faaliyetlerden kaçınmalıdır.

Zaim'in Müslüman insan modeli ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu insan modelinin İslamiyet'in öngördüğü iktisadi yaşamın tesisi için olmazsa olmaz bir nitelikte olduğu söylenebilir. İslam sosyo-ekonomik düzeninin inşası ve sürdürülmesi, Müslüman insan tipinin yetiştirilmesi ile yakından alakalıdır. Zira ister işçi, ister işveren, ister kreditör, ister bürokrat/memur olsun, Zaim'e göre İslam toplumunun temel yapıtaşında Müslüman insan var olacaktır.

Yüce ve Çelik, İslami iktisat ve yönetim düşüncesini kapitalist ve sosyalist iktisadi sistemlerden ayıran temel farkları aşağıdaki gibi sıralamışlardır (2018: 127-129):

a)Diğer iktisadi sistemler rasyonel iktisadi insan (*Homo Economicus*) modeline dayanmaktadır. İktisadi insan, kendi çıkarını maksimize etmeyi amaçlayan, piyasayı kendi refahı için kullanan akılcı, materyalist ve bireyci bir figür olarak modellenmiştir. İktisadi adam için bu dünyadaki kazancını azamiye çıkarmak, servetini ve refahını katlamak temel amaçtır. İslam iktisadi sisteminde ise “İslam İnsanı” (*Homo Islamicus*) (Demirpolat ve Yıldız, 2014: 96) modeli benimsenmiştir. İslam İnsanı, inancının kendine yüklediği sorumluluklarının bilincinde, nispi eşitlik ve sosyal adaleti benimsemiş, israftan ve lüks tüketimden kaçınan, kazancında ve harcamasında ölçülü olmayı şiar edinmiş bir iktisadi figür olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla İslam İnsanı salt bugünü ve bu dünyayı düşünen değil, ahireti de düşünen, materyalist tutkularından uzak bir iktisadi ünedir. *Homo Economicus* bir maldan kendisi faydalandığı oranda haz elde ederken, *Homo Islamicus* başkalarına yardım etmekten, elindekini paylaşmaktan ya da hayır yapmaktan da tatmin elde edebilir. İslam İnsanı kar ya da gelir maksimizasyonunu hedeflemez. İnandığı dinin emirlerine uyarak hileden, yalandan, karaborsadan, faizden, tekellilikten ve spekülasyon işlemlerinden kaçınır. İktisadi faaliyetlerde bulunmak ve bunlardan kazanç elde etmek, İslam İnsanı için bir amaç değil araçtır.

b)Temel üretim faktörü olarak İslamiyet emeği kabul ederken, diğer iktisadi sistemler emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişim olarak dört faktör üzerinden hareket etmektedir. Bu üretim faktörlerinin gelirleri ile ilgili olarak da çeşitli farklılıklar vardır. İslamiyet, klasik iktisadi modellerde sermayenin getirisi olarak değerlendirilen faizi kesin olarak yasaklamıştır ve para üzerinden para kazanmayı engellemiştir. Tüm bireylerin yetenek ve imkânları ölçüsünde emekleri ile üretime katılmaları esas kılınmıştır. Üretime katılma imkânı olmayan hasta, sakat ve düşkünler için ise sosyal devlet modeline uygun olarak bütçeye fakir ve miskin kalemi eklenmiştir. İslam ekonomik sistemi, kişilere helal kazancın ancak çalışmaktan geçtiğini telkin ederek ve tüm bireyleri çalışma yaşamına katılmaya teşvik ederek tam istihdama ulaşmayı amaçlamaktadır. Diğer iktisadi sistemlerde ise emek gücüne katılma

bireyin kendi arzusuna bırakılmıştır ve işsizlik belirli bir orana kadar normal ve olağan bir durum olarak kabul edilmiştir.

c)Kapitalist ve sosyalist iktisadi sistemler yukarıda da bahsettiğimiz üzere insan ve materyal odaklı olarak modellenmiştir. Dolayısıyla insanın hırsları, hataları, açgözlülüğü ve karşısında bozulmaya, çürümeye, yozlaşmaya karşı dayanıksızdırlar. İslam iktisadi sistemi ise değişmez ve katı kuralları ile Kuran-ı Kerim ve Sünnet üzerine kuruludur. İnancı bireylerin hane halkını ve üreticilerini oluşturduğu İslam ekonomisi bu nedenle insani zaafılardan, hırsılardan, çekışmelerden ve yozlaşma tehlikesinden etkilenmeyecektir.

d)İnsanlık tarihinin en büyük iktisadi problemlerinden olan enflasyon hususunda, İslam iktisadi sistemi faizi yasaklama, aşırı ve lüks tüketimi engelleme, materyalist dünyanın hırs ve arzularından inananlarını uzak tutma ve toplumsal adaleti teşvik etme yoluyla bu problemi çözme amacındadır. İslam iktisadi sistemi safını tutan düşünörlere göre ise diğer iktisadi sistemlerde bizzat faiz olgusunun kendisi enflasyonu tetiklemekte, sürekli ve aşırı harcamanın teşvik edilmesi sonucunda arz-talep dengesizlikleri, dolayısıyla fiyat dalgalanmaları oluşmaktadır.

e)İslam iktisadi sistemi, kapitalizmin ve sosyalizmin aksine emek ve sermaye tabanlı sınıfsal farklılıklara karşı çıkmaktadır. İşçi ve işveren birbirlerinden maksimum faydayı sağlamayı amaçlayan iki farklı düşman sınıf değil, emeklerini birleştirerek helal kazanç sağlamayı amaçlayan inancı din kardeşleri olarak tahayyöl edilmişlerdir. İşçi, işverenin verdiği görevleri, iş sözleşmesinden doğan borç ve yükümlölüklerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmelidir. İşveren ise işçisine insan onuruna yakışır şekilde muamele etmeli, işçi ve ailesinin asgari geçimini sağlamanın ötesinde ücret ve imkânlar sunmalıdır.

Weber gibi İslam dünyası dışından bazı diğer düşünörlere de İslamiyet'in iktisadi ve idari sistemini incelemişlerdir. Weber, İslam dünyasında Batı toplumlarında olduğu gibi rasyonel bir iş ahlakının gelişmediğinin, İslam dininin temel öğretileriyle ya da erken dönem söylemleri ile açıklanamayacağı görüşündedir. Weber'e göre İslam, insan davranışının rasyonelleştirilmesi bakımından çok güçlü bir potansiyel içeren, en saf monoteist ve evrenselci din olarak göze çarpırmaktaydı (Eisenstadt, 1999: 444). İslam dininin erken dönemlerinde Hz. Muhammed'in Mekke'nin önde gelen zenginlerine liderlik ettiğini belirten Weber (2013: 444), Medine'ye hicret sonucunda İslamiyet'in çağrıda bulunduğı temel toplumsal kesimin değıştiğini, Mekkeli tüccarların ve zenginlerin yerini Medine'nin savaşçı Arap kabilelerinin aldığını belirtmiştir. Bunun sonucunda, Weber'e göre İslamiyet etik ve rasyonel ahlak yönelimini yitirmiş (Özsöz, 2017: 1), Medineli kabilelerin temsil ettiğı savaşçı ahlakını temsil eder hale gelmiştir. Weber'e göre, Ortaçağ boyunca, İslam'ın temel taşıyıcı unsurları olarak görev yapan şehirli esnaf ve küçük burjuvaziyi etkisi altına alan, özellikle Hinduizm kaynaklı

öbür dünyacı ve heterodoks tasavvuf anlayışı da, İslamiyet'in erken dönemlerindeki rasyonalite yöneliminin zayıflamasına sebep olan bir diğer sosyo-kültürel etkidir. Son olarak keyfiyet esaslı ve patrimoniyal devlet geleneği de, rasyonel bir hukuk sisteminin ve güçlü yerel yönetimlerin oluşmasını engellemiş, kapitalist girişimci ruhun ve sermaye birikiminin önüne set çekmiştir. Weber'e göre, böyle bir ortamda ticaret ve finans sermayesini elinde tutan Müslümanlar, birikimlerini koruyacak herhangi bir güvenceye sahip olamamışlar ve sermayelerini üretime ve zamanla sanayi sermayesine dönüştürememişlerdir.

İslamiyet'i Judeo-Hristiyan geleneğin bir devamı olarak ele alan Maxime Rodinson (2002) ise Weber'den farklı olarak İslamiyet'in erken ve ilerleyen dönemlerinde, Weber'in kapitalizmin gelişiminde etkili olduğunu öne sürdüğü rasyonel ahlakın mevcut olduğunu, özellikle tüccar ve üretici sınıfın kapitalizmin ruhuna uygun davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. İslam toplumları, Batı tarzı rasyonel kapitalizmin gelişimi için her türlü ekonomik ve sosyal şartları yerine getirmekle birlikte (Özsöz, 2017: 3), Moğol istilasından sonra toparlanmakta güçlük çekmiş ve Batı'da yükselen kapitalizmin diğer coğrafyaları da belirlemesi sonucunda iktisadi gelişim ve kalkınma geri dönelemeyecek bir biçimde sekteye uğramıştır. Sonuç olarak ise Atlantik ekonomisinin doğuşu ve yükselişi ile paralel olarak, özellikle Akdeniz ve çevresindeki ticaretin şekli ve hacmi değişmiş, İslam dünyasının en büyük temsilcisi olan Osmanlı toplumu bu süreçten olumsuz etkilenmiş ve tüccar sınıfının faaliyet alanı daralarak "esnaflaşma" yoluna gidilmiştir. Batıdaki sürecin tersine çalışma ve kazanca dayalı zenginleşme anlayışının yerini ise irrasyonel ve iktisadi olmayan yollardan servet edinme arayışları almıştır (Demirpolat ve Yıldız, 2014: 93).

Genel olarak bakıldığında İslam dünyasına dışarıdan bakan araştırmacıların sosyo-ekonomik ve kültürel bir perspektiften tarihsel bir pencere aralamaya çalıştıkları söylenebilir. Rodinson İslam dünyasının iktisadi açısından geri kalmışlığını tarihsel olarak Moğol istilasından sonra toparlanamamaya bağlamış, Weber ise İslam devletlerinin fetih bazlı bir siyaseti tercih etmeleri, erken dönemdeki ticari rasyonaliteden uzaklaşmaları ve patrimoniyal devlet geleneğini aşamamaları nedeniyle kapitalizmle uyumlu bir kalkınma ve büyüme modeli geliştiremediklerini iddia etmiştir.

İslami iktisat ve yönetim düşüncesinin içerisinden gelen araştırmacıların ise konuya sünnet ve Kuran-ı Kerim bazlı bir yaklaşım sergiledikleri, mevcut durumdan ziyade olması gerekene odaklandıkları söylenebilir. Genel itibariyle İslamiyet'in günlük iktisadi yaşama yönelik emirleri kapitalizm ve sosyalizm ile karşılaştırılmış, diğer sistemlerin materyalist yapısına zıt bir biçimde İslamiyet'in manaya ve öze odaklandığı vurgulanmıştır. Özel mülkiyet, serbest piyasa, adil vergilendirme ve girişim özgürlüğü gibi kavramlar savunulmuş, sosyal refahı ve adaleti sağlama hususunda zekât ve vakıf gibi kurumlara vurgu yapılmış, inançlı bir Müslüman'ın iktisadi yaşamda da adil, dürüst ve güvenilir olacağı varsayılmıştır.

Literatürde İslamiyet'in modern kapitalist piyasa ile uyumunu ve uyumsuzluğunu irdeleyen pek çok çalışma mevcuttur. Koehler (2013: 70) gibi bazı isimler İslamiyet'in erken dönemlerinde görülen pek çok uygulamanın normalde Ortaçağ İtalya'sındaki şehir devletlerine dayandırılan kapitalizmin gerçek manada ilk örneklerinden olduğunu iddia etmektedirler. İslam ve Kapitalizm adlı eseriyle Koehler'den daha evvel İslamiyet'in erken dönemlerinde ve hatta daha öncesinde Arap toplumunda "kapitalistimsi" bir yapının mevcudiyetinden söz eden Rodinson ise esas sorunun İslam ve kapitalizm arasındaki uyum değil, İslam toplumlarının neden kapitalizmin sonraki aşamalarına (sanayileşme gibi) geçemediği olması gerektiğini vurgulamıştır. Rodinson İslamiyet toplumlarında var olduğunu iddia ettiği burjuvazinin Hicretin ilk yıllarındaki gücünü muhafaza edememesini, aristokrasi ve askeri hiyerarşi tarafından bastırılmasını, kentin köye hakim olamamasını bu sorunun cevabı olarak sunmuş, yüksek nüfus yoğunluğunun imalat artışı için gerekli teknolojik gelişime motivasyon sağlamamasını da cevabına eklemiştir. Robinson'a göre bu sebeplerin hiçbiri İslamiyet ile doğrudan bağlantılı değildir. Alkol ticareti ve imalatının yasak olması, kadınların çalışma yaşamına katılımının kısıtlı olması ve faiz yasağı ise Rodinson'a göre tarih boyunca İslam devletlerinde sınırlı uygulama alanı bulmuş ve kapitalizmin gelişiminin önüne doğrudan bir engel olarak çıkmamışlardır (Dede, 2010: 105). Ustaahmetoğlu (2019), Weber'in Protestan İş Ahlakına karşı İslam İş Ahlakı kodlarını ortaya atmış, iktisadi kalkınmanın sebebinin Protestan İş Ahlakı olmadığını, benzer –hatta daha yüksek– bir ahlak sisteminin İslamiyet içerisinde gömülü olduğunu ileri sürmüştür.

Seyyid Kutub kapitalizmin beraberinde ahlaksızlık, düzensizlik, yolsuzluk, yoksulluk ve toplumsal eşitsizlik getirdiğini ileri sürmüş, İslamiyet gibi iyilik, denge ve düzen barındıran bir doktrin ile uyuşmasının imkânsız olduğunu dile getirmiştir (Kutub, 2014: 11). Kutub, İslam toplumlarındaki yozlaşmayı da eleştiri konusu edinmiş, fakiri ezip zengine imtiyazlar tanıyan devlet anlayışının karşısında durulması gerektiğini belirtmiştir (Özsöz, 2017: 4). Yine İslam dünyası içerisinde bir düşünür olan Muhammed Han, kapitalizmi dünyadaki tüm olumsuzlukların ve bunalımların kaynağı olarak değerlendirmiş ve aynen Kutub gibi İslamiyet ile yan yana gelmelerinin mümkün olmadığını belirtmiştir (Dede, 2010: 103). Erken dönem İslamiyet uygulamalarının özünde kapitalist gelişmeye uyumlu olduğunu belirtmekle birlikte, Weber de ilerleyen dönemlerde İslamiyet'in kapitalist gelişime engel bazı unsurlara ev sahipliği yaptığını ileri sürmüş ve diğer doğu dinleri ile bir arada kapitalist gelişim ile uyumsuz olarak değerlendirmiştir. Weber'e göre İslam toplumlarında çok erken dönemlerden itibaren ciddi bir ticaret tecrübesi olmakla birlikte, tarihsel süreç içerisinde odak noktasının fetihlere ve patrimonial/militarist devlet anlayışına kayması, yerel/ticari burjuvazinin oluşumuna imkân tanınmaması ve Batılı karakterde bir rasyonalite anlayışının ortaya konamaması kapitalist gelişmeye sekte vurmuştur (Weber, 2002'den akt., Dede, 2010: 104).

İslamiyet'in kapitalist piyasa ekonomisi ile entegrasyonunu ve/veya uyumsuzluğun inceleyen pek çok çalışma olmakla birlikte, bunlar doğrudan bu çalışmanın doğrudan konusu olmadığından burada kısaca değinilmesi uygun görülmüştür. Bu araştırma için esas olan, İslami hassasiyeti yüksek, dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız mantığı benimsemiş iş adamlarının yönetim uygulamalarıdır. Aşağıdaki bölümde bu iş adamlarının temsil ettiği sermaye grubunun sosyo-ekonomik tarihçesine kısaca yer verilmiştir.

1.4.3. Türk İş Dünyasında Dindar-Muhafazakâr Mantık

Sermaye sahibi yerel bir burjuvazi oluşturmakta çeşitli sebeplerle geç/yetersiz kalan Osmanlı Devletinden iktisadi ve toplumsal açıdan sıkıntılı bir miras teslim alan Türkiye Cumhuriyetinde, Batıdaki gelişmiş devletlere benzer yerel bir sermayede sınıfı oluşturma süreci de ağırlıklı olarak devlet kontrolünde gerçekleşmiş, bu süreçte dindar-muhafazakâr kesimler ciddi bir sermaye birikimine ağırlıklı olarak 1980 sonrasında kavuşabilmişlerdir. Bu noktada Öz (2013: 45) mevcut çalışma için de geçerli olacak bir ayrım üzerinde durmuş ve doğrudan bir tarikat veya cemaatin kontrolünde olan işletmeler ile dini hassasiyetleri yüksek, dindar insanlar tarafından kurulan işletmelerin ve sermayenin birbirinden farklı olarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bizim bu başlık altında dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız mantık da, dindar ve/veya dini hassasiyetleri görece yüksek girişimcilerin ve sermaye sınıfının sahibi oldukları örgütleri yönetirken genel bir kurumsal çerçeve şeklinde faydalandıkları mantığın kökenini ve günümüzdeki uygulamalarını temsil etmektedir. Bu mantığı daha iyi anlayabilmek için kısa bir tarihçesi aşağıda sunulmuş, daha sonra ise mantığın pratikteki uygulamalarını irdelemeye çalışan araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

1800'ler sonrası Osmanlı Devletinin ve Türkiye Cumhuriyetinin sosyo-ekonomik ve siyasal değerlendirmelerini yapan pek çok çalışmada merkez-çevre ayrımı üzerinde durulmuştur (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 117). Osmanlı Devletinin Batı karşısındaki geri kalmışlığını ve ülkenin tekrar eski parlak günlerine dönmesini amaçlayan siyasi ve iktisadi fikir akımları bu merkez-çevre ayrımının farklı kutuplarında değerlendirilmiş, Cumhuriyetin ilanı sonrasında da bu durum devam etmiştir. Ayrımın merkez tarafında Batılı tarzda, topyekûn bir toplumsal değişmeyi savunan merkezdeki bürokratik ve askeri elit yatarken, diğer tarafta ise daha tedrici bir değişmeyi savunan, kültürden ziyade teknik alanda değişime odaklanan, geçmişe bağlılığı savunan çevredeki muhafazakâr unsurlar yatmaktadır. Yukarıda, Türkiye'de muhafazakârlığın tarihçesini kısaca incelerken bu kesimlerden bahsedilmiş ve çok keskin ayrımların hatalı olabileceği, gayet dindar-muhafazakâr kişilerin Ankara'nın kurucu kadrolarında yer aldığı, Osmanlı döneminde Batılı tarzda modernleşmeyi savunan kimi isimlerin, hatta bazı devlet adamlarının ise hızlı gelen devrimlerin ardından muhafazakâr safta görülebildiği vurgulanmıştı. Yapılan çalışmalarda merkezde konumlanan bürokratik ve askeri elitin daha ziyade merkezden çevreye doğru,

tepeden inmece bir toplumsal dönüşümü amaçladıkları, iktisadi, kültürel ve toplumsal manada hızlı bir modernleşme çabası içinde olduğu görülmektedir. Çevrede toplanan muhafazakâr, İslamcı ve/veya gelenekçi kesim ise bu ani ve tepeden inmece toplumsal ve iktisadi dönüşüm projesine karşın daha ılımlı, yavaş ve başta din olmak üzere kültürel değerlere karşı daha korumacı bir ilerleme yanlısı olmuşlardır.

Öz (2013: 51) gibi isimler yerli bir burjuvazi oluşturma çabasını Osmanlı Devletinin son dönemlerine dayandırmaktadırlar. Sonuçta Osmanlı Devletinden genç Türkiye Cumhuriyetine miras kalan patrimonial devlet geleneği, Cumhuriyetin kurucu kadrolarının bizzat Osmanlı Devletinin askeri ve bürokratik üst sınıfına mensup olmaları, Osmanlı'dan Cumhuriyet'in ilk yıllarında toplumsal ve iktisadi ilerlemeye kaynaklık edecek miras bir yerli burjuvazi devir alınamaması gibi sebepler nedeniyle güç yukarıda merkez olarak tabir ettiğimiz bürokratik-devletçi cephenin elinde toplanmıştır. Yukarıda bahsettiğimiz nedenlere ek olarak yerli sermaye birikiminin yetersizliği de kalkınma ve sanayileşme hamlelerinin Ankara eliyle yürütülmesini mecbur kılmış (Bakan ve Çimen, 2018: 33), Ankara'daki siyasi, bürokratik ve askeri elit iktisadi kalkınma ve kültürel modernleşme projesini bir bütün olarak yürütme fırsatı elde etmiştir. Yerli bir burjuvazi oluşturmaya amaçlayan merkezdeki güçler, yukarıda da belirtildiği gibi bu yerli burjuvaziye kültürel ve siyasi olarak da Cumhuriyet modernleşmesi ile uyumlu bir biçimde tasarlama çabasına girişmiş, bu noktada oluşturulan burjuvazinin devletçi karma modele ve kültürel/siyasal devrimlere tam bağlılığı amaçlanmıştır (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 122). Bu noktada ağırlıklı olarak taşrada yer alan, örgütlenme ve sınıf bilincinden yoksun, sermaye birikimi oldukça sınırlı dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri merkez güçler tarafından oluşturulmaya çalışılan yerel burjuvazinin doğal olarak dışında kalmışlardır. Ankara bürokrasisi ile uyumlu, ekseriyeti İstanbul –ve İzmir– merkezli bir burjuvazinin inşası bu şekilde gerçekleşmiş (Öz, 2013: 125), dışa kapalı ekonomik ortamda, sübvansiyon ve korumacılık ile bu burjuvazi sınıfı uzun yıllar boyunca güçlenmeye devam etmiştir. Buğra (1998: 523), bu yerli burjuvazinin emekleme dönemini geride bırakıp özellikle 1950'ler itibarıyla gelişmeye başladığını ve iktisadi gücünü devlet ile kurduğu enformel ilişkiler sayesinde elde ettiğini belirtmiştir.

Cumhuriyetin ilanından sonra yer yer çok partili ve daha liberal bir siyasal yaşama geçiş denemeleri olsa da, çeşitli sebeplerle bu çabalar sekteye uğramış ve 1946'ya kadar tek partili, devletçiliğin merkezde yer aldığı karma bir ekonomik model tercih edilmiştir. 1946 yılında ilk kez çok partili seçimler yapılmış, 1950 seçimlerinde ise CHP içinden çıkan bir isim olan Adnan Menderes'in kurduğu, daha önce çevrede kalmış güç odaklarını temsil eden Demokrat Parti, liberal, muhafazakâr ve demokrat söylemler ile (DP) tek başına iktidar olarak merkezdeki güç odaklarını ilk kez yenilgiye uğratmıştır. Demokrat Parti iktidarı döneminde kültürel arenada dindar-muhafazakâr çevreler, yukarıda bahsettiğimiz üzere önemli kazanımlar elde etseler de (Özsöz, 2017: 6), ekonomideki devletçi anlayış devam etmiştir. Muhalefette olduğu dönemde devletçi uygulamaları eleştiren ve ısrarla serbest piyasayı

savunan Demokrat Parti, iktidarı döneminde büyük devlet yatırımlarını sürdürmüş, özel sektör ortaklığı ile kurulan İktisadi Devlet Teşekkülleri, yeni Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kurulması, sübvansiyonlar ve yerel himayecilik uygulamaları devam etmiştir. DP devletçiliğinin tek parti döneminden temel farkı, kamu kesiminin özel sektöre ucuz ara mal üretimine yoğunlaşmasıdır (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 127). Tarımdaki makineleşme sayesinde önemli milli gelir artışları sağlansa ve kültürel arenada çevredeki muhafazakâr ve liberal güç odakları kritik kazanımlar elde etse de, genel görüş DP döneminde de devletçi anlayışın devam ettiği yönündedir (Bakan ve Çimen, 2018: 35). Demokrat Parti dönemi ile ilgili bir diğer kırılma noktası ise Türk toplumsal ve siyasal yaşamında büyük bir değişime kaynaklık ettiği düşünülen, bu dönemin Cumhuriyet tarihinin en büyük köyden kente göç hareketlerinden birine tanıklık etmesidir. Bu göç hareketleri sonucunda ağırlıklı olarak taşrada temsil edilen ve çevrede kalan halk kesimlerinin siyasal, sosyal, kültürel ve iktisadi talepleri merkezde daha fazla görünür olmaya ve ağırlığını hissettirmeye başlamışlardır (Özsöz, 2017: 6). Bir takım siyasi ve toplumsal faktörler nedeniyle yaklaşık 10 yıllık DP iktidarı 1960 yılında bir askeri darbe ile sona erdirilmiş, darbe sonrasında da devletçi karma ekonomi modeli hâkimiyetini sürdürmüştür. Demokrat Partinin özel sektöre ucuz ara mal ve hammadde üretimini amaçlayan aracı devlet anlayışını sürdüren 1960 sonrasındaki ekonomik politikalar, ithal ikameci anlayışa odaklanarak yerli sanayiye kaldırma amacı gütmüşlerdir. Bu döneme Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) damga vurmuş, kamu yatırımları ve harcamaları üzerinde önemli bir ideolojik-bürokratik güç olarak devlet ve özel sektör ilişkisini düzenlemiştir (Bakan ve Çimen, 2018: 35). DPT'nin yetiştirdiği teknokratlar daha sonraki dönemlerde de siyaset ve bürokraside kilit roller üstlenmeye devam edeceklerdir. Devlet ve özel sektör arasındaki patronaj ilişkisinin niteliği yukarıda da bahsettiğimiz üzere zenginliğin, rantın, kamu ihalelerinin ve sübvansiyonların dağıtımı ile yakından alakalıdır. İthal ikameci kalkınma modeli ile 1960 sonrasında İstanbul merkezli burjuvazi daha da güçlenmiş, sanayileşme kapasitesini ve sermaye birikimini arttırarak 1971 yılında Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) adıyla örgütlenmişlerdir (Bakan ve Çimen, 2018: 37). Merkezde bunlar yaşanırken, çevredeki muhafazakâr kesimlerin daha ziyade tacir seviyesinde kaldığını, sermaye birikimi ve örgütlü bir üretim gücü meydana getirmekten, en azından 1980'lere kadar görece uzak olduğu söylenebilir (Demirpolat ve Yıldız, 2014: 94-95).

1960 darbesi sonrasında, 1961 Anayasası ile beraber gelen özgürlükçü ortam, siyasi ve sivil örgütlenmeler açısından elverişli bir ortam yaratmıştır. Bu esnada İstanbul merkezli burjuvazi ithal ikameci ekonomik model sayesinde devletin kanatları altında görece güvenli bir ortamda gelişip serpilirken, yukarıda bahsettiğimiz köyden kente göç dalgası artarak devam etmiştir. 1950'lerde başlayan bu göç dalgalarının bir sonucu olarak çevrenin merkez üzerinde baskısı, siyasal ve sosyal yaşamda gücü artmıştır. Bu göçler sonucunda kentlerde farklı bir yaşam tarzını ve düşünce sistemini benimsemiş taşra kökenli küçük esnaf ve girişimciler ortaya çıkmaya başlamıştır (Bakan ve Çimen,

2018: 38). Sermaye birikimlerindeki ve geçmiş tecrübelerindeki yetersizlik, eğitim ve teknik imkânsızlıklar, dindar-muhafazakâr duruşları ve taşra kökenli olarak çevrede kalmaları nedeniyle Ankara merkezli olarak planlanıp yönetilen ekonomik kazanımlardan pay alamayan sermaye kesimleri de bu elverişli ortamda siyasal ve sosyal açıdan örgütlenmeye hız vermişlerdir. Demokrat Partinin devamı niteliğindeki, Süleyman Demirel önderliğinde kurulan Adalet Partisinden kısıtlı destek bulabilen bu kesimler, Necmettin Erbakan'ın liderliğini yaptığı Milli Selamet Partisi ve Milli Nizam Partisi'nin kanatları altında gerek ekonomik, gerek dini/kültürel çıkarlarını savunma yoluna gitmişlerdir (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 128).

1961-1980 arasındaki dönem Türk siyasal, iktisadi ve toplumsal yaşamı açısından önemli kırılma noktalarını da beraberinde getirmiştir. 1961 Anayasasının getirdiği örgütlenme özgürlükleri, katlanarak artan köyden kente göç gibi gelişmelere ek olarak bir takım yurtiçi ve yurtdışı faktörler de dindar-muhafazakâr sermaye kesimlerinin emekleme çabalarını kolaylaştırmıştır. Bunlardan birincisi Soğuk Savaşın giderek şiddetlenmesi sonucunda, NATO saflarında yer alan Türkiye'de anti-komünist bir aygıt olarak dine kritik bir rol biçilmesidir. Bir yandan soğuk savaş, öte yandan da İran'da gerçekleşen İslam Devrimi sonucunda ABD "ılımlı İslam" adı verilen bir projeyi devreye sokmak durumunda kalmıştır. Bu proje bir yandan Müslüman ülkelere Sovyet Sosyalist rejiminin ihracını önlemek için İslamiyet'i bir araç olarak kullanmayı amaçlarken, öte yandan da köktendinci, aşırılık yanlısı İslami akımları ekarte ederek, liberalizm ve demokrasi ile daha barışık bir İslami kuşak yaratma projesi olarak özetlenebilir. Bu proje bir yandan NATO bünyesindeki Ankara'nın dine ve dindarlığa yönelik şüpheli ve mesafeli yaklaşımında gevşeme anlamına gelirken, öte yandan da hem Sovyet tehlikesine karşı dinin bir araç olarak kullanılması imkânını beraberinde getirmiş, hem de İran İslam Devrimi benzeri radikal ve şeriatçı bir devrime karşı dini ve dindar çevreleri devlet ile barıştırmak ve milliyetçilik ve muhafazakârlığı harmanlayarak kontrol altında tutmak gibi amaçlara da hizmet etmiştir. 1980'lere doğru yaklaşılrken dindar-muhafazakâr kesimlerin elini güçlendiren bir diğer uluslararası gelişme, İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan olumlu iktisadi havanın bozulma sinyalleri vermesidir. Özellikle 1970 sonrasında küresel ekonomide yaşanan çalkantılar ve kapitalist rejimlerdeki tıkanma sonucunda iktisadi arenada liberalizm talepleri güç kazanmıştır (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 128). Sovyetlerin karşısındaki en büyük silahlarından biri din olan NATO ve Batı bloğu, bu silahı kullanmaktan çekinmemiş ve bu dönemde dindar-muhafazakârlık da yükselişe geçmiştir. İktisadi arenada liberalizm, kültürel arenada ise muhafazakârlık şeklinde kendisini gösteren bu yeni siyasetin daha ziyade İngiltere ve ABD'den dünyaya ihraç edilen "Yeni Sağ" olarak adlandırıldığını belirtmiştik. Bu yeni sağ politikalar Türkiye'de de 1980 sonrasında hayata geçirilecektir. Ayhan ve Sağiroğlu (2012: 128) gibi isimler, Türkiye'de dindar-muhafazakâr sermayeden bahsederken 1970'lerin üzerinde önemle durulması gerekliliğinden bahseder. İkiye göre bu dönemde TOBB içerisinde yaşanan çekişmeler,

Necmettin Erbakan önderliğinde etkisi 2000'lere kadar sürecek olan İslami bir ekonomik ve toplumsal düzen yaratma idealinin ortaya çıkışı bu idealin siyasal arenada temsil imkânı bulması dindar-muhafazakar sermayenin artık sınıfsal ve siyasal bir bilinç kazandığının göstergeleridir.

Sonuç olarak 1980'lere girilirken Türk toplumunun önemli siyasi, iktisadi ve kültürel dönüşümlere gebede olduğu söylenebilir. 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonucu ülkeye yönelik uygulanan siyasi ve iktisadi ambargolar ciddi bunalımlara sebep olmuştur. Aynı dönemde yaşanan OPEC petrol krizi, sağ-sol çatışmaları, işçi ve işveren çekişmeleri, grevler, lokavtlar, devalüasyonlar gibi problemlere 70'lerde görev yapan koalisyon hükümetleri kökten bir çözüm üretmekte yetersiz kalmışlardır. Ülke 1980'lere böyle bir atmosferde girmek durumunda kalmıştır.

1980'ler Türkiye için önemli bir iktisadi dönüşümün habercisi ile başlamıştır. 12 Ocak 1980'de açıklanan kararlar ile ithal ikameci modelin terk edilmesi, Türk Lirasının devalüe edilmesi, küresel piyasalar ile tam bir bütünleşmenin sağlanması, Türk ekonomisinin dışarıya açılması, devletin ekonomik rolünün küçültülmesi, kambiyo rejiminde değişiklik gibi geçmişe kıyasla oldukça radikal, neoliberal karakterli bir ekonomik program duyurulmuştur. Oldukça sert tedbirler içeren bu programın uygulanması toplumsal ve siyasi olarak büyük bir direniş ile karşılaşmış, ülkede oluşan siyasi çatışma ve anarşi ortamının da etkisiyle ordu 12 Eylül 1980'de bir kez daha yönetime el koymak durumunda kalmıştır. Darbe sonrasında gelen sıkıyönetim ortamında 12 Ocak 1980 kararları daha rahat bir şekilde uygulanabilmiş (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 129) ve Türkiye'nin sosyal, siyasal ve iktisadi yaşamında önemli dönüşümler meydana gelmiştir. Bu dönüşümlerin temelinde kendisi de DPT kökenli bir teknokrat olan Turgut Özal ve uyguladığı Yeni-Sağ siyaset yer almaktadır. Özal bir taraftan yerleşik merkez burjuvazi sınıfını temsil eden TÜSİAD öncülüğündeki sermaye sınıfının iktisadi yatırımlarını desteklerken, diğer taraftan çevrede yerleşik dindar-muhafazakâr sermayenin önünü açacak uygulamalara imza atmıştır (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 129; Demirpolat ve Yıldız, 2014: 94-95). Özal, 12 Ocak 1980 kararlarını Başbakan Müsteşarlığı yaptığı dönemde hazırlamış, kurucusu olduğu liberal-muhafazakâr çizgideki Anavatan Partisi ile 1983-1989 arasında bu kararları içeren bir siyasal ve iktisadi programı tek parti iktidarı ile uygulayabilmiştir. Anavatan Partisi, liberal, muhafazakâr ve demokrat siyaseti harmanlayarak farklı toplum kesimlerini kucaklamayı amaçlamış, özellikle iktisadi (Öz, 2013: 127) ve toplumsal alanlarda büyük dönüşümlerin taşıyıcısı olmuştur.

Turgut Özal ile özdeşleşen 1980'ler, dindar-muhafazakâr sermayenin güçlenmesi ve meşruiyet kazanmasına tanıklık etmiştir (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 129; Öz, 2013: 126, Temelli, 2015: 46). Bu dönemde uygulanan iktisadi dönüşüm ile Türkiye küreselleşme ile uyumlu bir neoliberal sisteme geçiş yapmış, bu liberal politikalar sayesinde taşra kökenli yeni bir ticari elit yaratabilmek mümkün olmuştur (Öz, 2013: 126; Özsöz, 2017: 6; Bakan ve Çimen, 2018: 38). Siyasi ve toplumsal arenada İslamcı veya İslami anlayışın kamusal alanda görünürlüğü artmış, dindar-muhafazakâr kesimler kitle

iletişim araçlarını daha etkin bir şekilde kullanarak örgütlenmelerine hız vermişlerdir. Ekonomi, eğitim, sağlık ve medya gibi alanlarda yaşanan özelleştirmelerden dindar-muhafazakâr sermaye kesimleri pay almaya başlamış, İslami finans uygulamaları ile sermaye birikimine hız verilmiştir. Yine bu dönemde, dönemin liberal ruhuna uygun olarak İslami olan değer ve ilkeler piyasalaştırılmış, İslamcı ideolojinin radikal ve fundamentalist yönleri ekarte edilerek, dindar-muhafazakar sermaye ve toplum çevreleri yeni iktisadi ve toplumsal düzen ile entegre edilmiştir (Yankaya, 2014: 72). 80’lerde ülke ekonominin dışarıya açılması ve ihracata getirilen kolaylıklar ve teşvikler sayesinde özellikle küçük ve orta ölçekli dindar-muhafazakâr sermaye kitleleri önemli ihracat potansiyeli yakalamıştır (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 130). Yine aynı dönemde kitle iletişim araçları etkin bir şekilde kullanılarak dindar-muhafazakâr kitlelere yönelik örgütlenme ve propaganda faaliyetlerinde önemli verimlilik artışı sağlanmıştır. Böylelikle Yücekök (1971) tarafından daha önce (1946-1970 döneminde) görece eğitimsiz, kültürel açıdan bağımsız olarak tanımlanan çevredeki muhafazakâr kitleler eğitilmiş (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 121), örgütlü ve iktisadi olarak liberal, özel girişime yatkın ve başlangıç sermayesi elde edebilecek ilişkilere ve ağlara sahip bir hale getirilebilmiştir (Yavuz, 2008: 133).

1.4.3.1. Türk İş Dünyasında Dindar-Muhafazar Mantığının Etki Alanında Bir Örgütlenme Olarak MÜSİAD

Şüphesiz 1980’ler Türk toplumu için dünya pazarları ile eklemlenme, iktisadi ve kültürel olarak dışa açılma, siyasi açıdan liberalleşme, geçmişin katı devletçi politikalarının hemen her alanda kademeli olarak yumuşatılması ve küreselleşme rüzgârına entegre olma gibi burada tümünü sayamayacağımız kadar çok yenilik getirmiştir. Bu toplumsal ve iktisadi dönüşüm doğrudan çalışmanın doğrudan konusu olmadığı için burada kısaca yer vermek ve dindar-muhafazakâr mantık üzerinden iş yapan sermaye kesimlerine olan etkileri üzerinde durmak daha yerinde olacaktır. Türkiye’nin önemli toplumsal dönüşümler geçirdiği bu on yıllık periyod sonucunda bu araştırma için en kritik olan gelişme, bugün de dindar-muhafazakâr sermayenin en büyük ve köklü örgütlenme (Öz, 2013: 126) girişimi olarak karşımızda duran Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneğinin (MÜSİAD) 9 Mayıs 1990’da kurulmasıdır (Birçok yayında bu tarih 5 Mayıs 1990 olarak belirtilmekte, ancak MÜSİAD’ın web sitesine göre resmi kuruluş tarihi 9 Mayıs 1990’dır). 2022 yılı itibarıyla dernek 13000 civarında üyesiyle 60000’e yakın işletmeyi temsil etmekte ve yaklaşık 2 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Dernek web sitesinin “MÜSİAD’la Tanışın” bölümünde kendisini ve misyonunu şu şekilde tanımlamaktadır (MÜSİAD, 2022):

“Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD); hakkın ve hukukun, adaletin ve eşitliğin, barışın ve güvenin, refahın ve mutluluğun sağlandığı; tarihe ve topluma mal olmuş mahalli ve evrensel değerlerin gözetildiği, kendi içinde bütün, bölgesinde, ekonomik ve siyasi alanda etkin, dünyada saygın

bir Türkiye hayaliyle yola çıkan hassasiyet sahibi iş adamlarının, 9 Mayıs 1990 tarihinde İstanbul'da kurdukları bir "İşadamları Derneği"dir."

"MÜSİAD'ın misyonu; ulusal ve uluslararası düzeyde bağımsız ve bağlantısız hareket eden bir işadamları derneği olarak, önceden belirlenen ilke ve değerleri paylaşan üye sayısını artırmak, üyeleri arasındaki dayanışmayı geliştirmek ve kendi içinde sağladığı bu birlik ve beraberlik ruhuyla ülkemizin maddi ve manevi yönden gelişmesine katkıda bulunmaktadır."

Yukarıda derneğin kendini tanımlarken kullandığı "hassasiyet sahibi" iş adamları ve misyon açıklamasında göze çarpan "maddi ve manevi" gelişme ifadelerinden anlaşıldığı kadarıyla, 2022 tarihi itibarıyla MÜSİAD amacını ve misyonunu açıklarken doğrudan İslami referanslar kullanmak yerine daha dolaylı bir anlatımı tercih etmektedir. Bunun sebeplerine aşağıda yer verilecek ve bu kısım tekrar yorumlanacaktır. Kuruluş ve organizasyon dönemlerinde ise MÜSİAD doğrudan İslami, dindar-muhafazakâr bir kimlik ve söylem ile ilişkilendirilmiştir. Bu hem derneğin kendi yayınlarında, hem de derneğin erken dönemlerine dair yapılan araştırmalarda görülebilir. Temelli, (2015: 46) ilk dönemlerde derneğin resmi söylemlerindeki ana temanın İslami anlatılar üzerinden şekillendiğini, Vorhoff (2001: 325) ise aynı dönemlerde derneğin ideolojik ve toplumsal formasyonunun Sünni-Müslüman dindarlık tarafından beslenen bir muhafazakârlığa dayalı olduğunu ileri sürmüştür.

MÜSİAD açılımındaki "M" harfi kamuoyunda genellikle Müslüman olarak okunmakta ve değerlendirilmektedir. Bununla birlikte derneğin adı için seçtiği "müstakil" (bağımsız) kelimesinin daha önceki dönemlerde iktisadi ve siyasi olarak devlet tarafından kayırıldığını iddia ettiği TÜSİAD'a ve siyaset/bürokrasi dünyasına bir mesaj gönderme amaçlı olduğu, sermaye birikimini bağımsız/bağlantısız olarak gerçekleştirdiklerine yönelik bir vurgulama olduğu (MÜSİAD, 2022: 14; Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 120; Öz, 2013: 126, Temelli, 2015: 46) yorumları daha yaygındır. Kuruluş döneminde MÜSİAD ağırlıklı olarak inşaat, küçük ve orta ölçekli sanayi, hizmet sektörü ve ticaret ile uğraşan (Bakan ve Çimen, 2018: 41), daha önceki dönemlerde iktisadi pastadan hak ettiği payı alamadığını (Öz, 2013: 52, Temelli, 2015: 46) düşünen iş adamlarının bir araya geldiği, bizzat Turgut Özal'ın tavsiyesiyle kurulduğu iddia edilen bir örgütlenme olarak göze çarpmaktadır (Yankaya, 2014: 30). Kendisini TÜSİAD ve yarı-resmi TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) gibi kuruluşlara muhalif olarak konumlandırıran MÜSİAD, iktisadi olarak liberal bir tutum sergilerken, kültürel olarak daha muhafazakâr (Öz, 2013: 127), İslami değerlere (Öz, 2013: 126) ve Anadolu geleneklerine daha bağlı, alternatif bir burjuvazi oluşturma çabası olarak değerlendirilebilir. İdeolojik bir karşılaştırma yapılacak olursa; TÜSİAD üyeleri daha çok Batı odaklı bir kalkınma ve modernleşme zihniyeti benimsemişken, MÜSİAD kendisini özellikle Uzak Doğu Asya ülkelerinin gerçekleştirdiği kalkınma modeli ile ilişkilendirmiştir (Buğra, 1998: 527, Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 119, Temelli, 2015: 48-49). MÜSİAD'ın ilk başkanı Erol Yazar, klasik kapitalizmi İngiltere, modern kapitalizmi ise Japonya ile

ilişkilendirmiş ve Japonya tipi bir kapitalizmin tarafında olduklarını belirtmiştir. Batı tipi bir sosyal devlet anlayışı yerine ileri teknoloji ve yüksek ahlak ilkesi ile hareket ederek, milli ve manevi değerler ve aile kurumunu korumayı amaçlayan Japonya tipi bir uzun vadeli kalkınma gündemini Türkiye'nin de tercih etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Yarar, 1997: 21-22). MÜSİAD, dindar-muhafazakâr girişimcileri İslami bir iş ahlakı ve –detaylarını önceki bölümlerde verdiğimiz– “İslam İnsanı” (*Homo Islamicus*) modeli etrafında birleştirmeyi amaçlamış, bu yönüyle kendisini TÜSİAD çatısı altında birleşen sermaye sahiplerinden farklılaştırmaya odaklanmıştır (Yankaya, 2014: 18).

MÜSİAD, daha önce kökenini Osmanlı Devletinin son yüzyılındaki modernleşme çabalarına kadar dayandırdığımız merkez – çevre ayrışmasında çevrenin safını tutmuştur (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 120; Öz, 2013: 126). Dernek, 1960'lerden itibaren yavaş ve temkinli bir şekilde güç kazanan ve 1980 sonrasında daha örgütlü hale gelen çevredeki liberal ancak muhafazakâr sermayenin sesi olmuş ve İstanbul merkezli, görece daha Batılı ve seküler (Öniş ve Türem, 2001: 101) yerli burjuvaziye alternatif olmayı amaçlamıştır. MÜSİAD'ın dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin daha önce aralarında kurdukları, gönüllülük ve güven esasına dayanan gayri resmi yardımlaşma ve dayanışma ağının bir sivil toplum örgütü haline getirilmiş versiyonu olduğu söylenebilir (Öz, 2013: 126; Temelli, 2015: 46; Kabacıoğlu, 2016: 63). MÜSİAD, devlet desteği olmadan, Batı'daki gibi doğal bir gelişme süreci içerisinde oluştuğunu iddia ederek gerçek manada bir burjuva sınıfını ancak kendilerinin temsil edebileceğini iddia etmiş (Buğra ve Savaşkan, 2015: 205), özellikle kuruluş döneminde İslami kimliğini ön planda tutmuş, dürüstlük, geleneklere ve adetlere saygı, manevi duyarlılık gibi anahtar kelimelere odaklanarak ahlaklı bir tacir sınıfı oluşturmayı amaçlamıştır (Yankaya, 2014: 103).

Bir iş adamı örgütü olarak MÜSİAD'ın pragmatik (Yankaya, 2014: 30; Kabacıoğlu, 2016: 69) bir organizasyon olduğunu iddia etmek mümkündür. Bu pragmatizmi ve dindar-muhafazakâr mantığın günümüzdeki konumunu anlamak için derneğin tarihçesine kısaca değinmek gereklidir. Kuruluş ve meşruiyet arayışı (1990-1993) dönemlerinde organizasyon İslami kimliğini ön plana çıkarmakla birlikte, daha önce partileri sık sık kapatılan ve marjinal söylemleri ile dikkat çeken Necmettin Erbakan liderliğindeki Refah Partisi'ne (RP) mesafeli durmuş ve siyaseten daha merkezde yer alan Turgut Özal'ın kanatları altında yer almayı seçmiştir. Özal'ın ölümü ve RP'nin 1994 yerel seçimlerinde kazandığı büyük başarı sonucunda, MÜSİAD ve RP arasındaki bilhassa üye tabanında bariz olan organik bağlar (Kabacıoğlu, 2016: 70) gün yüzüne çıkmış (Yankaya, 2014: 107) ve dernek RP ile yakın ilişkiler içerisine partinin İslami söylemini benimsemiştir. Bu dönemde MÜSİAD Türkiye'nin Batılılaşma ve Avrupa Birliğine üyelik sevdasından vazgeçmesi gerektiğini, geleneksel bankacılık ve faize karşı olduklarını vurgulamış, siyasi arenada RP'yi desteklemiştir (Bakan ve Çimen, 2018: 43). RP'nin büyük bir siyasi zafer kazandığı 1994 yerel seçimleri MÜSİAD ve diğer dindar-muhafazakâr sermaye sahipleri için önemli bir sıçrama tahtası görevi görmüştür. İstanbul ve Ankara gibi büyük

şehirlerde belediyeler aracılığıyla dağıtılan ihale vb. kamu kaynaklarının transferinde daha önce çevrede kalan dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri önemli kazanımlar elde edebilmişlerdir (Öz, 2013: 48; Kabacıoğlu, 2016: 70; Özsöz, 2017: 8; Bakan ve Çimen, 2018: 43). Bu dönemde sosyal ve iktisadi arenada gücünü ve görünürlüğünü arttıran MÜSİAD'ın üye sayısı 1992'de 300 iken, 1995'te 1950'ye yükselmiş, 1997 senesinde ise 3000 olarak kaydedilmiştir (Gülalp, 1999: 44). MÜSİAD üyeleri Türkiye'nin AB üyeliği hususunda RP benzeri bir negatif tutumu benimsemelerine rağmen, 1996'da Türkiye'nin Gümrük Birliğine üyeliği ile gelen fırsatları da başarı ile değerlendirmişler (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 136), Avrupa'ya bilhassa gıda, makine ve mobilya ihraç ederken, ileri teknoloji malzeme ve inşaat ekipmanlarının ithalatını ve Türkiye temsilciliklerini de üstlenmişlerdir. Bu dönemde MÜSİAD benzeri TUSKON (Türkiye İş Adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu), ASKON (Anadolu Aslanları Konfederasyonu), İŞHAD (İş Hayatı Dayanışma Derneği) gibi dindar-muhafazakâr hassasiyetleri yüksek iş adamları tarafından kurulan diğer iş adamları örgütlenmeleri de görülmekle birlikte bunların MÜSİAD gibi geniş ve profesyonel bir örgütlenme başarımından söz etmek güçtür.

28 Şubat 1997 tarihinde Türk Silahlı Kuvvetleri, Doğru Yol Partisi ve RP koalisyonu ile kurulan Refahiyol hükümetini, siyasi literatüre postmodern darbe olarak geçen bir muhtıra ile istifaya zorlamıştır. Bu dönem diğer İslami sosyal ve iktisadi örgütlenmeler gibi MÜSİAD'ın yükselişine de sekte vurmuştur (Öz, 2013: 49). Dindar-muhafazakâr sermayedarlara yönelik olarak kullanılan “Anadolu Kaplanları”, “Anadolu Burjuvazisi”, “İslami Burjuvazi”, “İslami Calvinistler” gibi söylemlerin yerini “Yeşil Sermaye”, “İrticai Sermaye” gibi tanımlamalar (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012: 118; Özsöz, 2017: 6) almış, MÜSİAD vb. örgütlenmelerin bankalar ve kamu sektörü nezdinde kredibilitesi önemli ölçüde sarsılmış, başta kamu olmak üzere çeşitli sektörlerdeki ihale ve sübvansiyonların dışında tutulmuşlardır. Aynı dönemde ve sonraki yıllarda geniş tabanlı ortaklık sistemleri ile ve genellikle gurbetçi Türklerden Almanya gibi ülkelerde toplanan paralar ile kurulan holdinglerin batması, İhlas Finans gibi İslami finans kurumlarının iflası kamuoyu nezdinde dindar-muhafazakâr sermayeyi daha da zor durumda bırakmıştır. 11 Eylül 2001'de ABD'de gerçekleştirilen terör saldırıları sonucunda dünya genelinde oluşan, İslam ve terörizmi yan yana konumlandıran siyasi atmosfer ve 2001'de Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz işleri daha da zorlaştırmakla birlikte, MÜSİAD pragmatik duruşu ve adaptasyona müsait vaziyet alışı ile tüm bu çıkmazların üstesinden gelmeyi bilmiştir. 1998'de Refah Partisi, 2001'de ise RP'nin devamı niteliğindeki Fazilet Partisinin kapatılmasının ardından MÜSİAD siyasetle arasına mesafe koymuş, İslami söylemi ikinci plana itmiş (Yankaya, 2014: 29), dernek logosundaki İslami imgeleri kaldırmıştır. Ayrıca RP kökenli üyeler MÜSİAD yönetiminden uzaklaştırılmış, adı batık İslami holdinglerle ve kamuoyunda yolsuzlukla anılan üyeler istifaya zorlanmıştır. Gerek 28 Şubat sürecinin baskısı, gerek 1999 yılında başlayan Kopenhag Kriterlerinin kabulü ve Türkiye'nin AB üyelik sürecindeki hızlanmalar ile MÜSİAD yeni bir pozisyon

almıştır. Daha önceleri AB'ye siyasi ve ekonomik entegrasyonu reddeden MÜSİAD, 1999 sonrasında AB üyeliği ve İslami anlayış arasında bir uyum sorunu olmadığını vurgulamıştır (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 136; Bakan ve Çimen, 2018: 45). Öniş ve Türem'e (2001: 98) göre AB üyeliği ile genişleyecek demokratik alanın hem din ve vicdan özgürlüğüne katkı yapacağı, hem de AB'nin KOBİ'lere yönelik finansal ve ticari olanaklarından MÜSİAD üyelerinin önemli kazanımlar elde edebileceği düşüncesi bu dönüşümde etkili olmuştur. Bu dönüşüm sonrasında MÜSİAD ile beraber genel olarak Türk dindar-muhafazakâr sermayesinin radikal İslamcı yanı törpülenmiş, liberal eğilimler daha da ağırlık kazanmış ve İslam-piyasa ilişkisi verimlilik ve kar (Yılmaz, 2005: 639) üzerinden kurgulanarak daha dünyevi bir hal almıştır (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 136). 2002'de Adalet ve Kalkınma Partisinin (AKP) iktidara gelmesinin ardından MÜSİAD, partinin erken dönem politikaları ile tam uyum içerisinde (Özsöz, 2017: 8), küreselleşme ve AB ile barışık, çoğulcu, demokratik ve İslami söylemi ikinci planda tutulduğu çizgisini koruyarak yeniden yükselişe geçmiştir. Ayhan ve Sağıroğlu (2012: 136) özellikle RP ile kopuşun ardından MÜSİAD'ın en örgütlü temsilcisi olduğu dindar-muhafazakâr sermayenin mantıksal olarak önemli bir dönüşüm geçirdiğini vurgulamıştır. 1970'li yıllarda Necmettin Erbakan aracılığıyla dile getirilen ve dindar-muhafazakâr çevrelerde önemli karşılık bulan ağır sanayi hamlesi, kalkınma ve bağımsız ekonomi gibi söylemlerin yerini, bilhassa 2000'lerde serbest piyasa ekonomisi, girişimcilik ve uluslararası rekabet gibi temalar almıştır. 2000'li yıllarda dernek yönetim yapısında reforma gitmiş, Türkiye dış ticaretinde daha önce ihmal edilen Afrika, Orta Doğu ve Güney Asya gibi bölgelerde örgütlenme çabalarına hız vermiş, Cumhurbaşkanı ve bakanların yurtdışı gezilerine katılacak derecede önemli bir sivil toplum örgütü haline gelmiştir. AKP ile geliştirilen olumlu ilişkiler ve ortak politikalar sayesinde dernek bu dönemde salt bir iş adamı örgütlenmesi olmanın ötesine geçerek siyasi, iktisadi ve kültürel olarak da önemli bir güç elde etmiştir (Öz, 2013: 127). Derneğin kendi kullandığı tabirlerle, "E-Muhtıra, 17-25 Aralık Ekonomik Darbe Girişimi, 15 Temmuz Hain Darbe Girişimi" (MÜSİAD, 2022) gibi siyasi krizlerde hükümet ile tam işbirliği içerisinde hareket eden MÜSİAD, siyasal gücünü ve pozisyonunu netleştirmiştir. Bütün bunlara ek olarak, MÜSİAD yurtiçinde ve yurtdışında düzenlediği seminer, panel, fuar, konferans ve ticari geziler gibi etkinliklerde hem dindar-muhafazakâr, hem de kapitalizm ve küreselleşme ile barışık iş modelini başarı ile tanıtmayı bilmiştir (Kabacıoğlu, 2016: 68). Dernek web sitesinden düzenli olarak yayınladığı araştırmalar, periyodik dergiler, derleme kitaplar, piyasa analizleri ve raporlar ile hem üyelerini hem de kamuoyunu aydınlatmayı da sürdürmektedir (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 135). Dernek web sitesindeki yayınlar bölümü incelendiğinde derneğin geçirdiği dönüşüme ilişkin daha iyi bir fikir edinmek de mümkündür. 1990'ların ortalarında yayınlanan araştırmalar arasında "İş Hayatında İslam İnsanı", "Yönetimde Bizim Boyut", "Pamuk Birliği" gibi modern ekonomiye ve işletmeciliğe İslami perspektiften bakan çalışmalar yer alırken, 2000'li yıllarda bu tarz yayınların yerini sektörel incelemeler, siyasi analizler, dijital dönüşüm, Endüstri 4.0, Covid 19

Sonrası Global Ticaret, Aile İşletmelerine Kurumsallaşma Tavsiyeleri (MÜSİAD, 2022) gibi daha spesifik ve doğrudan İslami bir referansı bulunmayan çalışmalar almıştır. Kabacıoğlu, (2016: 69-70), MÜSİAD'ın kuruluşundan itibaren adaptasyon bazlı bir evrim modelini başarı ile kurgulayarak bekasını sağlamlaştırdığını belirtmiştir. Bütün bu anlatılardan ve kısa tarihçeden sonra, derneğin web sitesindeki amaç ve misyon kısımlarında neden doğrudan İslami referanslar olmadığı daha iyi anlaşılmaktadır. MÜSİAD geçen yıllar içerisinde önemli bir söylem ve kimlik dönüşümünü başarı ile hayata geçirmiş (Buğra ve Savaşkan, 2015: 205), İslami hassasiyetleri derneğin kendisinden ziyade üyelerin bünyesine aktararak vitrinden görece uzak tutmayı tercih etmiştir (Beriş, 2008: 40).

MÜSİAD, kuruluşundan bu yana geçen süre içerisinde salt dindar-muhafazakâr sermayenin temel örgütlenmesi olarak görev yapmakla kalmamış, siyasi bir güç odağı, Türk-İslam girişimcilik modelinin ihracı ve dindar-muhafazakâr sermayenin eğitimi gibi işlevleri de yerine getirmiş, Türkiye'de din ve piyasa arasındaki sınırları ortadan kaldırmakta (Kabacıoğlu, 2016: 69) önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde de organizasyonun Türkiye'deki en büyük ve etkili sivil toplum kuruluşlarından biri olduğu, yayınları, eğitimleri, yurtdışı örgütlenmeleri ve ihracat odaklı anlayışıyla profesyonel bir iş adamı örgütlenmesi tablosu çizdiği söylenebilir. MÜSİAD pragmatist ve oportünist vaziyet alışı, resmi kuruluşundan öncesine dayanan örgütlenme ve dayanışma deneyimi ile yaklaşık 33 senelik tarihinde önemli badireler atlatmasına rağmen ayakta kalabilen önemli bir burjuva örgütlenmesi olarak karşımızda durmaktadır.

MÜSİAD'ın bu araştırma açısından önemi, daha önce dindar-muhafazakâr sermaye olarak adlandırdığımız iş adamları topluluğunun çatı örgütlenmesi olması, bu iş adamlarını iktisadi, siyasi ve kültürel açıdan doktrine etmesidir. Derneğin iktisadi ve siyasi açıdan liberalizm ve küreselleşme gibi olgular ile barışık olmakla birlikte, alternatif bir işletmecilik ve iktisat yorumuna sahip olduğu yayınlarından anlaşılmaktadır. MÜSİAD'a göre "*Homo Islamicus*" modeli etrafında şekillenen İslami iktisat ve işletmecilik modeli, hem Batı kapitalizminin acımasız ve vahşi uygulamalarından farklı olacak, hem de –yine MÜSİAD'a göre– yanlış anlaşılan ve yorumlanan geleneksel, esnaflaşmış ve ortaçağa özgü İslami işletmecilik / iktisat anlayışından daha modern ve ileri bir seviyede konumlanmaktadır (Demirpolat ve Yıldız, 2014: 96). Derneğin bu araştırma açısından önemi bu noktada yatmaktadır. Örgütlenme bir yandan kapitalizm, serbest piyasa, küçük devlet, küreselleşme gibi kavramlar açısından TÜSİAD ile benzer bir noktada bulunmakla birlikte (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 133), öte yandan da İslam ahlakına ve İslam İnsanı felsefesine dayalı kendi alternatif işletmecilik ve iş adamlığı modelinin mevcudiyetini savunmaktadır. Bu araştırma özelinde dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız bu mantık, Friedland ve Alford (1991)'un modern toplumun temeline yerleştirdiği altı mantıktan biri olan din mantığının örgütsel düzeyde incelenmesini mümkün kılacaktır. Bu inceleme sayesinde örgütsel düzeyde dindar-muhafazakâr mantık ve kısaca piyasa

mantığı olarak tanımladığımız kapitalist serbest piyasa mantıkları arasındaki çekişmeler, farklılıklar ve bu ayrışmaların örgütün hangi birimlerinde ya da fonksiyonlarında ağırlıklı olarak görüldüğü daha iyi anlaşılabilir. Bunun için öncelikle dindar-muhafazakâr mantığa ilişkin hareket ve davranış örüntülerinin ortaya konabilmesi, bu mantığı diğerlerinden ayıran ya da eşsiz kılan yönetsel ve iktisadi uygulamaların ne olduğu netleştirilmelidir.

Bir kurumsal mantık olarak dini merkezine koyan çalışmaların oldukça nadir olduğundan yukarıda bahsetmiş, yapılan çalışmaların da önemli bir bölümünün Hristiyanlık ve Batı toplumları eksenli olduğunu vurgulamıştık. Bununla birlikte İslamiyet temelli bir dindar-muhafazakâr işveren mantığının niteliklerini ortaya koymaya çalışan kısıtlı sayıda da olsa çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları Marksist ve/veya eleştirel bir bakış açısı ile MÜSİAD'ın eylem ve söylemlerindeki kapitalist alt metni deşifre etmeye odaklanmış (Ayhan ve Sağiroğlu, 2012; Temelli, 2015), doğrudan bir alan çalışması içermemekle birlikte önceki çalışmaların bulgularını ve derneğin ideolojik söylemlerini bir arada değerlendirerek bu işveren grubunun söylemlerinin pratikteki karşılıklarını netleştirmeye çalışmıştır. Özdemir (2010), Konya ilindeki MÜSİAD üyesi işverenlere ait işletmelerde işçiler ile gerçekleştirdiği görüşmelere dayalı olarak bu işveren grubunun yönetim pratiklerine açıklama getirmeye çalışmıştır. Endüstri ilişkileri disiplini perspektifinden gerçekleştirilen bu çalışma, dindar-muhafazakâr mantığının insan kaynakları yönetimi ve sosyal güvenlik uygulamalarını işçilerin gözünden anlamak için önemli bir görgül çalışma olarak karşımızda durmaktadır. Dindar-muhafazakâr mantığının yönetim uygulamalarını açıklamayı amaçlayan bir dizi çalışma ise bizzat MÜSİAD'ın kendisi tarafından yayınlanmıştır. Hem kamuoyuna hem de üyelerine yönelik bilgilendirme yayınları olarak değerlendirebileceğimiz bu çalışmalardan en önemlisi yukarıda üzerinde birkaç kez durduğumuz “Homo Islamicus” kavramını netleştirmeyi amaçlayan ve MÜSİAD Yayınlarından çıkan “İş Hayatında İslam İnsanı” isimli kitaptır. Bu derleme kitapta işveren, işçi, kreditor gibi çeşitli çıkar gruplarının takip etmesi gereken davranış örüntüleri, ahlaki kurallar ve dini emirler farklı yazarlar tarafından teorik ve uygulamalı olarak ortaya konmuştur (MÜSİAD, 1994). Aysan'ın (2017) çalışması da, dindar-muhafazakâr mantığa haiz iş adamlarının dini kimlikleri ve örgütsel alana hâkim mantık arasında bir çelişki ortaya çıktığında sergileyecekleri aktör davranışlarını açıklamayı amaçlayan bir model geliştirme çabası ortaya koyması açısından kayda değer bir diğer kuramsal eserdir. Aşağıda bu eserlerin dindar-muhafazakâr mantığının yönetsel pratiklerine dair bulguları ortaya konacaktır. Bu yayınların önemli bir bölümü –Özdemir (2006, 2010) hariç– bizzat işverenleri içeren önemli bir alan araştırması içermemektedir.

Bu çalışmada kullandığı mantığı dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız sermaye grubunu İslami sermaye olarak adlandıran Özdemir (2010), MÜSİAD'ı örneklem olarak kullandığı çalışmasında sınıf farklılıkları üzerinden hareket etmiştir. Özdemir'e göre İslam toplumlarında işçi ve

işveren gibi kavramlar geçici bir nitelik arz etmektedir. Vakıf, zekât, müsadere gibi yöntemler aracılığıyla ciddi sermaye birikimleri engellendiğinden Batılı tarzda bir zenginlik ve burjuva sınıfı oluşumundan söz etmek mümkün değildir. Özdemir (2010: 40) bununla birlikte modern İslam toplumlarında küresel ekonomiler ile entegrasyon ve liberalleşme gibi gelişmeler sonucunda sermaye birikiminin ve zenginleşmelerin yaşandığını, dindar işverenlerin İslam'ın tüm gereklerini yerine getirmediğini, zengin ve fakir, sermaye ve emek arasındaki ayrımların netleştiğini ve ister istemez sınıflı (işçi-işveren) bir toplum yapısı oluştuğunu ileri sürmektedir. Özdemir'in Konya'daki MÜSİAD örgütü işyerlerinde yaptığı alan araştırmasına göre dindar-muhafazakâr mantığının temel karakteristikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özdemir, 2010: 41-51):

- MÜSİAD üyeleri, kendileri de bir işveren örgütü olarak sermaye örgütlenmelerini desteklemekle birlikte, işçi örgütlenmelerine kesinlikle sıcak bakmamaktadır. Özdemir, bu sendika karşıtı tutumu MÜSİAD üyelerinin büyük kısmının düşük katma değerli üretim yapmaları ve güçlkle ayakta durmaları, işçiyle kurulan yüz yüze ilişkiler sayesinde işçilere özel günlerinde (cenaze, düğün, bayram) enformel destek sunmaları ve sosyal güvenlik primlerini ödeyerek işçiye istihdam sağlamayı bir lütuf olarak değerlendirmeleri ile açıklamıştır.
- İşçi-işveren arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde genellikle yüz yüze iletişim tercih edilmektedir. Bazı örgütlerde öncelikle birim amiri aracılığıyla sorunların çözümü hedeflense de, işçilerin işverene doğrudan ulaşma kanalları genellikle açıktır.
- MÜSİAD üyesi olmak ve dindar-muhafazakâr bir işveren portresi çizmek işçiler nezdinde, işçi-işveren ilişkileri söz konusu olduğunda ciddi bir fark yaratmamaktadır.
- Dindar-muhafazakâr işverenler ücretler ve sosyal güvenlik primi ödemeleri gibi konularda asgari yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bunlara ek olarak, işçilerin sıkıntılı durumlarında borç ve avans gibi uygulamalar göze çarpmakta, özellikle dini bayramlarda çeşitli ek ödemeler işveren keyfiyetinde çalışanlara sunulmaktadır. İşçi-işveren ilişkilerinde genel olarak paternalist, işçiye iş ve aş veren, onun sosyal ve ekonomik problemleri ile ilgilenen “baba işveren” modeli gözlemlenmektedir.
- Personel tedarikinde akrabalık, hemşerilik ve dindar-muhafazakâr ağ ile kurulan ilişkiler önemli bir rol oynamakta, işe alınan personel genelde bir şekilde önceden tanışıklık ve referans ilişkisi kurulan kişiler olmaktadır.

Dindar-muhafazakâr mantığının pratikteki yansımalarına ilişkin bir diğer çalışma Wright tarafından gerçekleştirilmiş ve MÜSİAD tarafından yayınlanan “İş Hayatında İslam İnsanı” başlıklı derleme kitapta kendisine yer bulmuştur. Wright, Batı merkezli ve serbest piyasa odaklı firma mantığı ile dindar-muhafazakâr mantığının uygulamalarını karşılaştırmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır (Wright, 1994: 144-152):

Wright'ın analizlerinde göze çarpan ilk başlık, dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığının, dünyayı algılama ve karar verme ile ilgili bakış açılarındaki farklılıktır. Batı kökenli piyasa mantığının hâkim etkisi altındaki bir yönetici ya da girişimci, örgütleri tüm çevrenin bir alt sistemi olarak algılama eğilimindedir. Bu tarz bir algılama şeklinde, girişimler ise beşeri ve beşeri olmayan alt sistemlerden oluşan sistemler olarak değerlendirilmektedir. Piyasa mantığının sistem analizleri sadece dünyevi faktörleri dikkate almakta, işletmecinin parametreleri gözlemlenebilir ya da dünyevi olgular olmaktadır. Dindar-muhafazakâr mantık temelinde hareket eden yönetici/girişimcinin dünyayı ve örgütleri algılama biçimi ise bütüncüldür (monolithic) ve dünyevi/somut olguların yanı sıra metafizik unsurlar da içermektedir. İslam dini her şeyi ve diğer tüm sistemleri kuşatan “tüm bir sistem” olarak değerlendirilmektedir.

Wright'ın araştırmasında göze çarpan ikinci başlık işçi-işveren ilişkileri ve örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgilidir. Örneğin performans değerlendirme konusunda, Wright piyasa mantığının çalışanları örgütün net bir aktifi veya pasifi olarak değerlendirdiğini, önemli olanın tamamen iş başarımı olduğunu, çalışanların kişiliğinin performans değerlendirme sürecini etkilemediğini belirtmiştir. Dindar-muhafazakâr mantığın etkin olduğu örgütlerde ise performans değerlemede birey bütün olarak ele alınır. Hatta bireyin kişiliği, ahlakı ve kendisi, zaman zaman yapılan işin önüne geçer.

Wright'a göre terfiler söz konusu olduğunda da piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantık arasında yine önemli farklılıklar görülmektedir. Kapitalist mantıkta önde gelen terfi kriterleri çalışanın görev başarımı, terfi ettirilecek pozisyonun gerektirdiği nitelikler ile uyumu ve son –ve nispeten diğerlerinden daha önemsiz– olarak çalışanın patrona ve örgüte sadakatidir. Dindar-muhafazakâr mantıkta ise terfilerde çalışanın performansına çok daha az önem verilmektedir. Çalışanların uzmanlıkları ve inisiyatif kullanma gibi kriterlerin yerini de yine kişilik, ahlak ve kişilerarası ilişkiler sistemi almaktadır. Genellikle tercih edilen terfi yöntemi, kişiliği, ahlakı ve örgüte sadakati ile kendisini ispatlamış çalışanı açık pozisyona terfi ettirmek ve daha sonra pozisyon ile intibak ettirmektir. Wright, dindar-muhafazakâr mantığın etkili olduğu örgütlerde son derece etkili bir kişilerarası ilişkiler sisteminin mevcut olduğunu ve bireylerin kariyer basamaklarını tırmanmak için bu ilişkiler sisteminde doğru adımları atmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu sistemde doğru adımları atmak, iyi bir Müslüman olmak, ilk üstünün dostluğunu kazanmak, gerektiği zaman bir ast olarak üstün yaptığı hataların sorumluluğunu üstlenmek ve örgüte olan sadakati ispatlamaktır. Terfi hırsı içerisindeki bir astın üstünün kişisel hizmetlerini yerine getirmesi ve terfi zamanı geldiğinde seçilmeyi beklemesi de sık rastlanılan bir durumdur (Wright, 1994: 146-147). Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, dindar-muhafazakâr mantığın hâkim olduğu örgütlerde performans değerlendirme ve terfi gibi hususlarda çalışanın kişiliği, örgüte / patrona olan sadakati ve kişilerarası ilişkiler sistemindeki yeri gibi kriterler ön plana çıkmaktadır.

Wright tarafından dikkat çekilen bir diğer konu başlığı yetki olmuştur. Wright'a göre Batı tipi kapitalist örgütlenmede, orta ve üst düzey yöneticiler geniş kapsamlı yetkiler ve bu yetkilerin getirdiği sorumluluklar ile donatılmışlardır. Bu nedenle ekstra motivasyona ihtiyaç duymamaktadırlar. Dindar-muhafazakâr mantığın etki alanına giren örgütlerde ve idarecilerde ise yetki devri nadiren yapılmakta, bununla birlikte astlar sürekli olarak sorumlu tutulmaktadır. Tepe yönetim haricinde, diğer çalışanlara nadiren yetki verilmekte, üst düzey yöneticiler önemsiz ve gündelik sorunlar ile dahi alakadar olmaktadır. Yetkinin kullanımı hususunda da farklılıklar göze çarpmaktadır. Piyasa mantığında çalışanlar yetkiyi elde etmek istemekle birlikte, bunun bir hırsa dönüşmesini ayıplamakta ve yetki kullanımını mütevazı, göze sokulmadan ve basiretli bir şekilde yapmaktadır. Wright, yetkiyi elde etme mücadelesinin ve yetki kullanımının dindar-muhafazakâr sermayeyi temsil eden işletmelerde açık bir şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Bu tarz örgütlerde orta ve alt düzeydeki personel için örgütsel yetkiye sahip olma şansı kısıtlıdır ve bu nedenle elde edilen en küçük yetki bile fazlasıyla ve tüm gösterişle kullanılır. Bu durum özellikle alt düzey yöneticilerin astlarına davranışlarında da kendisini gösterir. Wright'ın vurguladığı son farklılık ise dindar-muhafazakâr sermayeyi temsil eden işletmelerde yetkiyi elinde tutan bireylerin kendi arzularını örgüte empoze etmekte oldukça istekli davranmalarıdır. Wright'a göre Müslüman ülkelerin kamu işletmelerinde dahi genel müdür değişikliği örgütün işleyişinde, amaçlarında ve kaynak tahsisinde önemli değişikliklere sebep olabilmektedir (Wright, 1994: 148-149). Ast-üst ilişkilerinde güç ilişkisinin ve yetki üstünlüğünün açık bir şekilde vurgulanması, alt kademelere yetki devrinin kısıtlı olması ve yetki kullanımındaki bireysellik (öznellik) dindar-muhafazakâr yönetim mantığı ile piyasa mantığını birbirinden ayıran önemli farklılıklar olarak göze çarpmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması ve işe alım sürecinin yönetilmesi de piyasa mantığı ve İslami dindar-muhafazakâr mantık arasında önemli farklılıkların görüldüğü etkinliklerdir. Kapitalizm temelli piyasa mantığı, uzmanlaşma ve işbölümünü beraberinde getirmiş, bu sayede büyük verimlilik artışları elde etmiştir. Örgütün ihtiyaç duyacağı uzmanların niceliği ve niteliğinin tespit edilmesi hususunda, piyasa mantığı gelecek odaklıdır. Dindar-muhafazakâr mantıkta ise işletme sadece bireyin kendisinin değil, ailesinin ve yakın çevresinin de menfaati yönünde kullanılabilecek bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları planlamasına daha az önem verilir ve personel ihtiyacı ortaya çıktıkça giderilmeye çalışılır. Firma çıkarını önceleyen piyasa mantığında işbölümü ve uzmanlaşmaya verilen önemi, bu mantıkta görmek zordur. Bunun yerine örgütte ihtiyaç duyulan uzman(lar) için mevcut yöneticilerin çevresi, ailesi, tanıdıkları araştırılır. Sosyal ilişkiler ve ağlar aracılığıyla örgüt yöneticilerinin ya da patronun tanıdığı çevreden bir uzman iş başı yaptırılır. Birincil kaynaklardan çalışan bulunamazsa, sosyal ağın ikinci ve sonraki katmanlarında arayış, “işe göre adam” bulunana kadar devam eder. “Adama göre iş” uygulamaları da yaygındır. Yukarıda bahsedildiği şekilde, hali

hazırda örgütte çalışan yöneticilerin ya da patronun tanıdıkları, aileleri ve yakın çevreleri öncelikli insan kaynakları havuzu olarak kullanılır. Örgüt içerisinde hatırlı ve yüksek mevkili kişilerin ya da bizzat patronun işe ihtiyacı olan tanıdıkları için, firma çıkarını önceleyen piyasa mantığının temel ilkelerinden olan işbölümü ve uzmanlaşma gibi ilkeler tamamen göz ardı edilerek uygun pozisyonlar yaratılması gibi uygulamalar yaygın olarak görülmektedir. Wright'a göre, insan kaynakları planlamasındaki yetersizlikler, uzmanlık temininde liyakat ve yeterlilik ilkelerinin ihmali ve yaygın görülen nepotizm uygulamaları, dindar-muhafazakâr mantığın işgücünden maksimum verim almasını engellemektedir.

Çatışan kurumsal mantıkları İslam perspektifinden değerlendiren bir diğer çalışma Aysan (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aysan, bu çalışma özelinde Türk sosyo-kültürel tarihine atıfla dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız kurumsal düzeni "İslam mantığı" olarak ele almıştır. Aysan'a göre İslam mantığı, aktörlerin makro veya mikro seviyede kurumsal düzenlemeler gerçekleştirirken, içinde bulundukları kurumsal sistemi anlamlandırırken ve karar alırken bir referans kaynağı olarak İslam'ı tercih etmeleri ve kendilerini bu referans çerçevesi ile sınırlamalarıdır (Aysan, 2017: 51). Çalışmasını yeni kurumsal kuram, kurumsal mantıklar ve din sosyolojisi üzerinden kurgulayan Aysan, aktörlerin kendilerini İslam mantığı ve diğer mantıklar arasındaki bir çatışma ortamında buldukları zaman izleyebilecekleri eylem yollarını bir model ile kurgulamaya çalışmıştır. Aynen bu çalışmada olduğu gibi Aysan da, mevcut literatürün bir kurumsal mantık olarak dini ihmal ettiğini belirtmiş, yapılan sınırlı çalışmaların ise önemli bir bölümünün Hristiyanlık, kilise organizasyonları ya da İslami finans ve bankacılık uygulamalarına ek olarak, mevcut ürünlerin İslami versiyonlarının üretimi ve pazarlaması ile ilgili olduğunu vurgulamıştır (Aysan, 2017: 53-58).

Din sosyolojisindeki dinin toplumsal işlevselliğine odaklanan Durkheim ve kutsallığına odaklanan Weber ayrışmasında, Weberyen bir model oluşturan Aysan (2017: 61), İslamiyet'in hem Tanrı'ya doğrudan ve katı bir biçimde boyun eğme hususunda hem de "ümme" kavramı ile diğer semavi dinlerden ayrıldığını vurgulamıştır. Aysan'ın modeline göre dindar-muhafazakâr mantığı temsil eden aktörler, mantıkları ile örgütsel alanın yerleşik uygulamaları arasında ikilemde kaldıklarında bu iki faktör devreye girmektedir. Yazarın ifadesi ile Allah'a daha yüksek bir bağlılık ve sadakat içerisindeki aktörler (geleneksel aktörler) çatışma hissettikleri anda dinin esasına uygun bir şekilde davranacak ve İslam mantığını hakim kılacaklardır. Allah'a bağlılığı daha düşük aktörler ise meydan okuma davranışı gösterecek ve dinin emirlerini örgütsel alanının gerekliliklerine göre yeniden yorumlamaya çalışacaklardır. Aysan'a göre İslam mantığını temsil eden aktörleri normatif bir şekilde kısıtlayan ve bu aktörlerin davranışlarını düzenleyen bir diğer faktör ise ümme kavramıdır. Müslüman toplumlarda normların taşıyıcılığını yapan, doğruları ve yanlışları toplumsal bir seviyede belirleyerek makro seviyede işlev gösteren ümme, Aysan'ın modelinde aktörlerin davranışlarını iki şekilde etkilemektedir. Ümmetin belirli bir örgütsel alana ve o alanın faaliyetlerine şüpheli yaklaşması durumunda, ümme

gözünde meşruiyeti kaybetme endişesi nedeniyle İslami mantığı temsil eden aktörler yine dinin esaslarına uygun davranacaklardır. Ümmetin örgütsel alana ve o alanın ürün ve hizmetlerine esnek yaklaşması durumunda ise İslam mantığını temsil eden aktörler örgütsel alanın gerekliliklerine uygun davranabilecek ve İslam'ın özünü örgütsel alanla uyumlu olacak şekilde yeniden anlamlandırıp yorumlayabileceklerdir (Aysan, 2017: 61-64). Aysan'ın çalışması, örgütsel alan içerisine yerleşik ve piyasa mantığı ile uyumlu ancak dindar-muhafazakâr mantık ile çelişki içerisindeki uygulama ve düzenlemelerin neler olabileceğine dair bir fikir vermemekte, böyle bir amaç da gütmemektedir. Kurgulanan modelde teolojik olarak tartışmalı örgütsel alan ve örgüt uygulamalarının neler olabileceği, Allah'a boyun eğmiş ve ümmet baskısından çekinen aktörlerin neden dindar-muhafazakâr mantık ile çelişki içerisinde olan bu örgütsel alan(lar)da faaliyet gösterdikleri gibi sorulara değinilmemekle birlikte (Aysan, 2017: 63) çalışma gelecekteki çalışmalar için çizdiği kuramsal çerçeve ve mevcut yazındaki boşluğa dikkat çekme açısından önem taşımaktadır.

Dindar-muhafazakâr işverene yol gösterecek bir değerler ve normlar dizisi olarak İslam iktisadı temelli bir görüş ortaya koyan Yüce ve Çelik (s.125) gibi isimler dindar-muhafazakâr mantık ve serbest piyasa mantığı arasında çekişmenin kaçınılmaz olacağı görüşündedir. Yüce ve Çelik, İslamiyet'in kar maksimizasyonunu tereddütte yer bırakmayacak şekilde reddettiğini, kazanç elde etme hususunda ölçülü olmayı benimsediğini ileri sürmüştür. Bu nedenle, servet edinmenin ve sermaye birikiminin önünde doğrudan bir engel olmamakla birlikte, dindar-muhafazakâr iş adamının ticaretteki öncelikli hedefi kar maksimizasyonu değil, Allah'ın rızasını kazanacak ölçü, yöntem ve nitelikte kazanç elde etmek olmalıdır (Zeytinoğlu, 1985: 216). Karşı görüşteki Mutlu (1990: 99-104) ise Kuran'ın vaaz ettiği çok çalışma, bireysellik, yatırım, tasarruf ve rasyonellik gibi değerler ile serbest piyasa kapitalizminin temeline yerleştirilen Protestan ahlakı arasında tam bir uyum olduğunu belirtmiştir. Bu uyum üzerinden hareket eden düşünürler, İslam-piyasa karşılaştırmalarında ve İslam ülkelerinin kalkınma problemlerinin ele alınışında, problemi İslam dininin kendisinden ziyade, söylemlerinin inananları tarafından yorumlanışında aramak gerektiğini belirtmektedirler (Özcan, 1995: 19).

MÜSİAD, kendi yayınladığı ilmi halde, iş adamlarının benimsemesi gereken dindar-muhafazakar mantığın temellerini ve iktisadi sisteme bakışını ise şu şekilde özetlemiştir (MÜSİAD'dan akt., Döndüren, 1993: 357-360):

- Tüm mülklerin sahibi Allah'tır. Sermaye ve işletme sahipleri Allah'ın emanetçileri olarak işletmelerine ve mülklerine sahip çıkmalıdırlar.
- Özel sektör serbestçe yatırım yapabilmelidir. Dinen sakıncalı ürün ve hizmetlerin üretimi, Gayri Müslimlerin ihtiyacını karşılamak amacıyla sınırlı olarak yapılabilir.

- Devlet aktif bir oyuncu olarak piyasalarda yatırım yapabilir fakat bunun özel sektörü engelleyici ve rekabeti zorlaştırıcı nitelikte olmaması gerekir.
- İslam’da serbest rekabet esasına dayalı bir piyasa ekonomisi temel alınmıştır. Devlete düşen en önemli rollerden birisi bu serbest piyasa ortamını kurmak ve korumak olmalıdır.
- İşçi ve memurun emeğine karşılık hakkı olan ücret verilmelidir.
- Tüm bireylerin insani koşullarda yaşamasını sağlayacak sosyal güvenlik kurumları mevcut olmalıdır. Bunların en önemlisi zekâtıdır.
- Finans ve bankacılık sisteminde faiz yerine kar-zarar ortaklığı sistemi mevcuttur. Zarar riski sermayeyi kullanana değil, asıl sermaye sahibine ait olmalıdır.
- Bir sosyal yardımlaşma teşkilatı olarak vakıflar önemli bir yere sahiptir ve etkin çalışmaları sağlanmalıdır.
- Gerek sermaye sahiplerinin gerek tüketicilerin israf ve cimrilikten kaçınmaları esastır.

Bu ilmihale ek olarak, yine MÜSİAD tarafından yayınlanan “İş Hayatında İslam İnsanı” başlıklı derleme kitapta, Müslüman işverenin benimsemesi gereken dindar-muhafazakâr mantığının temel karakteristikleri Sabahattin Zaim tarafından netleştirilmeye çalışılmıştır. Yukarıdaki maddelere benzer şekilde Zaim; devletin Müslüman iş adamının özel mülkiyet hakkını tanıması ve koruması gerektiğini vurgulamıştır. İş adamı din ve devletin çizdiği yasal sınırlar çerçevesinde iş yapmalı, kazancının salt bireysel çabıyla değil Allah’ın takdiri ile geldiğini unutmamalıdır. Zaim’in Müslüman iş adamı sermayesini atıl tutmamalı, faiz gibi finansal araçlardan uzak tutarak yatırım ve iş geliştirme imkânlarını mutlaka değerlendirmelidir. Müslüman iş adamı tekelleşme, karaborsacılık, stokçuluk gibi faaliyetlerden uzak durmalı, servetinin zekâtını vermeli, çalışanların ücretini eksiksiz ve zamanında ödemelidir. İşveren ile ilişkilerde Zaim, sermaye ve emek sınıfı arasındaki ayrımı reddetmiş, işçi ve işverenin din kardeşi olarak tam işbirliği içerisinde çalışması gerektiğini vurgulamıştır. Bu noktada iş adamına düşen çalışanlarına kardeşçe yaklaşmak, onların yaşam standardını koruyacak bir ücret politikası inşa etmek ve sıkıntılarında yardımcı olmaktır (1994: 105).

MÜSİAD’ın üyelerine yönelik olarak hazırladığı ilmihal ve derleme kitaptaki dindar-muhafazakâr işletmecilik mantığına yönelik öneriler incelendiğinde serbest piyasa ekonomisini önceleyen, devlet müdahalesini minimal kılmayı amaçlayan liberal bir yaklaşım göze çarpmaktadır. Bir sosyal güvenlik sistemi olarak vakıf ve zekât gibi kurumların aktif çalıştırılması önerilmiş, böylelikle işverene düşen sosyal güvenlik yükünün hafifletilmesi, işveren ya da servet sahibi uhdesinde bir dini amel olarak gerçekleştirilmesi ve/veya kamuya devri hedeflenmiştir. İş adamlarına yönelik olarak verilen tavsiyelerde ise tasarruflu olunması, lüks ve israftan kaçınılması, faizli iş yapılmaması ve

çalışanlarının emeklerine karşılık hak ettikleri ücretlerin makul bir seviyede ödenmesi göze çarpmaktadır. MÜSİAD, dindar-muhafazakâr mantığın etki alanındaki Müslüman iş adamının adil, ahlaklı, dürüst bir ticaret yürüteceği varsayımında bulunmuş, bu iş adamlarına İslam dinince de yasak olan faiz, karaborsacılık, stokçuluk gibi faaliyetlerden uzak durulması gerektiğini bir kez daha hatırlatmıştır. Emek piyasası ile ilgili olarak ise MÜSİAD’ın dindar-muhafazakar iş adamlarına yönelik söylemleri en iyi ihtimalle temenni olarak yorumlanabilir. Yukarıda da gösterildiği üzere gerek MÜSİAD yayınlarında, gerek İslam iktisadını konu alan çalışmalarda işçi ve işveren bir ümmetin parçası olan din kardeşleri olarak ele alınmış, iş adamlarına işçilerini maddi ve manevi olarak koruyup kollamaları salık verilmiştir. Temelli (2015: 49) bu durumu, serbest rekabetin hâkim olduğu bir ortamda, sermaye ve emek arasındaki ilişkiyi sermayenin dini ve ahlaki inisiyatifine bırakmak olarak yorumlamıştır. Özdemir’in de (2010: 40-41) belirttiği gibi ülkemizin geçirdiği sosyoekonomik dönüşüm sonucunda İslami olarak onaylanmasa da sınıflı bir toplum yapısı oluşmuştur. Yukarıda detaylıca izah ettiğimiz bu sosyoekonomik, siyasi ve kültürel dönüşüm sonucunda dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri az sayıda personel istihdam eden, örgütlenmeden uzak, salt emek yoğun ticaret ve esnaf faaliyetleri olmanın ötesine geçmiş, ülkenin önde gelen sanayici ve hizmet sağlayıcıları arasına girmiş, büyük bir sermaye birikimine kavuşmuşlardır. Öte yanda ise özellikle neoliberal dönüşüm sonrası örgütlenme hamleleri önemli ölçüde kısıtlanmış, reel ücretleri ve sosyal haklarında budamaya gidilmiş, önemli bir kısmı asgari ücret ile istihdam edilen emek yığınları bulunmaktadır (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 129). Böyle bir sosyoekonomik ve siyasal atmosferde işçi ve işverenin –din temelli olsun ya da olmasın– kardeşliğinden güç etmek pek olası görünmemektedir. Özdemir (2010: 40) bu durumu İslam ülkelerinde işçilerin durumunun Batı’ya kıyasla çok daha kötü olduğu şeklinde açıklamış, görüşlerini Ahmet Tabakoğlu (1997: 77’den akt. Özdemir, 2010: 41) ve Hayrettin Karaman (1994’den akt. Özdemir: 41) gibi önde gelen ilahiyatçıların açıklamaları ile desteklemiştir.

Temelli (2015) MÜSİAD’ın söylem ve pratiklerindeki İslam ve kapitalizm ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. MÜSİAD üyesi iş adamlarının yükselişini, Türkiye’de 1980 sonrası yaşanan iktisadi liberalleşme dalgası ile ilişkilendiren (2015: 46) Temelli, kuruluş ideolojisini “Ahlaki Kapitalizm” olarak niteleyen ve özellikle 1990’larda “İslam İnsanı” propagandası yapan MÜSİAD’ın üyelerine yönelik söylemlerinin (2015: 49) temennide kaldığını ileri sürmüştür. Temelli’ye göre MÜSİAD üyeleri tarafından benimsenen dindar-muhafazakâr mantık, işçi sendikalarına karşıtlıkta TÜSİAD gibi kurumlardan dahi sert bir tutum içerisindedir (2015: 50). Temelli tarafından dikkat çekilen bir diğer durum, işçi-işveren ilişkilerinde paternalist bir tutumun tercih edilmesidir. Dindar-muhafazakar işverenler işçilerini bir abi ya da baba gibi kollamakta, sorunların çözümünde yüz yüze iletişim tercih edilmekte, ahlaki temelleri de olan bu paternalist ilişki sistemine sendikaların ve dış alemin temasına sıcak bakılmamaktadır (2015: 50).

Ayhan ve Sağıroğlu (2012) ise İslami burjuvazi olarak adlandırdıkları dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerini incelerken kullanılan ve yukarıda bizim de değindiğimiz literatüre hâkim merkez-çevre yaklaşımını eleştirmişlerdir. Eleştirilerini Türk siyasal ve iktisadi tarihi penceresinden ve geniş bir zaman diliminden inceleyerek kronolojik veriler ile sunan Ayhan ve Sağıroğlu'na göre dindar-muhafazakâr sermaye gruplarının çevrede ve dezavantajlı bir konumda kaldıkları, devlete ve bürokratik elite rağmen kendi burjuvazilerini oluşturabildiklerine yönelik, literatüre hâkim bakış açısı problemlidir. Ayrıca MÜSİAD'ın söylem ve pratikleri İslami iktisat ve yönetim anlayışından daha ziyade neoliberal ideoloji ve Yeni Sağ siyaset ile önemli benzerlikler göstermektedir. Sendika karşıtı tutum, sosyal güvenlik de dahil olmak üzere devletin piyasaya her türlü müdahalesine şiddetle karşı çıkılması, faiz ve bankacılık sisteminin sert bir biçimde eleştirilmesine rağmen kar payı sistemiyle çalışan ve MÜSİAD'a yakın görülen özel finans kurumlarına ayrıcalık talep edilmesi, MÜSİAD üyelerinin yoğunlukta olduğu kentlerin ihracat ve istihdam teşvikleri için ayrıcalıklı tutulması ve "İslam İnsanı" (*Homo Islamicus*) kuramında ümmet yerine bireyin ön plana çıkarılması gibi talepler MÜSİAD'ın hegemonik, liberal ve materyalist görüşünü yansıtmakta ve yaratmaya çalıştığı kimlik ile tezat arz etmektedir (Ayhan ve Sağıroğlu, 2012: 137-140).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa özellikle dindar-muhafazakâr işveren mantığı ile piyasa mantığının yer yer çatışmalar yaşaması kaçınılmaz görünmektedir. Bu çatışmaların hangi alanlarda hissedilebileceği ile ilgili olarak örgüt ve yönetim çalışmaları, ilahiyat ve din sosyolojisi kaynaklı metinler yukarıda okuyucuya sunulmuş ve bu bağlamda mantıklar arasındaki çatışmanın incelenebileceği dört temel kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler (1) iş adamının karakteri, iş yapma biçimi ve değer yargıları, (2) işçi ve işveren örgütlerine yönelik tutum ve üyelik tercihleri, (3) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve son olarak (4) üretim motivasyonu ve yönetim uygulamalarıdır. Bu dört temel kategoride, birer örgütsel aktör olarak iş adamlarının dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasında hissettikleri çatışma seviyesini ve çatışmanın örgütteki konumunu ölçmek amacıyla, iş adamları ile 25 sorudan oluşan bir derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu yüz yüze görüşmede kullanılan sorular, bu soruların kategorilere göre dağılımı ve çatışmayı inceleme modeli araştırmanın ilerleyen kısımlarında okuyucuya sunulmaktadır. Bir örgütsel aktör olarak dindar-muhafazakâr işverenlerin karar alma ve eylem süreçlerine ilişkin çatışma yaratabilecek bazı muhtemel durumlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Mantık Etkileşimleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları			
Dindar-Muhafazakâr Örnekleri	Mantık	Davranış	Piyasa Mantığı Davranış Örnekleri
Mütedeyyin çalışan arayışı			İşin gereklerine en uygun çalışanı arama
İşe alımlarda din ve dindarlık faktörü			Temel işe alım faktörünün adayın işe uygunluğu ve şirket çıkarları olması
Örgüt içi iletişimde din temelli kanallar ve söylemler kullanılması			Örgüt içi iletişimde hiyerarşi ve bürokrasi ile uygun, tercihen yazılı iletişim tercih edilmesi
Aday personel havuzunun dini referanslar ile oluşturulması			Aday personel havuzunun işin gereklerine uygun personel adaylarının başvurularından oluşturulması
Dindar ve paternalist işveren söylemiyle fazla çalışma talebi			İş hukuku ile uyumlu, piyasa şartlarının ve örgütsel alanın gereklilikleri nedeniyle fazla çalışma talebi
İşçi-işveren anlaşmazlıklarında din kullanımı			İşçi işveren anlaşmazlıklarında hiyerarşik ve iş hukuku ile uyumlu bir yol takip edilmesi
Özel yaşamın işletmedeki kariyeri etkilemesi			Özel yaşam ve kariyerin ayrı değerlendirilmesi
Yönetici seçiminde din, ahlak ve yaşam tarzı bazı kriterler kullanılması			Yönetici seçiminde işin gereklilikleri, liyakat ve deneyim gibi faktörlerin ön planda tutulması
İşin gereklilikleri ile doğrudan alakalı olmayan işe alım kriterleri: Alkol tüketimi, hemşehrilik, belirli bir cemaate/tarikate bağlı olma, medeni hal, düzenli yaşam vb.			İşe alım kriterlerinin işin gereklilikleri, piyasa ve örgütsel alanın şartlarına göre belirlenmesi

Tablo 2. Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarında Mantık Etkileşimleri

Üretim Motivasyonu ve Yönetim Uygulamaları			
Dindar-Muhazakar	Mantık	Davranışı	Piyasa Mantığı Davranış Örnekleri
		Örnekleri	
Çalışanların özel yaşamı takip edilir ve müdahale edilir			Çalışanların özel yaşamı işverence takip edilmez ve müdahale edilmez
Faiz içeren ve/veya kaldıraçlı ve rizikolu finansal enstrümanlardan uzak durulur			Firma kaynaklarının optimal bir şekilde değerlendirilmesi için her türlü yatırım aracı kullanılır
Piyasayı ve işletme dışı alemi değerlendirirken başta din olmak üzere kültürel-politik bir bakış açısı tercih edilir			Piyasayı değerlendirirken makro iktisadi ve reel faktörler ön planda tutulur
İşyeri manevi ve/veya spiritüel atmosferin hakim olduğu bir ortam olarak değerlendirilir			İşyeri üretim faaliyetlerin gerçekleştirildiği materyalist bir ortam olarak değerlendirilir
İşyerindeki manevi atmosfer işverenin paternalist karakteri ve hayırseverliği ile ilişkilendirilir			İşyerindeki manevi atmosfer ticari başarı, üretim düzeyi ve çalışma barışı ile ilişkilendirilir
Üretim motivasyonu helal kazanç elde etme, istihdam sağlama, ülkeye ve ümmete hizmet etme, sermayeyi atıl tutmama gibi faktörler ile ilişkilidir			Temel üretim motivasyonu kar elde etme ve sermaye birikimini arttırmaktır
İşverenin üretim yapmaktaki memnuniyeti veya memnuniyetsizliği iktisadi olmayan faktörlere ve soyut algılara dayanır			İşverenin üretim yapmaktaki memnuniyeti veya memnuniyetsizliği mikro ve makro iktisadi faktörlere ve somut verilere dayanır

Tablo 3. İş Adamının Karakteri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargılarını Etkileyen Mantık Etkileşimleri

İş Adamının Karakteri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları	
Dindar-Muhafazakar Mantık Davranışı Örnekleri	Piyasa Mantığı Davranış Örnekleri
İşveren üretim faaliyetleri ve işveren ile ilişkileri açısından vicdanen rahat hissetmektedir	İşveren yasalara ve sektörün gerekliliklerine uygun faaliyetlerde bulunmaktadır. Vicdanı ve iş adamı kimliğini ayrı tutmaktadır.
İşveren piyasa şartları ve dindar-muhafazakâr kimliği arasında çatışma hissetmektedir	Piyasa ve sektör şartları ile uyum işin bekası açısından gereklidir ve herhangi bir çatışma söz konusu olamaz
Çalışanlara sunulan ücret ve ek haklar konusunda ahlaki ve vicdani ikilemler mevcuttur	Çalışanlara sunulan ücret ve ek haklar piyasa şartlarını yansıtmaktadır veya bu şartlardan daha iyidir. İşveren herhangi bir ahlaki ve vicdani çelişki hissetmemektedir.
İşverenin paternal otoritesi dindar-muhafazakâr kimliğinden beslenir	İşveren üst yönetici olarak yasal-ussal otorite sahibidir
İşverenin paternal otoritesi enformel yönetim uygulamaları (enformel ödemeler, avans ve borçlar, dini bayramlarda ek tatil ve harçlıklar, gıda ve yakacak yardımları vb) ile desteklenir	Enformel yönetim uygulamalarına yer verilmez. Yazılı veya sözlü kurallar ve örgütsel alan teamüllerine uygun hareket edilir.
İş adamına piyasada duyulan güven iş adamının dindar-muhafazakar kimliğine dayanır	İş adamına piyasada duyulan güven eğitimi, sektörel deneyimi, ticari geçmişine dayalıdır. Firmanın kurumsal yapısına duyulan güven iş adamının bireysel kimliğinin önündedir.

Tablo 4. İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum Üzerindeki Mantık Etkileşimleri

İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve Üyelik Tercihleri			
Dindar-Muhazakar	Mantık	Davranışı	Piyasa Mantığı Davranış Örnekleri
Örnekleri			
MÜSİAD dışında herhangi bir sektörel işveren örgütlenmesinde üyelik mevcut değildir			Sektörün ve/veya örgütsel alanın önde gelen örgütlerine üyelik(ler) mevcuttur
MÜSİAD üyesi iş adamı daha dindar-muhafazakar olarak değerlendirilir. MÜSİAD bu iş adamlarının bir araya geldiği, karakter olarak daha farklı bir örgütlenmedir			Özünde TÜSİAD ile MÜSİAD aynı söylemi farklı kimliklerle savunan örgütlerdir
İşçi sendikalarına yönelik olumsuz tutumun paternalist işveren retoriği ile dile getirilir. İşveren işçinin her türlü sıkıntısında yardımcı bir baba figürüdür. Harici bir sendikal örgütlenmeye gerek yoktur.			İşçi sendikalarına yönelik olumsuz tutum reelpolitiğe dayalı, tarihsel ve liberal iktisadi argümanlar ile dile getirilir.

1.5. Farklı Kurumsal Mantıkların Örgüt İçerisinde Heterojen Dağılımı Üzerine Bir Kuram ve Bu Kuramın İslami İşletmelerde Uygulanması

Araştırmacılar, uzun zamandır örgütlerin farklı kurumsal çevrelerin taleplerine yanıt vermek zorunda olduklarını iddia etmektedirler. Eski kurumsal kuramın temsilcilerinden Selznick (1949), örgütün dış çevreden gelen ve birbirleriyle uyumsuz taleplere karşı verdikleri yanıtları inceleme konusu ederken, Cyert ve March (1963) odak noktalarını örgüt içi olarak belirlemiş ve örgüt içerisindeki alt grupların uyumsuz taleplerine karşı örgütlerin izleyebilecekleri stratejileri ortaya koymuştur. Yeni kurumsal kuramın ise henüz başlangıç dönemlerinde, Meyer ve Rowan (1977: 356) kurumsal çevrelerin çoğulcu bir karaktere sahip olduğunu ve örgütsel destek ve meşruiyet arayışındaki örgütlerin bu çevrelere ait ve örgüt ile uyumsuz çeşitli unsurları bünyesinde barındırması gerekeceğini belirtmiş ve bu iddialarını görgül bir araştırma ile desteklemişlerdir (Besharov ve Smith, 2014: 364).

Eski kurumsal kuram ve yeni kurumsal kuramın erken dönemlerinde yapılan bu çalışmalara rağmen, çoklu kurumsal taleplerin yaygınlığı ve taleplerin örgütlerde yarattığı sonuçların derinlemesine çalışılması nispeten son dönemlerde gerçekleşmiştir. Bu çalışmalar genellikle, Friedland ve Alford (1991) tarafından ortaya atılan ve Thonton vd.'nin (2012) bilişselliği ve davranışı etkileyen, sosyal olarak inşa edilmiş somut uygulamalar, varsayımlar, değerler ve inançlar olarak tanımladığı kurumsal mantıklar üzerinden yürütülmüştür.

Çoklu kurumsal mantıkların örgütlerde yarattıkları etkiler üzerine yapılan çalışmalar oldukça farklı bir sonuç yelpazesi içermektedir. Bazı çalışmalar örgütlerde çoklu kurumsal mantıkların mevcudiyetini rekabet ve çatışma (Battilana ve Dorado, 2010) ile ilişkilendirirken bir diğer grup çalışmada mantıkların bir arada mevcudiyetlerini sürdürmeleri (McPherson ve Sauder, 2013) ya da birden fazla mantığın tek bir mantıkta harmanlanması gibi bulgular ortaya konmuştur. Ayrıca Tracey vd. (2011) gibi araştırmacılar birden fazla mantığın mevcudiyetini örgütlerde performans düşüşü ve nihayetinde örgütsel çöküş ile açıklarken, Jay (2012) ve Kraatz & Block (2008) birden fazla mantığın taleplerine yanıt vermenin örgütü daha rekabetçi, dayanıklı ve inovatif yapacağını ileri sürmüştür.

Mevcut yazının yeterince açıklayamadığı nokta ise çoklu kurumsal mantıkların tam olarak hangi koşullar altında örgütlerde bu farklı çıktıları ürettiğidir. Neden bazı örgütlerde birden fazla kurumsal mantık uyum içerisinde ve örgütsel performansı destekleyici bir karakterde işlev görürken diğerlerinde çatışmaya, hatta örgütsel çöküşe sebep olmaktadır? Mevcut literatür hemen her örgütsel alanda çoklu kurumsal mantıkların mevcudiyetini ve kurumsal karmaşıklığı kabul etmekle birlikte, bu kavramları görece homojen bir şekilde değerlendirmekte ve örgütleri ya birden fazla mantığı bünyesinde barındıran ya da tek bir mantığın hakim olduğu örgütler olarak basitçe iki kategoride sınıflandırmaktadır (Besharov ve Smith, 2014: 365). Yine kurumsal mantıklar literatürüne döndüğümüzde ise durumun böyle basite indirgenemeyeceği görülmektedir. Örneğin –birden fazla mantığın görüldüğü- bazı örgütlerde bu mantıklar misyonu ve stratejiyi birlikte etkilerken (Pache ve Santos, 2013), diğerlerinde örgütün temel faaliyetlerine tek bir mantık hükmeder. Diğer mantık(lar) ise temel faaliyetleri doğrudan etkilemeyen yan işlevler üzerinde etkilidirler (Jones vd. 2012). Literatürde ise çoklu kurumsal mantıkların örgütlerde yarattığı bu sonuçların heterojen dağılımı neredeyse hiç tartışma konusu edilmemiştir (Besharov ve Smith, 2014: 365).

Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçeve, yeni kurumsal kuram ve kurumsal mantıklar yazınındaki bu boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. İkili, çoklu kurumsal mantıkların örgütlerdeki farklı mevcudiyet biçimlerini ve bu biçimlerin sonucunu açıklamak için merkeziyet ve uyumluluk adını verdikleri iki boyut üzerinden bir kuram geliştirmişlerdir. Aşağıda daha detaylı açıklanacağı üzere merkeziyet, örgütün temel faaliyetleri üzerinde etkili olan mantıkların sayısı ile ilişkilendirilirken, uyumluluk ise bu mantıkların örgütsel amaçlar ve araçlar için tutarlı taleplerde

bulunması ile açıklanmıştır. Besharov ve Smith'e göre bu kuramsal çerçeve sayesinde kurumsal kuram yazınına çeşitli katkılar sunulabilecektir. Bunlardan birincisi dikkatlerin örgütlerde çoklu kurumsal mantıkların varlığı ile sorgulamalardan, mantıkların örgütlerde nasıl ve ne ölçüde benimsediğine yöneltilmesidir. İkincisi ise örgütleri mantıklar arasındaki uyumluluk ve merkezîyet derecesi üzerinden sınıflandırmak suretiyle, çoklu kurumsal mantıkların örgütler üzerinde yarattığı farklı etkileri açıklamak için kavramsal bir araç sunmaktır (Besharov ve Smith, 2014: 365).

Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçeve dört temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi toplumsal seviyedeki kurumsal mantıkların, tarihsel, kültürel ve coğrafi bağlama göre örgütler içerisinde farklı şekillerde varlık gösterecekleridir. Ayrıca örgütlerin kilit kaynak sağlayıcılara olan bağımlılıkları ve bireysel aktörlerin kimlikleri de mantıkların örgüt içerisindeki hâkimiyetini ve varlığını etkileyecektir. İkinci varsayım, bu kuramsal çerçevenin örgütlerin büyük bir kısmını birden fazla kurumsal mantığın etkisinde olan yapılar olarak değerlendirmesidir. Her ne kadar bazı örgütlerde hâkim mantık aslında var olan diğer mantıkları gölgede bıraksa da, ya da mantıklar arasındaki uyum oldukça yüksek olduğundan örgütsel aktörler için tutarlı tek bir eylem ve değerler seti sunsa da, örgütlerin kurumsal çevredeki farklı mantıklardan gelen çeşitli talepleri uygulamalarında ve yapılarında yansıtacağı varsayılmıştır. Üçüncü varsayım örgütsel aktörlerin mantıklar karşısındaki etkinliği ile ilişkilidir. Kurumsal mantıklar eylemi ve algıları etkileyebilen bir değerler ve uygulamalar sistemi kursa da, aktörler tamamen edilgen değildir ve mantıkların örgüt içerisindeki etkilerine müdahale edebilir, hatta alan seviyesinde mantıklar üzerinde değişikliklere sebep olabilirler. Besharov ve Smith (2014) tarafından kuramsal çerçevenin dördüncü ve son varsayımı ise kurumsal mantıkların örgüt içerisindeki etkisinin, varlığının ve mantıklar arasındaki ilişkinin zaman ve bağlamla ilişkili olarak değişkenlik gösterebileceğidir. Bireysel aktörlerin kurumsal girişimcilik çabaları, örgüt içi uygulamalar arasındaki güç dinamikleri, dışsal gelişmeler ve örgütsel kimlikteki kaymalar mantıkların örgütteki mevcudiyetini, hakimiyetini ve mantıklar arasındaki ilişkileri değiştirebilecektir (Besharov ve Smith, 2014: 366).

1.5.1. Uyumluluk:

Kurumsal mantıklar yazınında yapılan çalışmaların önemli bir bölümü mantıklar arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Friedland ve Alford (1991) özellikle toplumsal seviyede mantıklar arasındaki etkileşimler üzerinde durmuş, din, kapitalist piyasa, aile, devlet, profesyonel meslekler gibi mantıklar arasındaki uyumsuzluklara dikkat çekmişlerdir. Thornton ve Ocasio (2008) kurumsal mantıklar yaklaşımının inançlar ve uygulamalar arasındaki tutarsızlıkları açıklayabileceğini belirtmiş, Greenwood vd. (2011) ise örgütlerin farklı kurumsal mantıklardan gelen taleplerle başa çıkma güçlüğüne kurumsal karmaşıklık olarak tanımlamıştır. Öte yandan, bir diğer grup araştırma örgütlerin birden fazla kurumsal

mantığı görece uyumlu ve dengeli bir biçimde benimseyebileceklerini ortaya koymuştur (Rao ve Ibanez, 2005; Stark, 1996; Haveman ve Rao, 1997). Literatürdeki bu ayrışma üzerinden hareket eden Besharov ve Smith (2014: 367), çoklu kurumsal mantıkların örgütlerdeki değişken etkilerini açıklamak için kritik bir boyut olarak uyumluluk kavramını ortaya atmışlardır. İkiliye göre uyumluluk, mantıkların örgütsel eylemleri birbirleriyle tutarlı ve düzenli olarak etkileme derecesidir. Bu noktada yazarlar amaç/araç ayırımına gitmişler ve amaçlar örgütün temel değer ve inançları üzerinde daha etkili olduğundan amaçlar tutarlı ve sürekli olarak etkileyebilen mantıkların uyumluluğunun daha yüksek olacağını belirtmişlerdir.

Besharov ve Smith (2014: 367-368), alan seviyesinde uyumluluğu etkileyen faktörlerin profesyonel kurumların sayısı ve bu kurumlar arasındaki ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir. Bir örgütsel alanda güç, kaynaklardan pay alma ve meşruiyet için faaliyet gösteren profesyonel örgütlerin sayısı arttıkça, bu profesyonel örgütlerin temsil ettiği mantıklar arasındaki uyumsuzluk da aynı ölçüde artacaktır. Besharov ve Smith, örgütsel alanda uyumluluğu ABD sağlık sistemi üzerinden örneklendirmişlerdir. 1900'lerin ilk yarısında hekimlerin temsil ettiği profesyonel tıp mantığı alana hâkim olmuş ve ciddi bir uyumsuzluk görülmemiştir. 1900'lerin ikinci yarısından sonra ise eczacılar, sigortacılar, sağlık hukuku üzerine çalışan avukatlar, muhasebeciler ve insan kaynakları uzmanları alana kendi mantıklarını taşımışlar ve alan seviyesinde mantık uyumsuzluğunu yükseltmişlerdir.

Örgüt seviyesinde işe alım uygulamaları ve sosyalleşme çabaları uyumluluğu etkileyen faktörler olarak göze çarpmaktadır. Battilana ve Dorado'nun (2010) çalışması, örgüt seviyesinde mantıklar arasındaki uyumluluğu artırma çabası açısından iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. İkili, yeni kurulan bir mikro kredi kuruluşunun, ne bankacılık ne de kalkınma mantığını benimsememiş çalışanları istihdam ederek, bu çalışanları her iki mantığı tek potada eriten bir misyon doğrultusunda eğiterek sosyalleştirmelerini incelemiştir. Sonuç olarak sadece kalkınma ya da sadece bankacılık alanından gelecek çalışanların örgüte taşıyabilecekleri mantıklar arası uyumsuzluk engellenmiştir (Besharov ve Smith, 2014: 368).

Birey seviyesinde ise uyumluluk aktörlerin örgütsel alana bağlılıkları ve bireyler arası ilişkiler üzerinden incelenmiştir. Besharov ve Smith'e (2014: 368) göre çalışanların örgütsel alandaki profesyonel/mesleki örgütlenmelere ve alan aktörlerine bağlılıkları arttıkça, alana hakim mantıkları örgüt içerisine de taşıyacak ve mantıklar arası uyumsuzluğu arttıracaklardır. Glynn'in (2000) Atlanta Senfoni Orkestrası üzerinde yaptığı çalışma bu duruma bir örnek olarak sunulabilir. Orkestradaki müzisyenler, mesleki örgütlenmelerinden örgüte taşıdıkları estetik mantığının arkasında durmuşlar ve orkestra yöneticilerinin dayattığı piyasa mantığına karşı ciddi bir direniş göstermişlerdir. Aktörlerin örgütsel alanla olan ilişkileri gevşedikçe, örgüt içerisine alandaki uygulamaları ve inançları taşıma eğilimi azalacak, uyumluluk yükselecektir. Birey seviyesinde uyumluluğu etkileyen bir diğer faktör ise aktörlerin birbirleriyle kurdukları yakın ilişkiler ve karşılıklı bağımlılıklarıdır. Yakın ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık düzeyi

arttıkça bireyler farklı mantıkları uyumlu bir biçimde dengelemek durumunda kalacaklardır (Besharov ve Smith, 2014: 368).

1.5.2. Merkeziyet

Örgütlerde çoklu kurumsal mantıkları inceleyen bir diğer araştırma gündemi ise örgütsel işlevleri etkileyen mantık sayısı üzerine yoğunlaşmaktadır. Yeni kurumsal kuramın erken dönem araştırmacılarından Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin farklı kurumsal mantıklardan gelen talepleri bir filtre sisteminden geçirerek temel faaliyetleri etkileyen mantığın taleplerini ayrı tutma yolunu izlediklerini, diğer mantıklardan gelen taleplerin ise örgütün temel faaliyetleri ile doğrudan alakalı olmayan yan işlevlerde temsil ettiğini belirtmişlerdir. Son dönemde yapılan bazı çalışmalar (Pache ve Santos, 2013) ise farklı kurumsal mantıklardan gelen taleplerin örgütün temel işlevleri üzerinde etkili olabildiğini ve ayrı tutma stratejisinin her zaman kullanılamayacağını göstermektedir. Mevcut yazındaki bu ayrışmadan hareketle Besharov ve Smith (2014: 369) çoklu kurumsal mantıkların örgütlerdeki mevcudiyeti ve yarattığı farklı sonuçlar ile alakalı bir diğer kritik unsur olarak merkeziyet kavramını ortaya atmışlardır. Merkeziyet, örgütün temel faaliyetlerini eşit bir güçle etkileyen mantık sayısı ile açıklanmıştır. Örgütün temel faaliyetlerini ve yaşamsal fonksiyonlarını etkileyen mantık sayısı arttıkça merkeziyet yükselmektedir. Öte yandan tek bir mantığın örgütün merkezdeki temel faaliyetleri üzerinde hakim olduğu, diğer mantıkların etkisinin ise çevresel ve/veya yan fonksiyonlarda sınırlı kaldığı durumlarda merkeziyet düşüktür (Besharov ve Smith, 2014: 369).

Aynen uyumluluk faktöründe olduğu gibi merkeziyet de alan, örgüt ve birey seviyesinde farklı unsurlar tarafından etkilenmektedir. Alan seviyesinde merkeziyet, alan aktörlerinin güçleri ve alanın yapısı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel alandaki alan aktörlerinin güçleri ve etki yapıları merkeziyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel alandaki alan aktörlerinin güçleri birbirine eşit veya yakın olduğu takdirde örgütler bu aktörlerin farklı ve uyumsuz taleplerine yanıt vermek durumunda kalacaklardır. Reay ve Hinings (2009) tarafından Kanada Sağlık Sistemi üzerinde yapılan araştırma alan seviyesindeki yüksek merkeziyeti göstermek açısından bir örnek olarak değerlendirilebilir. Doktorlar ve sağlık çalışanları tarafından temsil edilen profesyonel tıp mantığı, devlet tarafından uygulanmak istenen ve sağlık sisteminde verimliliğin artırılmasını amaçlayan piyasa mantığı ile uyumlu yeni sağlık reformuna ciddi bir direniş göstermiştir. Her iki mantık da alanın ilgili aktörleri tarafından güçlü bir biçimde temsil edildiğinden talepleri sağlık örgütlerinin temel faaliyetlerini etkilemiştir (Besharov ve Smith, 2014: 369).

Örgütsel seviyede ise örgütün kendisine biçtiği misyon, strateji ve kaynak bağımlılıkları merkeziyeti etkileyen faktörler olarak sıralanmaktadır. Örgütün kendisine biçtiği misyon ve strateji, örgütü belirli bir örgütsel alana ya da farklı örgütsel alanların kesişim noktasına yerleştirebilir. Örgüt hastane

işletmeciliği (Heimer, 1999) ya da multi disiplinler danışmanlık hizmetleri (Greenwood ve Suddaby, 2006) gibi birden farklı uzmanlık içeren karmaşık alanlarda faaliyet gösterdiğinde bu alanlara hâkim mantıkların taleplerine maruz kalacak ve merkezîyet yükselecektir. Bunlara ek olarak kurumsal çevrede yaşanan değişimler, kaynak mücadeleleri, yeni yatırım fırsatları ve devlet regülasyonları da örgütü misyon ve strateji değişikliğine iterek farklı mantıkların etki alanına sokarak merkezîyeti yükseltebilir. Örgütün faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu kaynakların sayısı da merkezîyeti etkileyebilir. Örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu kaynaklar tek bir alan aktörünün ya da çıkar grubunun elinde ise örgütün sadece bu alan aktörünün mantığı ile uyumlu hareket etmesi gerekecek (DiMaggio ve Powell, 1983; Pfeffer ve Salancik, 1978) ve merkezîyet düşük olacaktır. Örgütsel alanda kaynakların temin edilebileceği farklı aktörlerin olması durumunda ise örgüt kaynak temininde çeşitlendirmeye gidebilecek ve –tek bir mantığın etkisi altında kalmak kadar bağlayıcı olmamakla birlikte- farklı aktörlerin mantıklarına maruz kalacaktır. Bu durumda merkezîyet yükselecektir (Besharov ve Smith, 2014: 369-370).

Birey seviyesinde örgüt üyelerinin alan seviyesindeki mantıklara bağlılıkları ve örgüt içerisindeki güçleri merkezîyeti etkileyen iki temel unsur olarak göze çarpmaktadır. Örgütler faaliyet gösterdikleri örgütsel alan ile ilgili olarak farklı mantıkları temsil eden çalışanları istihdam edebilirler. Örgütte istihdam edilen bu üyelerin sosyal ilişkileri ve örgütteki pozisyonları bu mantıkların örgütte temsili hususunda etkili olacaktırlar. Örgüt üyelerinin belirli bir mantığa şiddetli bağlılık gösterdikleri, diğer mantıklara ise daha gevşek bağlılık gösterdikleri ya da hiç bağlılık göstermedikleri durumda merkezîyet yüksek olacaktır. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki güçleri de merkezîyeti etkilemektedir. Belirli bir mantığı örgüt içerisine taşıyan aktörlerin örgüt içerisindeki güçleri arttıkça, örgütün bu mantığın taleplerine uyumu artacak ve merkezîyet düşecektir. Farklı mantıkları temsil eden bireyler örgüt içerisinde birbirine yakın güçlere sahip olduğu zaman ise üyeler kendi mantıklarınının örgütte temsili doğrultusunda çalışacak ve merkezîyet yükselecektir (Besharov ve Smith, 2014: 369-370).

1.5.3. Örgütlerde Çoklu Kurumsal Mantık Tipleri

Yukarıda da belirtildiği gibi, kurumsal mantıkların örgütlerdeki etkileri ve varlık şekilleri üzerine odaklanan çalışmalar birbirinden oldukça farklı çıktılar üretmişlerdir. Bazı çalışmalarda örgüt içerisinde birden fazla mantığın var olması mantıklar arası çekişme ve üyeler/birimler arası çatışma ile açıklanmış (Battilana ve Dorado, 2010), bir diğer grup çalışmada ise mantıkların bir arada ve görece barış içerisinde varlıklarını sürdürdükleri ortaya konmuştur (Binder, 2007; Mars ve Lounbury, 2009). Örgütsel istikrar ve performans açısından da mevcut yazındaki çalışmalar arasında önemli ayrışmalar mevcuttur. Pache ve Santos (2010), ve Tracey vd. (2011), birden fazla mantığın mevcudiyetini düşük performans ve örgütün varlığına tehdit olarak yorumlamış, Kraatz ve Block (2008), ve Jay vd. (2012)

gibi araştırmacılar ise farklı mantıkları bir arada bulundurmanın örgütleri daha dayanıklı, rekabetçi ve yenilikçi yapabileceğini iddia etmiştir.

Uyumluluk ve merkezîyet boyutları üzerinden hareket eden Besharov ve Smith (2014: 370), çoklu kurumsal mantıkların örgütlere heterojen bir şekilde yansımaları dört ideal örgüt tipi üzerinden kurgulamışlardır. Örgütlerin bu ideal tipler arası bir noktada da konumlanabileceğini belirten ikili, hazırladıkları kurumsal çerçevenin yukarıda yalnız bir kısmına yer verilen ve çoklu kurumsal mantıkların örgütlerdeki farklı hakimiyet seviyelerini ve sebep oldukları örgütsel sonuçları açıklayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Örgütlerdeki çoklu kurumsal mantık tipleri, çatışmanın şiddeti ve doğasını da belirlemektedir (Besharov ve Smith, 2014: 371). Aşağıda bir şekil üzerinde gösterilen bu dört tip mevcut kurumsal mantıklar yazınından örneklerle açıklanmaktadır.

Şekil 1. Örgütlerde Kurumsal Mantıkların Farklı Mevcudiyet Biçimleri

Yüksek Birden fazla mantık örgütün temel işlevleri üzerinde etkili	Çekişmeli Sık sık ve şiddetli çatışmalar mevcut	Dengeli Çatışma minimal düzeyde
MERKEZİYET DERECEŚİ	Ayrılmış Orta şiddetli çatışma	Baskın Çatışma yok
Düşük Örgütün temel işlevlerini tek bir mantık etkiliyor. Diğer mantıklar yan faaliyetlerde ve çevresel işlevlerde etkili		
	UYUMLULUK DERECEŚİ	
	Düşük Mantıklar, örgüt faaliyetleri için tutarsız öneriler sunuyor	Yüksek Mantıklar örgüt faaliyetleri için tutarlı ve birbirlerini destekler öneriler sunuyor

Kaynak: Marya L. Besharov & Wendy K. Smith, Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications, Academy of Management Review, 39/3: 364-381.

Çekişmeli Örgüt: Bünyesinde barındırdığı mantıkların uyumluluğu düşük, merkezîyeti ise yüksek olan örgütler çekişmeli olarak adlandırılmıştır. Bu örgütlerde, talepleri temel faaliyetler üzerinde etkili olan birden fazla mantık mevcuttur ve bu mantıkların örgütün amaçları, değerleri, kimliği ve uygulamaları

ile ilişkili farklı talepleri mevcuttur. Merkeziyetin yüksek olması nedeniyle bu mantıkların her biri örgütün temel işleyişinde söz sahibi olmak için mücadele içerisinde. Bu örgütlerde çatışma geniş çaplı ve üstesinden gelmesi zor bir karakter çizer. Örgütün amacı ve gündelik faaliyetleri ile farklı mantıklardan gelen baskıları anlamakta ve dengelemekte zorlanan çalışanlar nedeniyle örgüt içi çatışmalar yaşanabileceği gibi (Glynn, 2000), örgütün meşruiyetini sağlaması ve kilit çıkar gruplarının desteğini alması da zorlaşır (Purdy ve Gray, 2009). Belki de mantıklar kendilerini sık sık çatışmalar aracılığıyla gösterdiği ve görgül olarak incelemesi daha kolay olduğu için kurumsal mantıklar yazını en çok çekişmeli örgütler ile ilgilenmiştir. Yukarıda da örneğini verdiğimiz Battilana ve Dorado (2010) çalışması çekişmeli örgütlerde mantıklar arası ilişkileri anlamak açısından bir örnek olarak ele alınabilir. Dar gelirli kesimleri kredi olanakları ve girişimcilik fırsatları ile buluşturmayı amaçlayan bir finansal kuruluş olan BancoSol, misyonu nedeniyle hem bankacılık hem de kalkınma mantığını faaliyetlerinin temeline yerleştirmek durumunda kalmıştır. Bankacılık mantığı kar maksimizasyonunu öncelerken, kalkınma mantığı diğer finansal kurumlardan kredi alma olasılığı bulunmayan dezavantajlı ve dar gelirli kesimleri uygun faiz oranları ile finanse etmek üzerinde durmuştur. BancoSol'un işe alım politikaları da mantıklar arasındaki tutarsızlığı daha da pekiştirmiştir. Banka önceki kariyerinde bankacılık ya da sosyal kalkınma olan çalışanları istihdam etmiş, bu da örgüt içerisinde farklı mantıkları temsil eden ve bu mantıkların hâkimiyeti doğrultusunda mücadele eden iki alt grubun oluşumuna yol açmıştır. Sonuç olarak BancoSol bünyesinde mantıklarla ilgili olarak merkeziyetin yüksek, uyumluluğun düşük olduğu, çekişmeli örgüt haline gelmiştir. Alt gruplar arasındaki bitmek bilmeyen çatışmalar nedeniyle örgütün iş yapma modeli ve misyonu sorgulanır hale gelmiş, personel devir hızında büyük artışlar yaşanmıştır. Çatışmanın bir krize dönüşmesi sonucunda süreç CEO'nun istifasına kadar gitmiş, BancoSol mevcut ve potansiyel çalışanları her iki mantık konusunda eğiterek mantıklar arası uyumluluğu arttırdığı yeni bir işe alım politikası geliştirmek durumunda kalmıştır (Besharov ve Smith, 2014: 371-372).

Ayrılmış Örgüt: Çoklu kurumsal mantıkların örgütlerde yarattıkları bir diğer varyasyon ayrılmış örgüt tipidir. Aynen çekişmeli örgütlerde olduğu gibi bu örgütlerde de mantıklar arasındaki uyumluluk düşük olmakla birlikte, örgütün temel faaliyetlerini yönlendiren tek bir mantık mevcuttur. Diğer mantık(lar) örgütün misyonu, işleyişi, stratejileri ve amaçları gibi anahtar unsurlar üzerinde etki sahibi olmaktan ziyade çevrede kalır ve yan faaliyetleri etkileyebilir. Bu örgütlerde kurumsal karmaşıklık ve belirsizlik çekişmeli örgütlere göre daha düşük olmakla birlikte, yine de hâkim mantığa meydan okuyan mantık veya mantıkların mevcudiyeti nedeniyle orta şiddetli çatışmalar hissedilebilir. Townley (2002) tarafından, Kanada'da kültürel ve tarihsel değerlerin korunması ve sonraki nesillere aktarılması ile görevli bir organizasyon üzerine yapılan çalışma ayrılmış örgütleri anlamak açısından örnek olarak ele alınabilir. Kültürel ve tarihsel değerleri koruma, keşfetme, sergileme ve bu konularda eğitim verme üzerine odaklı bir profesyonel mantığı benimseyen organizasyon, güçlü dış aktörlerin baskısıyla

performans ölçümü ve iş planlama gibi uygulamalar içeren piyasa mantığını da bünyesine katmaya çalışmıştır. Bununla birlikte organizasyon üyelerinin kültürel ve tarihsel mirası koruma ve sonraki nesillere aktarma odaklı profesyonel mantığına yüksek bağlılıkları, piyasa mantığının örgüt içinde destek bulmasını engellemiş ve piyasa mantığı organizasyonun temel faaliyetlerine nüfuz etmekte yetersiz kalmıştır. Bununla birlikte çatışmalar tamamen ortadan kalkmamış, özellikle organizasyonun üst yönetimi performans ve verimlilik odaklı bir piyasa mantığının benimsenmesi hususunda başta devlet yetkilileri olmak üzere dış aktörlerin baskısını hissetmeye devam etmişlerdir (Besharov ve Smith, 2014, s372-373).

Dengeli Örgüt: Çoklu kurumsal mantıkların mevcudiyetinin ortaya çıkardığı üçüncü ideal örgüt tipi dengeli örgütlerdir. Bu örgüt tipinde hem merkeziyet hem de uyumluluk yüksektir. Dengeli örgütlerde mantıkların talepleri ve söylemleri birbiri ile uyumludur. Bu nedenle örgütsel faaliyetler hususunda aktörlerde çelişki yaratmazlar. Öte yandan birden fazla mantık örgütün misyonu, stratejisi, kimliği ve işlevleri üzerinde söz sahibi olduğundan merkeziyet de yüksektir. Bu durum çatışma potansiyeli yaratsa da, mantıklar arasındaki uyumluluk bu çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini azaltır. Sonuç olarak dengeli örgütlerde çatışmanın minimal olması beklenir. Binder (2007) tarafından bir devlet çocuk bakım merkezinde yapılan araştırma, dengeli örgütlerde çoklu kurumsal mantıkları anlayabilmek açısından iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. Binder, merkezin faaliyetlerinin çocuk bakımı ile ilgili faaliyetleri düzenleyen eden devlet mantığı ve okul öncesi eğitimi düzenleyen profesyonel mantığın etki alanında yer aldığını belirtmiştir. Gerek devlet mantığı gerek profesyonel okul öncesi eğitim mantığı çocukların mental ve fiziksel sağlığının korunması ve geliştirilmesi, yaşlarına uygun bir müfredat ve aktivite programı ile büyümesi gibi çocuğu ön plana alan talepler içerdiğinden mantıklar arası uyumluluk yüksek olmuştur. Öte yandan güçlü bir düzenleyici aktör olarak devlet ve normatif bir etki unsuru olarak profesyonel okul öncesi eğitim mantığı çocuk bakım merkezlerinin misyonu, faaliyetleri ve temel işlevleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan merkeziyet yüksek seviyededir. Her iki mantık da örgütün işleyişi üzerinde önemli bir etki yaptığından çatışma potansiyeli yüksek gibi görünse de, mantıkların çocuğu ve eğitimi ön plana alan talepleri arasında uyum sayesinde çatışma potansiyeli büyük ölçüde azalmıştır. Binder yine de özellikle devlet tarafından merkezin işleyişi için ayrılan bütçenin yetersiz oluşu ve nitelikli personel istihdamı için yetmemesi gibi durumlarda mantıklar arasında nadir de olsa çatışmalar kaydedildiğini belirtmiştir (Besharov ve Smith, 2014: 374).

Baskın Örgüt: Çoklu kurumsal mantıkları bünyesinde barındıran dördüncü ve son örgüt tipi baskın örgütlerdir. Baskın örgütlerde mevcut mantıkların örgütsel faaliyetlerle alakalı talepleri birbiriyle uyumlu ve baskın mantığı destekler niteliktedir. Aynen ayrılmış örgütlerde olduğu gibi baskın örgütlerde de örgütün temel işlevleri, misyonu, stratejisi ve kimliği tek bir mantığın taleplerine uygun olarak şekillenir. Dolayısıyla merkeziyet düşüktür. Örgütün temel faaliyetlerinin tek bir mantığın etki

alanında olması ve mantıklar arasındaki yüksek uyumluluk sebebiyle bu örgüt tipi baskın örgüt olarak adlandırılmıştır. Baskın örgütün en ileri halinde, diğer mantıkların baskın mantık ile yüksek uyum içerisinde olması ve temel faaliyetleri çok sınırlı bir biçimde etkileyebilmesi nedeniyle, dışarıdan bakıldığında bu örgütler aslında tek bir mantığı temsil eden yapılar olarak göze çarpabilir. Baskın örgütlerde mantıklar arası çatışmanın çok sınırlı olması ya da çatışma olmaması beklenmektedir. Jones vd.'nin (2012) modern mimari alanında yaptıkları çalışma baskın örgütleri anlamak için incelenebilir. Her ne kadar modern mimari örgütsel alanında farklı mantıklar mevcut olsa da, bazı firmalarda tek bir mantığın baskın oluşu göze çarpmaktadır. Canlandırmacı (revivalist) mimari tarzını benimseyen firmalar, en önemli müşterilerinin devlet kurumları ve kiliseler olmasının da etkisiyle profesyonel estetik mantığının etki alanında kalmışlar ve ahşap, doğal taş, tuğla ile inşa edilebilen, güzel sanatlar uygulamalarını bünyelerinde barındıran binalar tasarlamışlardır. Modern işlevselci mimari tarzını benimseyen firmalar kilit müşterileri (potansiyel) ev sahipleri ve ticari müşteriler olduğundan piyasa mantığının etkisi altında kalmış, beton, demir, çelik ve cam gibi malzemeler ile hem işlevselliği sağlamış hem de piyasa mantığının getirdiği verimlilik kaygılarını göz önünde bulunduran binalar tasarlamışlardır. Bu firmaların her ikisinde de tek bir mantığın temel işlevlere yön verdiği, diğer mantıkların da baskın mantığın taleplerini desteklediği görülmektedir. Dolayısıyla her ne kadar çoklu kurumsal mantıkların mevcudiyetinden söz etmek mümkünse de, örgüt içerisinde mantıklar arasında bir çatışma görülmemiştir. Jones vd. esas çatışmanın örgütsel alan seviyesinde ve firmalar arasında, kendi temsil ettikleri mimari akımın meşruiyetini alan geneline yaymak için yürütüldüğünü rapor etmiştir (Besharov ve Smith, 2014: 374).

Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçevenin çoklu kurumsal mantıklar yazınına yaptığı ilk katkı, mantıkların örgütlerde yarattıkları etkilerin farklı sonuçlar üretmesini iki boyutlu bir model üzerinden açıklamasıdır. İkinci katkı, yazındaki çalışmaların önemli bir bölümü alan seviyesine odaklanmasına rağmen, Thornton vd. (2012) tarafından kritik olarak vurgulanan, örgüt seviyesinde mantıkların farklı mevcudiyet tiplerini anlamamıza yardımcı olmasıdır. Özellikle mantıkların örgüt içerisinde birbirleriyle olan ilişkilerini ve mücadelelerini anlamak, kurumsal güçlerin örgütlere olan etkilerini açıklamak açısından önemlidir. Üçüncü katkı, yazarlar tarafından geliştirilen iki boyutlu modelin örgütün alt birimleri için de kullanılabilecek olmasıdır. Besharov ve Smith (2014: 377) çalışmalarında örgütleri merkeziyet ve uyumluluk boyutları üzerinden sınıflandırmışlar ancak örgütün alt birimlerinde mantıklar arasındaki merkeziyet ve uyumluluğun değişebileceğini, dolayısıyla örgüt içerisinde farklı varyasyonların araştırılabileceğini belirtmiştir. Araştırmacıların iki boyutlu model üzerinden kurumsal mantıklar yazınına sunduğu son katkı ise din, sosyal hareketler, devlet, coğrafi topluluklar gibi alan seviyesindeki kurumsal güçlerin örgütlerde yaratabilecekleri kurumsal mantık çeşitliliğine ilişkin bir yol haritası oluşturmalarıdır (Besharov ve Smith, 2014: 378).

Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen model sayesinde İslami işletmelerde mevcut olduğu düşünülen piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantık arasındaki ilişkilerin netleştirilmesi ve bu işletmelerdeki farklı çatışma seviyelerinin irdelenmesi mümkün görünmektedir. Bu sayede Friedland ve Alford (1991) tarafından çağrısı yapılan toplumsal mantıkların örgütlere etkilerinin incelenmesi, örgüt ve yönetim araştırmaları tarafından ihmal edilen din ve örgütler arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir çalışma ortaya konması ve İslami işletmelerin kurumsal mantıklardan gelen baskılara verdikleri yanıtların homojen ve tek tip olmadığının gösterilmesi mümkün olabilecektir.



2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu aynı kurumsal mantıkların etkisi altında kalan örgütlerin, bu mantıklardan gelen taleplere verdikleri yanıtların ve örgüt genelinde hissedilen çatışmanın ne derece farklılık gösterdiğidir. Ayrıca, bu temel sorunsaldan hareketle, Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçeve kullanılarak örgütlerin bu kurumsal mantıklardan gelen talepleri örgüt içerisinde homojen bir şekilde karşılayıp karşılamadıkları sorusunun de cevaplanması amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, detaylarını yukarıda açıkladığımız Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal modeli kullanarak, örgütlerin aynı kurumsal mantıklardan gelen taleplere verdikleri yanıtların çeşitliliğini ortaya koymak ve mantıklar arasındaki güç dengesinin örgütün alt birimlerinde değişkenlik gösterebileceğini vurgulamaktır.

2.3. Araştırmanın Kurama ve Uygulamaya Yönelik Katkıları

Organizasyonların farklı kurumsal çevrelerden gelen taleplere yanıt vermek durumunda olmaları ve bu kurumsal çevreler ile uyum sağlamak için gerekirse rasyonalite ve verimlilik gibi temel unsurlardan taviz vermek durumunda kalmaları hem eski hem de yeni kurumsal kuramın uzun zamandır farkında olduğu bir realitedir. Friedland ve Alford'un (1991) bu kurumsal çevreleri ve temsil ettikleri talepleri toplumsal seviyede sınıflandırmaları ve kurumsal mantık olarak adlandırmaları sonrasında yeni kurumsal kuram bünyesinde yeni ve oldukça verimli bir araştırma gündemi doğmuştur. Bununla birlikte, yukarıda etraflıca açıklandığı üzere görgül çalışmalar sonucunda örgütlerin çoklu kurumsal mantıklara verdiği yanıtların önemli farklılıklar içerdiği ortaya çıkmıştır. Hatta aynı örgütsel alanda yerleşik ve aynı kurumsal mantıkların etkisi altındaki örgütlerin dahi bu mantıklardan gelen talep ve baskılara farklı yanıt verdikleri görgül araştırmalar ile ortaya konmuştur (Tayşir, 2010). Bazı örgütlerde birden fazla mantığın mevcudiyeti önemli çatışmalara sebep olurken, bir diğer grup örgütte mantıklar bağımsız ve uyum içinde varlıklarını sürdürmekte ya da harmanlanarak yeni ve yekpare bir mantık oluşturmaktadır. Mevcut yazında kurumsal mantıklara verilen bu farklı yanıtların sebebini sorgulayan çalışmaların eksikliği önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Araştırmada, farklı örgütsel alanlarda yer alan ancak aynı kurumsal mantıkların baskı ve taleplerini hissedilen örgütlerin verdikleri yanıtlar ve örgüt içerisinde ortaya çıkan farklı çatışma seviyelerinin sebebi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın alana vereceği ilk

katkının bu olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ikinci katkısı, Friedland ve Alford (1991) tarafından yapılan ve toplumsal seviyedeki din, aile, devlet gibi mantıkların araştırma gündemlerine daha yoğun bir biçimde dahil edilmesi çağrısına kulak vermesidir. Basit bir gözlemlerle, din olgusunun pek çok kurumsal bağlamda ve ekonomide etkili bir rolü olduğu görülmekteyken, kurumsal kuram veya daha özel olarak örgüt ve yönetim araştırmaları kapsamında, dinin yeterince ele alınmadığı söylenebilir (Tracey, 2012; Tracey vd. 2014: 4; Peifer, 2014; Gümüşay, 2017). Friedland ve Alford (1991) tarafından, henüz kurumsal mantık konsepti ilk kez ortaya atıldığında temel kurumsal düzenler arasında kendine yer bulmasına rağmen din, araştırmacıların yoğun olarak odaklandıkları kavramlardan biri olmamıştır. Hem seküler organizasyonlarda hem de bizzat dini organizasyonlarda dinin rolü, örgüt ve yönetim araştırmacıları tarafından yeterince inceleme konusu edilmemiştir (Tracey vd. 2014: 4). Çalışma önceki bölümlerde dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırdığımız yapıyla hem Friedland ve Alford'un (1991) çağrısına cevap vermekte, hem de hem de mevcut yazında din mantığını inceleyen görgül araştırma eksikliğine cevap vermektedir. Çalışmanın alana katkı yapabileceği üçüncü bir husus ise yazının örgütleri kurumsal mantıkları benimseme açısından homojen olarak değerlendirme geleneğinden uzaklaşarak örgüt içerisinde mantıkların hâkimiyet kurduğu birimlere ve fonksiyonlara odaklanmasıdır. İşveren(ler)in kültürel ve manevi duruşu nedeniyle İslami işletmeler olarak adlandırdığımız ve dindar-muhafazakâr mantık ile piyasa mantığı arasındaki çatışmaları irdelediğimiz bu işletmelerde hangi birimde veya işlevde hangi mantığın hâkim olduğunu veya mantıklar arası çatışmaların hangi alanlarda odaklandığını anlamının mevcut araştırma ajandasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.4. Araştırmada İzlenen Yöntem

Yukarıda da bahsedildiği üzere bu araştırmanın temel sorunsalı dindar-muhafazakâr işverenlerin sahipliğinde bulunan ve İslami işletmeler olarak adlandırdığımız örgütlerin, dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı tarafından yöneltilen taleplere verdikleri yanıtların çeşitliliğini ortaya koymaktır. Ek olarak, sözü edilen mantıkların örgütün alt birimlerindeki ve fonksiyonlarındaki güç ilişkilerinin netleştirilmesi ve farklılıkların ortaya konması da çalışmanın bir diğer araştırma sorusudur. Hem araştırma sorunsal(lar)ının temsil ettiği problem hakkında derinlemesine bilgi edinmek, hem de yeni kurumsal kuramın araştırma geleneğine uygun davranmak ve Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal modeli sınavabilmek amacıyla çalışmada bir nitel araştırma deseni olarak sınıflandırılan çoklu örnek olay yöntemine başvurulması uygun görülmüştür.

İngilizce literatürde “case study” olarak bilinen örnek olay yöntemi Türkçe bilimsel araştırma yazınında durum çalışması, olay incelemesi (Aytaçlı, 2012: 2; Creswell, 2020: 98), örnek olay incelemesi ya da vaka çalışması gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Örnek olay yönteminin

adlandırılması hususunda yaşanan görüş ayrılıkları, yöntemin tam olarak ne olduğunu netleştirme ve uygulama adımlarını ortaya koyma hususunda da devam etmektedir (Subaşı ve Okumuş, 2017: 419). Stake (2005) örnek olay yönteminin bir metodolojiden ziyade araştırmacının üzerinde çalışacağı konu hakkında yaptığı bir seçim olduğunu ileri sürmüştür, Yin (1984) ise bu yöntemin bir metodoloji ve kapsamlı bir araştırma stratejisi olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Creswell'e (2020: 99) göre örnek olay yöntemi araştırmanın hem ürünü hem de nesnesi olabilecek bir nitel araştırma desenidir. Merriam (2013) örnek olay yöntemini çeşitli sınırları olan bir sistemi derinlemesine ve betimleme olarak tanımlamıştır. Örnek olay araştırmalarında gerçek yaşam, zaman veya mekan(lar) ile sınırlandırılmış bir durum ya da yine belirli bir zaman/meکان ile kısıtlanmış birden fazla durum hakkında –mümkünse farklı veri kaynaklarından– detaylı ve derinlemesine bilgi toplanır ve bir durum betimlemesi ortaya konur. Yin (1984) örnek olay yönteminin “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanılan, araştırmacının olaylar üzerinde kontrol sahibi olmadığı, olay ya da olguların kendi doğal ortamlarında çalışıldığı araştırmalar için uygun olduğunu belirtmiştir.

Flyvberg (2006) örnek olay çalışmalarının beşeri unsurlar içeren olay ve olguları açıklamak için bağlamı gözetken, pratik ve somut bilgiler sunma açısından oldukça değerli olduğunu belirtmiştir. Örnek olay çalışmalarına getirilen en büyük eleştirilerden biri, bu çalışmalardan elde edilen veriler üzerinden genelleme yapmanın mümkün olmadığıdır (Subaşı ve Okumuş, 2017: 421). Bu eleştirilere yanıt olarak Flyvberg (2006) derinlemesine incelenmiş ve açıklanmış bir olayın genelleme için kullanılabileceğini ileri sürmüştür, Yin (1984) ise örnek olay çalışmalarında temel amacın genelleme yapmak değil teori üretmek ve mevcut teorileri geliştirmek olduğunu belirtmiştir.

Örnek olay çalışmalarında analiz birimi tek bir olay/vaka olabileceği gibi birden fazla olay da olabilir. Creswell (2020: 99-101) örnek olay çalışmalarının temel karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- Örnek olay çalışmaları araştırmacının özel bir durumu/olayı belirlemesi ile başlar. Belirlenen durumun özel bir zaman ve mekân gibi parametreler ile sınırlandırılabilir olması önemlidir.
- Ele alınan durumla ilgili olarak derinlemesine bir anlayış sunmak, iyi bir örnek olay çalışmasının ayırt edici özelliklerindendir. Bu derinlemesine anlayışı sunabilmek için araştırmacının veri kaynaklarını olabildiğince çeşitlendirmesi kritik önem taşır.
- Bir örnek olay araştırmasının bulgular bölümü hem ele alınan olayın betimlemesini hem de araştırmacının ortaya çıkardığı tema veya konuları içermelidir.
- Örnek olay çalışmaları genellikle araştırmacının ele aldığı olay(lar)dan çıkardığı ve genel anlam çerçevesinden oluşturduğu sonuçlar ile son bulur. Stake (1995) bu sonuçları “çıkarımlar” olarak adlandırırken, Yin (1984) “model veya açıklamalar inşa etme” olarak isimlendirmiştir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere örnek olay çalışmaları tek bir olayı ele alabilir ya da üzerinde çalıştıkları kuramı birden fazla olay ve durum üzerinde çalışabilirler. İslami işletmelerde dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasındaki etkileşimlerin ortaya çıkardığı örgütsel çeşitliliği ve çatışma seviyesindeki farklılıkları derinlemesine irdelemek amacıyla bu çalışmada çoklu örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Çoklu durum çalışması ya da çoklu vaka analizi olarak da geçen bu yöntemde araştırmacı farklı araştırma yerlerinden veya aynı yerdeki farklı programlardan olaylar seçebilir. Yin (1984) çoklu örnek olay yönteminde tekrarlama mantığının kullanılmasını, araştırmacının incelediği tüm olaylar için aynı prosedürleri takip etmesini önermiştir. Bu çalışma için seçilen yedi örnek olayda da tamamen aynı prosedür izlenerek yöntemle ilgili tavsiyelere uyulmuş, Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçevenin argümanlarının farklı örgütlerde sınanarak, bulguların çeşitlilik gösterdiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çoklu örnek olay çalışmalarında analiz birimi değişkenlik gösterebilmektedir. Birden fazla örnek olay içeren çalışmalarda analiz birimi seçilen durumlar olurken, tek bir örnek olayın ele alındığı çalışmalarda analiz birimi tekil bir olaydır (Creswell, 2020: 99). Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen ve yukarıda detaylıca açıklanan iki boyutlu model, kurumsal mantıklar arası ilişkilerin yarattığı örgütsel varyasyonların birey, örgüt ve alan seviyesinde irdelenmesi için kavramsal öneriler getirmektedir. Bu çalışma özelinde analiz biriminin araştırmacı tarafından seçilen olaylar (vakalar) olduğu söylenebilir. Analiz seviyesi olarak ise örgütsel seviye tercih edilmiş, mantıklar arası etkileşim ve çatışmalar sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel çeşitliliğin örgüt seviyesinde irdelenmesi, Besharov ve Smith'in (2014) tavsiyesi ve kuramdaki boşluğu doldurmaya yönelik önerisine uygun hareket edilmiştir.

2.5. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Yukarıda detaylı bir biçimde bahsedildiği üzere, Türkiye'de dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin sermaye birikimi oluşturma, örgütlenme ve temsil ettikleri değerleri kurumsallaştırma süreci uzun yıllara yayılmıştır. Bu örgütlenmelere ek olarak, İslami hassasiyetleri yüksek, dindar-muhafazakâr değerleri savunan fakat herhangi bir resmi örgütlenmede yer almayan işadamları sayısının da yüksek olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla İslami işletme olarak adlandırdığımız örgütleri ve onları temsil eden dindar-muhafazakâr işadamları evreninin büyüklüğünü sayısal olarak ifade etmek mümkün görünmemektedir. Hem din ve dindarlık gibi hassas ve kişiye özel bir olguyu bazı kişilerin kendi uhdesinde tutmayı tercih etmesi, hem de kendisini dindar olarak tanımlayan pek çok işadamlarının MÜSİAD ya da herhangi bir diğer İslami işveren örgütlenmesinde yer almaması evrenin büyüklüğünü ortaya koymayı güçleştirmektedir. Farklı büyüklüklerde çeşitli dindar-muhafazakâr işadamları örgütlenmeleri olmakla birlikte, ülkemizde bu sermaye çevrelerini temsil eden en köklü ve örgütlü

organizasyon, sayısı 13.000'i aşan üyesiyle MÜSİAD olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığından gelen baskı ve taleplere vereceklerini düşündüğümüz farklı yanıtların ve ortaya çıkması muhtemel değişik çatışma seviyelerinin incelenmesi için kuruluşundan bu yana İslami bir kimlikle ilişkilendirilen ve dindar-muhafazakâr değerleri savunan MÜSİAD üyesi işadamlarının uygun bir örneklem sağlayabileceği düşünülmüştür. Bu örneklem seçimi, nitel araştırma desenlerinde ve örnek olay uygulamalarında yaygın olarak kullanılan *amaçlı örneklem* olarak sınıflandırılabilir. Amaçlı örneklem seçiminde araştırmacı nitel araştırmasında kullanacağı bireyleri, mekânları veya organizasyonları kendisi seçer. Çünkü seçtiği kişi, mekân ya da örgüt araştırma sorunsalının ve araştırmanın merkezindeki yapıların anlaşılmasına yönelik detaylı ve istekli bilgi verebilecektir (Creswell, 2020: 158).

Araştırma kapsamında Sivas ilinde MÜSİAD üyesi olan firmalara çağrıda bulunulmuş, çağrıya yanıt veren işletmeler arasından 7 firmanın araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Çoklu örnek olay çalışmalarında araştırmacının seçmesi gereken durum sayısı ile ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Creswell (2020: 103) araştırmacıların 4 ya da 5 durumu geçmemesi gerektiğini, seçilen durum/olay sayısı arttıkça araştırmanın derinliğinin düşeceğini ileri sürmüştür. Johnston vd. (1999: 207) ise çoklu örnek olay çalışmalarında seçilecek örnek sayısı için 7'nin ideal olduğunu, bu sayının kuramsal argümanları test etmek ve mevcut yazın ile karşılaştırmak için yeterli veriyi sunacağını belirtmiştir. Bu araştırmada da Johnston'un tavsiyesine uyularak çağrıya yanıt veren firmalar arasından 7 tanesi seçilmiştir. Firmaların seçiminde kuruluş tarihi üzerinde önemle durulmuştur. Yukarıda da belirttiğimiz gibi Türkiye'de İslami işletmelerin örgütlenme ve kurumsallaşma süreçleri önemli bir zaman dilimine yayılmış, toplumsal ve siyasi olaylardan etkilenmiş, geniş bir zaman diliminde inişli çıkışlı bir seyir izlemiştir. Kuruluş tarihi daha eski olan işletmeleri temsil eden işadamlarının mantıklar arasındaki güç ilişkilerindeki değişime, kurumsal, siyasal ve toplumsal kırılma dönemlerine daha hâkim olacağı düşünülmüş ve görece köklü işletmelerin çalışmaya katılımları amaçlanmıştır. Araştırma örneklemine seçilen, MÜSİAD üyesi 7 firmanın bilgileri aşağıdaki tablodan görülebilir.

Tablo 5. Katılımcı Firmalara İlişkin Bilgiler

	Personel Sayısı	Sektör	Kuruluş	Şirket Türü
Firma 1	8	Mermer ve Doğal Taş	1984	Anonim
Firma 2	650	Mermer / İnşaat / Enerji	1986	Anonim
Firma 3	1300	Otomotiv / Medikal	1977	Anonim
Firma 4	1600	Mermer / Gıda / Enerji / Konaklama / İnşaat	1986	Anonim
Firma 5	80	Gıda	1994	Limited
Firma 6	19	İnşaat / Metal İşleme	1961	Limited
Firma 7	21	Bilişim Hizmetleri ve Perakende	1999	Limited

6. Verilen Toplanması ve Analizi

Çoklu örnek olay yöntemi kullanılan araştırmalarda veri toplama süreci kapsamlı bir hal almakta (Creswell, 2020: 102), araştırmacı farklı kaynaklardan veriler elde edebilmektedir. Subaşı ve Okumuş (2017: 423) nitel araştırma yöntemlerinde veri toplama sürecinde araştırmacının rolünün önemi üzerinde durmuştur. Nitel araştırmalarda veri toplama sürecinin standart olmadığını belirten yazarlar araştırmacının doğru soruları sorması ve aldığı cevapları yorumlayabilecek kapasitede olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmacının incelediği konuyu tarafsız olarak ele alması, veri toplama sürecinde karşılaştığı yeni durum ve olguları fırsata çevirmesi gerekliliği de yine Subaşı ve Okumuş tarafından vurgulanmıştır.

Yin (1984) örnek olay araştırmaları için altı farklı veri kaynağından söz etmektedir. Bunlar dokümanlar, arşiv kayıtları, görüşmeler (mülakatlar), doğrudan gözlemler, katılımcı gözlemler ve çeşitli somut kanıtlardır (sanat eserleri, teknolojik aygıtlar, fiziksel kanıtlar vb.). Bu altı veri toplama kaynağına ek olarak filmler, fotoğraflar ve videolar, haberler, hayat hikâyeleri ve bireysel öyküler ile de araştırmacının topladığı veri setinin genişletilmesi mümkündür. Örnek olay çalışmalarında daha etkili, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek veri toplayabilmek için veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi önemlidir (Subaşı ve Okumuş, 2017: 423).

Çoklu kurumsal mantıkların yönelttiği talep ve baskıların ortaya çıkaracağı düşünülen farklı örgütsel uygulamaların ve çatışma seviyelerinin açıklanması için firma sahipleri ve/veya yetkililerine daha önceden hazırlanan 25 sorunun yöneltildiği yarı-yapılandırılmış ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bilimsel araştırma yazınında mülakat olarak da bilinen bu veri toplama yöntemi için katılımcıların onayı alınmış, görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilerek daha sonra yazıya dökülmüştür. Görüşmeler, araştırmaya katılmayı kabul eden firmalar arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen firmaların genel merkezlerinde gerçekleştirilmiş, katılımcı işadamlarına ve yetkililere çalışmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı, çalışma kapsamında elde edilen verilerin gizliliği hususunda azami hassasiyetin gösterileceği bildirilmiş ve istedikleri zaman çalışmadan çekilme hakları olduğu hatırlatılmıştır. İzlenen bu prosedürün Creswell (2020: 167-168) tarafından görüşme/mülakat yöntemini kullanan araştırmalar için önerdiği kontrol listesi ile uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Çoklu örnek olay yöntemini kullanan araştırmalar için önerilen veri kaynaklarının çeşitliliğinin artırılması çağrısı ile uyumlu olarak, derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin desteklenmesi ve/veya doğrulanması için ikincil veri kaynaklarından da faydalanılmıştır. Özellikle Sivas yerel basınında katılımcı firmalar ve işadamları hakkında çıkan haberler arşivlenerek görüşmelerden elde edilen verilere ek ikinci bir veri seti oluşturulmuş, bu verilerden çalışmanın analiz ve bulgular kısmında bahsedilmiştir.

Yüz yüze görüşmelerden elde eden veriler ve Sivas yerel basınından toplanan ikincil veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, aşağıda oluşturulma süreci açıklanan kategorilerde sınıflandırılarak bir nitel araştırma yöntemi yazılımı olan MAXQDA (ver. 2022) programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde firmaların ilgili kategorilerdeki sorulara verdikleri yanıtların benzeşen ve ayrışan yönleri irdelenmiş, örgütsel davranış örüntüleri ve hareket kodlarının haritalandırılması amaçlanmıştır.

7. Geçerlik ve Güvenilirlik

Bütün bilimsel araştırmaların geçerlik (bazı kaynaklarda geçerlilik olarak kullanılmaktadır) ve güvenilirlik (güvenirlilik) standartlarını belirli ölçüde karşılaması beklenmektedir. Creswell'e (2020: 251) göre nitel bir araştırmada geçerlik, bulguların doğruluğunu ve isabetini tespit etme amaçlı bir girişimdir ve nitel araştırmalarda araştırmacının alanda geçirdiği sürenin fazlalığı, katılımcılara genelde daha yakın oluşu ve yoğun betimleme çabası nedeniyle daha yüksek olma eğilimindedir. Creswell araştırmacıların geçerliği yükseltme ve bulgularının doğruluğunu kanıtlamak için bazı stratejiler kullanabileceklerini belirtmiştir. *Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem*, araştırmacının alan içerisindeki katılımcılarla güven oluşturma, incelediği kültürel bağlamı öğrenmesi ve alana aşinalığını arttırması olarak tanımlanabilir. *Üçgenleme* stratejisinde araştırmacı birden fazla veri toplama yöntemi ve veri kaynağı kullanarak kuramını destekleyici kanıtları arttırmayı amaçlarlar. *Akran incelemesi* yönteminde

aynı araştırma alanına hâkim bir diğer uzman araştırma sürecini kontrol eder ve araştırmacıyı sorgular. Böylelikle araştırmacının dürüstlüğü ve metodolojiye bağlılığı bir meslektaş veya uzman tarafından denetlenmiş olur. *Olumsuz durum analizi*, araştırmacının çalışmasını ilerlettikçe karşılaştığı olumsuz veya uyumsuz kanıtlara uygun olarak hipotezlerini geliştirmeleridir. Çalışma esnasında karşılaşılan olumsuz ve tutarsız durumların da raporlanması ve gerçekçi bir şekilde analizlere dahil edilmesini içermektedir. Çalışmanın başlangıcında araştırmacının incelendiği olgu ile ilişkili –mevcutsa– önyargıların açıklanması, araştırmacının geçmişi, olgu ile ilgili eğitim, deneyim, eğilim ve olası tutumlarının açıklanması da geçerliği arttırabilecek bir diğer stratejidir ve yazında *araştırmacı önyargılarını açıklama* olarak bilinmektedir. *Katılımcı veya üye kontrolü* olarak bilinen stratejide ise çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular ve araştırmacının bu bulgulara yönelik yorumları tekrar katılımcılara sunulmakta ve değerlendirmeleri talep edilmektedir. *Zengin ve yoğun betimleme* olarak tanımlanan stratejide araştırmacı üzerinde çalıştığı olguya ilişkin derin bir literatür taraması yapar. Olguyu ilgilendiren tarihsel, kültürel ve sosyal gelişmeler okuyucuya ayrıntılı bir biçimde aktarılır. *Dış denetim* stratejisi dışarıdan bir danışmanın veya denetçinin araştırma sürecini ve bulgularını incelemesini ve doğruluğunu onaylamasını sağlar. Denetçi ya da danışmanın çalışma ile ilgili herhangi bir bağlantısı ya da çıkar çatışması olmaması gerekmektedir. Creswell, bir nitel araştırmacının yukarıda bahsedilen sekiz geçerlik stratejisinden en az ikisini içermesi gerektiğini belirtmiştir (Creswell, 2020: 252-255). Bu çalışmada üçgenleme stratejisi ile farklı kaynaklardan veriler toplanmış, zengin ve yoğun betimleme stratejisi ile ise örgütsel analiz seviyesinde etkili olan mantıklar ve çalışmanın arka planındaki kuramsal çerçeve okuyucuya detaylı bir biçimde sunulmuştur. Ayrıca Yin (1989: 42) tarafından bir geçerlik sağlama metodu olarak önerilen, toplanan verilerin bir bütün halinde ve ardışık bir biçimde okuyucuya sunulması ve bir kanıt zinciri oluşturulması da sağlanmıştır.

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik genellikle seçilen örneklemin başka bir araştırmacı tarafından aynı yöntem ve kuramsal perspektifle incelendiğinde, tutarlı sonuçlar üretmesi ile ilişkilendirilmektedir. Creswell (2020: 255), nitel araştırmalarda araştırmacının notlarını titizlikle tutması, gerçekleştirilen görüşmeleri yüksek kaliteli bir ses kayıt cihazı ile kaydetmesi ve saklaması, görüşmelerin yazıya aktarımını tereddüt ve duraksamaları da gösterecek bir biçimde yapmasının güvenilirliği arttıracaklarını belirtmiştir. Bu çalışma özelinde de katılımcı 7 firmayı temsil eden işadamları ile yapılan görüşmeler, katılımcıların bilgisi ve onayı dahilinde ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, hem katılımcıların yerel şive ve yer yer argo sözcük kullanımlarını içeren ham haliyle, hem de dilbilgisi hataları düzeltilmiş ve İstanbul Türkçesine çevrilmiş haliyle yazıya aktarılmıştır. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen tüm veriler ve ikincil verilerin sınıflandırılmasında ve kodlanmasında kullanılan sistem şeffaf bir biçimde okuyucuya sunulmaktadır. Araştırmacı tarafından kaydedilen ve

saklanan veriler, notlar ve kod sistemi, diğer araştırmacıların talep etmesi halinde, katılımcı bilgilerinin saklı kalması koşuluyla paylaşılabilir şekilde korunmaktadır.

2.8. Kuramsal Model ve Modelin Test Edileceği Mantıkların Belirlenmesi

Önceki bölümlerde detaylıca üzerinde durulduğu üzere, yeni kurumsal kuram örgütlerin verimlilik, teknoloji ve rasyonalite gibi temel unsurlardan –gerektiğinde– taviz vererek meşruiyet elde etme ve kaynaklara kavuşmak için kurumsal çevrelerin taleplerini yerine getirme ve belirli örgütsel biçimleri/uygulamaları benimseme eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Friedland ve Alford (1991) ise iktisat, işletme, siyaset bilimi gibi farklı bilim dallarındaki yeni kurumsalcı ve neoklasik geleneklere eleştiriler yönelttikleri çalışmalarında, bu bilim dallarındaki güncel araştırma gündeminin toplumsal bağlamı ihmal ettiğini iddia etmiştir. Friedland ve Alford (1991: 232) modern kapitalist Batı toplumunun beş temel kurumunu kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlık (din) olarak sıralamış, bu kurumların birey ve örgütlere yönelttikleri çelişkili ve çoklu talepleri vasıtasıyla birey ve örgüt davranışlarını şekillendireceğini ileri sürmüştür. Friedland ve Alford’un kurumsal mantık(lar) olarak adlandırdığı ve birbirleriyle etkileşim halinde, örgütsel ve bireysel uygulamaları yönlendiren, örgütler üstü bu toplumsal ve kurumsal sistem, yeni kurumsal araştırmalarında kendisine hızlı bir şekilde yer edinmiştir. Kurumsal mantıklar üzerine yapılan görgül araştırmalar mantıklar ve uygulamalar arasındaki bağlantıları netleştirmiş (Lounsbury, 2007; Thornton, 2002, 2004), mantıkların tarihsel süreçte oluştuğunu ve örgütsel alanların genelde birden fazla mantığın etki alanında kaldığını ortaya koymuştur (Reay ve Hinings, 2005; Hoffman, 1999). Sonuç olarak örgütlerin içinde bulundukları kurumsal bağlama verdikleri yanıtların tek tip olamayacağı düşünülmektedir. Buna rağmen örgütlerin çoklu kurumsal mantıklara nasıl ve neden yanıt verdikleri hakkındaki bilgilerimiz halen sınırlıdır. Yapılan çalışmaların büyük bir bölümü belirli bir örgütsel alanı şekillendiren ve o alanda eş biçimlilik oluşturan baskın mantık üzerinedir. Friedland ve Alford (1991) tarafından ortaya atılan ve örgütsel alanların daima toplumsal seviyedeki farklı kurumsal mantıkların uyumsuz etkileri altında olduğunu iddia eden bir düşünce akımını takip eden araştırma gündemi için bu durum şaşırtıcıdır. Buna ek olarak, piyasa dışı kurumların (aile, devlet, din) ve bu kurumları temsil eden mantıkların iktisadi işlemleri ve birimleri nasıl etkilediği üzerine de, bazı istisnalar haricinde (Lounsbury, 2007) yeterince çalışma yapılmamıştır (Greenwood vd. 2010: 521).

Mevcut yazındaki, yukarıda ve önceki bölümlerde belirtilen yetersizliklere cevap verilebilmesi amacıyla Besharov ve Smith (2014) tarafından, mantıkların merkezîyet ve uyumluluk boyutları üzerine bir kuramsal çerçeve kurgulanmış ve farklı analiz seviyelerinde kullanılabileceği belirtilmiştir. Bu çalışmada da, hem piyasa dışı bir kurumsal mantık olan din mantığının piyasa mantığı ile yaratabileceği potansiyel çelişkilerin örgütsel seviyede doğuracağı farklı sonuçların ortaya konması,

hem de örgütlerin kurumsal mantıkları benimseme ve taleplerini yerine getirme açısından bir bütün arz edip etmediğinin incelenmesi amacıyla önceki bölümlerde detaylarını verdiğimiz bu kuramsal çerçeve kullanılmıştır.

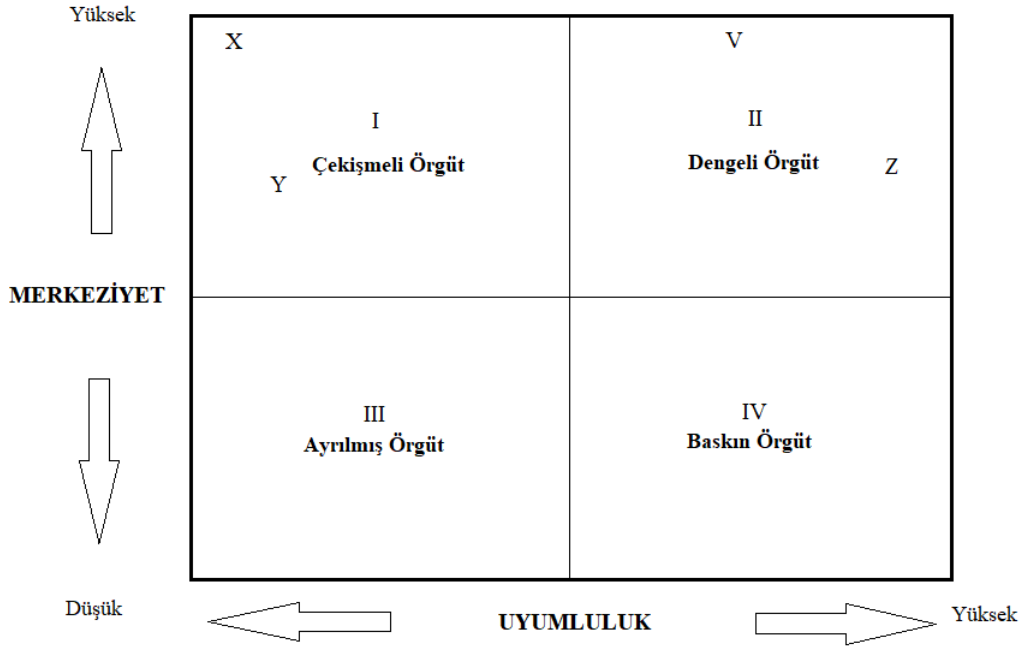
Çalışmada kullanılan mantıklardan birincisi din mantığıdır. Friedland ve Alford (1991) tarafından modern Batı toplumunun temelindeki beş mantıktan biri olduğu belirtilen din, önceki bölümlerde sebepleri detaylıca açıklandığı üzere Türkiye’de muhafazakârlık ile yakından ilişkilendirilen bir olgudur. Hatta bazen dindarlık ve muhafazakârlık kelimelerinin eş anlamlı olarak kullanıldığı da görülmektedir. Bu çalışmada da Türkiye özelinde din mantığı dindar-muhafazakâr mantık olarak kavramsallaştırılmıştır. Yönetim ve örgüt araştırmalarına bakıldığında din olgusunu merkeze alan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu (), İslamiyet’i ve kurumsal mantığını irdeleyen araştırmaların ise çok daha nadir olduğu görülmektedir. Gümüşay (2015) İslamiyet’in girişimcilik perspektifini irdelediği çalışmada devlet, piyasa ve girişimci mantıkları üzerine incelemeler yapmış, din mantığı için özel bir isimlendirme kullanmamış ve İslam terimini tercih etmiştir. Aysan (2017: 51), çatışan kurumsal mantıkları İslam bağlamında incelediği ve yukarıda da yer verdiğimiz çalışmasında dinin kurumsal ve toplumsal düzenini “İslam mantığı” olarak adlandırmıştır. Durak (2011), Konya’da işçi-işveren ilişkilerini yerinde incelediği görgül çalışmasında hem işçileri hem de işvereni etkileyen güçlü bir toplumsal aygıt olarak dini çalışmanın merkezine almış ve bu aygıtı dindar-muhafazakârlık olarak kavramlaştırmıştır. Bu çalışmada da, Durak’ın (2011) kavramsallaştırması ve önceki bölümlerde detaylıca bahsettiğimiz Türkiye’nin kültürel ve toplumsal yakın tarihi ile uyumlu olarak din mantığı dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırılmıştır.

Piyasa mantığı da yine Friedland ve Alford (1991) tarafından modern toplumların temeline yerleştirilen temel kurumsal mantıklar arasında gösterilmiştir. İkilinin çalışmalarını daha da ileriye taşıyan Thornton (2004), modern Batı toplumlarının birbirleriyle iç içe geçmiş ve hiyerarşik bir biçimde faaliyet gösteren altı mantıktan ibaret olduğunu belirtmişlerdir. Bu mantıklar piyasa, firma, devlet, meslekler, aile ve din(ler)dir. Thornton (2004), Friedland ve Alford’dan (1991) farklı olarak modern işletmeyi veya firmayı kendi mantığına sahip farklı bir kurumsal düzen olarak değerlendirmiştir. Bu araştırmada ise firma piyasa mantığını benimsemiş ve içselleştirmiş, kapitalist serbest piyasa dinamiklerini savunan bir yapı olarak ele alınmış, dolayısıyla Friedland ve Alford’un (1991) beşli kurumsal düzeni tercih edilmiştir. Çeşitli örgütsel alanlarda piyasa mantığının hakimiyetini ve diğer mantıklar ile ilişkilerini irdeleyen zengin bir araştırma arşivi mevcuttur (Oakes vd. 1998; Scott, 2000; Thornton, 2002, 2004; Owen-Smith ve Powell, 2004; Greenwood ve Suddaby, 2006). Mevcut kurumsal kuram yazını ile uygun olarak, bu çalışmada piyasa firma mantığı ile kastedilen serbest girişimcilik ve özel mülkiyet haklarının tanındığı, devlet müdahalesinin minimal olduğu modern kapitalist piyasalardır (Friedland ve Alford, 1991: 240). Bu mantık verimlilik, kar maksimizasyonu, sermaye birikimi, özel

mülkiyet, serbest ticaret, asgari devlet müdahalesi, günlük yaşama dair her türlü ürün ve hizmetin parasallaştırılması, üretilmesi ve satılması (Friedland ve Alford, 1991: 248-249) gibi olgularla ilişkilendirilmiştir.

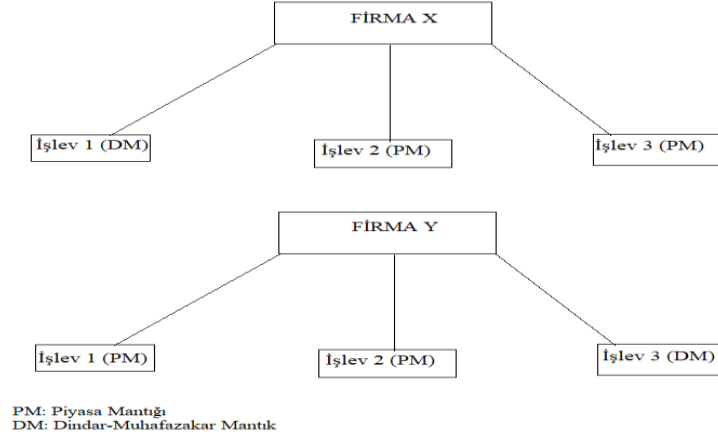
Çalışmada bu iki mantık arasındaki mevcut ve/veya potansiyel çelişkilerin örgütlerde yaratabilecekleri farklı sonuçların ve çatışma seviyelerinin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Önceki bölümlerde detaylıca anlatıldığı üzere özellikle 1980 sonrasında Türkiye ekonomisi önemli bir dönüşüm geçirmiş, özelleştirmeler, uluslararası pazarlara açılma ve finansallaşma yönünde ciddi eğilimler gözlenmiştir. Bu dönemde daha önceden devlet tarafından sağlanan çeşitli ürün ve hizmetlerin piyasalaştırılması, piyasaların dış rekabete açık hale gelmesi, küçük ve orta ölçekli girişimciler için yeni ihracat fırsatları yaratılması, sermaye birikimi olanaklarının artması ve sermaye yanlısı uygulamalar ile piyasa mantığı etkisini arttırmıştır. Öte yandan daha önceki dönemlerde kısıtlı bir örgütlenme ve sermaye birikimi deneyimi olan dindar-muhafazakâr işadamları ve girişimciler de aynı dönemde yükselişe geçmiştir. Bu yükselişin kültürel, toplumsal ve siyasal dinamikleri önceki bölümlerde detaylıca açıklanmıştır. Dindar-muhafazakâr sermaye birikimine ek olarak bu dönemde İslami hassasiyetler, yaşam tarzı ve kültürel faaliyetler de bu dönemde yükselişe geçmiş veya toplumda görünürlüğü artmıştır. Önceki bölümlerde detaylıca bahsedildiği üzere İslami hassasiyetlerin ve/veya dindar-muhafazakâr yaşam tarzının ve İslam'ın ekonomik yaşam ile ilgili düzenlemelerinin modern serbest piyasa kapitalizmi ile uyumu/uyumsuzluğu da bu dönemde tartışılmaya başlanmıştır. Daha önce de bahsedildiği üzere bu çalışmanın konusu İslamiyet ve modern serbest piyasa kapitalizmi arasındaki uyumlu ve uyumsuz yönleri ortaya koymak değil, bir kurumsal mantık olarak ele aldığımız bu olguların örgütlere ne derece tutarlı talepler ile geldikleri ve örgütsel uygulamaları ne yönde etkiledikleridir. Sosyolojik çalışmalar İslami yaşam biçiminin gündelik yaşamdaki görünürlüğünün artması ve dindar-muhafazakâr zenginlerin oluşturmaya çalıştıkları yeni burjuvaziye inceleme konusu edinirken, din sosyolojisi ve ilahiyat odaklı çalışmalar İslamiyet'in öngördüğü toplumsal ve iktisadi düzenin detaylarını araştırma konusu edinmişlerdir. Bununla birlikte, Özdemir (2006, 2010) ve Durak (2011) gibi isimlerin araştırmaları dışında bu mantıkların örgütlere yaptıkları baskıların ve taleplerin sonuçlarını yerinde inceleyen çalışmalar kısıtlı kalmıştır. Bu çalışmada da Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal çerçeve ve yönetim, ilahiyat, din sosyolojisi ve sosyoloji gibi alanların önceki bilgi birikimlerinden de kullanılarak, örgütlerin bu iki mantığa verdikleri yanıtların çeşitliliğini iki boyutlu model üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmaya katılan firmaların dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığının taleplerine verdikleri yanıtlara göre sınıflandırıldıkları örgüt tiplerinin, aşağıdaki modelin farklı eksenlerinde konumlanacağı, ayrıca firma içi birimler ve işlevlerde de mantıklar arası hâkimiyetin heterojenlik göstereceği düşünülmektedir. Bu modellere ilişkin şekiller aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 2. Kurumsal Mantıkların Merkeziyet ve Uyumluluk Derecesine Göre Farklı Örgüt Türleri



Araştırmanın dayandığı kuramsal model, örgütlerin aynı kurumsal mantıklardan gelen baskı ve taleplerin yarattığı çatışmaya göre I, II, III veya IV no'lu alanda konumlanarak farklı yanıtlar koyacaklarını, ayrıca aynı alanda konumlanan örgütlerde de çatışma ve yanıtlarda nüans farklılıkları oluşabileceğini belirtmektedir. Örneğin, yukarıdaki tabloda hem X hem de Y örgütleri I no'lu alanda yer almalarına rağmen Y örgütünde mantıklar görece daha uyumlu talepler ürettiğinde çatışma seviyesi daha düşük olabilecektir. V ve Z örgütleri için de durum benzerdir. Her iki örgütte çatışmanın minimal olduğu II no'lu alanda konumlanmasına rağmen Z örgütünde mantıklar arasındaki uyumun daha yüksek, merkeziyetin ise daha düşük olması çatışmayı V örgütünden daha az hissetmesi şeklinde yorumlanacaktır.

Şekil 3. Kurumsal Mantıkların Örgüt İçerisindeki Farklı Hakimiyetlerini Temsil Eden Model



Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan kuramsal modelin bir diğer savı, kurumsal mantıkların etkilediği işlevlerin, birimlerin ve/veya örgüt içi alt grupların da farklılık gösterebileceğidir. Örneğin mantıklar arasındaki taleplerin uyumsuz olduğu ve her iki mantığın da örgütün temel işlevlerini yönlendirmek için faaliyet verdiği farklı çekişmeli örgütlerde, bir örgüt en şiddetli çatışmayı insan kaynakları faaliyetlerinde hissederken, diğeri finansal işlemlerde veya örgütün temel üretim motivasyonu gibi başka bir alanda hissedebilir. Çalışma kapsamında modelin bu savının da test edilmesi amaçlanmış ve yukarıdaki şekilde görselleştirilmiştir.

2.9. Hipotezler

Flyvbjerg (2006), örnek olay çalışmaları ile ilgili en büyük yanılgılardan birinin, bu çalışmaların ancak araştırmaların başında hipotez geliştirmek için kullanılabileceği, hipotezleri test etmekte kullanılamayacağı olduğunu belirtmiştir. Flyvbjerg'e göre durum çalışmaları hem hipotez geliştirmek hem de bu hipotezleri test etmek amacıyla kullanılabilir. Yin (1984) de örnek olay çalışmalarının mevcut kuramları genellemek, savları test etmek ve geliştirmek amacıyla kullanılabileceğini belirtmiştir. Besharov ve Smith (2014) tarafından ortaya atılan kuramsal modelin savlarını test etmek amacıyla bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin kurgulanması yararlı görülmüştür.

H1: Dindar-muhafazakâr iş adamları tarafından kurulan, kurucusunun dindar-muhafazakâr kültürel, siyasal ve toplumsal duruşu nedeniyle dindar-muhafazakâr mantığın ve içinde faaliyet gösterdiği serbest piyasa ortamı kaynaklı olarak ise piyasa mantığının etkisi altında kalan İslami işletmelerin bu iki mantıktan gelen baskılara verdikleri yanıtlar çeşitlilik gösterecektir.

Bu hipoteze göre, İslami işletmeler Besharov ve Smith (2014) tarafından kuramsallaştırılan, uyumluluk ve merkezîyet boyutları üzerinden hareket eden ve önceki bölümlerde detaylarını

aktardığımız modelin I, II, III ve IV no'lu farklı bölümlerinde ve/veya aynı bölümün farklı uçlarında yer alabileceklerdir. Örgütlerin dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı tarafından yöneltile taleplere verdikleri farklı yanıtlar, çatışma seviyesini farklılaştıracak ve örgütleri modelin farklı bölümlerine yerleştirecektir.

H2: Dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığının örgüt içerisinde baskın oldukları birimler, işlevler veya departmanlar bu firmaların modelde yer aldıkları bölümden bağımsız olarak değişkenlik gösterecektir.

Bu hipoteze göre örneğin, dindar-muhafazakâr mantık bir örgütte insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olurken, başka bir örgütte hiç baskısı hissedilmeyecektir. Veya bazı örgütlerde firma sahibi dindar-muhafazakâr iş adamının kişisel özellikleri, iş yapma biçimi ve değer yargıları işletmenin bir veya birden fazla birimini mantıklardan birinin etkisine tam olarak kapatabilecek ve diğer firmalardan farklı bir örgüt içi yapıyı mümkün kılacaktır.

Türkiye’de dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin oluşum ve örgütlenme süreçleri önceki bölümlerde detaylıca verilmiştir. Bu sermaye çevrelerinin geçirdikleri dönüşümle eşzamanlı olarak Türkiye ve dünya genelinde yaşanan makro iktisadi ve toplumsal dönüşümlerin de üzerinde durulmuştur. Bu dönüşümlerden belki de en önemlisi İngiltere ve ABD kaynaklı olarak ortaya çıkan ve dünya genelinde önemli sonuçlar doğuran neoliberal politikalar. Kılıç ve Doğan (2019: 143) neoliberalizmin salt iktisadi bir olgu olarak değerlendirilmesinin hatalı olacağını vurgulamış, neoliberalizmi de bünyesinde barındıran yeni sağ siyasetin din ve muhafazakârlığı çok daha görünür kılan yeni bir yaşam normunu da beraberinde getirdiklerini belirtmiştir. Türkiye’de dünya ile eş zamanlı olarak neoliberal bir dönüşüm sürecinin içerisine girmiş, dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri tarafından kurulan İslami işletmelerin örgütlenme ve iş yapma biçimlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Türkiye örneğinde de dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri, yer yer liberal, yer yer muhafazakâr ve demokrat partilerin siyasi desteğini alarak, pragmatist bir tutum içerisinde neoliberal düzeni zaman içerisinde benimsemişlerdir. İslamcı entelektüel çevrelerin ve sermaye gruplarının kapitalizm karşıtı söylemleri giderek cılızlaşmış, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği gibi önceki dönemlerde üyeliğine karşı çıkılan kurumlar önemli bir ticaret pazarı haline gelmiştir. Arslan (2001: 335) 1980 sonrası dönemde ayrıca dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin risk iştahlarının yükseldiğini, küçük çaplı ticaret yerine büyük oynamayı tercih ettiklerini, çalışmayı, sermaye birikimini ve yatırımı da bir ibadet haline getirerek dünyaya ilişkin farklı bir bakış açısı geliştirdiklerini ifade etmektedir. Bütün bu verilerden hareketle H3, dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasında, örgütü çalışmaz hale getirecek veya çözülmeye götürecek derecede şiddetli bir çatışma yaşanmayacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla modelin I no'lu kısmında, çekişmeli örgüte rastlanmayacaktır.

H3: Türkiye'nin sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik bağlamda geçirdiği dönüşümler göz önüne alındığında, dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı kaynaklı talep ve baskılar örgütlerde çözülmeye yol açacak şiddette çatışma yaratmayacak, araştırmada çekişmeli örgüt tipine rastlanmayacaktır.

Dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri tarafından kurulan İslami işletmelere ilişkin yapılan önceki araştırmalarda bu örgütlerde özellikle insan kaynaklar uygulamaları ve endüstri ilişkileri alanlarında mantıklar arası çatışmaların yoğun olduğunu ortaya konmuştur. Özdemir (2006), (2010) ve Durak (2011) araştırmaları, İslami işletmelerde ücretlerin düşük, personel devir hızının yüksek olduğunu, emeğin rahatlıkla ikame edilebilen bir faktör olarak görüldüğünü, personele baz ücret dışında sağlanan maddi tatminin daha ziyade enformel ve işveren uhdesindeki harçlıklar, giyecek ve yakacak yardımları, dini bayramlarda verilen ek ödemeler ve ayni yardımlar ile sağlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca işe alımlarda ve aday personel havuzu oluşturmada dindar-muhafazakâr çevre kaynaklı referanslara rastlandığı görülmektedir. H4 bu bağlamda kurgulanmıştır.

H4: İslami işletmelerde piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantık arasındaki çatışmalar, insan kaynakları uygulamaları söz konusu olduğunda şiddetlenecektir.

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere İslamiyet'in iktisadi yaşam üzerine koyduğu en sert ve üzerinde tartışma olmayan kurallardan biri faiz yasağıdır. Arapça literatürde riba olarak bilinen faiz, sebepsiz ve emeksiz zenginleşme yarattığı, ekonomideki üretkenliği baltaladığı, fiyatlar genel seviyesinde şişmelere sebep olabileceği ve zengini daha da zengin yapacağı düşüncesiyle yasaklanmıştır. Bununla birlikte modern finansal piyasalarda faiz dışında İslami açıdan sakıncalı olabileceği düşünülen faiz ile benzer şekilde zenginleşme yaratan başka enstrümanlar da mevcuttur. Hisse senedi alım satım (borsa) faaliyetleri, kaldıraçlı ve risk temelli finansal enstrümanlar bunların başında gelmektedir. Bu enstrümanları kullanan yatırımcılar belirli bir finansal riski üstlenerek yatırım yapmakta, aldıkları riskin karşılığında reel emek olmaksızın kazanımlar elde edebilmektedirler. Faize benzer şekilde, emeksiz zenginleşme yaratıp ekonominin üretken kısmına engel olabileceğinden ve alınan riskler kumar benzeri faaliyetler ile ilişkilendirildiğinden bu tarz finansal enstrümanların kullanımına da dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinde sıcak bakılmayacağı düşünülmektedir. H5 İslami işletmelerin faiz, borsa ve kaldıraçlı işlemler gibi finansal enstrümanları kullanmayacaklarını ileri sürmektedir.

H5: İslami işletmeler, dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı baskılar sebebiyle, yüksek getiri sağlama olasılığı sunsa bile faiz, borsa işlemleri ve kaldıraçlı finansal faaliyetlerden uzak duracaklardır.

Hipotezlerin test edilmesi için gereken verilerin toplanmasında, 4 kategoriye ayrılmış ve 25 sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmede firma temsilcilerine yöneltilen soruları içeren bu form çalışmanın sonundaki ekler kısmında paylaşılmıştır.



3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında MÜSİAD üyesi 7 firma ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerin her biri ayrı bir örnek olay değerlendirilmiştir. Aşağıda bu örnek olaylar görüşmelerin gerçekleştirilme sırasına göre okuyucuya sunulmaktadır. Katılımcı firmaların ve iş insanlarının gizliliğini korumak amacıyla firma isimleri görüşme sırasına göre 1-7 arasında kodlanmıştır.

3.1. Örnek Olay 1: Firma 1’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.1.1. Firma 1’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Firma sahibinin herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadığını öğrenmek maksadıyla kendisine S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Sivas’ın mermer sektöründeki köklü firmalarından birini işleten firma sahibi işlerin eskisi gibi olmadığını, firmanın büyük bir küçülme yaşadığını ve bu nedenle aktif olarak işveren örgütlenmelerine katılımında bulunmadıklarını belirtmiştir. MÜSİAD üyesi olduğunu belirten firma sahibi, firmadaki küçülme ile paralel olarak işveren örgütlenmelerindeki aktivitelerinin de durma noktasına geldiğini eklemiştir:

“Şu an 8 personelimiz var ama 7’ye düşmek üzere. Maden sahalarımız kapalı, aktif bir şey kalmadı. Sadece burada atölyedeki elemanlar var. Şu an traverten kesiyoruz fason olarak. Müşteriye, isteyeneye yapıyoruz. Taahhüt işleri yapıyoruz. İş merkezlerine, inşaatlara, projelere mermer ve traverten kesiyoruz. MÜSİAD üyesiyiz ama işlerdeki durgunluk ve gerileme ile paralel olarak eskisi kadar takip ettiğimiz söylenemez. Eskiden 150 civarı çalışanımız vardı. 1995-2000 civarı altın çağımızı yaşadık. Mermer ticareti bitti artık.”

Firma 1’in sahibi görüşmede açıkça belirtmese de, yerel basından ve ilgili organizasyonun sosyal medya sayfasından anlaşıldığı kadarıyla kendisi Sivas Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri Derneği (SOSAD) üyesidir. SOSAD, Sivas Organize Sanayi Bölgesinde yerleşik firma sahiplerinin çıkarlarını savunmak ve örgütlü bir biçimde yetkililere aktarmak, firmalar arası dayanışmayı güçlendirmek amaçlı olarak işverenlerce kurulmuş bir kar amacı gütmeyen kuruluştur. Aktif bir web sitesi ve üye listesi bulunmasa da, SOSAD Facebook sayfasında yapılan incelemelerde farklı siyasal ve dünya görüşlerini temsil eden işverenlerin bir araya gelerek örgütlendiği, işveren çıkarlarını ön planda tutan, işveren taleplerini bürokrasi ve siyasal otoriteye ileten bir dernek olarak örgütlendiği söylenebilir. Firma 1’in sahibi, dernek başkanlığını da Aralık 2021’e kadar yürütmüş, bu tarihten sonra ise yine bu araştırmada yer alan Firma 3’ün genel müdürüne devretmiştir. Firma sahibinin, aktif olarak kullanmadığını belirtse de MÜSİAD üyeliği ile ulusal bazda dindar-muhafazakâr mantığı temsil eden

bir işveren örgütüne üyeliği tercih ettiğini, SOSAD üyeliği ile ise yerel bazda firma ve piyasa mantığını öncelediği söylenebilir.

Firma sahibine işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. Bu soru ile firmanın genel tutumunun yanı sıra bu örgütlenmeleri iş dünyası, toplum ve siyaset ilişkileri açısından nasıl değerlendirdiklerinin de anlaşılması amaçlanmaktadır. İşveren soruya işyerindeki hâkim sendikayı açıklayarak başlamış ve daha sonra MÜSİAD üyeliğini aktif olarak eskisi kadar kullanmadıklarını yinelemiştir:

“İşçilerimizi ÖZHAK Maden-İş sendikasına kaydettirdik. Sendikanın genel başkan yardımcısı da oğlum (M.Ç.) zaten. İşçi sendikacılığına yönelik olumsuz bir tutum yok yani. Sendika zaten yeni 2 senelik bir örgütlenmesi var. Biz kendi işçilerimizi kaydederek başladık. İşveren örgütü olarak da MÜSİAD’da önceden daha aktif olarak toplantılarına gidiyorduk geliyorduk. Ancak ithalat-ihracat pek imkân kalmayınca geri çekildik. Şu an hayatta kalmaya burayı çevirmeye çalışıyoruz.”

Firma 1’in sahibinin işveren örgütlenmeleri ile ilgili olarak S1 kodlu soruda verdiği yanıtı tekrarladığı, MÜSİAD üyeliğini eskisi kadar aktif olarak kullanmadıklarını yinelediği görülebilir. Buna gerekçe olarak ise iş hacmindeki küçülme ve firmanın ayakta kalma savaşı vermesi gösterilmiştir. İşçi örgütlenmelerinde ise açık bir biçimde işçilerin işverenin güdümündeki sendikaya kayıt ettirildiği, hatta sendika başkanının işverenin oğlu olduğu belirtilmektedir. Endüstri ilişkileri yazınında ve iş yaşamında “sarı sendika” olarak nitelendirilen bu sendikaların işçiden ziyade işveren çıkarlarını öncelediği ve işçi örgütlenmelerini zayıflattığı söylenebilir.

Firma 1’in sahibi açık olarak değinmekten kaçınsa da, bir dönem başkanlığını yaptığı ve halen de üyesi bulunduğu SOSAD (Sivas Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri Derneği) özellikle iktidar partisi üyeleri ile yakın temas içerisindedir. Sivas’ı ziyaret eden bakan ve milletvekilleri OSB ziyaretlerinde genelde SOSAD’a da uğramakta (SOSAD merkez ofisi OSB içinde bulunmaktadır) ve iş adamlarının talep ve önerilerini dinlemektedirler. Bu bağlamda SOSAD’ın iş adamlarının taleplerini AKP ve MHP’li siyasilere ulaştırmada önemli bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi SOSAD’ın resmi bir web sayfası bulunmamakla birlikte, Facebook sayfası aktif olarak güncellenmektedir. Facebook sayfasında dernek faaliyetleri ve yönetim kurulu toplantıları, dini ve resmi bayram kutlamaları, Sivaslı bir siyasetçi olan merhum Muhsin YAZICIOĞLU ile ilgili paylaşımlar, terörle mücadele ve şehitlerimiz ile ilgili kınama mesajlarına ek olarak AKP ve MHP milletvekillerinin derneği ziyaretlerine ilişkin paylaşımlar olduğu görülmektedir. SOSAD’ın MÜSİAD ile de yakın ilişkiler geliştirmeye çalıştığı görülmektedir. MÜSİAD Sivas şubesi ve SOSAD arasında zaman zaman başkanlar düzeyinde ziyaretlerin gerçekleştirildiği yerel ve ulusal basından görülebilir. SOSAD’ın şu sıralarda ise Sivas’a yeni kurulan OSB’nin cazibe merkezi olarak vergi ve sosyal güvenlik

avantajlarından yararlanması, mevcut OSB'nin ise kapsam dışı bırakılmasına karşı olarak lobi faaliyetleri yürütmekte olduğu görülmektedir. S2 kodlu soru ile ilgili olarak işverenin işçi örgütlenmelerini denetim altına almak için sarı sendika uygulamalarına başvurması piyasa mantığının temsili açısından örnek bir olay yorumlanabilir. İşveren örgütlenmelerinde tercih edilen MÜSİAD seçimi ve SOSAD'ın ikincil verilerden elde edilen etkinlikleri ise hem dindar-muhafazakâr mantığının kullanımı hem de işverenin siyasiler nezdinde lobi yaparak piyasa mantıklarını bir arada uyum içerisinde kullandığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Firmanın hayatta kalma sürecinde SOSAD faaliyetlerine ağırlık vererek lobicilik etkinliklerini ön plana alması dindar-muhafazakâr mantığının merkez yerine çevrede ve yardımcı bir pozisyonda konumlandırılması olarak da yorumlanabilir.

S10 kodlu soruda işverenin sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşveren cevabında ülkenin batısında ve geri kalanında sendikacılığın farklı işlediğini belirtmiş, işçilerin sendikalı olmasının kendileri açısından mahsuru olmadığını eklemiştir:

“Bizce mahsuru yok. Dediğimiz gibi bizim işçiler sendikalı. Sendika işini bizim buralarda batı (ülkenin batısını kastediyor) ile karıştırmamak lazım. Yani gelişmiş sanayi bölgelerinde işçi daha bilinçli. Sendikasız işe girmiyor. Ama gerçek sendika ama başka türlü sendika (kendisinin de uyguladığı sarı sendika yöntemini kastederek). Ama bizim burada işçiye anlatamıyoruz sendikayı. Sendika senin için iyi bir şey, işveren aslında istemez normalde sendikayı diyoruz. İşte burada işçi korkuyor. Bizlik bir sıkıntı yok benim kendi sendikam zaten. Biz zaten işçinin hakkını işçiden de sendikadan da önce düşünüyoruz. Allaha şükür. Allah korkumuz var. O yüzden bu hale geldik zaten.”

S10 kodlu soruya verilen cevapta işveren, işçi sendikaları ile herhangi bir probleminin olmadığını, kendi işyerinde de tüm işçilerinin sendikalı olduğunu belirtiyor. Bununla birlikte açık bir biçimde işçilerinin kaydolduğu sendikanın yönetiminin kendisinde olduğunu da ekliyor. Halk arasında "sarı sendika" olarak bilinen bu durum, işçilerin işveren güdümündeki göstermelik bir sendikaya kayıt ettirilmesi ve bu sendika dışındaki örgütlenmelerin engellenmesi olarak tanımlanabilir. İşveren buna ek olarak, işçisinin hakkını işçiden ve sendikadan daha fazla düşündüğünü belirtiyor ve bu durumu içinde "Allah korkusu" olması ile açıklıyor. Hatta işveren içinde bulunduğu ekonomik güçlülüğün ve firma performansındaki gerilemenin de bu "Allah korkusu" yüzünden olduğunu söylüyor. Sarı sendika uygulamasını işçinin hakkını işçiden fazla düşünmek ve Allah korkusu ile bağdaştırmak, işverenin dindar-muhafazakâr mantık ile piyasa mantığını sorunsuz ve eşgüdüm içerisinde kullanması olarak yorumlanabilir. Öte yandan işveren, firmanın içinde bulunduğu durumu da içinde Allah korkusu olmasına bağlamıştır. Bu da piyasa koşulları ve dini inançları ve uygulamaları arasında kısmen de olsa çelişki hissettiği şeklinde değerlendirilmiştir.

S13 kodlu soruda Firma 1 sahibine “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma sahibi yanıtında aktif olarak kullanmamakla birlikte MÜSİAD üyesi olduklarını tekrarlamış ancak MÜSİAD ya da diğer işveren örgütleri arasında ciddi bir fark olmadığını belirtmiştir. Firma 1 sahibine göre tüm bu işveren oluşumlarının temel misyonu firma sahipleri arasında sosyal bağlar kurma, iş ve pazar genişletmedir.

“Dediğim gibi MÜSİAD ile ilişkimiz var üyeliğimiz var ama aktif olarak bir faaliyetimiz de yok. Genel olarak bu örgütlerin hepsi de sosyal bağlar kurma, iş ve pazar genişletme odaklı şeyler, yapılar. Çok fark olduğunu da sanmıyorum yani. İş adamı iş adamıdır işini düşünür, piyasasını düşünür.”

S13 kodlu soruya verilen yanıttan Firma 1 sahibinin MÜSİAD ya da benzer işveren örgütlerine piyasa mantığı ile yaklaştığı, bu örgütlerin tamamını işverenlerin network kurmasına ve yeni iş fırsatları yaratmasına aracı kurumlar olarak değerlendirdiği çıkarımı yapılabilir. Burada piyasa mantığı baskın mantık olarak öne çıkmaktadır ve organizasyonun işveren örgütlenmelerine bakışına yön vermekte gibi görünmektedir.

S14 kodlu soruda Firma 1 sahibine “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren soruya işveren örgütlenmelerinin bu konularda herhangi bir avantaj sağlamadığı, ancak işadamlarının karakterinin ve piyasadaki namının fark yaratabileceği şeklinde cevap vermiştir. İşverenin S14 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Hayır sanmıyorum. Ama N.Ç. (isim gizlenmiştir) olmak fark yaratabilir, avantaj sağlayabilir. İşçi işveren ilişkilerinde bizim durumumuz iyi niyetimiz belli bunu belirttik az önce. Bunun zararını gördüğümüzü de belirttik ama vazgeçmedik bu duruştan. İşçiyi işçiden çok düşünürüz. Bunun da işveren örgütü ile alakalı değil iş adamının şahsı ile karakteri ile alakalı olduğunu düşünüyorum.”

İşverenin soruya verdiği yanıt, firmayı temsilen işverenin karakterinin ve piyasadaki namının işçi-işveren ilişkilerinde fark yaratabileceği yönündedir. MÜSİAD gibi dindar-muhafazakâr iş adamlarının bir araya geldiği bir organizasyonun üyeliği Firma 1 sahibinin düşüncesine göre işçi-işveren ilişkilerinde herhangi bir avantaj sağlamamaktadır. “İşçiyi işçiden çok düşünürüz” ifadesi firmayı temsil eden işverenin bu meselelerde söz sahibi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Özellikle firma mantığı işçi-işveren ilişkilerinde kilit unsur ve fark yaratabilecek kapasitede olarak değerlendirilmiştir. Mantıklar arasında herhangi bir çatışma yoktur yorumu yapılabilir çünkü Firma 1 sahibine göre tüm fark yaratabilecek ve işçi-işveren ilişkilerine yön veren unsur firma/piyasa mantığıdır.

3.1.2. Firma 1’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 1 sahibine, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltilmiştir. (Çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin gözünden bakıldığında, sizce ön plana çıkan ve size bir iş adamı olarak güvenmelerini sağlayan temel karakter özellikleriniz ve davranışlarınız nelerdir?) Firma sahibi soruya verdiği yanıtta sektörde öncü olmasını, hem alaylı hem mektepli bir iş adamı olmasını, zenginleştikçe karakterinden ödün vermemesini, ticari ahlak sahibi olmasını ve İslam dininin getirdiği ticari kurallara bağlı olmasını temel karakter özellikleri ve yönetsel davranışları olarak ön plana çıkarmıştır. Firma 1 sahibi N.Ç.’nin tam cevabı aşağıdaki gibidir:

“Sivas’ta bizi herkes tanır. Sivas’ın ilk mermercilerindeniz. 1984’te başladık faaliyete. İlk mermer atölyesini kuran biziz. Paranın bizi bozmaması bir diğer faktör. İlk başladığımızda neyse yine oyuz. Çok güzel para kazandığımız dönemler de oldu. Şimdiki gibi sıkıntılı zamanlarımız da oldu ama her zaman neyse o olduk. Kimseye yamuk yapmadık. Alacak, borç bırakmadık. Kimse bizden hak talep edemez. Ticari açıdan dürüst, güvenilir iş yaptık. Ama bizim memleketin sıkıntısı şu ki; sende bir lira aşağısına mal veren bulsun senin gibi kırk yıllık tedarikçisini satar, gider başkasından alır, ona düdüklenir sonra anlar kazıklandığını.

Bunlara ek olarak da örneğin, bizim tecrübemiz vardır inadımız vardır. Bilgimiz vardır. Ben mektepliyim, maden mühendisiyim. Hem mektepli hem alaylıyız aslında. Kovaladık bu işi Kayseri’de bir taş çıktı gittik baktık, Ankara’da çıktı bir şey gittik baktık peşinden koştuk. O dönem mermer işinde iyi para vardı. İlkokul mezunu hatta okuması yazması olmayan adamlar bile bu işe giriyordu. İyi para vardı diyorum bak, şimdiki gibi rekabet ortamı yok. 30 TL’lik maliyeti var diyelim belli bir taşın. 100 TL desen satıyordun. Biz bunu yapmadık, Sivas’taki ilk ve tek mermerci iken bile yapmadık. Maliyeti 35 TL ise atıyorum 40 TL’ye verdik. Ben 100TL desem de eşek gibi affedersin alacak ama bunu yapmadık. Sektörde ilk olan kaymağını yiyor ama yemedik. Dinen %20’ye kadar kar uygundur dedik ona göre hareket ettik. Buna uyduk.”

Firma 1 sahibinin sektörde öncü olma, iş yaptığı alanda formel eğitim almış bir iş adamı olma, dürüst ve güvenilir ticaret yapma gibi özelliklerini ön plana çıkarması modern yönetimin gereklilikleri ve piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. Öte yandan mermer sektörü gibi rekabetin ön planda olduğu, çok sayıda alıcı ve satıcının bir arada bulunduğu bir sektörde müşterilerden irrasyonel bir sadakat beklentisi içerisinde olduğu da görülmektedir. Firma sahibinin fiyat rekabeti nedeniyle rakiplere kaçan müşterileri sadakatsizlikle ve “kazıklanmak” ile suçlaması ise modern piyasaların ve işletmeciliğin işleyişini kavramakta yetersiz ya da isteksiz olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bunlara ek olarak Firma 1 sahibi; sektörün henüz yeni yeni oluştuğu ve yüksek kar fırsatlarının olduğu bir dönemde dini inançları gereği bu fırsatları reddettiğini ve İslam dininin öngördüğü kar haddini uyguladığını ifade etmektedir. N.Ç. %20 karın İslam dini gereği uygun olduğunu, daha fazlasının dinen yasak olduğunu belirtmektedir. Burada piyasa mantığı ile önemli bir çatışma yaşandığı görülebilir. Modern kapitalist piyasalarda sektöre ilk girmenin en büyük avantajı, henüz rekabet zayıfken ve firmanın eli güçlüyken “piyasanın kaymağını alma” olarak tabir ettiğimiz bir stratejinin uygulanabilmesidir. İlerleyen dönemlerde sektörde oyuncu sayısı arttıkça fiyat rekabeti uygulamaları kar marjlarını genelde düşürmektedir. Bu nedenle sektördeki ilk ve/veya öncü firmaların gerek yüksek fiyat, gerek kısıtlı ürün çeşitliliği gibi uygulamalarla piyasanın kaymağını alması piyasa mantığının bir gereği iken, işveren dini inançları gereği bu stratejiyi uygulamaktan kaçındığını belirtmiştir. Bu noktada dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığının önemli bir çatışma yaşadığı görülmektedir. Soruya verilen yanıtlar genel olarak incelendiğinde piyasa mantığının ve dindar-muhafazakâr mantığın yoğun bir çatışma içerisinde olduğu yorumu yapılabilir.

S4 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir.

“Tabii ki. Biz bunu esas alarak çalışırız zaten. Şunu imzala şöyle çalış gibi resmi bir şekilde değil de herkesin işini görmeye yardımcı olmaya çalışırız biz. Bizden ayrılacak personele gittiği yerde ya da başka yerde iş bulmaya çalışırız. Devlete sokarız, özel sektöre sokarız. Evine odun kömür taşıyacaktır şirket kamyonetini veririz. Bir aile gibi elimizden geldiğince yardımcı olmaya çalışırız. Kimisi kıymetini bilir kimisi bilmez o ayrı bir konu... Genelde kıymetini bilenler bizi tanır. Yoksa çalışma standartlarımız aynı, verdiğimiz para aynı diğerleriyle burada çok büyük farklar olmaz (OSB’yi ve sektör ortalamasını kastediyor). Bizde ücretler asgari gösterilir, SGK falan bunun üstünden yatar ama en düşük para verdiğimiz eleman 3200 alır (asgari ücret görüşme sırasında net 2850 TL’dir). Daha fazlasını 3500-4000 alanlar da var. Ama 4000 üzerinden sigortasını yatıramıyorsun adamın. Maliyeti çok fazla oluyor. Yatırabilsek yarın emekli olunca emekli maaşını da daha yüksek alır ama elden gelmiyor. En basit personelin 5000 TL maliyeti var bize yemeği servisi falan. Zor bu işler.”

Firma 1 yetkilisinin soruya verdiği yanıt incelendiğinde, çalışanlar üzerinde bir manevi otorite sahibi olduğunu düşündüğü görülebilir. Bu otoritenin kaynağı olarak “aile” kavramını göstermekte ve tüm çalışanları ailesinin bir parçası olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Çalışanların kişisel ihtiyaçları için şirket kaynaklarını tahsis etmek, işletmeden ayrılanlara başka iş bulmak gibi konularda paternal bir yaklaşım içerisine giren işveren, ücretler ve sosyal haklar söz konusu olduğunda ise piyasa

mantığına uygun hareket etmekte ve sektör ortalamasını takip etmektedir. Ücretlerin sosyal güvenlik sisteminde asgari ücret olarak gösterilmesi ve kalan kısmın elden verilmesi ise MÜSİAD'ın kendi yayınladığı İslam İktisadi Sisteminin Esasları İlmi hali ile çelişkili olarak değerlendirilebilir. Bu ilmi hali “tüm bireylerin insani koşullarda yaşamasını sağlayacak sosyal güvenlik kurumları mevcut olmalıdır” (Döndüren, 1993: 357-360) ifadesi yer almaktadır. İşverenin işçiye verdiği ücretin bir kısmını sosyal güvenlik sisteminden geçirmemesi ise hem sistemin etkin işleyişi açısından sakınca yaratacak hem de yine MÜSİAD Araştırma Raporu olarak yayınlanan Müslüman işverenin işçisini gözetmesi gerekliliği ilkesi ile ters düşecektir (Zaim, 1994: 104). İşveren ücret uygulamasındaki çelişkiyi fark etmekle birlikte sosyal güvenlik primlerinin getirdiği maliyet yüksekliğini gerekçe göstermekte ve piyasa şartlarına göre uygun bir ücret verdiğini düşünmektedir. Bu noktada piyasa mantığının ağır bastığı, işveren otoritesinin kaynağının aileye dayandırıldığı ve dindar-muhafazakâr mantık ile hafif/orta şiddetli bir çatışma yaşandığı yorumu yapılabilir.

S17 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. İşveren soruya verdiği yanıtta özellikle işçilerin ücretlerini iyileştirme konusunda piyasa koşullarının baskısını yoğun olarak hissettiğini belirtmiştir. Görüşmenin yapıldığı sırada geride kalan Ramazan bayramında işçilere bir maaş değerinde ikramiye vermek istediğini ancak iktisadi zorluklar nedeniyle bunu gerçekleştiremediğini belirtmiştir. İşverenin yanıtı tam olarak aşağıdaki gibidir:

“İkilem derken tam anlamadım ama... Mesela daha fazla ücret falan vermek isteriz işçilere. Mesela iki ay önce, pardon bir ay önce bir bayram yaşadık. Ramazan bayramı. Ben işçiye çıkartıp birer maaş olsun ikramiye vermek isterdim. Veremedim. Çıkartıp el harçlığı gibi bir ödeme yaptım, çocuklarına bir gömlek bir ayakkabı alacak şekilde bir harçlık verdim. Bunun belli bir şeyi yok, gösterebileceğim bir yanı yok. Ben üzülüm bunu daha farklı vermek isterdim. Bu gibi konularda arada kaldığımız oluyor.”

S17 kodlu soruya verilen yanıtta işverenin uyguladığı ücret politikasını iyileştirme baskısı hissettiği yorumu yapılabilir. Bu iyileştirme baskısının kaynağı net olarak belirtilmese de hemen sonraki cümlede işveren özellikle dini bayramlarda işçisine bir maaş ikramiye vermek istediğini ancak piyasadaki ekonomik güçlükler nedeniyle bunu yapamadığını ifade etmektedir. İfadenin devamındaki bu yanıt işverenin dinen ya da vicdanen işçisini daha iyi şartlarda çalıştırmak istediği ancak piyasa mantığının baskın gelerek ücretleri mevcut seviyede tuttuğu şeklinde yorumlanabilir. Yine de işveren iktisadi imkânlarını zorlayarak işçilerine Ramazan bayramında bir miktar harçlık vermiştir. Bu da dindar/muhafazakâr mantığın merkezdeki yerini koruduğu ve piyasa mantığının karşısında hafif/orta düzeyde de olsa çatışma yarattığı şeklinde değerlendirilebilir.

S19 kodlu soruda Firma 1 sahibine “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltmiştir. İş adamı iktisadi olarak zor zamanlardan geçmesine rağmen hiçbir zaman manevi duruşundan ve kimliğinden ödün vermediğini belirtmiş, firmanın küçülme operasyonu sırasında firmadan ayrılan işçilere iş bulmasını ve hak edişlerini eksiksiz vermesini vicdanını rahatlatan unsurlar olarak ifade etmiştir. Soruya verilen tam yanıt aşağıdan görülebilir:

“Manevi duruşumuz aynı. Dün ne isek bugün de oyuz. O nedenle taviz vermedik bu alanda. Ama işte bu küçülme sürecinde işten çıkarmalar falan oldu. Bunlar olmasa iyiydi ama manevi olarak da vicdanen rahatız yani. İşten çıkanların hepsinin hak edişlerini verdik, tazminatlarını verdik, başka işe yerleştirmeye çalıştık vs. Kimsenin parası falan kalmadı şirkette.”

S19 kodlu soruya verilen yanıttan işverenin iktisadi olarak çeşitli güçlükler yaşamasına rağmen yasal yükümlülüklerini yerine getirerek piyasaya ve işçilerine olan borçlarını ödediği anlaşılmaktadır. Buna ek olarak yasal bir zorunluluğu olmasa da, vicdani bir yükümlülük olarak işten çıkartmak zorunda kaldığı işçilerine yeni iş bulduğunu ifade etmiştir. İşverenin küçülme operasyonu sonucunda işten çıkarttığı işçiler ile ilgili olarak dindar/muhafazakâr mantığın baskısı sonucu iş bulma gayretine giriştiği yorumu yapılabilir. Piyasa mantığı küçülmeyi zorunlu tutmakla birlikte, dindar/muhafazakâr mantığın merkezdeki yerini koruduğu görülmektedir. Bu işçilere yeni iş bulunması çatışmayı minimal düzeyde tutmuştur.

3.1.3. Firma 1’de Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda işverene “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı olursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma 1 yetkilisi yanıtında devletin üreticiyi desteklemediğini, sektörel regülasyonların büyük bir maliyet kalemi olarak önlerine çıktığını ve üretim faaliyetlerinde bulunmanın toplum nezdinde eski itibarının kalmadığını belirterek memnuniyetsizliğini dile getirmiştir. Özellikle devlete ve iktidar partisine kırılgan olduğu anlaşılan Firma 1 yetkilisinin eksiksiz ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Değilim. Yani... Çünkü devletin üretim yapana bir kıymet verdiğini düşünmüyorum. Hani mesela ABD filmlerinde olur ya. Biz ABD vatandaşıyız diye konuşurlar. ABD vatandaşı ben vergi veriyorum diyor. Vergilerinin hakkını soruyor falan. Koskoca Amerika, küçücük bir şirketin kapanmasını bile göze alamıyor. Bizde ise sürekli işvereni bezdirme gibi bir şey var. Atıyorum geliyor denetime şuradaki taş havuzuna rapor kesiyor. Bir sürü de para istiyor. Biz gıda üretmiyoruz bir şey

üretmiyoruz. Su bu havuzda taşları yıkıyor arıtılıp geri geliyor aynı suyu tekrar taş yıkamada arıtarak kullanıyoruz. Bu su bir yere akıyor karışmıyor. Ama işte çevre koruma vesaire bir bahane ile bu raporu alman lazım diyor ve bir sürü maliyet çıkarıyor bize. Yaptırmazsan ceza. Ödeyemiyoruz diyorum, af edersin banane diyor devlet. Bana mı çalışıyorsun diyor kapat diyor devlet. Ben öyle hissediyorum yani. Kokain çeken büro elemanının (kamuoyunda büyük tartışma yaratan, bir siyasi parti teşkilatına mensup bir gencin lüks bir arabada kokain tüketmesini kastediyor) arkasında duruyor, eleman çalıştırmanın arkasında durmuyor kusura bakmasın yani. Maalesef. Yoksa biz de oy verdik AK Parti'ye (Soruda siyasi bir unsur yok ama iktidara kırgın olduğu hissediliyor katılımcının). Bu arada bizim firmanın adı 35 – 40 senedir MERMER. Adalet ve Kalkınma Partisi ile alakası yok yani.

Burayı kapatmakla alakalı da helal bir kazanç imkânı olursa belki kapatabiliriz ama öyle piyangodan para çıktı falan hayatta girdiğimiz yaptığımız şeyler değil öyle şeyler. Fakat şunu da söyleyeyim yani isim olarak kapatmayız. 35-40 senelik bir marka, ismin kıymeti var. Hiçbir firma yokken bu firma vardı Sivas'ta bu sektörde. Ama fabrika olarak mermer fabrikası olarak kapatabilirim. AK Mermer adı altında bir arsam kıymetlendi mesela AK İnşaat yaparım devam ederim öyle bir işe girerim. Mermeri çalıştırmam ama firma olarak isim olarak, ticari unvan olarak sembolik de olsa devam ederiz.

Biz normalde üretim yapmayı seven insanlarız. İyi niyetle başladık bu işe. Yani bir taşı kesmek, hazırlamak, evimizde, işyerimizde kullanacağımız bir mermer, sütun vs haline getirmek, biçimlendirmek, satmak bu bizim severek yaptığımız bir şeydi. Tatmin ederdi. Şimdi bilgisayar başında para kazanabiliyorsun. Yok bitcoin yok yazılım falan. Mesela bizim ikinci kuşağa benim oğlanlara bu iş zevk vermiyor. Ağır geliyor gereksiz bir uğraş gibi geliyor. Kıymeti yok gibi geliyor. Genel olarak her eve mermer girdi, granit girdi falan ama neden bilmiyorum halkta da bir karşılığı yok gibi. Eve usta gönderiyorsun iş yapmaya bir bardak su verirken öf püf ediyor ev sahibi. İşçinin, zanaatın, zanaatkârın bir kıymeti kalmadı. Ama affedersin tuzu yemeğin üstüne dans ederek döken adamın kıymeti var. O nedenle aslında eski keyfi ve tatmini de vermiyor bizim gençlere. Geldiğimiz hal bu. Yani öyle loto piyango gibi şeylerimiz yok ama helal bir yerden yüklü bir para bulsam dakika bile durmam.”

Firma 1 yetkilisinin özellikle devlete kırgın olduğu, üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun olmadığı açıkça görülmektedir. Soruda siyasi bir unsur olmamasına rağmen işveren iktidar partisine eleştirilerini dile getirmiş, üretimin ve üreticinin gerekli devlet desteğini alamadığından bahsetmiştir. “Helal bir yerden yüklü bir para bulsam dakika bile durmam” ifadesi firma sahibinin oldukça küçülen işletmesini kapatmaya hazır olduğu ve üretim motivasyonunun düştüğü şeklinde yorumlanabilir. Bir yandan devletin üretim ve istihdam sürecine olan müdahaleleri eleştirilirken, öte yandan devletin istihdam sağlayan ve üretim yapan iş adamlarının arkasında durmadığı ifade ediliyor. Yani piyasa mantığı ile uyumlu bir biçimde, devletin müdahalesi istenmiyor, desteği ise talep ediliyor. Firma 1 sahibinin üretime devam edip etmeme konusunda kafa karışıklığı içerisinde olduğu söylenebilir.

Piyasa mantığına göre bir işletme artık kar edemiyorsa, iş kolunu değiştirebilir ya da kapanma sürecine gidebilir. Firma 1 örneğinde, işletmenin son yıllarda ciddi bir şekilde küçüldüğünü, karlılık sıkıntısı içerisinde olduğunu ve hayatta kalma savaşı verdiğini görüyoruz. Buna rağmen firmanın geçmişine ve kendisine olan duygusal bağlılık nedeniyle kapanma gerçekleşmiyor. İşveren alternatif iş kollarını değerlendirirken ise dindar/muhafazakâr mantık devreye giriyor ve "helal kazanç" ya da "helal yerden yüklü bir para gelirse" işi kapatmayı düşünebileceğini ifade ediyor. İşletmenin üretim motivasyonunu piyasa mantığının şekillendirdiği, dindar/muhafazakâr mantığın ise alternatif iş kollarını ve finansal kaynakları değerlendirme hususunda etkisini gösterdiği görülmektedir. Ek olarak liberal-muhafazakâr ve demokrat çizgide ele alabileceğimiz iktidar partisine yöneltilen eleştiriler ise çatışmanın hafif-orta şiddette olduğu şeklinde yorumlanabilir.

S22 kodlu soruda Firma 1 sahibine, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren soruya verdiği yanıtta genç yaşından beri idealist bir şekilde üretmek ve ülkenin yer altı kaynaklarını ekonomiye kazandırmak motivasyonu ile çalıştığını söylemiştir. Aynı zamanda maden mühendisi olan işveren, henüz üniversiteye başladığı yıllarda bu idealizm ve girişimcilik ruhu ile yola çıktığını belirtmiştir. İşverenim tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Ta o maden mühendisliğine girdiğim zamanlarda idealizm beni bu işlere itti aslında. Gerçekte ise bunun iyi bir şey olmadığını gördük. Maden mühendisliğine giderken bile yani bizim ufukumuzda bir şey yoktu. Maden mühendisi oluruz, ülkenin altı üstü, yeri göğü maden zenginlik dedik. Çıkartır ülkeyi kurtarırsınız dedik. Okula da bu mantıkla girdik, işe de bu mantıkla girdik. Sadece üretmek, üretken olmak amacı vardı bende. Şu anda da aynı fikirleri muhafaza ediyorum ama idealizmi kaldırarak muhafaza ediyorum. Üretmeyenin tüketmeye hakkı yoktur diye düşünüyorum. Şu an zaten bizde de üretime yönelen yok. Herkes nasıl daha çok kazanırım, çıkarırım. Bize üretecek adam lazım. Üretim olmazsa bir ülke ilerlemez. Üretmeyenin tüketmeye hakkı olmaz. Bizim ülkede üretenden çok tüketen var, hazır kazanmak isteyen var bu da bizim sonumuzu getiriyor.”

İşverenin temel üretim motivasyonundan bahsederken üretim idealizmini ve ülkeye hizmeti ön plana çıkardığı görülebilir. Sermaye birikimi, servet edinme, kar gibi kavramlara değinmeyen, akademik eğitimini aldığı sektörde faaliyet göstererek, yeraltı ve yerüstü zenginliklerini ekonomiye kazandırarak “ülkeyi kurtarma” idealizmi geçen yıllar içerisinde kaybolmuş gibi görünmektedir. Tüketim kültürü ve sistemin içinde bulunduğu durum işveren tarafından yoğun bir biçimde eleştirilmektedir. Bu soruya verilen yanıtta doğrudan dini bir referans bulunmamakla birlikte, işveren daha önce bakir bir piyasaya girdiğini, büyük kar fırsatları olduğunu ancak bunları dini inancı nedeniyle elinin tersi ile iterek kuruluş dönemlerinde dinen izin verilen ölçüde kar elde ederek çalıştığını

bildirmişti. İşverenin kaybettiği idealizm, üretim motivasyonundaki söylemler ve piyasanın mevcut haline olan eleştirileri mantıklar arasında hafif/orta şiddetli çatışma yaşandığı şeklinde yorumlanabilir.

S16 kodlu soruda Firma 1 yetkilisine “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren işçilerin dini inançları ve ibadetlerine karışmadıklarını, ancak manevi atmosferi sağlayanın işyerindeki aile ruhu olduğunu ifade etmiştir. İşverenin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Manevi ortamdan kasıt nedir tam olarak bilmiyorum. Yani işçinin dini diyaneti bizi çok ilgilendirmez eğer o ise dediğin. Ama şu manada konuşayım; aile gibi çalışmaya çalışırız. İşçiye ayırt etmeyiz kendimizden. Bizim işyerimizde çalışma huzuru vardır. Şu anda da daha kalabalık ve aktif zamanlarımızda da genelde çalışma barışı işyerine hâkim olmuştur. Şunu da söyleyeyim; bu manevi atmosferi temin etmek bence aslında bir işyeri için de çok zararlı. Bu kafanızda bulunsun. Az önce de söyledim ya kim olursa olsun gelir bana en büyük derdini söyler. İşçinin, çocuğunun, ailesinin sıkıntısına koşarız. Kış gelir kömürünü alıyoruz her şeylerine koşuyoruz. Ama neticede bu sağladığınız atmosferin işverene bir dönüşü olmuyor kesinlikle. Zararını gördüğümüz yerler oluyor.

Şimdi çağırayım bir tanesini geçmişte mesela hanımıyla takışmış, hanımı evden atmış dışarıda kalmış. İki gün sağda solda uyumuş geldi üçüncü gün ağladı. Abi ben sokakta kaldım nasıl edeceğim, köye döneyim, çalışamayacağım falan... Ne oldu oğlum? Hanımı karakola şikâyet etmiş bunu evden atmışlar. Tamam oğlum gel bakalım dedik, hanımın kimdir nedir? Normalde o mahalleye gitmesi suç uzaklaştırma vermişler buna. Çaldık zili açtı kadın. Aracı olduk, patronuyuz dedik. Kadın gitse şikâyet etse ben de suçlu olacağım biliyorum, adamın eve yaklaşması yasak ben arabamla götürdüm. Karar var. Niye geldin kimsin falan bir surat yaptılar. Dedim ben patronuyum biraz görüşebilir miyiz? Neyse girdik içeri. Kızın annesi de evde. Çocuklar var. Ortamı yumuşattık siz haklısınız bilmem ne derken... Belirli bir noktaya geldik. Kadın açıldı dertlerini. Rahatlasın istedik. Bağırması, sinirlenmiş, dövmüş, sövmüş sert davranmış falan bizim işçi, iddialar o yönde. Muhabbete girdik kadına (geline) haklısın dedik gazı verdik, sakinleştirdik biraz. Anladım ki ortalığı kaynatan kızın annesi. Kadının (gelinin annesi) yaşını sordum 63-65 dedi. Benden yaşça küçük... Evli misin dedim evet dedi. Senin kocan var yani dedim. Nerede? Köydeymiş. Bu adam sana hiç bağırıp çağırmadı mı dedim. Olmaz olur mu aman aman diyor. Dövmedi mi vurmadı mı diye sordum. Aman dövmez mi ben bilirim senelerce yediğim dayığı diyor. Bak bu çocuk (işçi), kendi çocuğuna (işçi ve kadının evlatlarına) bağırması dedim. Bir baba çocuğuna kızıp bağırabilir mi? Kızın gitmiş şikâyet etmiş bunda ne var dedim hemen şapkayı çıkarıp koşacak? Bak dedim şu anki pozisyonlarına, sıkıntılarına bak dedim. Görüyorsun dedim bütün sıkıntı senden çıkıyor sen fişekliyorsun dedim. Kıza (geline) da söyledim önce ananı köye göndereceksin dedim. Şaşırdılar. Bu yanlış dedim. Şu konuda kız haklı şu konuda oğlan haklı... Dedim ki bak kocan arabada

bekliyor. Telefon açacaksın gelecek. Birbirinize adam gibi davranın, ne meseleniz varsa meselelerinizi yatak odasında çözün. Karı kocanın meselesi yatak odasında biter. Dışarı çıkmaz. Ana baba da dahil kimseyi karıştırmayın dedim. İki senedir rahat ve huzurlular. Bunun bana bir faydası var mı? Hiçbir şeyi yok. Zararı... Bugün daha farklı bir ortam olursa çeker gider o işçi yani... Manevi ortamın işverene faydası yok zararı var yani böyle işlerle uğraşıyoruz.”

Firma 1 sahibinin anlatılarında doğrudan herhangi bir dini referans göze çarpmamaktadır. Ancak işverenin işçilerinin özel yaşamlarındaki meselelerde devreye girmek için zaman harcaması, işletme araçları gibi kaynakların işçilerin şahsi işleri için tahsis edilmesi, Sabahattin Zaim’in Müslüman İşveren tanımındaki “işveren işçisini gözetmeli, çalışanlarının gönlünü hoş tutmalı” (Zaim, 1994: 105) ifadesi ile uyumlu görünmektedir. İşveren bir baba figürü olarak çalışanlarının çeşitli sıkıntıları ile ilgilenmekte, dini bayramlarda “harçlık” adını verdiği enformel ücret ödemeleri yapmakta, “aile” olarak tanımladığı işçiler için para ve zaman harcamakta gibi görünmektedir. İşverenin bu durumdan şikâyetçi olduğu, bu durumun kendisini yıpratdığı ve iktisadi/idari manada pozitif bir geri dönüşü olmadığı ifadesi de göze alınacak olursa dindar/muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasında hafif/orta şiddetli bir çatışma yaşandığı yorumu yapılabilir.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltmiştir. Bu soru ile mantıklar arasında bir çatışma mevcut ise bu çatışmanın işletmenin hangi biriminde/faaliyet alanında yaşandığının anlaşılması amaçlanmaktadır. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“İşçilik bizde büyük gider kalemidir. En çok etkileyen budur sanırım. İşçiyi mutlu edemeyince randıman da alamıyoruz. Yine ithal taşlar ile alakalı olarak dövizdeki oynaklık ve yükseklik ciddi bir şekilde işleri bozuyor, etkiliyor.”

S18 kodlu soruya verilen cevap nispeten emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren firmanın giderlerinde işçiliğin önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. İşveren işçinin ücretlerle ilgili olarak tatminsizlik yaşaması durumunda performans sorunları yaşandığını da belirtmiştir. Emek yoğun bir sektörde piyasa mantığının getirdiği ücret tatmini baskısı, MÜSİAD Araştırma Raporu olarak yayınlanan Zaim’in Müslüman İşveren (1994: 105) tanımı ile de uyumlu görünmektedir. İki mantık arasında kayda değer bir çatışmadan söz etmek güçtür. Döviz piyasasındaki oynaklık ve kurlardaki yükseliş de özellikle ithal taşların temini ile ilgili olarak bir diğer maliyet kalemi gibi görünmektedir.

S23 kodlu soruda Firma 1 sahibine “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltmiştir. Bu soru ile iş insanının ve firmasının kurumsal yatırım tercihleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Firma 1 sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bizde hep yatırıma gitti kazanılan. Sıfırdan geldik esasında, hazır bir kaynağımız da yoktu. Kendi imkânlarımızla ufak tefek imkânlarla borçlanarak yatırım yaparak büyüdük ve kazandığımızı da yatırıma koyduk. Buralar hep sıfırdan gelen şeyler. Burası (görüşme yaptığımız idari binayı kastediyor) 15 dönüm bir yerimiz vardı öyle inşa ettik. İki tane idari bina. İstanbul’da işyerimiz vardı. İzmir’e açtık, Hindistan’a açtık dünyaya açıldık. Kazandığımızı hep işe yatırdık. Sonradan da ikiye bölündük kardeşim de vardı o başka firma olarak ayrıldı 6-7 sene önce. Ayrılma olmasa daha büyük, iki fabrika da olabilirdik.

Tabii yatırım aracı olarak faizden uzak durduk. Borsaya hiç katılmadık onları hiç kullanmadık. Dediğim gibi biz parayı genelde geri işe yatırdık. Büyük tasarruflarımız olmadı ama öyle bir imkân olsa da kullanmazdık o enstrümanları. İnancımız dolayısıyla diyeyim.”

S23 kodlu soruya verdiği yanıtta Firma 1 sahibi N.Ç. işletmesini borçlanarak temelden kurduğunu, hazır bir sermaye birikimi olmadığını belirtmiştir. Kazandığı parayı tekrar işletmesini büyütmek için yatırım amaçlı olarak kullanması hem dindar/muhafazakâr mantık (Zaim, 1994: 104) hem de piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. Zaim, Müslüman işverenin sermayesini atıl tutmaması ve yeni yatırımlarda kullanması gerektiğini savunmaktadır. Öte yandan firmanın daha önceki sorulara verdiği yanıtlarda özellikle pazarın bakir olduğu dönemde daha büyük kar fırsatlarını dini inancı nedeniyle reddettiğini görmüştük. İlgili dönemde dindar/muhafazakâr mantıktan gelen bu baskının daha yüksek kar ve dolayısıyla yeni yatırım fırsatlarını kaçırma etkisi yapmış olması muhtemeldir. Ek olarak, Firma 1 sahibi gerek şahsi yatırımlarında, gerek firma kaynaklarını değerlendirme de borsa ve faiz gibi enstrümanlardan dini inancının gereği olarak uzak durduğunu belirtmiştir. Bu da Zaim’in Müslüman işveren söylemi (Zaim, 1994: 104) ile uyumlu olmakla birlikte, piyasa mantığı gereği finansal kaynakların etkin ve aktif kullanımı yönünden çatışma yaratıyor gibi görünmektedir. Dolayısıyla finansal yatırımlar ve araçlar söz konusu olduğunda piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantık arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S25 kodlu soruda firma sahibine “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma sahibinin S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Gelir zaman zaman bazı şeyler. O sosyal yaşantılara doğrudan müdahale şansımız yok ama gelen bir şey olursa ikaz ederiz, uyarırız. Oğlum bak kulağımıza böyle bir şey geliyor bu yanlış deriz. Ya da işte A bankasından kredi kullanmış ödememiş direk evrakı bize gelir maaşından kes bize öde diye. Ya da B mağazasından malzeme alır senet imzalar ödemezse bize gelir. Oğlum bak bizi bunlarla muhatap etmeyin. Ya almayın ya ödeyin şeklinde ikazlarımız olur. Öbür türlü vatandaşın biri gelmiş

şikâyet ediyor. Ya senin elemanın bizim buralarda dolaşıyor, şunu yapıyor benim kızıma sarkıntılık ediyor, oğluma sataşıyor bilmem ne oldu falan. Olabilir bu senin meselen aslında ama biz böyle durumlarda da gereken ikazı yaparız. Ama biz mahkeme değiliz adalet dağıtamayız. Başka şey yapamayız. İşvereniz biz.”

Firma 1 sahibi daha ziyade işçilerin işyerine gelen icra taleplerinden şikâyetçi gibi görünmektedir. İşveren iş dışında yaşanan bu gibi olaylarla ilişkili olarak işçiye ikaz yoluna gittiklerini, bir mahkeme gibi iş dışındaki meselelere adalet dağıtma yetkisi ve yükümlülüğü içerisinde olmadıklarını belirtmiştir. Dindar/muhafazakâr mantık kaynakları herhangi bir baskı ve uygulama görünmemektedir. Dolayısıyla işçilerin sosyal ve özel yaşamları ile alakalı mantıklar arası bir çatışma olmadığı yorumu yapılabilir.

3.1.4. Firma 1’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 1 sahibine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren S5 kodlu soruya verdiği yanıtta fazla mesailer için bekar çalışanların, güvenlik ve şoförlük gibi işler için alkol tüketmeyen çalışanların tercih edildiğini belirtmiştir. İşveren bekar çalışanların daha kolay işten ayrılma kararı verdiğini, bu nedenle evli bireyleri çalıştırmayı tercih ettiğini de eklemiştir. Firma 1 sahibi N.Ç.’nin tam yanıtı aşağıdan görülebilir:

“Mesela vardiya, fazla mesai işleri için bekâr çağırma çalışırız, evliyi getirmeyiz. Namaz kılmak isteyene engel olmayız. Şoför olarak mesela güvenilir elemanlara bakarız. Düzgün bir yaşantı önemli. 7/24 için adama araba, stok, güvenlik falan emanet edilmez. Rutin işler için evli olması bir artıdır. Bekâr adam durmuyor. 2-3 gün çalışıp ben gidiyorum diyor. Evli adam işe daha düşkün oluyor. Güven çok önemli bir de güvenilir olmalı personel.”

İşveren çalışanların düzgün bir yaşantıya sahip olması gerektiğini belirtse de düzgün yaşantının ayrıntılarını vermekten kaçınmıştır. Bununla birlikte alkol tüketimi işe alınmaya değil, çeşitli pozisyonlarda görev almaya engel gibi görünmektedir. İşverenin araç kullanımı, güvenlik gibi işler için alkol tüketmeyen çalışanları tercih etmesi makul görünmektedir. İşverenin makul bir yaşantı süren, evli, uzun süreli çalışmayı tercih eden, kendisine güven personel ile çalışmayı tercih etmesi mantıklar arasında ciddi bir çatışma olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çatışma minimal düzeyde seyrediyor görünmektedir.

S6 kodlu soruda Firma 1 sahibine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma sahibi N.Ç.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Biz aile işletmesiyiz. Uzun yıllar kardeşimle çalıştım üst yönetici olarak. O ayrıldı ortaklıktan ben tek başıma devam ediyorum. Oğullarım bana yardım ediyor. Şu an şirket faaliyetleri baya durma noktasında ama en parlak zamanlarda da ben, kardeşim ve oğullarım genelde üst yönetim bu şekilde düzenlendi. Şu an mesela çalışan bir ustabaşı var halamın oğlu. Yani üst düzey yönetici değildir ama fikir vermesi açısından diyorum. Genelde akrabaları seçtik. Sık sık değişikliğe de gitmedik. Benim oğlanlar akrabalar idare ettiler ediyorlar. Dışarıdan profesyonel yönetici getirmedik. Dolayısıyla öyle bir özellik aradık baktık dersem yanlış olur. Çünkü öyle bir yönetici istihdamı olmadı.”

Bir aile işletmesi olan Firma 1’de üst yönetim kademesini firma kuruluşundan itibaren N.Ç. ve birinci dereceden akrabalarının oluşturduğu görülmektedir. Alt/Orta seviye yönetici pozisyonlarında da uzak akrabalara rastlamak mümkündür. Firma faaliyetlerinin sevk ve idaresi için profesyonel yöneticilere başvurulmamıştır. Bu noktada piyasa mantığı ile oldukça çelişki içerisinde olan nepotizm uygulamalarına rastlansa da, çatışmanın temelinde dindar/muhafazakâr mantık yerine aile mantığının olduğu görülmektedir.

S7 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “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:

“Yok. Bu bizi ilgilendirmez. Eşcinsel çalışan da olur içki içen de olur. Hatta şu an bir tane var eşcinsel var, istersen çağırayım konuşun (eşcinsel yerine argo bir ifade kullanıyor). İşçi düzgün çalıştıktan, yalan söylemeyip hırsızlık vs. gibi bir durum olmadıktan sonra bizi ilgilendirmez.”

Firma 1 sahibi N.Ç. çalışanların özel hayatlarının kendilerini kesinlikle ilgilendirmediğini belirtmiş, çalışan sayısı geçmişe kıyasla azalmış olmasına rağmen içki içen, eşcinsel yönelimi tercih eden çalışanları olduğunu da belirtmiştir. İşverene göre önemli olan çalışanların yüksek performans sergilemesi ve iş hukukuna uygun hareket etmesidir. İşverenin söylemleri piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir ve dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı bir baskı görülememiştir.

S8 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Tabii bizde bu tarz anlaşmazlıklar oldu oluyor zaman zaman. Mesela iki tane çok eski, 25 senelik çalışanımız aynı dönemde emekli oldu. 2-3 sene önceki kriz zamanları, (2018 yazında yaşanan kur şokunu kastediyor) buhran vurdu ya o zamanlar. Burada mesela ben patron olarak uzun yıllara dayanan hukukumuzu, abiliğimizi ileri sürdüm emeklilik tazminatları için. O ara sıkıştık nakde ama bizde kimsenin parası kalmaz. Elimize para geçtikçe ödeyelim dedik arkadaşlara. Parça parça yani oldukça 3000-5000 vereceğiz. Bir tanesi sağ olsun bekledi parça parça altı ay bir senede bitirdik ödemelerini. Ötekisi, hem de benim kanımdan Çerkez. Biz de Çerkez kökenliyiz. Gitti mahkemeye verdi.

Ödemiyorlar dedi. 2 taksiti de ödemiştik aslında. Onları da ödemediler dedi. Biz de 25 yıl çalışmış bu adam... Oğullarıma inanmam ona inanırdım. Sevdiğimiz, koruyup kolladığımız bir çalışan yani bunu yapan. Elinden imza falan bir şey de almadık beklemezdik böyle yapacağını. Madik yedik yani.

Başka bir örnekte eşinden ayrılmış bir kadın geldi. Çok işe ihtiyacı varmış, geldi yalvardı. Bize personel lazım değildi o dönem aslında ama al dedik yerleri paspasla, sağı solu toparla, çay yap bir şeyler. İş uydurduk yani kadına. O da sonradan bizi mahkemeye verdi mesela. Sosyal yardım alıyormuş, yardım kesilir sigorta yapmayın bana dedi. 2-3 ay böyle çalıştırdık sonra başımıza bela olur denetim olur diye sigorta da yaptırdık. Bir süre çalıştı ama bizim işler o ara daha kötüleşti. Ramazan'da burada yemek yenmez çay içilmez bir ay izin verdik onun maaşını bile ödedik. Normalde 1 ay izni de yok 14 gün hakkı var ama biz parasını ödeyerek 1 ay izin verdik. İşler çok kötüleşti o ara Ramazan ayından sonra gelme dedik. Götürdü beni habersiz ihbarsız çıkardılar dedi. Emekli maaşı istedi, ihbar tazminatı istedi. Onun da mahkemesi hala devam ediyor. Yani biz iyilik yaptıklarımızdan, babalık abilik yaptıklarımızdan hep böyle kazık yedik.

Bir tanesi de mesela akrabamız. Öz amcamın hanımının kardeşi bizi mahkemeye verdi. Bizim diğer binada çorap fabrikası vardı şurada yanda eskiden. Orada çalışırdı. 1996'da sigortam eksik yattı bahanesiyle bizi mahkemeye verdi 2012'de. Zaman aşımı bile olması lazım ama iş mahkemesinde işçi devince akan sular duruyor. Arşivden SSK dökümlerini, ödemeleri her şeyi çıkarttık sunduk mahkemeye bekliyoruz. Eksik evrak yok. Hala devam ediyor. Gelse bize dese ki bende eksik yatan bir şey var çözeriz. Muhtemelen emekli olamıyor o prim, gün eksiği falan var. Emekli olamıyorsa gene ne sıkıntı varsa maddi manevi yardım ederiz. Ama yok işte öyle olmuyor, avukatın biri giriyor bunların kanına, veriyor mahkemeye. SSK müdürüne kadar devreye sokarız bize gelse aslında bürokrat çevremiz de geniştir.

Biz elden yemedik hep bizzat akrabadan eşten dosttan kazık yedik böyle."

S8 kodlu soruya gelen yanıt irdelenecek olursa, Firma 1'in işçi-işveren ilişkilerinde önemli sıkıntılar yaşandığı görülebilir. İşverenin örnek olarak sunduğu üç vakanın ikisinde problemin kaynağında nepotizm/aile mantığının olduğu yorumu yapılabilir. İşverenin kendi kanından olarak değerlendirdiği uzun dönemli Çerkez çalışanı ve uzak akrabası ile yaşadığı sıkıntılar iş mahkemelerine kadar uzamıştır. İşverenin herhangi bir işçi ihtiyacı olmamasına rağmen işe aldığı eşinden ayrılan kadın işçi vakası ise dindar/muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasındaki çatışmanın bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dindar/muhafazakâr mantıkta kök salan yardımseverlik ve babacan işveren uygulaması işçi ve işveren arasında bir anlaşmazlık ile son bulmuş ve mahkemeye taşınmıştır. Bununla birlikte Firma 1'de yaşanan işçi-işveren anlaşmazlıklarının önemli bir bölümünün firmanın kurumsal bir İK stratejisi ve departmanı olmaması ile ilişkili olması da muhtemel görünmektedir. Bu nedenle

piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantık arasındaki çatışma minimal seviyededir yorumu yapılabilir.

S9 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “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. Bu soru ile amaçlanan işçilere yönelik fazla çalışma, esnek çalışma vb. fedakârlık taleplerinde dindar/muhafazakâr mantığa ait söylemlerin kullanımı mevcut ise bu durumu raporlamaktır. Firma 1 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir.

“Mesailer falan tamamen eksiksiz ödendi bizde. Herhangi bir fedakârlık talep etmedik. İş kanununun gereksinimleri neyse hepsi eksiksiz ödendi. Biz 1984’ten beri iş yapıyoruz iş kanunu bugünkü haline gelmeden, fazla mesai, hafta sonu mesaisi ile ilgili düzenlemeler böyle olmadan dahi biz fazla mesai yapanlara 2 katını 3 katını veriyorduk. Sipariş yetiştirme falan gibi durumlarda tabii ki işçilere söylüyoruz. Gel diyoruz iş var fazla mesaisi ödenecek. Gelmek isteyen geliyor, gelmek istemeyeni zorlamıyoruz. 4 tane pazar günü çalışan 32-34 günlük ücret alıyor. Yani gelip çalışırsa alır. Yok ben köye gideceğim, hafta sonu işim var falan diyenler olursa kendisi bilir. Biz özel bir fedakârlık talep etmiyoruz. Zorla da getirmiyoruz.”

Firma 1 sahibi, işveren olarak işçilerden ücret, fazla mesai, izin kullanımı gibi konularda herhangi bir fedakârlık talebi içerisinde olmadıklarını, iş hukuku ile uyumlu bir şekilde çalışanların tüm ek çabalarının karşılığının verildiğini belirtmektedir. İşverenin tutumu piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. İşveren özellikle iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde işçileri fazla çalışma ve hafta sonu çalışması için çağırdığını belirtmekle birlikte, bu faaliyetlere katılımın işçilerin kendi inisiyatifine bırakıldığı ve herhangi bir zorlama olmadığı ifade edilmektedir. İşveren ayrıca iş kanunundaki mevcut düzenlemeler hayata geçmeden önce de çalışanların her türlü fazla çalışma kazanımlarını gönüllü olarak verdiğini belirtmiştir. Bu son cümle işverenin çalışanların kazanımları söz konusu olduğunda piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantık arasında herhangi bir çatışma hissetmediği şeklinde yorumlanabilir.

S12 kodlu soru ile Firma 1 sahibine “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren soruya verdiği cevapta araştırmaya katılan diğer firmalarla benzer şekilde İŞKUR’u yoğun bir şekilde kullandıklarını belirtmiş, zaman zaman mevcut çalışanların referansları ile de eleman alımı yaptıklarını belirtmiştir. Firma 1 sahibi N.Ç.’nin soruya verdiği tam yanıt aşağıdan görülebilir:

“İŞKUR. Biz İŞKUR kaydımızı hiç kapatmazdık. Daima açık olurdu tabii şimdi biraz duraklama nedeniyle yeni personel alımı falan yok ama İŞKUR’dan daima eleman alımımız ve havuz oluşturma sistemimiz açık olurdu. Atıyorum 3 tane eleman lazım 4 başvuru var dördünü de alırdık. Şirkete biri geldi işe ihtiyacım var dedi alırdık. Yok demezdik. İhtiyacımız bittiği zaman hadi sizin iş bitti gidin demezdik. 2014’e kadar biz kesinlikle asla işçi çıkarmadık kendileri ayrılmadığı sürece, yüz kızartıcı bir suça falan karışmıyorsa. Mermerle alakalı iş yok mu? Al süpürgeyi şuraları süpür, sağı solu toparla, ocağa düzen ver gibi iş uydurduk gene işte tuttuk. Çıkarmamaya çalıştık. Özel bir insan kaynakları bölümümüz olmadı. Genelde vasıfsız işler için İŞKUR kullanıldı. Üst yönetim zaten aileden seçildi. Referans da kullandık mesela. Çalışan diyor ki benim amcaoğlum var işe girmesi lazım. Gelsin dedik işe aldık. Şu an ise aktif olarak İŞKUR kaydımız yok çünkü eleman almıyoruz, aramıyoruz.”

Firma 1 sahibi, küçülme sürecine girene kadar İŞKUR kaydını hiç kapatmadıklarını, İŞKUR sistemi üzerinden daima işe alım başvuruları aldıklarını ve aday havuzunu bu şekilde oluşturduklarını ifade etmiştir. Araştırmamıza katılan diğer firmalarda da aday havuzu oluşturma ve işe alım sürecinde İŞKUR’un etkin olarak kullanımı dikkat çekicidir. İşveren bu durumu çalışan ihtiyacının vasıfsız olması ve istihdama yönelik devlet teşviklerinden yararlanmak için İŞKUR altyapısını kullanarak işçiyi İŞKUR vasıtasıyla istihdam etmenin zorunlu olması ile açıklamışlardır. İŞKUR üzerinden işe alınan çalışanların sosyal güvenlik primleri ve ücretlerinin belirli bir süre boyunca istihdam teşvikleri kapsamında devlet tarafından karşılanması işverenleri bu fırsattan yararlanmaya itmiştir. Bu noktada Firma 1 sahibi N.Ç.’nin de İŞKUR üzerinden aday havuzu oluşturma ve personel istihdam etmesi piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir.

Öte yandan, Firma 1 sahibi kapılarına gelen işsizleri geri çevirmediklerini, zaman zaman sırf bu sebeple ihtiyaçlarının üstünde personel istihdam ettiklerini ve mevcut çalışanların işe ihtiyacı olan akrabalarını da işe aldıklarını eklemiştir. İşveren doğrudan dindar/muhafazakâr mantığa referans vermese de vicdanının, paternal vaziyet alışının veya inancının kapısına geleni geri çevirmemek yönünde bir baskısını hissettiği yorumu yapılabilir. Bu uygulamalar piyasa mantığı ile dindar/muhafazakâr mantık arasında kısmi bir çatışmanın işareti olarak değerlendirilebilir. Firmanın 150 kadar personeli istihdam ettiği dönem de dahi kurumsal bir İKY departmanının olmaması ve yönetim kademelerinin tamamen akrabalarca işgal edilmesi de doğrudan bu araştırmayı ilgilendirmese de piyasa mantığı ile aile mantığının dayattığı nepotizm uygulamalarının ciddi bir şekilde çatıştığı şeklinde değerlendirilebilir.

S15 kodlu soru ile işverene “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltmiştir. İşveren firmada yaşanan küçülme ve çalışan sayısından

bağımsız olarak daha ziyade sözlü iletişimin tercih edildiğini, işçiler ve patronlar arasındaki tek bir ustabaşı kademesinin yer aldığını belirtmiştir. Firma 1 sahibi N.Ç.'nin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Sözlü iletişim kullanılır genellikle. İşçi bir derdi varsa gelip benle görüşebilir, doğrudan bana anlatabilir. Bu bugün de böyle, geçmişte de böyleydi.”

İşverenin yanıtından, firmanın 150 kadar personel istihdam ettiği daha parlak dönemlerinde de sözlü iletişimin tercih edildiği ve çalışanların her türlü sorunları için patronun kapısını çalabildiği anlaşılmaktadır. İletişimin sözlü olarak yapılması bir tercih olarak değerlendirilebilecek olsa da sistematik bir hiyerarşiden yoksunluk göze çarpmaktadır. Bu noktada özellikle modern yönetim uygulamaları ve firma mantığı ile bir çelişki göze çarpmaktadır. Ancak bu çalışmanın konusu olan piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantık ile arasında doğrudan ve belirgin bir çatışmadan söz etmek güçtür.

S20 kodlu soruda işverene “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bizdeki en önemli kriter sürekli çalışmakla alakalı. Süreklilik önemli bizde. Bizim sektörde 6 ayda adam mermer tutmayı bile öğrenemez. Kırılğan bir malzeme. Düşürmeyi, maddi zararı falan geçtim kendine zarar verirse iş kazası olursa polis, jandarma, hastane, iş mahkemesi çok başımız ağrıyor. O nedenle uzun vadeli sürekli çalışma bizde önemli bir kriter. Daha sonraki süreçte ekonomik olarak anlaşmamız önemlidir. 35-40 sene olacak çalışıyoruz, şu ana kadar 10-15 tane adam anca emekli etmişimdir. Elimizden onca işçi geçti ancak bir zaman sonra işi öğreniyor, kendi yoluna gidiyor, başka sektöre geçiyor falan sürekli çalıştıramıyoruz yani.”

Firma 1 sahibi soruya verdiği yanıtta kendileri için en önemli kriterin sürekli çalışma ilişkisi kurabilmek olduğunu belirtmiştir. Gerek Firma 1’de, gerek diğer işletmelerde yaptığımız görüşmelerde işverenlerin sık sık personelin düzenli ve sürekli bir çalışma ilişkisi kurmamasından şikâyetçi oldukları görülmektedir. Bazen bekâr çalışanlara, bazen genç çalışanlara, bazen ise herhangi bir ayırım yapmadan tüm iş gücüne yöneltilen bu eleştirilerin ekseriyetle personelin daha iyi şartları bulunca ya da işi ağır bulunca çok kolay iş bıraktığı yönünde olduğu göze çarpmaktadır. Sektörde uzun yıllara dayanan deneyimine rağmen Firma 1’in bu yüksek personel devir hızı problemine çare bulamadığı görülmektedir. Bu noktada işverenin babacan yönetim tutumunun, dini bayramlarda harçlık, kışın yakacak yardımı vb. şekillerde kurulan enformel ücret ilişkilerinin ve işçilerin doğrudan patrona ulaşarak dertlerini anlatabilmesinin Firma 1 için yüksek personel devir hızına çözüm getirmediği yorumu yapılabilir olsa da, işverenin eleman alımı süreçlerini yönlendiren temel mantığın piyasa mantığı ile uyumlu olduğu söylenebilir.

S21 kodlu soruda Firma 1 sahibine, “İşe alım sürecinde sizin için hangisi daha önemlidir? Bilgi, uzmanlık ve deneyim gibi somut kriterler mi yoksa adayın kişisel değerleri, yaşam tarzı, ahlaki gibi daha soyut özellikleri mi?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren N.Ç.’nin cevabı aşağıdaki gibidir.

“Ahlak benim için en önemlisidir. Ben onu burada uzman yaparım, işi öğretirim. Güzel ahlak olsun geri kalan her şey hallolur.”

İşverenin soruya verdiği yanıt, işe alım sürecinde soyut kriterlere ağırlık verdiğini işaret etmektedir. Firma 1 sahibinin alanında bilgi, deneyim sahibi çalışan yerine güzel ahlak sahibi bireyleri işe alıp onlara deneyim ve uzmanlık kazandırmak için mücadele edip sabır göstereceğini belirtmesi dindar-muhafazakâr mantığın işe alım sürecinde kısmen ve dengeli de olsa etkisini hissettirdiği şekilde yorumlanabilir.

S24 kodlu soruda Firma 1 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:

“Mütedeyyin, dini bütün falan beni ilgilendirmiyor ama ahlak önemli. Din insanın tercihidir, ahlaklı ise zaten yeterli. Öyle bir tercihimiz olamaz. O yanlış zaten. İş adamı olarak; illa ki bende çalışan herkes beş vakit namazını kılacak deme şansım olmaz. Dini bütün olsun deme şansımız olmaz. Dinin ölçeği ben değilim, ben ölçmem o yanlış bir kriter zaten. Ben dini nasıl ölçebilirim ki? Benim yanımda namaz kılar, gider şurada ötede başka bir halt işler. Bu ölçü değil olamaz. Bunun hem takibi zor, hem de işimiz değil bu kriteri koymak. Bir adamın, kim olursa olsun... Tövbe haşa başka insanların dinini imanını ölçme şansı mı var öyle bir ahlak mı var?”

Firma 1 sahibi N.Ç.’nin dindar-muhafazakâr, siyasi olarak sağ çizgide, aktif olarak da siyasetin içinde yer alan bir iş adamı olarak işe alım sürecinde din-ahlak ayrımı üzerinde durduğu görülmektedir. İşveren kendisinin ahlaklı çalışanları tercih ettiğini belirtmiştir. Ahlaklı olmanın detaylarını vermemekle birlikte görüşmenin detaylarından anlaşıldığı kadarıyla çalışanların işverene sadık olması, işine dört elle sarılması, sürekliliği, hırsızlık gibi yüz kızartıcı suçlara bulaşmaması ve –işverenin deyiimiyle– piyasaya borç takmaması olarak sıralanabilir. Firma 1 sahibi ayrıca mütedeyyin çalışan aramanın kendi haddine olmadığını da belirtmiş, kişilerin dini inançlarını bazı sorularla ölçmenin, gözlem yoluyla çıkarımlar yapmanın hem zor hem de işvereni ilgilendirmeyen bir husus olduğunu eklemiştir.

İşverenin anlatılarından personel alımında soyut kriterlere önem verdiği ve ahlak üzerinde durduğu çıkarımı yapılabilir. İşveren çalışanların dini inancı her ne olursa olsun ahlaklı olmaları gerektiği yönünde bir tercih yaptığını belirtmiştir. İşverenin daha önceki sorulara verdiği yanıtlarda kurumsal bir İK birimi ve politikası olmadığı, vicdanının ve acıma duygusunun etkisiyle gereksiz personel istihdam ettiği ve bunun piyasa mantığı ile çelişki içerisinde olduğu görülmüştü. Bu soruya

verdiği yanıtta ise işe aldığı personelin dini inancıyla alakalı olarak dindar/muhafazakâr mantığının herhangi bir baskısını hissetmediği yorumu yapılabilir. Dolayısıyla her ne kadar aday havuzu oluşturma ve İK planlamasında piyasa mantığının eksikliği görülse işçi adayının dini inancı ve itikadının işe alım süreci ile doğrudan alakalı olmadığı ve çatışmadan söz etmenin güç olduğu yorumu yapılabilir.

3.2. Örnek Olay 2: Firma 2’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.2.1. Firma 2’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Çok ortaklı bir aile işletmesi olan Firma 2 yetkilisine, herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadıklarını öğrenmek amacıyla S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Sivas’ın mermer sektöründeki köklü üç firmadan birini işleten firma yetkilisi MÜSİAD üyesi olduklarını, ayrıca faaliyette bulundukları sektör ile alakalı olarak da TÜMMER (Türkiye Mermer Doğaltaş ve Makinaları Üretici Birliği) üyesi olduklarını belirtmiştir. Firma sahibinin ifadesi aşağıdaki gibidir.

“TÜMMER (Türkiye Mermer Doğaltaş ve Makinaları Üreticileri Birliği) - konuşmacı Mermenciler Odası diyor, fakat resmi adı bu şekilde - ve MÜSİAD örgütlerine üyeyiz.”

Firma 2’de, MÜSİAD üyeliği ile ulusal bazda dindar-muhafazakâr mantığı temsil eden bir işveren örgütüne üyeliğin tercih edildiği, TÜMMER üyeliği ile ise piyasa mantığını öncelendiği söylenebilir. Her iki mantığın da işveren örgütlenmelerinde etkin olması merkeziyetin yüksek olduğunu göstermekle birlikte, mantıkların organizasyondan talepleri arasında doğrudan bir çelişki tespit edilememiştir. Bu nedenle çatışmanın oldukça düşük ve minimal seviyede seyretmesi beklenebilir.

Firma 2 yetkilisine işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. Bu soru ile firmanın genel tutumunun yanı sıra bu örgütlenmeleri iş dünyası, toplum ve siyaset ilişkileri açısından nasıl değerlendirdiklerinin de anlaşılması amaçlanmaktadır. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Emmioğlu Mermer’de aktif işçi sendikası yok. İşçi sendikasına pek sempati ile bakılmaz. Burada herhangi bir örgütlenme ya da hâkim sendika olma denemesi de olmadı.”

Yerel ve ulusal basında yapılan incelemelerde Firma 2 yetkilisinin anlatısı ile çelişen bir bulguya rastlanmamıştır. Firmada örgütlenmeye çalışan bir sendika olmadığı kanısına ulaşılmıştır. Bununla birlikte firma yetkilisi genel olarak işçi sendikasına sıcak bakılmadığını açıkça belirtmektedir.

İslam ekonomisi ve dindar-muhafazakâr düşünce sisteminde işçi sendikalarının durumu ile alakalı olarak farklı görüşler bulunmaktadır (Ongan, 2008: 231). İslam iktisadı yazınına katkıda bulunan bazı düşünürler sendika olgusuna tamamen muhalif bir çizgidedirler. Bu muhalefetin altında

sendikacılığın Batı kökenli bir kavram olması, komünizm karşıtlığı ve komünist liderlerin sendikalara olası sızma girişimlerine dair çekinceler bulunmaktadır (Ongan, 2008: 231). Bir diğer muhalif gruba göre ise İslam iktisadi sosyal adaleti tam anlamıyla tesis edip etkili bir gelir bölüşümü sağlayacağından sendikalara zaten gerek olmayacaktır. Zaim (2005: 328) gibi isimler sendikaların dindar, vatanperver ve imanlı insanlarla doldurulması halinde yapıcı, aksi takdirde yıkıcı bir işlev göreceğini ileri sürmektedirler. Bir diğer grup ise İslam iktisadi sisteminin tam olarak kurulamadığı geçiş dönemlerinde işçilerin haklarını korumak için örgütlenmesinin meşru olduğu görüşünü taşımaktadır. İslami işletmecilik ve iktisat sistemindeki sendika tartışmalarının bir diğer odağında ise toplu sözleşme ve grev gibi uygulamalar yer almaktadır. Sermayeyi elinde tutan kesimin dini, milli ve manevi değerler açısından daha zayıf olarak değerlendirildiği durumlarda işçilerin sendikal örgütlenmelerine ve toplu sözleşmelerine sıcak bakan görüşler mevcuttur. Bir diğer görüşe göre İslam hukukunda bireysel sözleşme esastır ve toplu sözleşmeler bu nedenle geçerli kabul edilemezler. Grev konusunda ise yine istisnai görüşler olmakla birlikte, genel konsensüs grevin kamu yararına aykırı oluşu ve grev tehdidi ile imzalatılan sözleşmenin İslami açıdan geçersiz oluşu nedeniyle grev karşıtı bir tutumdur (Ongan, 2008: 233-234).

Firma 2 örneğinde özellikle işçi sendikalarına sıcak bakılmadığı açıkça ifade edilmiştir. Bu durum piyasa mantığı açısından tutarlıdır. Yukarıda en basit haliyle özetlediğimiz şekliyle dindar-muhafazakâr mantıkta sendikacılık tamamen reddedilmemekle birlikte, sendikalara sıcak bakılmadığı ya da alternatif sağ/muhafazakâr sendikacılık uygulamaları ile Batı/sol tandanslı sendikacılık mantığından bir sapmanın hedeflendiği yorumu yapılabilir. Firma 2 örneğinde işçilerin bu tarz bir sendikada göstermelik ve/veya işveren denetiminde örgütlenmesine dahi sıcak bakılmaması ise piyasa mantığının baskın olduğu izlenimi vermektedir. İşveren örgütlenmeleri ile alakalı olarak ise Firma 2'nin 2018'de kurulan Maden Sanayii İşverenleri Sendikasına henüz üyelik yapmadığı ancak mermer ve doğaltaş sektörünün çatı örgütlenmesinde aktif olarak yer aldığı görülmektedir.

S10 kodlu soruda işverenin sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşveren temsilcisi, S2 kodlu soruda verdiği yanıtı tekrarlamış, bu tarz örgütlenmelere işyerlerinde sıcak bakmadıklarını belirtmiş ve daha önce bir örgütlenme denemesi yaşamadıklarını da eklemiştir. Firma 2 yetkilisinin S10 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Bizim genel görüşümüz sıcak bakmama şeklinde. Şunu da ekleyeyim bizim işyerimizde işletmemizde böyle bir örgütlenme, hâkim sendika olma çalışması da olmadı. Oldu da biz engelledik gibi anlaşılmasın sakın. Genel olarak böyle bir şey görmedik yaşamadık. Ama genel tutumumuz pek sıcak değil, mesafeliyiz.”

Firma 2 işveren temsilcisinin ısrarla bir kez vurguladığı üzere işveren işçi örgütlenmelerine sıcak bakmamaktadır. Bu nedenle S2 kodlu soru ile benzer bir değerlendirmenin yerinde olacağı, işçi sendikaları söz konusu olduğunda piyasa mantığının baskın olduğu söylenebilir.

S13 kodlu soruda Firma 2 yetkilisine “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Yetkilinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Siyasi görüşümüz, yaşam tarzımız farklı olabilir. Hayırseverlik işlerimiz, hayırseverlik işlerini yaptığımız kitle ve yöntemler farklı olabilir. Biz siyasi olarak bir nebze daha sağdayız, daha muhafazakârlıyız. Siyasi olarak yerel yönetimde, belediye encümeninde seçilmiş siyasetçi olarak görevimiz de var (AKP Belediye Encümeni olarak seçilmesinden bahsediyor). Eğitim olarak bakarsak mesela bizler genelde mutfaktan geliyoruz. Alaylıyız. Buradaki (Sivas’tan bahsediyor) öteki cenah da ekseri alaylıdır. Biz ikinci üçüncü kuşakları eğitilmiş iş adamı yapmaya çalışıyoruz. Bu açıdan bence fark yoktur. Yine bizde aileye bağlılık çok önemlidir. Aileden herkese bir imkân, bir iş ve olanak verilir. Diğerlerini bilemem.”

S13 kodlu soruya verilen yanıt incelendiğinde Firma 2’nin mantığında MÜSİAD’ın ekseriyetle siyasetin sağ kanadıyla, muhafazakârlıkla ve aileye bağlılık ile ilişkilendirildiği görülmektedir. TUSİAD kastedilerek verildiği düşünülen "daha sağdayız" yanıtı ve muhafazakârlık eklemesi ile siyasi çizgi netleştirilmektedir. Firma yönetim kurulu başkan vekilinin Adalet ve Kalkınma Partisi kontenjanından belediye encümeni olarak seçilmesi, yine yönetim kurulu üyelerinden bir diğerinin AKP Gençlik kollarında aktif olarak yönetimde yer alması da firmanın siyasetin muhafazakâr-sağ kanadındaki duruşunu ortaya koymaktadır. MÜSİAD iş adamlarının hayırseverlik işlerinin yöneltildiği kitle ve bu faaliyetlerde kullanılan yöntemlerin farklılığı, firma sahiplerinin Sivas’ta inşa edilen medrese ve çevresindeki külliyyeye yaptıkları oldukça yüklü ve Yeni Şafak gibi gazetelerde haber olan bağıştan anlaşılabilir. Yine grup bünyesinde çalışanlara yönelik olarak yapılan destek faaliyetlerinin de din temelli olarak programlandığı (çalışanların hac ve umreye gönderilmesi gibi) diğer sorulara verilen cevaptan görülmektedir. MÜSİAD üyesi işverenlerin aileye bağlılık ile tanımlanması, tüm aile üyelerine bir şekilde firmada iş ayarlandığının belirtilmesi ise bir yandan MÜSİAD’ı aile şirketleri ile ilişkilendirmekte, öte yandan ise kurumsal yönetim açısından oluşabilecek çeşitli zaafiyetleri ortaya koymaktadır. Sonuç olarak işveren örgütleri söz konusu olduğunda dindar-muhafazakâr mantığın devreye girdiği ancak piyasa mantığı ile ciddi bir çatışmanın söz konusu olmadığı yorumu yapılabilir.

S14 kodlu soruda Firma 2 sahibine “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bunun bize bir faydasını gördük desek yanlış olur. Ama biz dünya görüşü olarak siyasi görüş olarak çok uçta, çok radikal yöneticilerle, idarecilerle çalışmıyoruz demiştik. Belki bu açıdan bu duruşun faydasını görmüş olabiliriz. Bize uygun insanlarla çalışmayı tercih ediyoruz ve sıkıntımız da o ölçüde az oluyor. Onun dışında mesela bir anlaşmazlıkta hukuki yola gitmeyi tercih etmiş bir çalışanı falan siyasi olarak nüfuzumuzla durdurmak, şu işveren örgütündeniz biz diye engellemek gibi bir şey söz konusu olamaz. Bireysel olarak konuşuruz, görüşürüz. Hala mahkeme vs yoluna gitmek istiyorsa kendisi bilir. Burada da işveren örgütlerinin pek bir avantajı, esprisi yok. İş mahkemelerinin duruşu belli ülkede, bunu herkes bilir.”

S14 kodlu soruya Firma 2 sahibinin verdiği yanıt diğer firmalar ile benzer eğilimler taşımaktadır. Görüştüğümüz diğer firmaların çoğunda olduğu gibi Firma 2’de de MÜSİAD gibi işveren örgütlerinin işçi-işveren ilişkilerinde herhangi bir avantaj getirmediği belirtilmiştir. Araştırmamıza katılan diğer firmaların da tekrarladığı iş hukuku kaynaklı yakınmalar Firma 2’de de devam etmektedir. İşverenler, iş mahkemelerinin aşırı ve gereksiz şekilde işçi eğilimli çalıştığını belirtmekte, her türlü hazırlığa rağmen mahkeme kazanamamaktan ya da mahkemelerin uzun sürmesinden şikâyet etmektedir. Görüşmemizde; Firma 2’de MÜSİAD üyeliği ya da siyasi parti aktif üyeliği gibi rollerle gelen siyasi ve kurumsal gücün işçi-işveren ilişkilerinde avantaj sağlayacak bir şekilde kullanılmadığı, anlaşmazlıkların mahkemeye taşınması durumunda da iş mahkemelerinin “insafına kaldıkları” gibi bir izlenim edinilmiştir. Kamuoyuna yansıyan haberlere bakıldığında ise Firma 2’nin, endüstri ilişkileri ile ilgili şikâyetlerini MÜSİAD yerine Sivas Ticaret ve Sanayi Odası üzerinden yürüttüğü görülebilir. STSO’da Meclis Üyesi olarak görev alan firma ortağı M.E.’nin SGK ve diğer kamu kurumlarının habersiz ve düzensiz denetimlerinin devam etmesi halinde kamuoyunu firma merkezini Amasya’ya taşımakla tehdit ettiği görülmektedir.

İşverenin söylem ve uygulamaları incelendiğinde MÜSİAD benzeri bir dindar-muhafazakâr işveren örgütüne üyeliğin işçi-işveren sorunlarında avantaj sağla(ya)madığı, işverenin bu gibi sorunlarda öncelikle diyalog ve uzlaşma yolunu tercih ettiği, sonuç alamadığı durumlarda ise yatırım ve istihdam sağlama gücünü bir tehdit aracı olarak kullanarak hedefe ulaşmaya çalıştığı söylenebilir. Bu noktada piyasa mantığının daha baskın geldiği yorumu yapılabilir.

3.2.2. Firma 2’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 2 sahibine, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltmiştir. (Çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin gözünden

bakıldığında, sizce ön plana çıkan ve size bir iş adamı olarak güvenmelerini sağlayan temel karakter özellikleriniz ve davranışlarınız nelerdir?) Firma sahibinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Güvenilir bir işadamı olmak bizim için önemlidir tabii. Yerel bazda popüler -popüler terimini kendisi kullanıyor- bir işadamı olmak, göz önünde olmak iş hayatında işimize yarar. Yine hayırseverliğimiz ve yardımlarımız da bizi ön plana çıkarır kanaatindeyiz.”

Firma 2 yetkilisi, tedarikçilerinin ve müşterilerinin gözünde ön plana çıkmasını sağlayan özelliklerinin popülerliği, güvenilirliği ve hayırseverliği olduğunu düşünmektedir. Güvenilir ve popüler, göz önünde bir iş adamı portresi çizmek piyasa mantığı ile uyumludur. Hayırseverlik ve sosyal dayanışma faaliyetleri ile hem dindar-muhafazakâr mantıktan gelen talepleri karşılamak hem de popüler ve güvenilir iş adamı imajının desteklenmesi de iki mantığın uyum içerisinde ve minimal çatışma ile harmanlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Yerel ve ulusal basında yapılan taramalarda Firma 2 ortaklarının farklı illerde okul yaptırma, öğrencilere burs desteği, camilere yardımlar, medrese ve külliye inşaatları ve Diyanet İşlerine araç bağışı gibi eylemleriyle hayırseverlik işlerinde ön planda olduğu görülebilir. Ayrıca firma ortaklarından M.E. Sivas Kızılay Başkan Yardımcılığı görevini de yürütmektedir. MEB’e yapılan okul bağışlarının Diyanet’e ve yerel dindar kanaat önderlerinin medreselerine yapılan bağışlarla harmanlanması, Kızılay gibi yarı resmi bir sivil toplum örgütünde yürütülen başkan yardımcılığı faaliyetleri piyasa mantığı ile etkisi güçlü görülen dindar/muhafazakâr mantığın taleplerinin firma tarafından ciddi bir çatışmaya sebebiyet vermeden karşılandığı şeklinde yorumlanabilir.

S4 kodlu soru ile Firma 2 ortağına “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir.

“Büyük patron olarak ben bir baba figürünü temsil ederim evet. Kardeşlerimle beraber işletiriz burayı ancak ben sanıyorum bu baba figürüne daha yakıным. Ancak kurumsallığı da aksatmamak lazım. Bu nedenle bu babalık ile alakalı pek çok şeyi de yönetim kurulu olarak şirket namına yaparız. Mesela evlenenlere şirket yardım yapar. Ben cebimden falan vermiyorum. Şirket bütçesinden yönetim namına yaparız. Müteahhitliğini yaptığımız binadan çay ve bulaşık işlerimize bakan emektar hanıma ev verdik daire verdik (Bu olay yerel ve ulusal basında da yankı bulmuş. İnternet araması ile doğrulandı). Cebimden vermedim. Emmioğlu Şirketler grubu verdi yani. Benim ve kardeşlerin şahsi hayır hasenat işleri de vardır ama onlar konuşulmaz, konuşulsun duyulsun istemeyiz. Bizim kendi özel tasarrufumuz bizimle Allah arasında. O ayrı oralara girmeye gerek yok.”

İnşaat, mermer, enerji gibi sektörlerde faaliyet gösteren Firma 2 ortağı, yaşça büyük olması sebebiyle kardeşleri arasında öne çıktığını ve işyerindeki baba figürünü kendisinin temsil ettiğini ifade etmiştir. İşverenin söylemlerine ek olarak yerel basında yapılan taramalarda özellikle inşaat sektörüne girdikten sonra firmanın Amasya’da 27, Sivas’ta ise 20 çalışanını çekilişle ev sahibi yaptığı görülmüştür. Ev çekilişlerinin yanı sıra dini bayramlarda birer maaş ikramiye, firmada 5 yılı dolduran çalışanlara ücretsiz Umre bileti, Ramazan’da erzak yardımı gibi uygulamalar göze çarpmaktadır. Sivas’taki evler firmanın kendi inşa ettiği apartmanın daireleridir. Amasya’daki evler ile ilgili bulguya ulaşılamamıştır. İki farklı gazeteden elde edilen haber metinlerindeki bazı anahtar kelimeler dikkat çekmektedir (Sivas Memleket, 14 Temmuz 2014; Hürriyet, 17 Haziran 2018):

“R.M.E., M.E. ve M.E. ’nin yönetim kurulunu oluşturduğu Firma 2 Mermer A.Ş. Çalışanlarına önemli ayrıcalıklar sunuyor. Firma 2 A.Ş. ’de 5 yıl çalışan işçiler yönetim kurulunun aldığı karar doğrultusunda ücretsiz olarak Umre’ye götürülüyor. Öte yandan Firma 2 A.Ş. dini bayramlar başta olmak üzere her çalışana yönelik çeşitli promosyonlar da sağlıyor. Bunların arasında Ramazan ayında işçilerin mutfak ihtiyaçları karşılanıyor, Ramazan ve Kurban Bayramlarında birer maaş maaş ikramiye veriliyor.”

“Kentte (Sivas) inşaat, mermer ve enerji başta olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet gösteren Firma 2 Grup, çalışanlarına sürpriz yaparak Ramazan Bayramı’nda yüzlerini güldürdü. Şirket çalışanları için kentteki bir düğün salonunda program düzenleyen firma, sürpriz yaparak çekilişle 20 çalışanını ev sahibi yaptı. Firmanın Yönetim Kurulu Başkanı M.E., AA muhabirine yaptığı açıklamada, 32 yıllık bir firma olduklarını 31. yıllarında kendilerine bir hedef, ideal koyduklarını, bugüne kadar kendilerine yol arkadaşlığı yapan çalışanlarının yuva sahibi olması için geçen yıl Amasya’da bir kampanya başlattıklarını söyledi.

Maaşı, çocuk ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı sebebiyle ev sahibi olamayacak durumda olan, iş yerine sadakati, devamlılığı ve ahlakıyla örnek olan çalışanlarını yuva sahibi yapmak için karar aldıklarını anlatan M.E. şöyle devam etti:

"Bunu ilk olarak geçen yıl Amasya'daki işletmemizde 27 personelimizi ev sahibi yaparak gerçekleştirdik. Hediye konut dağıtarak onların yuva sahibi olmasını sağladık. Bu yıl ise Sivas'ta bulunan 20 personelimize kendi yaptığımız inşaatlardan bayram sevinci yaşatmak ve yuva sahibi yapmak için böyle bir uygulama yaptık."

M.E., bu davranışlarının tüm iş adamlarına örnek olmasını arzuladığını dile getirerek şunları söyledi:

Bu dünyaya bir imtihan için geliyoruz. Elde edilen kardan, hayrımızdan personelimize yapılabilecek bir hayrın çok uygun ve yerinde olabileceğini düşünerek, böyle bir çalışma başlattık. İnşallah bu burada kalmayacak, bundan sonra da devam eden personelimizin iş yerine daha sebatlı, düzgün çalışmalarını

teşvik etmek, diğer firmalara da örnek olmak adına bunu devam ettirmeyi düşünüyoruz. Çalışanlarımızın kendilerine ev dağıtacağımızdan hiç haberleri yoktu. Biz firma olarak onların işe girdiği günden itibaren çalışmalarını takip ediyoruz. Hareketlerine kanaat notu veriyoruz. Bu tamamen onlar için sürpriz oldu. Haberleri olsa çok bir anlamı olmazdı. Sürpriz yapmak istedik. Hepsinin mutluluğu bizi son derece mutlu etti."

Firma 2 ortağının görüşmede kendisini manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak konumlandığı görülebilir. Bununla birlikte –kendi deyimiyle– kurumsallığı aksatmamak adına özellikle çalışanlara yönelik hayırseverlik faaliyetlerinin firma adına yönetim kurulu kararıyla yapıldığı görülmektedir. Firma 2’de manevi otorite sahibi paternal işveren modelini pekiştirme amaçlı uygulamaların ağırlıklı dindar-muhafazakâr mantığının talepleri ve söylemleri ile uyumlu olarak gerçekleştirildiği söylenebilir. İşveren bu dünyayı bir imtihan olarak görmektedir ve öteki dünya için gerçekleştirdiği hayırseverlik faaliyetlerinde “kanaat notu” yüksek çalışanlarına öncelik vermektedir. İşe devamlılığı ve azmi yüksek, ahlaklı, işverenin söylemlerinden aile ve çocuk sahibi olduğu anlaşılan uzun süreli çalışanlar ev çekilişine katılmaya hak kazanmaktadırlar. Yine firmada 5 yılı dolduran çalışanların umreye gönderilmesi, Ramazan ve Kurban bayramlarında verilen bir maaşlık ikramiyeler, Ramazan bayramında yapılan gıda yardımları ve hatta ev çekilişinin Ramazan ayına denk getirilmesi dindar-muhafazakâr mantığının işverenin manevi otoritesi üzerindeki tartışılmaz etkisinin göstergeleri olarak yorumlanabilir. İşverenin bu dünyayı bir imtihan olarak değerlendirmesi, inşaat sektöründeki yatırımlarının bir kısmını bedelsiz olarak çalışanlarına dağıtması ve diğer uygulamalar piyasa mantığı ile çelişkili görünse de, işverenin dünya görüşü ve bu uygulamaların firma kaynaklarından, vergiden düşülebilecek şekilde gerçekleştirilmesi mantıklar arası çatışmayı minimal seviyeye çekmekte gibi görünmektedir.

S17 kodlu soru ile Firma 2 ortağına “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Şirket menfaatleri ön planda tutulmak zorundadır. Tabii ortada çok ezici çok kötü bir durum yoksa. İşçi tarafı çok mağdur olacaksa da gerekli görüşmeler yapılır ona göre önlem alınır. İstişare önemlidir bizde. Piyasa şartları ve işletme menfaatleri arasında bir orta yol gözetmeye çalışırız. Mesela bizde asgari ücret ile başlar vasıfsız işçi. Ama bir sene iki sene sebat eden performansı iyiye asgari ücrette tutmayız. Gerekli düzeltmeler yapılır. Ama az ama çok asgari ücretten kurtarıyoruz.”

S17 kodlu soruya verilen yanıtta özellikle belirtilmese de, Firma 2 ortağının daha ziyade ücret yönetimi ile ilgili olarak ikilemde kaldığı söylenebilir. Nitekim cevabına giriş yaparken şirket menfaatlerinin ön planda tutulması gerektiğini belirterek piyasa mantığına atıf yapmış, ancak işçinin

yaşam koşullarının çok kötüleşmesi durumunda "istişare" adını verdikleri bir müesseseyi faaliyete geçirerek orta yol bulmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu kelime çalışmadaki bir diğer firmada daha karşımıza çıkacaktır. Arapça kökenli bu kelimenin Türkçede de kökenine uygun şekilde “danışma, görüş sorma” şeklinde kullanıldığı söylenebilir. Firma 2 ortağı istişarenin ayrıntılı bir tanımını görüşmenin kayda açık kısımda vermese de, yönetim kurulunu oluşturan E. ailesi üyeleri olarak yaptıkları gayri resmi bir toplantı olduğunu değerlendirmek mümkündür. Diğer sorulara verilen yanıtlardan ve ikincil verilerden anlaşıldığı kadarıyla, Firma 2’de işçilerin ücretlerinde kurumsal ve kalıcı bir düzenleme yapmak yerine, alım gücünün düştüğü dönemlerde gıda, barınma ve giyinme yardımları gibi uygulamaların hayata geçirildiği anlaşılmaktadır. Bu noktada piyasa mantığının devreden çıkarak iş adamının inanç sisteminin ve vicdanının devreye girdiği yorumu yapılabilir. Bir önceki soruya verilen yanıttan bu düzenlemelerin firma adına ve işletme kaynakları kullanılarak yapıldığı anlaşılabılır. Bu da tüm bu düzenlemelerin firma adına gider gösterilebileceği sonucunu doğurmaktadır. Sonuç olarak Firma 2’de işverenin piyasa koşulları ve kişisel değer yargıları arasındaki ikilemin ağırlıklı olarak ücretler hususunda yaşandığı ve her iki mantığın da merkez de etkisini gösterdiği söylenebilir. İşverenin makroekonomik göstergelerin işçi aleyhine döndüğü dönemlerde dindar/muhafazakâr mantığın taleplerine uyum sağlayarak dengeyi kurmaya çalıştığı yorumu yapılabilir. Çatışma hafif/orta şiddette görünmektedir.

S19 kodlu soruda Firma 2 ortağına “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 2 ortağının yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Oluyor elbette. Ama bu konularda genelde istişare yapılıyor. Tek bir kişi kararı ile değil yönetim kurulu değerlendirmesi ile hareket ediliyor. Sıralı amirlerin, yöneticilerin fikirleri de alınıyor. Zaman zaman ele alınan meseleye göre patron inisiyatifi de kullanılıyor biz ortaklar aramızda görüşüp istisnai bazı kararları alabiliyoruz. Bu çatışmaları çözmeye, vicdanen bizi rahatlatan bir konuma ulaştırmaya çalışıyoruz.”

Firma 2 ortağı bu tarz çatışmaların piyasaların doğası gereği zaman ortaya çıktığını ifade etmiş ve ortakların istişare müessesesi ile bu çatışmaları ele aldığını yinelemiştir. İşletmenin çok ortaklı bir yapıda olması nedeniyle bu tarz çatışmaların yönetim kurulunda değerlendirildiği, orta ve alt seviyedeki yöneticilerin de görüşleri alınarak karara varıldığı işverenin anlatılarından anlaşılmaktadır. İşverenleri “vicdanen” rahatlatacak konuma ulaştırana kadar piyasa mantığı ile dindar/muhafazakâr mantığın hafif/orta şiddetli bir çatışma yürüttüğü yorumu yapılabilir.

3.2.3. Firma 2’de Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda işverene “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı olursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 2 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Memnunuz tabii memnun olmasak niye devam edelim? O tarz başka bir gelir elde imkânı olursa da bu işi kapatıp gitmeyiz. Bu bizim temel işimiz. Yan işler olarak akaryakıt, enerji, inşaat işlerine de girdik ama mermer işi, taş işi bizim esas işimiz. Öyle bırakıp gitmek gibi bir niyetimiz yok. Yeni ocakları da sürekli olarak arıyoruz gerek yurtiçinde gerek yurtdışında.”

Firma 2 ortağının soruya verdiği yanıtın piyasa mantığı ile uyumlu olduğu, işverenin ana faaliyet kolundan (mermer) ve yan yatırımlarından (enerji/inşaat) gelen kazançtan memnun olduğu yorumu yapılabilir. Üretim motivasyonu söz konusu olduğunda piyasa mantığının hâkimiyeti yönünde yorum yapmak yerinde olacaktır.

S22 kodlu soruda Firma 2 ortağına, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdan görülebilir:

“Ana faaliyet konumuzda, bizi biz yapan madencilik, mermer işinde üretim yapmak ve para kazanmak bizim temel motivasyonumuz. Yani bu sektöre gönül bağlılığımız var. Daha önce de bahsettim başka işlerimiz de var ama bunun yeri başkadır. Hassasiyetlerimiz var her işe de girmeyiz mesela. Bankacılık, faiz işleri, faiz getiren işler falan bize uymaz.”

Firma 2 yetkilisinin soruya verdiği cevap özünde piyasa mantığı ile uyumludur. Holdingin temel uzmanlık alanında yoğunlaşarak ilişkili sektörlerde yaptıkları yatırımlardan bekledikleri geri dönüş piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. Öte yandan işverenin bankacılık, faiz ve faiz getiren işlerle alakalı yaklaşımı dindar/muhafazakâr mantığın üretim motivasyonunda etkisinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle üretim motivasyonu söz konusu olduğunda mantıklar arasında hafif/orta şiddetli çatışmadan söz etmek mümkün görünmektedir.

S16 kodlu soruda Firma 2 yetkilisine “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 2 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“İdari binamızda ve ocakta (üretim tesislerinde) mescit var mesela... Öte yandan patronların duruşu, abdestleri, namazı, yaşam tarzı, hayırseverlikleri gibi şeyler de bu durumu tetikler. Yani görmek isteyen insan bu manevi atmosferi görür. Görmek istemeyene biz bir şey yapamayız.”

Firma 2 yetkilisinin manevi atmosferi dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirdiği görülmektedir. İdari binada ve üretim tesislerinde (kendi deyimleri ile mermer ocaklarında) mevcut olan mescitlere ek olarak firma ortaklarının ibadetleri, yaşam tarzları ve hayırseverlikleri işyerindeki manevi atmosferi pekiştiriyor gibi görünmektedir. Firma sahiplerinin inançları, yaşam tarzları ve üretim/yönetim alanlarındaki mescitler ile pekiştirilen bu manevi atmosferi “görmek istemeyen” çalışanlara yönelik “biz bir şey yapamayız” ifadesi ise piyasa mantığının etkinliği olarak değerlendirilebilir. Bu noktada işverenin hem sitemini ifade ettiği, hem de performansı üretim standartlarına uygun olarak çalışanlarından vazgeçmek istemediği söylenebilir. Dolayısıyla mantıklar arasında hafif/orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltmiştir. Bu soru ile mantıklar arasında bir çatışma mevcut ise bu çatışmanın işletmenin hangi biriminde ve/veya faaliyet alanında yaşandığının anlaşılması amaçlanmaktadır. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Yani bunu söylemek zor gibi... Satın almada olsun, satışta olsun. Piyasa koşulları etkiliyor. Her şeye zam geliyor. Her şey pahalı diyor tüketici. Haklı. Ama bizim enerji, ithal taş vb. girdilerimize de inanın zam geliyor. Tedarikçi bize zam yapıyor biz son mamulü zamlı satıyoruz. Başka alanlarda mesela işçi bulma da, insan kaynaklarında da hissettiriyor. Coğrafi olarak da değişiyor. Bizim Amasya’da da ocağımız var. Adam bulamıyoruz. Orada mesela işçi bulmakta sıkıntı var. Çünkü çok fazla rakip var. Asgari ücretle falan adam bulmak zor orada. İşçi değerli orada mesela. Piyasadaki pahalılık orada asgari ücreti çalışmaya değmez bir para haline getirebiliyor. Sivas’ta öyle değil. Bura 3000 veriyor yan taraf 3500 işçi oraya geçiyor. Burası rekabetin epey şiddetli olduğu bir sektör aslında. Mermer sektörü.”

Firma 2 yetkilisinin anlatılarından ulusal ve uluslararası piyasalarda yaşanan fiyat ve döviz kuru dalgalanmalarından yoğun olarak etkilendikleri anlaşılmaktadır. İş insanı maliyet kalemlerinde yaşanan bu değişimleri tüketicilere yansıtmak zorunda kalmalarından rahatsız olsa da başka bir çareleri olmadığını belirtmiştir. Ulusal bazda firmanın farklı mermer ocaklarının bulunduğu şehirlerde ise işçilik maliyetlerinin değiştiği görülmektedir. Mermer sektöründe daha fazla kaynağın ve üreticinin olduğu Amasya ilinde, Firma 2 işçileri Sivas’takinden daha yüksek ücretle çalıştırmak zorunda kaldığını ifade etmektedir. Soruya verilen yanıtı göre genel olarak piyasa mantığının baskın olduğu, işçilik ve uluslararası piyasalardaki oynaklık sonucu oluşan maliyetlerin üretim birimini bu hâkim mantığın etkileri sonucunda şekillendirdiği yorumu yapılabilir.

S23 kodlu soruda Firma 2 ortağına “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)”

ifadesi yöneltmiştir. Bu soru ile iş insanının ve firmasının kurumsal yatırım tercihleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Firma 2 sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Faiz kesinlikle olmaz. Faiz alınmaz, faiz ödenmez, faizle iş yapılmaz. Leasing kullanılmaz, özellikle öz sermaye tercih edilir. Vadeli mevduattan uzak dururuz. Yatırımlarda öz sermayeye bakılır kesinlikle borçlanma vs. tercih edilmez. Paramız varsa yatırım yaparız. Para yoksa krediye girmeyiz. Daha karlı olsa, öz sermaye yakmaktan ucuza gelse bile kredi ile yatırım yapmayız. Bugüne kadar da bir sıkıntısını görmedik açıkçası. Öte yandan gayrimenkule yatırım yaparız. Tarlaya yatırım yaparız. Arsaya dönüşüm ve inşaat işleri için. Güneş enerjisi santrali gibi yatırımlarımız var. Bunlar toprağa ve enerjiye yatırım gibi düşünülebilir.”

Yatırımlarına mermer sektöründe başlayan Firma 2 son yıllarda inşaat, akaryakıt ve enerji gibi sektörlerde de giriş yapmıştır. Hem ana faaliyet kollarında görülen genişleme, hem de farklı sektörlerde gösterdikleri büyüme piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. Öte yandan firma ortaklarının büyüme ve yeni yatırım yapma hususunda dini hassasiyetlerinin de önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Yeni yatırımlar için kesinlikle faiz kullanımından kaçındıklarını belirten firma ortağı, öz sermaye kullanımı kredi kullanımından daha maliyetli olsa bile kredi kullanmadıklarını belirtmiştir. Leasing gibi finansal araçlardan da uzak durduklarını belirten firma ortağının söylemleri genel olarak değerlendirildiğinde dindar/muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasında hafif/orta şiddetli bir çatışmanın yaşandığı yorumu yapılabilir.

S25 kodlu soruda firma sahibine “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma 2 ortağının S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Düzenli olarak gelir evet. Aşırı alkol tüketimi, bozuk aile hayatı... Mesela Isparta’da ocak mühendisi vardı bir tane. Çok güzel, renkli bir insandı. Severdik kendisini. Müzik vesaire yapar, ney de çalardı. Çok yönlü bir kişilikti. Ama pavyon, gece hayatı inanılmaz alışkanlığı vardı. İşi aksatma noktasına gelince sevdiğimiz bir kardeşimiz olsa da yollarımızı ayırmıştık. Yaşı başı da vardı baya. Bu işler genelde sıralı amir vasıtasıyla gelir çok aşırı bir durum olmadıkça. Ama dışarıda falan çok nahoş bir vaziyette bir işçiye çalışanı görürsek bizzat da gider yanına konuşuruz. Ertesi gün mesaiye gelmesini beklemeyiz. Burada ölçü meselesi de önemli. Ölçüyü çok kaçırın, şirket itibarına zarar veren, performansını düşürecek bir şekilde her ne yapıyorsa... Dengeyi kaçırınlar bize gelir ve gerekli tedbirleri alırız.”

Firma 2 yetkilisinin S25 kodlu soruya verdiği cevaptan, işletme çalışanlarının aile ve sosyal yaşantıları hakkında zaman zaman kendilerine ulaşan bilgileri değerlendirdikleri anlaşılabılır. Aşırı

alkol tüketimi, doğrudan detaylandırılmayan ancak evlilik dışı ilişkilerin kastedildiğini düşündüğümüz “bozuk aile hayatı” gibi söylemler dindar-muhafazakâr mantığının bu alandaki etkisini gösterir niteliktedir. Firma 2 yetkilisi ölçü kavramı üzerinde de durmuştur. Buna göre, firma çalışanlarının özel yaşamlarındaki davranışları bir noktaya kadar tolere edilebilmekle birlikte, işyeri itibarına ve çalışan performansına zarar verildiğini düşündüğü anda işveren duruma müdahale etmekte ve işten çıkarmaya kadar uzanan yaptırımlar uygulanabilmektedir. Sonuç olarak çalışanların iş dışındaki yaşantıları söz konusu olduğunda her iki mantığın da söz sahibi olmak için mücadele ettiği ve hafif/orta şiddetli bir çatışmanın yaşandığı yorumu yapılabilir.

3.2.4. Firma 2’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 2 yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 2 yetkilisinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“Hemşeri portföyünden olması önemlidir. Biz Yıldızeliyiz (Sivas’ın, Merkeze en yakın ilçesi). Sivas, özellikle Yıldızeli ilçesine ağırlık verilir. Düzenli yaşantısı olanlar, bize hatırı sayılır referanslar ile gelenler, eğer ihtiyaç varsa işe alınır. Performans değerlemede ise evrensel kriterler ne ise ona bakılır. Adam ne çalışıyor, ne üretiyor ne taşıyor gibi... Bizimki ağır iş. Taş işi. Özellikle işçi seviyesinde performansın ölçülmesi kolaydır. Kestiği taş miktarı, kaldırdığı taşıdığı taş miktarı gibi şeyleri ölçebiliriz yani. Bu tarz işlerde evrensel sayısal kriter neyse odur ona bakarız. Ya da birim olarak takım olarak ne yapılmış ölçmesi kolaydır. Bundan başka özel, öznel kriterimiz de yoktur.”

Firma 2’de özellikle vasıfsız işçi seçiminde hemşeri, referans ve düzenli yaşantı faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Performans değerlemede endüstri standartlarının ve niceliksel ölçümlerinin baz alındığını belirten Firma 2 insan kaynakları yetkilisi bunların dışında bir işe alma ve performans değerlendirme kriteri kullanmadıklarını belirtmiştir. Bilhassa hemşerilik faktörü ve “hatırı sayılır” referansların yönlendirmesi ile yapılan işe alımların piyasa mantığı ile çelişki içerisinde olduğu yorumu yapılabilir ancak bu çelişki araştırmanın konusu değildir. İşe almada “düzenli yaşantı” kriterini ise işverenin dindar/muhafazakâr mantığının talepleri doğrultusunda değerlendirdiği düşünülebilir. Sonuç olarak Firma 2’de performans değerlendirme mantığının piyasa mantığının talepleri ile uyumlu olduğu, dindar-muhafazakâr mantığının işe alım sürecinde kısıtlı etkisi olduğu çıkarımı yapılabilir. İşverenin hemşerilerini çalıştırmayı tercih etmesinin mantıklar arasındaki uyumsuzlukları gidermekte ve/veya dindar-muhafazakâr mantığa uyumu sağlamada yardımcı etkisi olduğu da düşünülmektedir.

S6 kodlu soruda Firma 2 yetkilisine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma sahibi N.Ç.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Yöneticilerimizin şirket menfaatlerini gözetmeleri önemlidir. Yönetimsel yetenekler tabii ki olacaktır ama yan faaliyetler olsa da bizim esas faaliyetimiz mermer işi. Bu işin gerektirdiği yönetici yetenekleri bellidir. Biz de işin bizatihi başında üst yönetimdeyiz zaten. Bizim yaşam tarzımıza, sosyal yaşantımıza uygun olması önemlidir yöneticilerin. Bu biraz aile şirketlerinde böyledir. Sadece bizim için değil genel olarak söylüyorum. Çok radikal, aykırı tiplerle çalışmakta güçlük çekeriz. Aşırı, çarpık bir siyasi görüşü olmaması lazım mesela. Bizim gibi düşünmesi lazım. İyi ilişkiler kurabileceğimiz, kafamızın uyuşacağı insanların yönetici olması lazım. Hayatın her alanında aşırı uçta olmayan idareciler lazım. Özel yaşam olsun, siyaset olsun. Bizim idareci kadromuza baktığınızda çeşitlilik vardır mesela. A partili de vardır B partili de vardır. Namaz kılan vardır, kılmayan vardır. İçki içen vardır, içmeyen vardır. Ama bu işe aksettirilmez. Bunlara kimse müdahale etmez edemez zaten. Ama bizim firma için konuşacak olursak öyle tek tip basmakalıp bir yönetici idareci tipinden söz edemeyiz. Biz icabında yönetim kurulunda akrabalar hissedarlar kendi aramızda bile anlaşıyoruz yeri gelince.”

Firma 2 yetkilisinin yöneticiler ile alakalı ifadeleri ve ikincil kaynaklardan yapılan araştırmalar bir araya getirildiğinde her iki mantığın da mücadele içerisinde olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yetkilisi firmada alkol tüketen, namaz kılmayan, farklı siyasi görüşlere mensup yöneticiler olduğunu belirtmekle birlikte özel ve siyasi yaşamında “aşırı uçta” olarak değerlendirdikleri bireylerin yönetici olamayacağını da ifadesine eklemiştir.

Firma 2 yetkilisi kilit pozisyonlara yerleştirilen yöneticilerde aranan temel özelliklerin şirket menfaatlerini gözetmesi ve mermer sektörünün gereksinimlerini karşılaması olarak belirtmiştir. Bu noktaya kadar firma yetkilisinin söylemlerinin piyasa mantığı ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu noktadan sonra ise yöneticilerin firma sahiplerinin “yaşam tarzına uyumlu”, hayatı uçlarda yaşamayan, çarpık siyasi görüşlere sahip olmayan bireyler olması gerektiğini belirtmektedir. Firma için muteber yönetici adayının dindar/muhafazakâr firma ortaklarının yaşam tarzı ile uyumlu, hayatı uçlarda yaşamayan, İK yetkilisinin anlatılarından siyasi görüşü ortanın solundan öte gitmeyen bir yönetici tipi olduğu anlaşılmaktadır. İK yetkilisinin anlatılarına ek olarak firma web sitesinde yapılan incelemede, üst yönetiminin tamamını aile üyelerinin oluşturduğu görülmektedir. Şirketin yönetim kurulu başkanı R.M.E., yönetim kurulu başkan vekili ise M.E.’dir. Genel müdür Y.E., fabrikalar genel koordinatörü F.E., satış birimi müdür E.E., inşaat ve yapı market genel müdürü Y.E.E tamamen aile fertlerinden oluşan yönetim kurulunun diğer üyeleridir. Y.E.E. aynı zamanda Adalet ve Kalkınma Partisi Sivas Gençlik Kolları yönetiminde de aktif olarak görev almaktadır. Yönetim kuruluna aile dışından girebilen tek üye muhasebe ve finans müdürü H.K. olmuştur. Bu da üst yönetim söz konusu olduğunda aile

mantığının oldukça baskın geldiği ve Firma 2 İK yetkilisinin ifadelerinin daha ziyade orta ve alt düzey yöneticiler için geçerli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sonuç olarak, Firma 2’de üst düzey pozisyonlara yerleştirilecek yöneticiler söz konusu olduğunda aile mantığının ön plana çıktığı, orta ve alt düzey yöneticiler içinse her iki mantığın hafif/orta şiddetli bir mücadele içerisinde olduğu söylenebilir.

S7 kodlu soru ile Firma 2 yetkilisine “Çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzları, işyerindeki terfilerini, performans değerlendirme süreçlerini ve işten çıkarılma kararlarını etkiliyor mu?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Muhakkak etkiler. Mesela alkollü malkollü (kendi tabiri) dışarıda görülürse ve bu adamın bizim çalışanımız olduğu da bilinirse etkiler. Ha bugüne kadar böyle bir vukuat yaşadık mı dersiniz... Öyle bir şey olmadı ama olursa gerekli alınacak tedbir budur. Belki öncelikle ciddi bir uyarıyı düşünürüz ama sonrasında bunun devamı gelirse yani uygulanacak şey yapılacak şey bellidir. Müeyyidesi olur bu işin. Yani dışarıda birini ortalıkta sokakta alkollü falan görürsek hemen işten atmasak bile yanımıza çağırır bir konuşuruz. Uyarırız.”

Firma yetkilisinin cevabı Firma 2 çalışanlarının iş dışındaki yaşantılarının kariyerlerini etkileyebileceği yönündedir. İK yetkilisi özellikle alkol tüketimi üzerinde durmuş ve firma çalışanı olduğu bilinen birinin alkollü bir şekilde görülmesi halinde uyarılacağı, eylemin tekrarı halinde işten çıkarmaya kadar giden müeyyide ile karşılaşabileceğini belirtmiştir. Yöneticiler ile ilgili S6 kodlu soruda İK yetkilisinin firmada alkol tüketen yöneticiler olduğunu belirtmesi hatırlanacak olursa, firmanın iş dışında özel yaşam konusunda pragmatist bir tutum içerisinde olduğu yorumu yapılabilir. Firma için kilit pozisyonundaki yöneticilerin yaşam tarzları konusunda nispeten daha esnek bir tutum gösterilirken, daha alt kademe çalışanlar söz konusu olduğunda dindar/muhafazakâr mantığın taleplerinin ağır bastığı söylenebilir. Bu noktada, mantıkların hâkimiyet alanları arasında bir kopukluk olmakla birlikte her iki mantığında hafif/orta şiddetli bir mücadele içerisinde oldukları yorumu yapılabilir.

S8 kodlu soru ile Firma 2 yetkilisine “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. İşveren temsilcisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Öncelikle sıralı amiriyle işçinin görüşmesi lazım. Çözüm olmazsa; insan kaynakları yetkilileri ve son noktada da birim yöneticisi devreye girer. Hala bir orta noktada buluşulmıyorsa genel müdüre kadar havale edilebilir mesele. Bizde ücret sıkıntıları, işçiler arası kavgalar vs her şey olur. Ailevi sıkıntılar, maddi sıkıntılar, çocuğunun derdi olabilir işçinin. Çocuğu işe girecektir, iş arıyordur... Her şey sıkıntı oluyor. Yediği yemek bile sıkıntı yaratabiliyor. Çalışma şartları da sıkıntı yaratabilir. Bizim burada hareket noktamız sıralı amirden genel müdüre kadar gider. Referans noktası olarak da iş kanunları ve

sektörel şartlar neyi gerektiriyorsa o yapılır. Diyalog ile çözmeye çalışırız, esas niyetimiz ve gayemiz budur. Ayrıca, bize özel başka bir referans ve çözüm unsuru yoktur yani.”

Firma 2 yetkilisinin soruya verdiği cevap değerlendirildiğinde, işçi-işveren anlaşmazlıklarının öncelikle işletme içerisinde, sistematik bir süreç dahilinde çözülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Hiyerarşik olarak izlenen prosedürlerin yetersiz kalması durumunda anlaşmazlıklar genel müdüre kadar ulaşmakla birlikte, dindar-muhafazakâr mantık kökenli bir söylem ya da uygulamanın bu süreç içerisinde yer almadığı görülmektedir. Dolayısıyla piyasa mantığının işçi-işveren anlaşmazlıklarında hâkim mantık olarak öne çıktığı yorumu yapılabilir.

S9 kodlu soru ile Firma 2 insan kaynakları müdürüne “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 2 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bu tarz talepler vardır. Mesela pandemi döneminde böyle taleplerimiz oldu. Yine ekonomik koşullar, piyasa koşulları zorladığı zaman böyle taleplerimiz olur. Ekonomide belirli dönemler olur. İşçi arzı bollaşır. Böyle zamanlarda söyleriz. Yani ücret bu, fazla mesai ücreti bu deriz. Çalışmak isteyen çalışır yoksa başkasını bulmak kolay şeklinde söyleriz. Durumu belirtiriz. Yine farklı bir söylem olarak birimine göre zamanına göre; bakın size ekmek veriyoruz, piyasa şartlarına göre iyi para da veriyoruz gibi söylemlerimiz de olur. Ama daha ziyade mermer ocağı, taş ocağında ve niteliksiz işçiye dönüktür bu. Ve dediğim gibi belirli zamanda ve birimlerde, pozisyonlarda olabilir. Bunlar azınlıktadır. Bazen kalifiye personel de olur. Niteliksiz personele de çalışıyorsan iş bu, ücret bu şeklinde olur. Piyasada işçi (emek) arzı boldur o dönemde. Bu bir kozdur yani. Özellikle kalifiye olmayan niteliksiz personelde.”

Firma 2 İK yetkilisinin S9 kodlu soruya verdiği cevap incelendiğinde, firma yönetiminin makroekonomik gelişmeleri ve emek piyasasını yakından takip ettikleri anlaşılmaktadır. Firma yetkilisi makroekonomik göstergelerin negatif yönlü olduğu dönemlerde işçilerden çeşitli fedakârlıklar talep ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca piyasada özellikle vasıfsız emek arzının bollaştığı dönemlerde ücret ve ücret iyileştirmeleri hususunda firmanın pazarlık gücünün arttığı, bunun da bir koz olarak kullanıldığı görülmektedir. İşçilerine “ekmek veren” babacan patron figürü dindar/muhafazakâr mantığın bu alanda mevcudiyetini gösterse de, fedakârlık talepleri söz konusu olduğunda hâkim mantığın piyasa mantığı olduğu, mantıkların çalışanlardan taleplerinin de benzer olduğu görülmektedir. Bu nedenle ancak minimal bir çatışmadan söz edilebilir.

S12 kodlu soru ile Firma 2 insan kaynakları müdürüne “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Online kariyer sitelerini kullanırız. Buna ek olarak İŞ-KUR önemli bir havuz oluşturur. İŞ-KUR’un devlet kaynaklı bazı teşvikleri de var. Bir de bizim web sitemizde İKY bölümü var. Oradan da iş başvuruları yapılıyor. Onları titizlikle değerlendirir okuruz. Referanslar da önemli. Mevcut çalışanların, idarecilerin referansları ile gelenler de aday havuzunu oluşturur. Hemşeri referansı ile gelenleri de bizim web sitesine yönlendirir form doldurturuz.”

Firma 2’nin aday personel havuzunu oluştururken farklı kaynaklardan yararlanmayı tercih ettiği görülmektedir. Firmanın kendi web sitesi, online kariyer portalları, İŞKUR, mevcut çalışanların referansları ve hemşerilik kurumu vasıtasıyla firmanın aday personel havuzunu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Burada dikkat çeken husus, iş başvurusu hangi kaynaktan gelirse gelsin, İŞKUR’a yönlendirilmesidir. Böylelikle firma İŞKUR vasıtasıyla işverene sağlanan devlet teşviklerinden yararlanabilmektedir. Bu noktada da piyasa mantığının ön plana çıktığı ve hâkim mantık olarak görüldüğü söylenebilir.

S15 kodlu soru ile işveren temsilcisine “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 2 yetkilisinin yanıtı aşağıdan görülebilir:

“Gerek iş gerek özel konularda her kanalı kullanırız. Telefon olur, e-posta olur, yüz yüze olur. İşle alakalı bir sıkıntı olursa işçi hiyerarşiyi takip eder. Önce sıralı amirine gider. Çözülmezse yukarı kademelere gelir. Mesela satın alınan bir makine parçası çalışmıyor. İşçi önce sıralı amirine gider. Kafasına göre “satın almacıya” (kendi tabiri) gidemez. Alınan parça kötüyse gerekirse satın alma sorumlusu ve işçinin amiri durumu değerlendirir ona göre karar alınır. İletişimde hiyerarşik sırayı mutlaka takip etmeli çalışanlar. Öte yandan diyelim bir işçi üst düzey yöneticilerle ya da patronlarla görüşmek istiyor. Durumu sıralı amirine iletir. Onlar gelir iletir patronlara. Ona göre de patronlar sorunu dinlemeye karar verir ve randevu verirse duruma bakılır. Şunu söyleyeyim öyle ulaşılmaz, erişilmez bir konumumuz yok. Sadece hiyerarşinin uygulanması ve ancak gerekli meselelerin bize gelmesini istiyoruz.”

S15 kodlu soruya verilen yanıtta Firma 2’nin organizasyonel iletişimde hiyerarşiye önem verdiği görülmektedir. Çalışanların iletişim için sözlü ya da yazılı kanalları kullanabilecekleri, ancak hiyerarşik sırayı takip ederek sıralı amirlerinden iletişime başlamalarının önemi vurgulanmaktadır. Firmada büyüklüğün de etkisiyle, iletişim faaliyetlerinde geleneksel sözlü ve yazılı iletişim kanallarına ek olarak bilişim teknolojilerinin getirdiği modern haberleşme sistemlerini de kullandığı İK yetkilisinin cevabından anlaşılabilmektedir. Firma yetkilisi görüşmede işçilerin kendilerine ulaşmalarının imkânsız olmadığını belirtse de, hiyerarşi kelimesinin sık sık vurgulanması ve ancak “gerekli meselelerin” kendilerine ulaşmasını istedikleri temennisi kapılarının özellikle alt ve orta seviye çalışanlara her daim açık olamayacağı mesajını vermektedir. Bu, firma yöneticilerinin kişisel tercihi olabileceği gibi,

bürokratik yönetimin bir gerekliliği ya da firma büyüklüğünün getirdiği iş yoğunluğu ile alakalı değerlendirilebilir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa farklı iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması ve iletişimde hiyerarşik sıranın takip edilmesi modern kurumsal yönetim standartlarının karşılandığı şeklinde değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel iletişim söz konusu olduğunda piyasa mantığının hâkim mantık olarak öne çıktığı yorumu yapılabilir.

S20 kodlu soruda işveren temsilcisine “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 2 işveren temsilcisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Tecrübe önemlidir. Para pul başka işler. Mesela idari personelde tecrübe daha da önemlidir. Üniversite de mesela ODTÜ, İTÜ gibi kriterler aramayız. İş tecrübesi olan ön plana çıkar nitelikli personelde. Yüzeysel de olsa istihbari bir araştırma, ikinci bir doğrulama da yapılır. İlk olarak referansa bakarız. Adamın bilgisi az çok bilgisi bize gelir zaten.”

Firma 2 insan kaynakları yöneticisinin S20 kodlu soruya verdiği cevaptan eleman alım süreçlerini yönlendiren temel kriterlerin tecrübe, istihbarat ve referans olduğu anlaşılmaktadır. Firma 2'nin bilhassa kalifiye personel için iş deneyimini ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. Aday personelin referansları ve hakkında yürütülen istihbarat araştırması da işe alım sürecinde kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Firma 2 yetkilisinin öne sürdüğü her üç kriter de, piyasa mantığı ile uyumlu görünmektedir. Dolayısıyla işe alım süreçlerini yönlendiren temel mantığın piyasa mantığı olduğu yorumu yapılabilir.

S21 kodlu soruda Firma 2 insan kaynakları müdürüne, “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 yöneltmiştir. İşveren temsilcisinin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Öncelikle bilgiye uzmanlığa bakarız. Ama bunlar tam olsa da ahlakı iyi değilse reddederiz. Öncelik bilgi, deneyim, uzmanlık gibi şeylerdir. Yani adam çok tecrübeli, bilgili işi biliyor ama yaşantısı düzenli değil, hafta sonları başka işleri var falan o bize ters gelir. Bunun tersi de doğru. Adam dosdoğru, dürüst, temiz bir hayat yaşıyor ama işi bilmiyor, beceremiyor, kotaramıyor. O da olmaz yani.”

S21 kodlu soruya Firma 2 insan kaynakları yetkilisinin verdiği cevap her iki mantığında işe alım sürecinde etkin bir şekilde etkisini hissettirdiği şeklinde yorumlanabilir. Firma yetkilisi aday personelin bilgisi, uzmanlığı ve deneyimi gibi doğrudan işle alakalı kriterlere öncelik verdiklerini belirtse de, bu kriterlere sahip olan personel adaylarının da düzenli bir yaşantı sürmesi gerektiğini eklemektedir. Düzenli özel yaşantının detayları bu soruda verilmese de, daha önceki sorulardan anlaşılacağı üzere personelin alkol tüketimi, gece hayatı ve evlilik dışı ilişkileri gibi kriterlerin Firma 2'de işe alım kararını etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Firma 2 kriterlerine göre özel yaşamı düzenli olan ancak işle ilgili yetkinlikleri yetersiz bulunan personelin de yine firmada istihdam edilmeyeceği

belirtilmektedir. Dolayısıyla personel tedarikinde piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantığının bir arada hareket ederek yönetim kararlarını etkiledikleri yorumu yapılabilir ve hafif/orta şiddetli bir çatışmadan söz edilebilir.

S24 kodlu soruda Firma 2 ortağına “Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“İş ilanlarımızda bu tarz ibareler olmaz. Bunları da görüşmelerde adayın kendisine sormayız. Ama bu tarz kriterler gönlümüzde, aklımızda vardır diyelim. Kişinin doğru söyleyeceğinin garantisi de yok zaten. Ama çalışma esnasında, işe aldıktan sonra kendini belli eder zaten bu gibi şeyler kendisini. Kulağıma gelir veyahut referansları vs. varsa iş başı yapmadan önce bir iki sorup sordurabiliriz. Mesela sigarayı sorarız yüzüne karşı. Bizde artık hiçbir yerde sigara içilmiyor. Şirket binasında da yasakladık idari personele. Dışarıda çıkıp içiyorlar. Aşırı sigara tüketimi, tiryakilik çok mola istiyor. Sigara içemeyip molaya çıkamayınca başka şeyler oluyor, geriliyor, sinirleniyor, iş kazası yapıyor özellikle mermer ocağında. Özellikle ihracat, bilgi işlem, ocak mühendisi gibi idari/teknik kadroların işe alım mülakatlarına bizzat patron olarak gireriz. Nihai karara yardımcı olur ya da kararı veririz.”

Firma 2’de, personel alım ilanlarında işçinin dini inancına yönelik yazılı kriterler olmasa bile, işverenin kendi tabiriyle "gönlünde ve aklında" mütedeyyin personel çalıştırma niyeti olduğu söylenebilir. Mevcut ve potansiyel çalışanların alkol, sigara gibi madde kullanımları, düzenli bir yaşantıya sahip olmaları gibi kriterlerin işe alımlarda ve işe alım sonrasında yakından takip edildiği anlaşılmaktadır. Yine işe alım sürecinde potansiyel çalışanın vereceği yalan cevaplara karşı ikincil kaynaklardan ve referanslardan istihbari doğrulamalar yapıldığı da soruya verilen cevaptan anlaşılabılır. Sigara tüketen çalışanların daha çok mola ihtiyacı duymaları mermer ocağında iş kazaları ve gerginlik ile ilişkilendirilse de, işverenin mola söyleminin alt metni iş gücü kaybı olarak da yorumlanabilir ve işvereni rahatsız ettiği anlaşılabılır.

İş ilanlarında açık ve yazılı olarak belirtilmese de, Firma 2’de işverenlerin sigara ve alkol tüketmeyen, mütedeyyin çalışan arayışında olduğu anlaşılmaktadır. Dindar/muhafazakâr mantık kökenli bu arayış doğrudan iş ilanlarında kendisini göstermemekle birlikte, iş görüşmelerinde ve işe başvuran adayların referansları üzerinden yapılan sorgulamalarda kendisini görünür kılmaktadır. Sigara molaları ile ilgili söylemin alt metni piyasa mantığı ve işgücü kaybı çerçevesinden ilişkilendirilip, piyasa mantığı ile dindar/muhafazakâr mantığının uzlaştığı bir alan olarak değerlendirilse de, yazılı ve resmi ilanlarda hâkim mantık piyasa mantığıdır. Yazılı iş ilanlarının bu şekilde yapılması iş hukuku açısından da uygun görünmektedir. İlanlarda açık bir şekilde görünmeyen dindar/muhafazakâr mantık ise kendisini işe alım sürecinde, iş görüşmelerinde ve referans sorgulamalarında daha yoğun olarak hissettirmektedir. Sonuç

olarak personel alım ilanlarında görünür olmamakla birlikte dindar/muhafazakâr mantığın işe alım sürecinde etkisini hissettirdiği ve mantıklar arasında hafif/orta şiddetli bir çatışma olduğu yorumu yapılabilir.

3.3. Örnek Olay 3: Firma 3'te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.3.1. Firma 3'de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Çok ortaklı bir anonim şirket olan Firma 3'ün esas iş kolu otomotiv yan sanayiidir. 1977'de kurulan ve eksantrik mili üretimi ile büyüyen firma son yıllarda dış implantı, medikal travma ürünleri ve cerrahi lateks eldiven üretimi alanında da yatırımlar yaparak medikal/tıp sektöründe de piyasaya girmiştir. Görüşme firma genel müdürü İ.T. ile gerçekleştirilmiştir.

Firma 3 genel müdürüne, herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadıklarını öğrenmek amacıyla S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma genel müdürünün yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Firma 3 1977'de kuruldu. Ana iş kolu olarak otomotiv sektörüne eksantrik mili üretimi yapan bir firmadır. Volvo, Renault, Scania, Bosch gibi devlere üretim yapıyoruz. Kam mili üretiminde kayda değer bir rakibimiz yok yurt çapında. Üretimin %70'i ihraç edilir. Yaklaşık 1250 eleman istihdam etmekteyiz. Son yıllarda Firma 3 Medikal adlı bir şirket daha kurduk. Medikal sektörüne travma ürünleri ve dış implantı gibi malzemeler üretmekteyiz. Bir de şimdi ameliyat eldiveni imalatı ile ilgili lateks işletmemiz var. Sivas'ın önde gelen ihracatçılarından biriyiz. Benim bildiğim ihracat tutarı olarak en büyüğüyüz. İşveren örgütü olarak kurucu ortaklarımızın bazıları üzerinden MÜSİAD ve kurum olarak TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) üyesiyiz. Sivas yerelinde ise Sivas Organize Sanayi Bölgesi İş Adamları Derneği (SOSAD) ve Sivas Savunma Sanayii ve Teknoloji Üreticileri Derneği üyesiyiz.”

Firma 3, Sivas'ın en büyük sanayi işletmelerinden biri olarak göze çarpmaktadır. Şirketin kurucu ortakları genellikle dindar/muhafazakâr kökene sahip insanlar olarak bilinmelerine rağmen, görüşmeden anlaşıldığı kadarıyla günümüzde hayatta kalan ortaklar ve mirasçılar şirketin yönetimini tamamen profesyonellere devretmişlerdir. Saha araştırmamızda Firma 3, kurumsal ve profesyonel yönetimi en iyi benimsemiş firma olarak dikkat çekmiştir. Şirket ortakları günümüzde tamamen arka plana çekilmiş ve şirketin yönetimini profesyonel yöneticilere devretmiştir. Firmanın genel müdürlüğünü, kurum içinde yetişmiş bir mühendis olan İ.T. yürütmektedir. Görüşme de kendisi ile yürütülmüştür.

Firma 3'ün kurucu ortaklar üzerinden ulusal bazda MÜSİAD üyeliği olduğu anlaşılmaktadır. Otomotiv sektöründe kritik bir ürün olan eksantrik milinin dünya çapında önemli tedarikçilerinden biri olan Firma 3'ün, yine ulusal bazda TAYSAD üyesi olduğu anlaşılmaktadır. SOSAD üyeliği ile Sivas özelinde devlet ve bürokrasi nezdinde lobi faaliyetlerini aktif bir biçimde yürüttüğü anlaşılan şirketin, TOBB'un otomotiv sektör kolundaki üyeliğini de etkili bir şekilde kullandığı görüşmenin genelinden anlaşılmaktadır. Dolayısıyla firmanın işveren örgütlerine üyelik hususunda piyasa mantığını kurumsal olarak kullandığı ve ön plana çıkardığı, dindar/muhafazakâr mantığın kurumun kendisinden ziyade kurucu ortaklar üzerinden temsil edildiği söylenebilir. Mantıkların organizasyondan talepleri arasında herhangi bir çatışma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu nedenle çatışmanın ancak minimal seviyede yaşanacağı yorumu yapılabilir.

Firma 3 genel müdürüne işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. Genel Müdür İ.T.'nin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“İşveren örgütlenmelerinin faydalarını görüyoruz tabii ki. Mesela devletle ilgili bir problemimiz var, yasal bir düzenleme ihtiyacımız var. Toplanıyoruz ortak bir bildiri hazırlıyoruz. Güç birliği yapıyoruz. Bizle alakalı bir kanun falan çıkacağı zaman taslak önceden bize geliyor. Genellikle de TOBB aracılığıyla gelir. Bizim otomotiv sektörüne ve savunma sanayii ile alakalı üretimlerimiz olduğundan; bunlar da ülke için kritik sektörler olduğundan görüşlerimiz genelde dikkate alınır. Biz firma olarak TOBB'da da otomotiv sektör kolu temsilcisiyiz. Belirli zamanlarda toplantılar yapıyoruz. Yani bu işveren örgütlerinin çok faydası var. Birlik olmakta, devlete ses duyurmakta çok faydası var.

İşçi örgütlerinin ise valla çok faydası yok. Yani çünkü orada sendikacılık işin içine girince çok faydalı olmuyor. ESTAS'ta şu an hâkim bir sendika yok. Burada organize sanayi bölgesinde özel sektörde herhangi bir hâkim sendika ortamı da yoktur.”

Firma 3 Genel Müdürü, işveren örgütlenmelerinin özellikle lobi faaliyetleri için oldukça etkili ve işlevsel olduğunu belirtmiştir. Piyasa mantığı açısından bakıldığında Firma 3'ün üretimden gelen gücünü kullanarak işveren örgütlerini etkili bir şekilde kullandığı söylendiği söylenebilir. İşçi örgütlenmeleri söz konusu olduğunda ise Firma 3 genel müdürü kısa ve net bir biçimde sendikal faaliyetlerin herhangi bir faydası olmadığını belirtmiştir. Firma 3'te şu an hâkim bir sendika olmadığını belirten İ.T. detay vermese de, yerel ve ulusal haber sitelerinden ulaşılabilen bazı haberler firmanın başta ÇELİK-İŞ olmak üzere çeşitli sendikaların örgütlenme girişimlerini işten çıkarma yoluyla bertaraf ettiğini gösteriyor. Sivas yerel basınının da sendikal grupların Firma 3 içerisinde örgütlenme girişimlerine olumsuz tepki verdiği ve "yürüyen tekere taş koymayın" söylemiyle haberleştirdiği ikincil kaynaklardan görülebilir.

Firma 3 örneğinde işveren organizasyonlarının işlevselliğinden övgüyle bahsedilirken, işçi sendikalarına sıcak bakılmadığı açıkça ifade edilmiştir. Bu durum piyasa mantığı açısından tutarlıdır. Firma 2'nin işveren örgütlerine yönelik tutumunu yorumlarken en basit haliyle özetlediğimiz şekliyle İslami iktisat yazınında sendikacılık tamamen reddedilmemekle birlikte, sendikalara sıcak bakılmadığı ya da alternatif sağ/muhafazakâr sendikacılık uygulamaları ile Batı/Sol tandanslı sendikacılık mantığından bir sapmanın hedeflendiği ifade edilmişti. Firma 2 örneğinde işçilerin bu tarz bir sendikada göstermelik ve/veya işveren denetiminde örgütlenmesine dahi sıcak bakılmaması ise piyasa mantığının baskın olduğu izlenimi vermektedir.

S10 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik olarak şirketin tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Buna çok cevap vermek istemiyorum yukarıda da söyledim işyeri açısından pek olumlu bir faydası olmuyor. ESTAS'ta sendika yok onu söyleyelim yeterli.”

Firma 3 Genel Müdürünün S10 kodlu soruya verdiği cevap S2 kodlu sorunun işçi örgütlenmeleri ile ilgili kısımda verdiği cevap ile tutarlı görünmektedir. Firma 3'te işçi sendikalarına sıcak bakılmadığı, işçi sendikaları ile ilgili soruların genel müdür tarafından hızlıca geçirildiği görülmektedir. Yerel ve ulusal basına yansıyan haberlerde de firmanın sendikal örgütlenme denemesi yapan işçileri işten çıkarttığı görülebilmektedir. Firmanın işçi sendikalarına karşı olan tutumu piyasa mantığının baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

S13 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürü, sektörlerindeki firmalar arasında fark yaratan temel niteliklerin üye olunan işveren örgütünden ziyade firmanın sahip olduğu üretim süreçleri, güvenilirlik sertifikaları ve kalite standartları olduğunu belirtmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya ilişkin tam cevabı aşağıdaki gibidir:

“İşveren örgütlerinin öyle büyük bir ayrım yaratacağını sanmıyorum. Bizi farklı kılan kalite anlayışımız, yoksa kam (eksantrik) mili üreten başka firmalar da var. Türkiye'de herkes her şeyi üretiyor. Küçük bir torna tezgahı olan eksantrik mili üretiyorum diye ortaya çıkıyor. Ama bizdeki kalite süreçleri, sertifikasyonlar, uluslararası akreditasyonlar yok. Renault'ya, Mercedes'e, Volkswagen gruba mal satabilir mi, yok? Adamların stoksuz üretim modeline göre parça montaja girmeden bir saat önce tırla kapısına mal indirebilir mi? Yok. Bizim işveren örgütlerinde bu standartlarla alakası olmayanlar da olabilir, başka işveren örgütlerinde bizim seviyemizden yukarıda olanlar da olabilir. Bu firmanın

yönetimiyle, sistemiyle alakalı bence. Yani bizi diğerlerinden ayıran temel faktörlerin kayıtlı olduğumuz derneklerle, odalarla alakası yoktur. Onu söylüyorum.”

Firma 3 ‘ün araştırmamıza katılan diğer firmalara oranla kurumsal ve profesyonel yönetimi daha iyi benimsediğinin gözlemlendiği daha önce S1 kodlu soruya verilen yanıt yorumlanırken belirtilmişti. S13 kodlu soruya verilen cevap da aynı kurumsallığı yansıtır niteliktedir. Firma 3 genel müdürü sektörlerinde (otomotiv) esas olanın müşteri taleplerini uygun zamanda ve kaliteyle karşılamak olduğunu, bu problemin de işveren örgütlerine üyelik ile çözülemeyeceğini belirtmiştir. Esas işkolu otomotiv sektörüne kritik bir parça (eksantrik mili) üretmek olan Firma 3 genel müdürü, sektördeki müşterilerin stoksuz ve tam zamanında üretim ihtiyaçlarına cevap vermenin ancak belirli üretim ve kalite süreçleri ile mümkün olduğunu ve bunun da işveren örgütlerine üyelik ile bir alakasının olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla piyasa mantığının baskın olduğu yorumu yapılabilir.

S14 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“İşçi-işveren ilişkilerindeki işçi yönlü pozitif ayrımcılıktan bahsettim. Bunun da yine işveren örgütü ile bir alakası yok. Kanun her daim işçinin yanında duruyor. Bunun sisteme, istihdama negatif etkisi olduğunu da söyledim.”

Firma 3 genel müdürünün S14 kodlu soruya verdiği yanıt işçi-işveren ilişkileri söz konusu olduğunda dindar-muhafazakâr mantığın herhangi bir etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. İşverene göre işçi-işveren ilişkilerinde hukuki otoriteler işçiye pozitif ayrımcılık uygulamaktadır ve bu ayrımcılık emek piyasasını olumsuz yönde etkilemektedir. Soruya verilen yanıt piyasa mantığının baskın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.3.2. Firma 3’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 3 genel müdürüne, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltmiştir. (Çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin gözünden bakıldığında, sizce ön plana çıkan ve size bir iş adamı olarak güvenmelerini sağlayan temel karakter özellikleriniz ve davranışlarınız nelerdir?) Genel Müdür İ.T.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Burada işadamı ya da yönetim kurulu başkanı olarak benden ziyade Firma 3’ün sistemine güvenir insanlar. Kişiler olmaz Firma 3’te. Her şey burada sistemine uygun hareket eder. Kişiler değişir sistem değişmez. Bize çalışan tedarikçiler de, müşteriler de Firma 3’teki kurulu düzenin saat gibi işlediğini bilir. Bu da bir güven doğurur firmamıza. Kurumsal bir işletmeyiz çünkü. Satın alması, finansçısı,

pazarlaması hepsi belli kurallarla işler. Satın alması mesela kafasına göre ürün alamaz. Numune gelir kalite kontrol onay verirse alabilir. Finans kafasına göre ödeme yapamaz. Yine kalite kontrol birimi onayına, satın almasının imzasına bakacak. Uzmanlaşma ve işbölümüne dayalı bir sistem var. Mesela Sivas'ta çok yaygın olan elden ödeme işleri falan bizde yok. Tedarikçi malı getirir elden bir makbuz bırakır ödemesini elden alır çoğu yerde. Bizde her şey bankacılık sistemi üzerinden yürür. Normalde belirli miktarın üzerinde her türlü ödeme bankadan geçmeli. Yasal olan budur. Ama işte kayıt dışı bir şekilde iş yapmak isteyenler var. Vergi ödemek istemeyenler, düşük ödemek isteyenler var. Biz bu iş yasal zorunluluk haline gelmeden seneler önce bunu yaptık. Banka hesabım yok, IBAN numaram falan yok diyen tedarikçiye senle çalışmayız biz dedik. Bizimle çalışacaksan bu sisteme uyacaksın. Şahıs hesabı da olmaz kurumsal banka hesabı olacak ve kurum yetkilisi olduğuna dair banka imza sirküleri olacak. En basitinden bu satın alma, ödeme, faturalandırma işini çok çok uzun zaman evvel kurumsal bir yapıya kavuşturduk mesela. Burada şirketteki kasamızda nakit para olmaz. İşte bu kurumsal sistemi görünce insanlar da diyor ki bunlar banka gibi firma diyor, bir güven oluşuyor.

İmalat biriminde ise biz ana üreticilerle çalışıyoruz. Aklınıza gelebilecek her türlü otomotiv firmasıyla. Bu mesela güvene dayalı olmaz. Diyelim ki Renault. Biz Renault'ya mal veriyoruz. Renault satın alma biriminin bizim pazarlama ile irtibatı var, ortak web sayfaları var. Renault bizimkilere telefon açıp da bana şu kadar mal gönderin demez. Çarşamba günü saat 14:00-15:00 arası şu kadar ürün şu depoda olsun, şu kapıdan girsin der. Bizim o ürünü o saatte kapıdan sokmamız lazım. Bunlar da güvenden ziyade sözleşme ile oluyor. Çok sıkı sözleşmeler var. Biz sözleşmeye uymazsak onların yaptırımını geçtim. Bir kere üretim hattı durur adamın. Herkes birbirine bağlı. Sen bir eksantrik milini yollamazsan üretim hattı durur. Otomotiv sektöründe hedef sıfır stok ile düzenli ve kesintisiz üretim. Yani ürün direk montaj hattına iniyor, depoda beklemiyor.”

Firma 3 genel müdürü İ.T.'nin S3 kodlu soruya verdiği yanıt, faaliyette bulundukları sektörün gereksinimlerine uygun olarak hareket etmenin önemini vurgulamaktadır. İ.T.'ye göre otomotiv sektörü söz konusu olduğunda iş adamının kişisel karakterinden ziyade firmanın üretim sistemi ön plana çıkmaktadır. Bu sisteme göre müşterilerin taleplerine uygun kalite ve zaman aralığında üretim yapmak esastır. Genel müdürün söylemlerine göre Firma 3 bu konuda üzerine düşen her türlü sorumluluğu yerine getirmek için gerekli kurumsal düzeni kurmuştur ve bu faaliyetlerin firma ortaklarının karakter özellikleri, maddi ve manevi inanç sistemi ile bir alakası yoktur. Sonuç olarak piyasa mantığının baskın olduğu yorumu yapılabilir.

S4 kodlu soru ile Firma 3 yetkilisine “Kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Muhakkak vardır böyle bir durum. Ben 1983’ten beri buradayım. Burada geçirdiğim yılların getirdiği deneyim olabilir, mühendis kökenli olarak burada çalışmaya başlamamla alakalı olabilir. Yetki ile de alakalı. Yetki bende olunca işte abi, baba, büyük adına ne dersen o ben oluyorum. Öte yandan kurum olarak da çalışanların her türlü deneyiminde yanında oluruz. Birinci dereceden yakını vefat edene mesela araç tahsis ederiz. Cenazesine, yas evine servis kaldırırız. Cenaze yemeği verilir. Düğünü olan personele kendi evleniyorsa hem çelenk gönderilir hem altın takılır. Çocuğu evleniyorsa çelenk gönderilir. Çalışanın düğününe katılmaya da çalışırız ama yan işletmeler ile beraber 1400-1500’e yakın çalışan var. Öyle beyaz eşya alma ev dizme falan o işlere giremeyiz sonunu getiremeyiz yani. Ama biz şunu yaparız mesela iyi bir çalışanımızdır. Ev alacaktır parası sermayesi yetersizdir. Ona uzun vadeli sıfır faizli kredi veririz. Maaşından kesilmek üzere yardım ederiz. Biz de ücretler vasıfsız işçi için, ilk girdiği sene asgari ücret şeklindedir. İkinci sene asgari ücret + 2 ikramiye veririz. Ondan sonraki senelerde ise yaptığı işin becerisine göre artış alır. Sivas OSB’de en yüksek maaşları veren firma biziz.”

Firma 3 genel müdürünün S4 kodlu soruya verdiği cevap işverenin çalışanlar üzerindeki manevi otoritesi söz konusu olduğunda hem piyasa mantığının hem de dindar/muhafazakâr mantığın söz sahibi olduğunun emarelerini sunmaktadır. Çalışanların cenaze, düğün vb. faaliyetlerine işletme tarafından destek sunulması dindar/muhafazakâr mantığın etki alanı olarak yorumlanabilir. Öte yandan tüm bu desteklerin işveren temsilcisinin ifadesine göre belirli kısıtlamalar dâhilinde gerçekleştirilmesi mantıklar arasında hafif/orta şiddette bir çatışma olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

S17 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma 3 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Oluyor tabi ama ölçüyü iyi belirlemek lazım burada. Şimdi sen tam ortadasın. Bir tarafta çalışanlar var. Bir tarafta hissedarlar var. Hem çalışanları hem hissedarları memnun etmem, dengelemem gerekiyor. Sadece çalışanları ya da sadece ortakları düşünemeyiz. Personeli de ayakta tutmak gerekiyor, seni seçmesini, sende kalmasını sağlaman gerekiyor. Anlatabiliyor muyum? Burada Sivas Organize Sanayi Bölgesinde ESTAŞ işçisi olmak bir statüdür, bir semboldür. Vali Bey bak ne diyor bana? Bana iş bul demiyor insanlar diyor... Beni Firma 3’e sok diyorlarmış Vali Bey’e torpil isteyenler... Sen ne yapıyorsun diyor Vali Bey bana. Nasıl bunu sağlıyorsun diye bana soruyor.

Yani piyasa şartları falan söz konusu olunca biz hemen her konuda yerel piyasanın ötesindeyiz, çok farklıyız zaten. Ama gönül ister ki daha iyisi olsun. Virüste (Korona) mesela Cumaya gitmeyi yasakladık işçilere. Dışarıya Cuma namazına camiye gidemezsiniz dedik. Ama müftülükten hoca getireceğiz, burada mesafeli olarak bahçede kılacağız dedik. Veya yağmurda depomuzu açtık orada mesafeli namaz

kıldık. Personel de bu tarz çıkışlarımızdan memnun oluyor. Biz bir de şey yapıyoruz onu söylemedim sana. Korona virüs yüzünden bu sene yapamadık ama bizim her sene rutin bir uygulamamız var. Sivas Devlet Tiyatrosunun her oyununa personelimize bilet veriyoruz ücretsiz. Her sezon Devlet Tiyatrosu kaç oyun oynarsa her oyun için bilet veriyoruz. Ondan sonra mesela futbol müsabakası yaptık hepsi birbirlerini sakatladılar. Aman Allahım! İnanılmaz bir rekabet, heyecan. Baktık sakatlık çok ona ara verdik masa tenisi vb. yarışmalar ile işyerinde heyecanı canlı tutup işçileri hep işle parayla performansla değil de başka şekilde de aktif tutmaya çalışıyoruz. Kültür sanat olsun spor olsun.”

Firma 3 genel müdürünün anlattıklarına bakılırsa, özellikle ücret yönetimi konusunda piyasa koşulları ve kişisel değer yargıları arasında zaman zaman ikilemler yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte genel müdür, çalışanlarına sundukları imkânlar açısından Sivas şartlarının çok ötesinde olduklarını belirtmekte, kültür/sanat ve spor aktiviteleri ile çalışanların işten aldıkları soyut tatmini arttırmayı amaçladıklarını iddia etmektedir. Firma 3'te genel müdür, modern kurumsal yönetim mantığı ile uygun bir biçimde en önemli vazifelerinden birinin hissedar ve çalışan taleplerini dengelemek olduğunu belirtmektedir. Bu dengeyi kurarken hissedarlar için daha fazla kar, işçiler içinse kültür-sanat faaliyetleri, spor aktiviteleri, düğün-cenaze destekleri ve korona virüs tedbirlerinden etkilenmeden cuma namazı kılabilme gibi uygulamalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Dini mantığın işçi tatminini sağlayacak bir araç olarak kullanılmasının yanı sıra, ikilem durumunda firmayı yönlendiren temel mantığın kapitalist firma mantığı olduğu, kültür-sanat ve spor faaliyetlerinin bu doğrultuda işçiyi meşgul edecek ve tatminini arttıracak bir araç olarak kullanıldığı ve esas parasal tatmini yine hissedarların elde ettiği yorumu yapılabilir. Firma 3 genel müdürünün hissedarlar ve çalışanlar cephesinden gelen çelişkili talepleri dengeleme gayesinin modern kurumsal yönetim ile uyumlu olduğu ve piyasa mantığını temsil ettiği yorumu yapılabilir. Öte yandan korona virüs atmosferinde bir yandan Cuma namazının ihmal edilmemesi için müftülükten imam çağırılması ve namazın fabrika tesislerinde kılınması, öte yandan ise işçilerin fabrika dışında Cuma namazına çıkışlarının yasaklanması dindar/muhafazakâr mantık ile piyasa mantığı arasında minimal düzeyde de olsa bir çatışmanın mevcudiyetinin işareti olarak değerlendirilebilir.

S19 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma genel müdürünün soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Yukarıda da belirttiğim gibi zaman zaman ikilemler oluyor ama çatışma demek abartmak olur. Biz Firma 3 olarak gerek personele verdiğimiz maddi ve manevi değerle, gerek ürün kalitesine verdiğimiz öncelikle hem çalışanına, hem müşterisine son derece değer veren bir firma olarak öne çıkıyoruz. Burada (organize sanayi bölgesini gösteriyor) herhangi bir firmada işe girmek istemiyor adam. İlla Firma 3'e sok beni diyor torpil istediği bürokrata, bakana. Demek ki bir şeyleri doğru yapmaya

alışıyoruz. Daha fazlası da olsun isteriz ama işte az önce bahsettiğim dengelerin gözetilmesi lazım. Kurumsal dengeler var, ortaklar var, piyasa şartları var.”

Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıtta Firma 3’te işverenin manevi kimliği ile piyasa koşulları arasında ciddi bir çatışma yaşanmadığının sinyallerini alıyoruz. Benzer nitelikli daha önceki soruya (S17) verilen cevap ile tutarlı bir şekilde, zaman zaman bazı ikilemler yaşansa da bunların modern kurumsal yönetim anlayışı ile tutarlı bir şekilde üzüldüğünü, hissedarların çıkarları ve işçilerin çıkarları arasında bir dengenin sağlanmaya çalışıldığını ve Firma 3’n Sivas’ın en gözde işverenlerinden biri olduğunu ısrarla vurgulanıyor. Burada potansiyel işçilerin neden Firma 3’ seçtiğinin daha detaylı bir alan araştırması ile gözlemlenmesi gerekliliği de sorgulanabilir. Işiler gerçekten daha yüksek maddi tatmin sunduğu için mi Firma 3’te çalışmak istiyorlar? Yoksa Firma 3 Sivas OSB şartlarında kötünün iyisi olduğu, en azından düzenli ücret deyebildiği ve kurumsal bir yönetim anlayışı altında çalışacakları için mi Firma 3’ tercih ediyorlar? Bu sorunun cevabını, Sivas OSB’de daha detaylı bir araştırma yapmadan verebilmek şu anki verilerle mümkün görünmüyor. Ancak kurumsal yönetim anlayışının yerleşik bir şekilde işlediğini söyleyebileceğimiz Firma 3’te hissedarlar ve çalışanlardan gelen taleplerin ortak bir noktada dengelenmesi amacıyla ciddi mesai sarf edildiği ve çatışmanın minimal düzeyde seyrinin sağlandığı söylenebilir.

3.3.3. Firma 3’te Misyon, retim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imknı oluşursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yneltiľmiřtir. Firma 3 yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Tabii memlekete hizmet ediyoruz. Sermayemizle, teknolojikimizle yerli ve milli bir işletmeyiz. Kapatma gibi bir durum olmaz, olamaz. Firma 3 şu an ki konumuyla vazgeçilemeyecek kadar büyük ve kritik bir işletme.”

Firma 3 genel müdürü S11 kodlu soruya verdiği yanıtta “yerli ve milli” sermaye vurgusunu ne çıkarmakla birlikte, esas üretim motivasyonunun ikinci cümlede saklı olduğu görülmektedir. Genel müdür, Firma 3’n büyüklük ve sektörel konum itibariyle artık üretimi sonlandıramayacak kadar büyük ve dominant bir organizasyon olduğunun altını çizmiştir. Bu söylem, kapitalist piyasa mantığının özellikle büyük ve kritik konumdaki işletmeler için kullandığı ve zaman zaman iflas noktasına dahi gelen bu işletmelerin devlet tarafından kurtarılması gerektiğini açıklayan "Too big to fail" söylemi ile de uyumlu görünüyor. Sonuç olarak, firma genel müdürü yerli ve milli sermaye söylemini ön plana çıkarmaya çalışsa da, üretim motivasyonunun yaklaşık 50 senelik faaliyet sonucu piyasada elde edilen

kritik pozisyonundan vazgeçilemeyeceği dürtüsü ile şekillendirildiği ve piyasa mantığının baskınlığından söz edilebilir.

S22 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“İstihdam sağlama, ihracat, memlekete hizmet... Aslında bizim en büyük gurur kaynağımız da ne biliyor musun? Şimdi gençken biz yurtdışına gittik. Ben makine mühendisi olarak buraya başladıktan sonra beni yurtdışına fuarlara, eğitime falan gönderdiler. Oralarda gördüklerimiz... Sistemler, makineler. Geline ister istemez mukayese ediyorsun. Orada var bizde yok. Burada olmayan şeyler bizi hırslandırdı. Biz bunu tespit edince postabaşı seviyemize kadar arkadaşları yakın zamana kadar, virüs çıkmadan önce İstanbul’a büyük makine fuarlarına, teknoloji fuarlarına gönderdik. Daha üst seviyelerdekileri yurtdışına gönderdik. Bunun çok faydasını gördük. Gidip gören personel bu bende niye yok, bunu ben yapabilir miyim, bizim fabrikaya adapta edebilir miyim diye düşünüyor. Bu tarz şeyler, yurtdışı ile rekabet çok önemli.

Bir de bizim 500’e yakın emekli ettiğimiz personel var. Geçen bir tanesi torununun sünnetine beni davet ediyor mesela. Düşün adamı küçükken işe almışız, 30-40 sene çalışmış emekli olmuş. Oğlunu, kızını evlendirmiş. Torun torba sahibi olmuş. Bu da çok mutlu ediyor, motive ediyor bizi.”

Firma 3 genel müdürünün S22 kodlu soruya verdiği cevap üretim motivasyonunun doğrudan ve salt piyasa mantığı tarafından şekillendirilmediği biçiminde yorumlanabilir. İstihdam sağlama, memlekete hizmet, yabancı makine ve imalat teknolojilerinin Türkiye’ye getirilmesi ve/veya burada üretilmesi genel müdürün S11 kodlu soruda vurgu yaptığı “yerli ve milli” söyleminin tekrarı olarak değerlendirilebilir. Genel müdür soruya verdiği cevapta kar ve büyüme gibi piyasa mantığının temel üretim motivasyonlarına değinmemiş, üretim motivasyonunun duygusal, siyasal –örtülü olarak milliyetçi-muhafazakâr- etkenler ile şekillendirdiğini vurgulamıştır. Bu noktada piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantığın üretim motivasyonu temelinde minimal bir çatışma içerisinde olduğu söylenebilir.

S16 kodlu soruda Firma 3 yetkilisine “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Vardır evet. Biz özellikle bu manevi ortamı vermek, oluşturmak isteriz. Personele bunu nasıl veririz onu da anlatayım ben. Diyelim yeni bir müşteri geldi, gelecek. Müşteri denetleme yapacak. Biz bunu panolardan duyururuz. İşte şu firma şu gün gelecek, denetleme yapacak, tesisleri gezecek. Firmamızla ilgili olumlu intiba vererek şu kadarlık iş alacağız, şu kadar sipariş alacağız, şu kadar yeni

istihdam olacak. Biz bunu duyurunca personel bizden çok heyecanlanır ve hassas davranır. Biz işçilere daima şunu anlatıyoruz. Hepimizin ekmek kapısı burasıdır. Burada durabilmemiz için bu fabrikanın çalışması lazım, kar etmesi lazım. Onun için bu da personelde etki yapar. Manevi ortamdan kasıt bu ise bunu yaparız. Üretimi, kaliteyi her türlü teşvik ederiz. Giydikleri tulumlara gömleklere kadar motive edici sözler vardır. Kaliteyi öven, yücelten vecizeler vardır üniformalarında, duvarlarda falan. Yani buranın çalışması bizim ekmek kapımız. Bu çalışma da kaliteyle, temizlikle, hatasız üretimle olur şeklinde onları motive ederiz.”

Manevi atmosfer denince, Firma 3 genel müdürü üretimin çalışma barışı içerisinde yapılması ve işçilerin firma için maksimum performans ile çalışmasına vurgu yapmıştır. Bu noktada işçilerden performans alabilmek ve azami kaliteye ulaşabilmek için firma idarecilerinin "kader ortaklığı" söylemine vurgu yaptıkları görülmektedir. Yani işçi firma için elinden geleni yaparsa firma başarılı olacak ve işçiye "ekmek vermeye", yeni işçiler almaya, büyümeye devam edecektir. Firma 3 tesislerinde gezerken atölye ve fabrika girişlerine yerleştirilen panolarda da benzer bir söylemin bayraktarlığını yapan motive edici sözler, kaliteyi ve hatasız üretimi öven propaganda metinleri görülmüştür. Bu metinler, Firma 3 genel müdürünün manevi atmosferi kapitalist, fordist üretim anlayışı ile bağdaştıran sözleri ile uyumlu görünmektedir. Firma 3, çalışmadaki diğer firmalardan farklı olarak işyerinde manevi atmosferi sorunsuz, kesintisiz, hatasız ve işçilerin işverenmiş gibi çalıştığı bir üretim anlayışı ile bağdaştırmakta gibi görünmektedir. Bu noktada piyasa mantığının baskın bir şekilde hâkimiyetinden söz edilebilir.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Valla hemen hepsi zorluyor. Düşünün bir kalemde enerjiye %20-25 zam geldi bu yaz. Elektrik olsun doğalgaz olsun. Yine döviz ağırlıklı bizim girdimiz çok hammadde ve malzeme konusunda. Ama enerji ve dövizle bağlı hammadde maliyetleri nedeniyle en çok imalat kısmını etkiliyor diyebiliriz.”

S18 kodlu soruya verilen yanıt Firma 3’ün görece sermaye yoğun bir işletme olması ile tutarlıdır. Piyasa koşullarının daha ziyade üretim bölümünü etkilediği anlaşılmaktadır. Firmanın girdileri arasında ileri metalürji teknikleri gerektiren süreçler, yüksek enerji maliyetleri, ithal makine ve ekipman maliyetlerinin başı çektiği bilinmektedir. Soruya verilen yanıtta emek girdilerinden söz edilmemektedir. Bu noktada dindar/muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasındaki etkileşim ile ilgili olarak iki varsayımda bulunulabilir. Ya dindar/muhafazakâr mantık işçilik maliyetlerini düşük tutup işçilerin sesini yükseltmesini engelleyecek kadar etkili bir şekilde kullanılıyor, ya da piyasa mantığı işletmenin sermaye yoğun yapısına uygun olarak hâkim mantık konumunu elde ediyor. Firma 3

yetkilisinin diğer sorulara verdiği cevaplar ile birlikte değerlendirilecek olursa piyasa mantığının hâkim pozisyonda olduğu yorumu daha gerçekçi görünmektedir.

S23 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bizim boşa pek paramız durmaz aslında. Çünkü hemen hammaddeye yatırırız. Bizim hammaddeler altın borsası gibi. Çelik girer üretime, yağ girer, kesici malzemeler, makineler girer. Bunların fiyatı oynak olduğundan biz imkânımız olunca bunların yatırımına gireriz. Bunun dışında Gebze Organize Sanayi Bölgesinde mesela yer aldık, gayrimenkul yatırımı gibi... Sonra işimize geldi, bir fırsat çıktı sattık. Yatırım amaçlı bu tarz işlere gireriz.”

Firma 3 genel müdürünün S23 kodlu soruya verdiği yanıt üretim faaliyetleri sonucu elde edilen sermaye birikiminin yine üretim için gereken hammadde ve ara mallara yöneldiğini vurgulamaktadır. Firmanın üretimde kullandığı girdilerin fiyatları uluslararası piyasalara bağlı olarak değişkenlik gösterdiğinden, firmanın üretim ve yatırım stratejisinin bir parçası olarak bu metallerin teminini güvence altına almayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Firmanın ek olarak gayrimenkul yatırımı da yaptığı ve bu yatırımdan da kazançlı çıktığı anlaşılmıştır. Soruya verilen yanıttan piyasa mantığının hakimiyeti anlaşılmaktadır.

S25 kodlu soruda firma genel müdürüne “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürünün S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Gelir, biliriz. Onu yakalarsak ikaz ederiz. Kesinlikle yani... Kuruma ters bir hareketi varsa onu ikaz ederiz. Hayır olmaz, onu çözeriz ortadan kaldırırız (Burada çok net ve sert konuşuyor). Hırsızlık mesela bizi rahatsız eder. Aile içi şiddet. Kavga, dövüş... Aşırı alkol tüketimi işe alkollü gelme noktasına gelirse affetmeyiz. Ama içki içmiş, içtiğini biz de gördük ettik. Bundan rahatsız olmayız. Anlatabiliyor muyum? Ahlaksızlık yapıyorsa ona müsaade etmeyiz. Dost hayatı yaşıyor, bunu da edebiyle namusuyla yaşıyorsa bizi ilgilendirmez. Kız arkadaşıyla yaşıyordur bir evde, evli değildir bizi ilgilendirmez. Bundan rahatsız olmayız. Ama evli bir adamın karısıyla falan bir şeyler yaşıyorsa, sarkıntılık ediyorsa biz çizgiyi çok net çekeriz, hemen çıkışını veririz. Sorgularız onu, bunu da söyleyeyim.

Mesela çok ilginç bir şey oldu marketin biri dedi ki sizin şoförlerden biri bizim dükkândan ekmek alıyor. Çok enteresan. Hemen ekip gönderdik incelettik. Çocuğu da ifadeye aldık. Ya şimdi çocuk sabah servis yapıp giderken, ekmek alıyormuş. Bu market de ekmeği 10-20 kuruş ucuza satıyormuş. Market kapalı ama dükkânın önünde ekmek fabrikası ekmekleri bırakıyor. Çocuk servise çıkmadan erken saatte

market kapalı olduğundan, dönüşte ucuz ekmek kalmıyor diye market kapalı iken ekmekleri alıp parasını ekmek kasasına bırakıyormuş. Çocuk böyle anlattı. Market sahibine tekrar gittik çocuk kasaya para bırakıyormuş, doğru mu dedik. Doğru bırakıyor dedi. Para çıkıyor kasanın içinden dedi. Daha ne istiyorsun dedik? Almasını istemiyorum benden habersiz dedi. Ya bu hırsızlık değil ki, dükkân açılmamış, ekmekçi ekmekleri kasa ile bırakıyor dükkân önüne. Çocuk da parasını bırakmış almış. Bu hırsızlık değil ama çocuğa söyledik. Rızası yok esnafın, bu şekilde alma dedik.

Sonuç olarak hırsızlığı, ahlaksızlığı yakalarsak affetmeyiz. Bunlar da hassas konular hep. Yani ne desen başka yerlere dokunabilir. Burada bayan çalışan da var. Ayrılmış eşinden ya da ayrılma sürecinde adam kadını görmeye, konuşmaya, barışmaya buraya geliyor. Biz içeri almayız, uzaklaştırırız. Bu sizin aile meseleniz ama burası iş yeri deriz. Çok hassas zor konular. Herkesin işte sıkıntısı derdi burada bize geliyor. Az önce bahsettiğiniz abilik, babalık bu durumlarda iyi bir şey değil. Öyle oluyor ki, personel her derdini gelip açıyor anlatıyor. Vardı ya bir tane gazetede dert ablası (Güzin Abla'yı kastediyor). Geliyor bana çocuğum olmuyor diyor. Ne yapacaksın? Doktora yönlendiriyoruz. Bir sürü böyle zor, hassas şeyler size geliyor. Çözüm üretmeye çalışıyoruz ama bu süreçte biz de etkileniyoruz, yıpranıyoruz.”

Görüşmenin genelinden anlaşıldığı kadarıyla Firma 3 ESTAŞ, çalışanların sosyal ve özel yaşamları konusunda nispeten daha liberal bir tutum sergilese de, araştırmamızdaki son soruya geldiğimizde firmanın da çeşitli kırmızı çizgileri olduğunu görüyoruz. Genel müdür, nikâhsız yaşama, alkol tüketimi gibi kavramlarla bir sorunları olmadıklarını, ancak işe alkollü gelme, iş dışında hırsızlık, kavga gibi suçlara karışma ve evli bir kadın/erkek ile ilişki yaşama gibi eylemlerin doğrudan işten atılma ile cezalandırılacağını açıkça ifade ediyor.

Soruya verdiği cevabın ilerleyen kısımlarında genel müdür İ.T, çalışanların özel ve sosyal yaşamları ile ilgili bazı sıkıntıların bizzat çalışanlar tarafından kendilerine iletildiğini, bunun bir işveren olarak baba rolünü oynamalarından kaynaklandığını da belirtiyor. Bu baba rolünün işveren için zorlayıcı bir hale geldiğini, bir yerden sonra Güzin Abla'ya dönüştüklerini, çalışanların özellikle hastalıkları ve ailevi meseleleri ile ilgilenmelerinin kendileri için yıpratıcı olduğunu ısrarla söylüyor. Bütün bu anlatılardan, Firma 3'te çalışanların özel yaşamlarına çekilen çeşitli ahlaki sınırlar ve paternalist işveren rolünün zaman zaman piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantık arasında hafif/orta şiddetli çatışmalar yarattığı yorumu yapılabilir.

3.3.4. Firma 3'te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 3 yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 yetkilisinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“Vardır tabii. Sivas'ta ikamet etme niyeti ve uzun döneli çalışma düşüncesi bizim için çok önemlidir. Sağlık raporu isteriz tam teşekküllü hastaneden. Kendi doktorumuz da bakar. Bir sağlık problemi var mı? Bunu yazmak ne kadar doğru bilmem ama insanlar bazen hastalıklarını saklıyorlar. Yeni işe girecek arkadaşlardan bu nedenle e-nabız bilgilerini isteriz. Aldığı ilaçları, reçeteleri falan görmek isteriz. Bizim yanımızda e-devletini aç, bir bakalım geçmiş rahatsızlıklarına vs. deriz. Sonradan bize çok sıkıntısı oluyor çünkü. Adamın çalışmaya engel bir sıkıntısı varsa, yüzde yüz haklıysak dahi işten çıkarmak çok zor oluyor. Aslında bu çok adil değil. Yani bu düzen işçiye karşı pozitif ayrımcılık yapıyor ama bu çalışanı şey yapıyor, yanlışa yöneliyor. Başkasının yerine kart basan işçiye işten atamıyoruz belgelese bile. Böyle saçmalık olur mu? Adam işe gelmiyor birisi, başka biri onun yerine kart basıyor. Hepsi belgeli kameradan, kart sisteminden görülüyor. İkisini de işten atamıyorsan haklı fesih ile. Mahkeme yazık diyor, atma diyor. Bana yazık değil mi? O zaman herkese örnek oluyor. İşçi art niyetli ise bunu kullanıyor yani.

Şimdi mesela Sivas'a son günlerde, çok enteresan bir şekilde dışarıdan, Doğu'dan adamlar gelmiş. Bazı işadamlarından iş istemişler. Bana iş lazım, sigorta yapma bana diyor. İş adamı da canıyor. Biraz çalıştırıyor onu. Ondan sonra işçi gidiyor çalışma bakanlığına şikâyet ediyor. Bir sürü ceza, bir sürü tazminat. Hadi bu adam çalışmış bir şekilde. Hiç çalışmadığı iş yerine iftira atanlar beni sigortasız çalıştırdı diye. Onu çalıştırmadığını senin ispatlaman lazım diyor yasa. Adam burada sigortasız çalıştım diyor, iddia ediyor. Bizde çok gelişmiş mesai takip sistemleri, performans takip sistemleri, görüntüleme sistemleri var. Her şeyi belgeleyebiliyoruz maliyetine katlanıyoruz ama küçük işletme bunu nasıl yapacak? Bu sistemleri nasıl kuracak? İşçi de bunu kendi avantajına art niyetli ise kullanıyor. Aslında haklı fesih olsa bile neyse tüm haklarını verip öyle çıkartıyoruz. İşçi ben başka yerde iş buldum çıkacağım, çıkışımı ver diyor. Normalde istifa etmesi lazım. Ama devlete gider, yarın bir gün şikâyet eder, bir şekilde haklı da çıkar diye onu da tazminatını haklarını verip çıkarıyoruz. Uğraşıp duruyoruz sonra. Bir mahkeme iki sene sürüyor. Öyle bir hale geldik yani. Avukatlar da çok iyi yönlendiriyor bunları. Türkiye'nin büyük problemlerinden biri budur. İstihdamı engelliyor yani bu durum aslında. Adamın işleri iyi 50 kişi çalıştıracak korkudan 25-30 işçiyle iş yürütmeye çalışıyor. Ne kadar çok işçi ile uğraşsa, yarın bir günü hukuka iş düşünce sıkıntı yaşama şansı artıyor.”

Firma 3 genel müdürünün S5 kodlu soruya verdiği cevap, potansiyel çalışanların doğrudan işle alakalı olmayan işe alım kriterlerinden en önemlisinin Sivas'ta uzun süreli ikamet etme niyeti

olduğunu ortaya çıkarıyor. İleri teknolojik üretim süreçleri kullanan ve ülkenin önde gelen otomotiv tedarikçilerinden olan firmanın yetiştirdiği nitelikli teknik personeli büyük sanayi kentlerine kaptırması ve mühendislerin kariyerinde bir basamak olarak kullanılması, genel müdürün görüşme genelinde dile getirdiği sıkıntılardan biri olarak göze çarpıyor. Bu kritere ek olarak firmanın potansiyel çalışanların getirdikleri sağlık raporlarının dışında, bu kişilerin geçmişte geçirdikleri hastalıklar ve tedaviler ile ilgili detaylı bir bilgi taraması gerçekleştirdiği de anlaşılabiliyor. Kanuni yönü tartışmalı olmakla birlikte bu uygulamanın da piyasa mantığı ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu kriterlerin dışında dindar-muhafazakar mantığın baskısı ve talepleri ile alakalı başka bir işe alım kriteri görülmemesi, işle doğrudan alakalı olmayan işe alım kriterleri hususunda piyasa mantığının hâkim olduğu şeklinde yorumlanabilir.

S6 kodlu soruda Firma 3 yetkilisine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürü İ.T.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bizim kurumsal yönetim ve kalite sistemimizde her pozisyon için gereken kriterler bellidir, yazılıdır. Örneğin şu pozisyona mühendis lazım, şunları bilecek, bilmiyorsa eğitimini alacak sertifikasyonu belgelendirecek gibi. En başta onu ararız. Ayrıca performans bizde çok önemlidir, ona bakarız. Her ay, her grubun, her fabrikanın performans raporu bize gelir. Ne ürettiler, ne kadar iş bozdular, ne kadar fire verdiler, kalite kontrole falan bakarız. Müşteriden geri dönüşlere bakarız. Bu birimlerin yöneticilerinin performansı terfilerde, atamalarda kullanılır. Önceki işvereninden de bu nedenle performans sorarız eğer mümkünse, kaydı tutulduysa. Biz bir de yöneticilerimizi serbest bırakırız. Mesai kavramı yoktur. İsteddiği saatte gelir, gider. İsteddiği gün işe gelmez. İşe gelmediği zaman yevmiyesi, ücreti falan kesilmez. Bunların dışında özel yaşam ile alakalı, aile ile alakalı bizim özel şartlarımız, kriterlerimiz yoktur.”

Firma 3 genel müdürünün S6 kodlu soruya verdiği yanıtın anlaşılana, yönetici kadrosu söz konusu olduğunda firmanın modern ve kurumsal yönetimin esaslarına uyum sağlamış olduğudur. Yöneticilerin işe alınması, terfi edilmesi gibi konularda performans, liyakat, formel eğitim gibi kriterler göze çarpmaktadır. Dolayısıyla piyasa mantığının baskın olduğu yorumu yapılabilir.

S7 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “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:

“Etkilemez. Özel hayatları bizi ilgilendirmez, etkilemez. Ama firma ne kadar büyük olursa olsun biz biliriz. Biliniyor. Mesela adamın ailesel problemleri var biliriz ama karışmayız.”

Firma 3 genel müdürü, S7 kodlu soruyu cevaplarken az önce S6 kodlu soruya verdiği yanıtla benzer ifadeler kullanış ve çalışanların özel yaşamları ile ilgili olumlu ve olumsuz gelişmelerin her ne kadar kulaklarına gelse de kariyerleri üzerinde doğrudan etki yapmadığını belirtmiştir. Bu noktada yine dindar-muhafazakar mantık kaynaklı herhangi bir baskı unsuruna rastlanmadığı ve piyasa mantığının hâkim olduğu yorumu yapılabilir.

S8 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Birebir bizzat işçinin kendisiyle konuşarak çözmeye çalışırız. Anlaşma yoluna gideriz genelde. Mahkemeye falan gitmeden işi kendi aramızda çözmeyi yeğleriz. Uzlaşma yolunu deneriz. İki yönetici iki eleman falan birbirine girdiyse, ikisinden de vazgeçemiyorsak birimlerini değiştiririz, çaprazlama gibi yaparız. Konuşturup barıştırmaya çalışırız.”

Firma 3 genel müdürü işçi-işveren anlaşmazlıkların genellikle uzlaşma yoluna gitmeyi tercih ettiklerini ve bunu yaparken de çalışan ile birebir diyalog metodunu kullandıklarını belirtmiştir. Genel Müdür İ.T. daha önce S5 kodlu soruda iş mahkemelerinin işveren karşıtı tutumlarından yakınmış, bu mahkemelerde işverenin haklılığını ispatlamasının oldukça güç olduğunu belirtmişti. Diyalog ve uzlaşma yolunun tercih edilmesinin altında yatan sebep bu olabilir. Firma 3’te çalışanların kendi aralarında yaşadıkları problemlerin ise birim/departman değişikliği ve bu çalışanları birbirlerinden uzak tutma metodu ile çözümlenmeye çalışıldığı anlaşıyor. Genel müdürün anlatıları dışında dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı bir uygulama ve söyleme rastlanmaması piyasa mantığının bu alandaki hâkimiyeti şeklinde yorumlanabilir.

S9 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “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 3 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Tabii zaman zaman mesai konusunda fedakârlık isteriz ama dakikasına kadar mesai ücretlerini alırlar. Fazla mesai ücretlerini eksiksiz tam zamanında alırlar. Yani buna fedakârlık denir mi bilemem. Saati geçtim dakika hesabı yapılır ve fazla mesai ödenir. Biz de hiç işçi hakkı kalmaz. Ne çalışıyorsa kanuna göre mesaisini alır. Bizim için eleman çok önemlidir. Bizim elemanımız kalifiyedir çünkü. Mesela Korona Virüs zamanında biz normalde iki yemek verirken günde, onu dörde çıkardık ve menüyü C vitamini ağırlıklı, bağışıklık güçlendirici şekilde güncelledik. İki ara öğün koyduk yani. Yine erzak çeki verdik çalışanlara. Çekin kullanılacağı firma ile de anlaştık. Bu çek ile işçime ya et vereceksin ya sebze vereceksin dedik. Öyle deterjan, kılık kıyafet, abur cubur satmayacaksın. Boğazlarına gitsin dedik. Beslenme eksikleri kalmasın dedik. Personel de bunu görünce memnun oluyor. Korona virüs sürecinde

her türlü desteği verdik. Grip semptomları varsa bize haber verin, işe gelmeyin dedik. Yevmiyeden kesmeyeceğiz dedik. Yanlarında olduk. Bizim işimiz çok kritik sektör, elemanlarımızı düzenli olarak yurtdışına eğitime de gönderiyoruz işçi, mühendis, usta ayırmadan. TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi) İnovasyon ödülleri iki sene üst üste inovasyon birinciliği almış bir firmayız. Rakiplerimiz Arçelik, Turkcell, Vestel falan gibi firmalar. Hepsi personelimiz ile mümkün oldu bunların.”

Firma 3 genel müdürü ile yaptığımız görüşmede firmanın işçilerden zaman zaman fazla mesai konusunda fedakârlık talepleri olduğunu ancak bunların iş hukukuna uygun bir biçimde, dakika farkına varana kadar hesaplanarak ödendiği anlaşılmaktadır. Buna ek olarak genel müdür İ.T işçilerine diğer firmalarda olmadığı kadar önem verdiklerini belirtmekte ve bu durumu Korona virüs kapsamında işçilere verdikleri desteklerle örneklemiştir. Korona virüs salgını kapsamında firmanın işçilerin beslenmesini iyileştirmek için yemekhanede bağışıklık güçlendirici ek öğünler verdiği, çalışanlara beslenme alışverişinde kullanılabilecek gıda çekleri dağıtıldığı ve işyerinde bulaşın engellenmesi için kendisini hasta hisseden işçilerin işe gelmemesine olanak tanındığını görülmektedir. Bütün bu uygulamalar, firmanın büyüklüğü ve sektör içindeki kritik pozisyonu da göz önüne alındığında üretimin durması ya da yavaşlaması durumunda yaşanacak kayıpları engelleme amaçlı ve piyasa mantığının bir tezahürü şeklinde değerlendirilebilir.

S12 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma genel müdürü İ.T.’nin soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“En zor soru bu. Bu çok büyük bir sıkıntı. Çok büyük işsizlik var. O nedenle Öyle bir havuzumuz yok. Genelde eleman alacağımız zaman İŞKUR vasıtasıyla alıyoruz. Bunun iki sebebi var. Birincisi İŞKUR aracılığıyla devletin istihdama sağladığı teşvikler. İkincisi ise kendimizi kurtarmak için. Bunu da söylemek ne kadar doğru bilmiyorum burada ama aşırı bir torpil talebi var. Benim adamımı al diye. Öyle insanlar araya giriyor ki yok diyemiyorsun. Bakan telefon açıyor, vali devreye giriyor. Üniversiteden yardım istedik biz bir ara. Rektöre dedik, biz sıkıştık arkadaş, torpille adam almak istemiyoruz, hak edeni almak istiyoruz. Vicdanen de rahatsız olduğumuzu söyledik. Rektör bey senden bir ricamız var dedik. Nedir dedi? Biz işe girmek isteyenlerin müracaatlarını hepsini size yönlendirelim. Siz iki üç hoca görevlendirin, bir sınav yapın. Hocalar kendileri soru hazırlansınlar bu başvuranları bir imtihan etsinler. Puanlarını 100’den aşağıya doğru sıralasınlar. Biz diyelim 100 kişi alacaksak ilk 150-200 kişiyi bu sıralamadan mülakat yapalım. En azından ilk 150’de ise bakalım dedik. Torpilli olacak ise bari ilk 150 kişinin içinde ise ona göre yapalım deriz... Yoksa bakana falan yok diyemezsin. Sağ olsun rektör de tamam dedi ama sınavı yapan hocalar isyan etti. Niye biliyor musun? Herkes kim imtihan yapacak, sınav nasıl olacak sorular soruyor bize? Biz üniversite yapacak deyince bu sefer başvuranlar hocaları bulmuş, sıkıştırmış? Kim soru hazırlayacak, kim okuyacak? Üniversite baskıdan

sınav sonucunu ilan edemedi. En son bizi karıştırmayın dediler. Nasıl oluyorsa oraya da kollar uzanmış, telefonlar açılmış. Şu çocuğu geçirin, hocam şu çocuğa yardım edin. Bazen noter huzurunda çekiliş yapmayı bile düşündük en iyisi herhalde bu olacak dedik şaka yollu olarak (Gülüyor). Sivas'ta mesela bağımsız İK firması falan da yok ki yetki verelim yollasın bize personel. Topu onlara atalım.

Mühendis gibi özel personel için ise başka süreçlerimiz vardır. İK birimimiz bakar bunlara, bize devamlı müracaatlar gelir. Öyle ODTÜ, İTÜ gibi spesifik üniversite tercihlerimiz yok. Bizim için daha ziyade en önemli tercih kriteri Sivas'ta ikamet etmesi. Bunu da şunun için söylüyorum. Biz çok ileri teknoloji firmasıyız. Diyelim İstanbullu yeni mezun mühendis Firma 3'te çalışmak istiyor. Para bile istemiyor. Ama biz bunu işe almıyoruz çünkü %90 sadece kendini yetiştirmek için gelmek istiyor. Bir iki sene çalışıp gitmek istiyor. Bu eleman bize makbul eleman değil. Ama mesela Cumhuriyet Üniversitesi ile AR-GE anlaşmamız, merkezimiz var. Öğrenciler ile hocalarla tanışıyoruz. TÜBİTAK projeleri falan yapıyoruz. Gözümüze kestirdiğimiz iyi çocukları part-time başlatıyoruz. Öğrenci iken maaş bağlıyoruz, yetiştiriyoruz. Öğrenciyken daha bize bağlamak istiyoruz. Yani üç beş sene yetiştirdiğimiz, emek verdiğimiz, nitelikli personelin işi öğrenince gitmesi bizi zor durumda bırakıyor. O nedenle Sivas'ta ikamet etmek, kalmak arzusu çok önemli bir kriter."

Firma 3 genel müdürü hem devletin istihdama sağladığı teşviklerden yararlanmak, hem de kendi yakınlarını işe sokmak isteyen bürokrat ve siyasi kişiliklerin baskısından kaçınmak için vasıfsız personel aday havuzunu ağırlıklı olarak İŞKUR üzerinden oluşturduklarını belirtmektedir. Siyaset ve bürokrasi dünyasından gelen referans ve işe alım taleplerinin firmanın adil ve liyakate dayalı bir işe alım süreci yürütmesini engellediği anlaşılmaktadır. Ağırlıklı olarak milliyetçi-muhafazakâr siyasetin ve bürokrasinin hüküm sürdüğü Sivas ilinde firmanın bu cenahlardan gelen torpil ve referans taleplerini göğüslemek ya da bu taleplerden kaçınmak için sınavla işe alım vb. yolları denemesi mantıklar arasında bir çatışma olduğu şeklinde yorumlanabilir. Firma 3 modern ve kurumsal yönetim tekniklerini uygulayarak işe en uygun adayı seçmek isterken, milliyetçi-(dindar)muhafazakâr siyaset ve bürokrasi kendi yakınlarını Firma 3'te işe sokmak için genel müdür seviyesinden firmaya baskı yapmaktadır. Genel müdürün soruya cevap verirken söze "en zor soru bu" şeklinde giriş yapması, mantıklar arasında hafif-orta şiddetli bir çekişme yaşandığı şeklinde yorumlanabilir. Mühendis gibi vasıflı personeller içinse firma kendi insan kaynakları birimini kullanarak özel bir havuz oluşturmaktadır. Firma bu havuzu oluştururken sektördeki gücünü kullanarak Sivas'ta ikamet eden veya etme niyeti olan adayları havuza aldıklarını belirtmiştir. Genel müdür, bir kez daha yetişmiş personeli sosyo-kültürel ve ekonomik açıdan daha gelişmiş illere kaptırmanın öneminden bahsetmiş, bu nedenle vasıflı teknik personel alırken temkinli davrandıklarını ve piyasadaki konumlarının gücünden yararlandıklarını vurgulamıştır.

S15 kodlu soru ile Firma 3 genel müdürüne “Firmanızda, işçi-işveren iletişiminde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 yetkilisinin yanıtı aşağıdan görülebilir:

“Bizim fabrikamızın belirli bölgelerinde dilek/şikâyet/istek kutularımız var. Bunlar kilitlidir ve anahtarı sadece genel müdürdedir. Çalışanlar buraya her türlü istedikleri yazıyı atabilirler. İster adını yazar ister yazmaz. İsterse küfür de yazabilir, atış serbest. Veya bir öneri yazabilir. Haftada bir kez genel müdür açar inceler bunları. Bu önerilerden cazip olanlar varsa gereği yapılır. O öneriyi veren arkadaş mükâfatlandırılır. Mesela şunu 20 dakikada üretiyoruz, şöyle yapalım 10 dakikada üretiriz. Bu işin oluru varsa bu öneriyi getiren çalışanı ödüllendiririz. Yine sene sonunda da en çok öneri vereni ödüllendiririz. Yani bu kutular aracılığıyla işçi doğrudan genel müdüre ulaşıyor. Başka kimse açamaz o kutuları. Bunun dışında işçiler çok özel durumları olursa, bizle de görüşebilirler. Sekretere ulaşır randevusunu alır, bir maruzatı olduğunu söyler. Detay vermesine gerek yok derdi neyse gelir bana ya da genel müdür yardımcılarına sözlü olarak anlatabilir.”

Firma 3 gibi yönetim uygulamaları ve kurumsallık anlayışıyla Sivas'ta öncü konumda olan bir firmanın işçi-işveren iletişimi için anonim öneri ve şikâyet kutuları kullanması, organizasyonel iletişim açısından bir zafiyet olarak yorumlanabilir. İşçilerin ister isim belirterek, ister anonim olarak kullanabilecekleri şikâyet/öneri kutularının doğrudan genel müdür tarafından açılıp okunabilmesi, çalışanların üst düzey yöneticilere ulaşımı açısından olumlu olsa da, bu kutulardan çıkacak öneri ve şikâyetlerin büyük bir bölümünün üst düzey yöneticiyi ilgilendirmeyecek basitlikte olması ihtimali, genel müdürün daha önemli konulara harcaayabileceği zamanın israfına dönüşebilir. Genel müdür İ.T. çalışanların randevu alarak üst düzey yöneticilere ulaşım maruzatlarını sözlü olarak da anlatabileceğini belirtse de, sadece ana fabrikada 1500 çalışanı olan bir üretim tesisi için tüm görüşme taleplerinin karşılanması pek olası görünmemektedir. Bununla birlikte genel müdürün anlatıları doğrultusunda firma içerisinde çalışanlarla sözlü ve yazılı iletişim kanalları kurulduğu, bunların dışında enformel ve dindar-muhafazakar mantık kaynaklı bir iletişim metodu olmadığı anlaşılmaktadır. Örgüt içi iletişim, mükemmel olmasa da piyasa mantığının taleplerine uygun olarak yürütülmekte gibi görünmektedir.

S20 kodlu soruda işverene “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Dediğim gibi İŞKUR aracılığıyla ve mülakatla alınır işçi. Mülakatı çalışanın gireceği birimin yöneticileri yapar. 1 aylık deneme süresi veririz işçiye. Bu deneme döneminde işçi kendisini az çok belli eder. 3 kişi değerlendirir bu işçiyi, puanlar. İK Yöneticisi, birim yöneticisi ve ustabaşı. Üçü de olumluysa işe alırız yoksa çıkışını veririz. Görüldüğü gibi burada da kurumsal bir sistem dahilinde hareket

ediyoruz. Daha nitelikli personel için de kriterlerimizden bahsetmiştim. Özellikle teknik personelin Sivas'ta kalma, sürekli çalışma niyeti bizim için çok önemli.”

Firma 3 genel müdürü İ.T. vasıfsız personel söz konusu olduğunda çalışanların işin gereklerine uygun olarak İŞKUR tarafından oluşturulan havuzdan seçildiğini ve mülakatı potansiyel çalışanın gireceği birimin yürüttüğünü belirtmektedir. Deneme süresi sonucunda işçinin işe alımı yapılmakta ya da çıkışı verilmektedir. Nitelikli personelde ise Sivas'ta ikamet etme ve firmaya uzun dönem hizmet etme niyeti öne çıkan kriterler olmaktadır. Firma 3'ün nitelikli ve niteliksiz personel işe alımında genel müdürün anlatıları dışında dindar-muhafazakar mantık kaynaklı bir kriter olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, işe alım sürecinde mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışma olmakla birlikte, firma tarafından belirlenen kriterleri piyasa mantığının şekillendirdiği görülmektedir.

S21 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne, “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. Genel Müdür İ.T.'nin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Aslında hepsi önemlidir ama nasıl diyeyim... Şimdi diyelim ben bir mühendis alacağım. Çok kabiliyetli, alanında konusunda uzman bir mühendis geldi. Ama bakıyorum son 2 yılda 5 şirket değiştirmiş. Şimdi yani onu hemen sorgularım, bu beni rahatsız eder. Ufak tefek menfaatler için şirket değiştiriyorsa, o eleman süper bir eleman da olsa benim için çok makbul değildir. Çünkü 2 gün sonra beni de terk eder. Bence bunların hepsini birden değerlendirmek lazım.

Biz bir de sohbet ederiz işe almadan önce adayla. Ben arkadaşları da uyarırım. Bazıları çok acındırır kendisini. Babam hasta, dayım hasta bilmem ne... Aman derim böylelerini almayın. Çünkü problemlerini size de getirir. Hatta çok enteresan; bir tanesi ile görüşürken kitap okuyor musun dedim. Okuyorum dedi. Ne okuyorsun dedim. İşte “ahiret ve ötesi”, “ölüm ve dünya” bu tarz şeyler. Genç de bir çocuk. Dedim ki oğlum “sen dünya ile ilişkini kesmişsin, tamamen ahirete dönmüşsün bize (işe) ihtiyacın yok (gülüyor). Sanat okulu (teknik lise) çıkışlı çocuk ya bu, insan mesleği ile ilgili bir şey okur, söyler değil mi ya?”

Firma 3 genel müdürü İ.T. her ne kadar potansiyel çalışanların soyut ve somut niteliklerini bir arada ele almak gerektiğini söyleyerek politik bir cevap verse de, verdiği üç örnek de piyasa mantığının kendileri için daha ağır bastığını ortaya koyar niteliktedir. Genel müdür verdiği ilk örnekte sık iş değiştiren çalışanın kendileri için makbul olmayacağını belirtmiştir. İkinci örnekte iş görüşmesinde yaşamındaki sıkıntılardan fazlaca bahseden bir adayın sorunlarını işyerine de taşıyacağı düşüncesiyle işe alımı onaylamamıştır. Üçüncü örnekte ise iş görüşmesinde kendisini metafizik olgulara fazla kaptırdığı anlaşılan bir adayın alanı ile ilgili teknik okumalar yapmamasını eleştirmiştir. Verilen tüm

örnekler piyasa mantığının işe alım sürecinde daha kritik rol oynadığını gösterir olmakla birlikte, genel müdürün “tüm kriterleri bir arada değerlendirmek lazım” ifadesi doğrultusunda ancak minimal bir çatışmanın söz konusu olduğu söylenebilir.

S24 kodlu soruda Firma 3 genel müdürüne “Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 3 genel müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Yok öyle şeyler olmaz bizde. İşte en spesifik kriterimiz, Sivas ikametgahı olması. Ona bakıyoruz. Bu konuda ağzımız çok yandı. Çünkü baya personel yetiştirdik. Hatta ismini unutmuştum geçen ısrarla biri bana telefon numarasını atıyor Facebook’tan. İlla numaranızı verin sizi arayacağım diyor. İlk başta çıkaramadım. Hatırladım sonra mühendis çocuk, görüştük. Mutlu da oldum gerçi. Sizin orada bizi o kadar iyi yetiştirdiniz ki diyor, şu anki firmam tüm uluslararası projeleri bana emanet ediyor, bana bağlıyor firma diyor. Kaç ülkedeki işler buna bağlıymış. Firma 3’ten aldığım kültür beni bu noktaya getirdi, özellikle teşekkür etmek için aradım diyor. Bizde bilhassa bu avantajdır çalışana. Bir makine mühendisi, bir metalürji mühendisi Sivas Firma 3’te yetişince çok muazzam yetişir. Kariyerine çok katkısı olur.”

Firma 3 genel müdürünün S24 kodlu soruya verdiği yanıt, görüşmenin genelini doğrular niteliktedir. Genel müdür İ.T. ile yapılan görüşmede bu sorunun cevabı da dâhil olmak üzere çalışanların özel hayatları, dini inançları gibi konuların gündeme gelmediği görülmüştür. Sadece ana fabrikada yaklaşık 1500 çalışanın istihdam edildiği firmada vasıfsız çalışanlar için en önemli işe alma kriterlerinin performans, disiplin ve kaliteye bağlılık gibi hususlar olduğu görülmektedir. Nitelikli personel için ise Sivas’a yerleşme ve uzun dönemli çalışma niyeti önemli bir işe alma kriteri olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla piyasa mantığının tam hâkimiyetinden söz edilebilir.

3.4. Örnek Olay 4: Firma 4’te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.4.1. Firma 4’te İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Firma 4 yetkilisine, firmanın herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadığını öğrenmek amacıyla S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Yetkilinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“20’den fazla şubesi olan bir holdingiz. 1500 civarı çalışanımız var FİMAR GRUP olarak. Yurtiçi ve yurtdışı yatırımlar da var. İş yaptığımız sektörlerde irili ufaklı çeşitli derneklere ve iş adamları örgütlerine üyeliklerimiz var. Daha genel olarak ise MÜSİAD üyeliğimiz var iş adamı grubu olarak.”

Esas iş kolu mermer ve doğal taş sektörü olan Firma 4 Holdingin, son yıllarda gıda, enerji, sağlık turizmi gibi alanlara da yatırım yapan bir aile işletmesi olduğu görülmektedir. MÜSİAD üyeliğine

ek olarak, firmanın Firma 4 Mermer Madencilik A.Ş. Ünvanı ile TÜMMER (Türkiye Mermer Doğaltaş ve Makinaları Üreticileri Birliği) üyesi olduğu ilgili organizasyonun web sitesinden doğrulanabilir. Yerel ölçekte ise firmanın SOSAD (Sivas Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri Derneği) üyesi olduğu ikincil kaynaklardan anlaşılmaktadır.

Firma 4'te, MÜSİAD üyeliği ile ulusal bazda dindar-muhafazakâr mantığı temsil eden bir işveren örgütüne üyeliğin tercih edildiği, TÜMMER üyeliği ile ise piyasa mantığının öncelendiği söylenebilir. Her iki mantığın da işveren örgütlenmelerinde etkin olması merkeziyetin yüksek olduğunu göstermekle birlikte, mantıkların organizasyondan talepleri arasında doğrudan bir çelişki tespit edilememiştir. Bu nedenle çatışmanın oldukça düşük ve minimal seviyede seyretmesi beklenebilir.

Firma 4 yetkilisine işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. İşveren temsilcisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“İşçiler bazında bir sendikalaşma durumu yok. Buna engel de yok. İşçi gider bir sendikaya üye olur ise biz neden gittin buna üye oldun falan demeyiz. Ama bizim buralarda sendikalaşma pek görülen bir şey değil. Belki de katma değer üretimi ile alakalı bilemiyorum. Genelde emek yoğun, katma değer üretimi nispeten düşük sektörler var bu bölgede.”

Firma 4 yetkilisi işletmelerinde herhangi bir sendikalaşma girişimi olmadığını, şirket politikası olarak ise sendika karşıtı tutum içerisinde olmadıklarını belirtmiştir. Yerel ve ulusal haber kaynaklarında yapılan taramalarda Firma 4'te sendikalaşma girişimi, sendikalı işçilerin işten çıkarılması gibi haberlere rastlanmamıştır. Bununla birlikte Firma 4 yetkilisinin Sivas OSB'de sendikalaşmayı “pek görülen bir şey değil” şeklinde değerlendirmesi yoruma açıktır. Sivas OSB'deki firmalarda zaman zaman sendikalaşma hamlelerinin görüldüğü, bu hamlelerin yerel bürokrasi, siyasi otoriteler ve hatta medya tarafından olumsuzlaştırılarak etkisizleştirildiği araştırmada görülmektedir. Firma 4 yetkilisinin geçmişte çeşitli firmalarda yaşanan bu başarısız sendikalaşma hamleleri ve sermaye-bürokrasi-siyaset işbirliğinden güç alarak bu sözü sarf ettiği, piyasa mantığının temsilciliğini yaptığı yorumu yapılabilir.

S10 kodlu soruda Firma 4 İK yetkisine sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Firma 4 İK yetkilisinin S10 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Engel yok dediğim gibi. Ama bu ana kadar bir sendikalaşma girişimi de olmadı.”

Firma 4 İK yetkilisinin sendikal işçi örgütlenmelerine ilişkin S10 kodlu soruya verdiği yanıt, S2 kodlu soruya verdiği yanıt ile tutarlıdır. Yerel ve ulusal haber kaynaklarında yapılan taramalarda Firma 4'te sendikalaşma girişimleri ile ilgili bir habere rastlanmamıştır. Sol tandanslı bazı sendika web sitelerinde ve sosyal medya hesaplarında ise daha ziyade firmanın maden sahalarındaki ÇED raporları

ile ilgili köylülerle karşı karşıya gelmesi gibi haberler görülmüştür. Bütün bu gelişmeler ve S2 kodlu soruya verilen yanıtta yorum incelendiğinde piyasa mantığının hâkimiyetinden söz etmek mümkün görünmektedir.

S13 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Yetkilinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Birincisi bizler genelde alaylı, atölyeden yetişen işadamlarıyız. Kendimiz de işi biliriz. Temelden gelmemiz yani. Kendimiz de mermer taşıdık, kestik. İşçinin ne taşıdığını, nasıl taşıdığını, nelere katlandığını biliriz. İkincisi hak yeme bizde olmaz. İşçinin hakkı yenmeyecek. Ücretler maaşlar zamanında yatar. İşçiye özel bir iş yaptırılmaz. Kendi işini uzmanlığını yapar. Rastgele emirler verilmez. Üretimdeki işçi sadece kendi işini yapar. Güven noktası önemlidir. İşçiler bize güvenir. Öte yandan herkesi memnun etmek de mümkün değil yani. İlla farklı düşünenler olacaktır. Aşı konusunda mesela önceliği işçiye verdik. İdari personele değil. İşçi aşı olunca kolu kalkmayacak, iş yapamayacak. Hafta sonuna denk getirmek istedik. Cumartesi öğleden sonra aşı olsunlar, paydos edip evlere gönderelim. Pazar da dinlensinler. İzin günü kolları kalkmaz zaten diye düşündük. Gezici aşı ekipleri programı değiştirmedii. Cumartesi sabah yapacaklarmış. Tüm gün gidecek çalışamaz artık o koluyla.”

Firma 4 yetkilisinin S13 kodlu soruya verdiği yanıt incelendiğinde holding sahiplerinin işveren örgütü temelli olarak dünya görüşlerini ortaya koydukları anlaşılmaktadır. MÜSİAD ve benzeri dindar-muhafazakâr örgütlenmelerdeki iş adamlarını diğerlerinden ayıran temel farkların alaylı olmaları ve işin içinde yetişmeleri, işçiye güven vermeleri, işçinin hakkını yememeleri olarak sıralandığı görülmektedir. İşçiye güven verme, hakkını yememe, ücretleri zamanında ödeme, uzmanlık alanı dışında iş yaptırmama dindar-muhafazakâr mantıkla ilişkilendirilmektedir. Öte yandan Firma 4 yetkilisinin korona virüs salgını sürecinde yapılan aşılarda işçilere öncelik verilmesini dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı paternalist işveren anlatısı ile ifade etmesi çelişkilidir. Zira firma temsilcisi aşılarda cumartesi öğleden sonraya denk getirilerek süreci minimum işgücü kaybı ile atlatmayı amaçladıklarını, ancak gezici aşı ekibinin programı nedeniyle bunun mümkün olmadığını –üzülerek– kendisi ifade etmektedir. Bu da her ne kadar işçiye koruma, kollama anlatısının arkasına gizlense de piyasa mantığının mevcudiyetini ortaya koymaktadır. İşveren üyesi olduğu iş adamı örgütlenmesi ile dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı baskılara yanıt verirken, işyerinde gerçekleştirdiği pek çok uygulamanın piyasa mantığı kaynaklı modern işletmecilik ve yönetim pratiğinin bir ürünü olması tesadüf görünmemektedir. Bu noktada ciddi bir çatışma yaşanmasa da, her iki mantığında da mevcudiyetini sürdürdüğü söylenebilir.

S14 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bunu işçiye anlatmak zor. Herkes rahat iş istiyor, işçi pek memnun olmuyor ne yaparsak yapalım. Ben buraya hak hukuk diyerek geleni görmedim. Vasıfsız adama gel genel müdür ol desek hayır demez yani. O nedenle işveren örgütü vs bunlar kimsenin umurunda değil. İhtiyacı olan iş arıyor, çalışmak isteyen hakkını bizden tam alarak çalışıyor. Öyle bir örgüte kayıt olduk öne çıktık avantaj sağladık gibi bir durum yok. İşçinin de işverenin de öyle bir derdi yok. İşveren örgütleri daha ziyade bizim piyasada, sektörde, uluslararası arenada haklarımızı savunmak, pazarımızı genişletmek, işbirliği yapmak için var. Bence işçi ile pek alakalı bir durumu yok.”

Araştırmaya katılan diğer firmalar ile benzer şekilde, Firma 4’te de işveren örgütlenmelerinin işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlamadığı belirtilmiştir. Firma 4’te de işçilerin daha ziyade gündelik problemleri ve kazanımlarına odaklandığı, işverenin hangi işveren örgütlerine üye olduğu ya da olmadığı ile ilgilenmediği vurgusu tekrarlanmaktadır. Firma 4 yetkilisi işveren örgütlenmelerinin endüstri ilişkilerindeki avantajlarından ziyade ulusal ve uluslararası bazda iş şebekeleri oluşturma, birlik olma, pazar genişletme ve bürokrasi/siyaset kesimine talepleri iletme amaçlı olarak kullandıklarını yinelemiştir. Bütün bunlara Firma 4 yetkilisinin işçileri “memnun edememe” söylemi de eklenirse piyasa mantığının tam ve net hâkimiyetinden söz edilebilir.

3.4.2. Firma 4’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 4 yetkilisine, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltilmiştir. (Çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin gözünden bakıldığında, sizce ön plana çıkan ve size bir iş adamı olarak güvenmelerini sağlayan temel karakter özellikleriniz ve davranışlarınız nelerdir?) Firma yetkilisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Hayır sahibi insanlar olmamız bunda birincisidir. Şu anda da bir camii yaptırılıyor. Yukarı Tekke’nin (Sivas’ta mezarlıkların olduğu, şehre yüksekte bakan bir tepe. Orada cami ve türbeler var yenisini bu firma yaptırıyor) oraya kendimiz yaptırıyoruz. İkincisi biz personelin bir dakika mesaisini bile bekletmez, ne hakkı varsa verimiz. Tedarikçilerden, satın alma yaptıklarımızdan kimseye borç bırakmayız. Alır hemen öderiz veya önce öder sonra alırız. Yönetime güven noktasında ne çalışanlar ne tedarikçiler hiç sıkıntı yaşamaz. Biz vergi rekortmeni olarak tanınan bir şirketz. Sivas çapında bunlar var. Sivaslıyız ama Amasya’da mesela yatırımımız daha çok. Orada da aynı tabloyu devam ettirdiğimizden güven ilişkisi devam eder. Hemşerilik ile alakalı değil yani duruşumuz, ticaret ahlakımız ile alakalı.”

Firma 4 yetkilisinin S3 kodlu soruya verdiği cevap her iki mantığın da, firma sahiplerinin piyasada güven duyulan, ön plana çıkan isimler olmasında söz sahibi olduğunu gösterir niteliktedir. Çalışanlara ve tedarikçilere ödemelerin düzenli yapılması ve vergi rekortmenliği piyasa mantığı temelli iyi yönetim uygulamaları olarak nitelendirilebilir. Yine çalışan ve tedarikçilere borçlu kalmama ve Firma 4'ün Sivas'ta ön plana çıktığı hayırseverlik faaliyetleri ise dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplere verilen yanıtlar olarak ele alınabilir. Firma 4, inşa ettiği ve yapımı süren Kuran Kursları, camiler, dini eğitim külliyesi ile ilgili olarak yerel basında sık sık ön plana çıkmaktadır. Sonuç itibarıyla söz konusu piyasaya, çalışanlara ve topluma güven veren bir iş insanı olmak ise, her iki mantık da bu süreçte dahil olmakta gibi görünmektedir. Mantıklar arasında ciddi bir çatışma emaresi tespit edilememiştir.

S4 kodlu soru ile Firma 4 yetkilisine “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir.

“Tabii. Ben patronum şunu yapayım, bunu yapayım, kafama esen olsun demeyiz. Baba nasıl ailesine örnek olursa biz de davranışlarımızla çalışanlarımıza örnek olmaya çalışırız. Her türlü düşün dernek, cenaze, hastalık durumlarında maddi manevi yanlarında oluruz. Bu babalığın kaynağı ise bizim kendi davranışlarımız, duruşumuz öncelikle. Bu duruşla da bir aile atmosferi inşa ederek, bu aileyi maddi manevi kol kanat gerip desteklememiz.”

Firma 4 yetkilisi soruya verdiği yanıtta patronların kendi davranış ve uygulamaları ile çalışanlara bir baba gibi örnek olmaya çalıştıklarını, yetkilerini kurumsal sınırlar dahilinde kullandıklarını, çalışanların özel günlerinde maddi ve manevi olarak yanlarında olarak bir aile atmosferi tesis etmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir. Soruya verilen yanıtta her iki mantığı da temsil eden ifadeler yer almakla birlikte, ciddi bir çatışma emaresi görülmemektedir.

S17 kodlu soru ile Firma 4 yetkilisine “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Var tabii. Şu an piyasa zor durumda. Devletin verdiği haklar konusunda hiç sıkıntımız yok. İş hukuku neyi emrediyorsa bunlar fazlasıyla yerine getirilir. Vicdanımız rahat. Biz maaş neyse mesela sigortasını onun üstünden gösteririz. Burada organize (Sivas O.S.B) gezin bakın. Çoğu işçinin maaşını asgari ücret üzerinden gösterirler. Şu an mesela ihracatta durgunluk var. Pandemi büyük yavaşlık getirdi. Bunlar sıkıntı yaratıyor, ücretler de enflasyon bazlı erimeler var düzenleme yapmaya çalışıyoruz işçiye geçim güçlüğüne düşürmemek için. Yani piyasada sıkıntılar var ama biz de vicdanımızı dinleyerek hareket etmeye, denge bulmaya çalışıyoruz.”

Firma 4 yetkilisinin ifadesi değerlendirildiğinde, en büyük ikilemin ücretler hususunda olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmamıza katılan diğer firmalarla benzer şekilde, makroekonomik göstergelerin son dönemde çalışanların alım gücünü düşürdüğünü Firma 4 yetkilisi de kabul etmektedir. Firma 4'te işçilerin iş ve sosyal güvenlik hukuku kaynaklı kazanımlarının tam olarak yerine getirildiği, ücretler konusunda ise hem firmayı hem de işçiyi zor durumda bırakmayacak şekilde “vicdani” bir denge noktasına ulaşmaya çalışıldığı söylenebilir. Kötü piyasa koşulları ve korona virüs salgınının getirdiği durgunluğun işvereni bir yandan firmanın selametini düşünmeye öte yandan da çalışanların alım gücünü ve kazanımlarını koruma noktasına ittiği anlaşılmaktadır. Mantıklar arasında hafif-orta şiddetli bir çatışmadan söz edilebilir.

S19 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren temsilcisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Tabii çatışmalar oluyor ama özellikle tekrar ediyorum haklar, ücretler, hak edişler konusunda vicdanımız rahat. İşçinin her türlü hakkı hak edişi verilir. Piyasa ekonomik zorluklar getirdiğinde de vicdanımızla hareket eder, işçi yönlü düşünmeye çalışırız. Yani çatışmalar oluyor tabii ama böyle elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz. Geçim güçlüğünü biliyoruz biz çekirdekten geldik.”

Firma 4 yetkilisi işçilerin her türlü kanuni haklarının teslimi konusunda vicdanlarının rahat olduğunu, S17 kodlu soruya verdiği yanıtı benzer şekilde bir kez daha tekrar etmiş, ancak zaman zaman çatışmalar yaşandığını da eklemiştir. Bu çatışmaların daha ziyade çalışan ücretlerindeki alım gücündeki düşüşten kaynaklandığı anlaşılmaktadır. İşveren bir kez daha “vicdan” kavramını öne sürerek gerekli düzenlemelerin yapıldığını, hem firmayı hem de çalışanı zor durumda bırakmamak için uğraştıklarını yinelemiştir. Dolayısıyla, S17 kodlu soruda olduğu gibi mantıklar arasında hafif-orta şiddetli bir çatışmadan söz edilebilir.

3.4.3. Firma 4'te Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda işveren temsilcisine “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı oluşursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 4 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Tabii ki memnunuz. Bizim çok farklı sektörlerde üretimimiz var. Gıda, petrol, inşaat, madencilik, otelcilik, turizm gibi. Sadece bir dalda var değiliz yani. Dolayısıyla üretimi bırakmak bizim için söz konusu değil. Hizmet sektörü olarak sadece otelimiz var. Bunları bırakmamız söz konusu olamaz. Birini bıraksak diğerleri devam eder. Kolay para seçmek söz konusu olmaz o dediğiniz şekilde.”

Firma 4 idarecileri üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun olduğunu ve dini hassasiyetlerinin bir gereği olarak kolay para kazanma yollarına başvurmalarının mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Firmanın mermer imalatı ile başladığı yolculuğuna çok farklı sektörlerde devam ettiğini ve operasyonel sebeplerle bazı iş kollarında kapanma mümkün olsa bile Firma 4 Holding'in yoluna devam edeceğini vurgulamışlardır. Firma 4 yetkilisinin anlatısında doğrudan vurgulamadığı temel nokta, firmanın kapanmak ya da başarısız olmak için fazla büyük oluşudur. Dolayısıyla her ne kadar Firma 4 yetkilisi firma için kolay ve büyük bir gelir elde imkânının reddedileceğini belirtse de, esas nedenin firmanın büyüklüğü ve sektörel genişlemesi olduğu açıktır. Bu noktada her iki mantığın da devreye girdiği görülmekle birlikte ağır basan mantığın piyasa mantığı olduğu söylenebilir.

S22 kodlu soruda Firma 4 yetkiliisine, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Yaklaşık 10 sektörde üretimimiz var. Mermer atölyesi ile başladık turizme kadar bir şekilde büyüdük geldik. Severek yaptığımız işler hepsi. Rizikolu işler, faiz içeren işlere falan girmeyiz. Üretmek, istihdam sağlamak, vatana millete hizmet etmek, ihracat yapmak bizim temel motivasyonumuz.”

Firma 4 yetkilisinin S22 kodlu soruya verdiği cevap, S11 kodlu soruya verilen yanıt ile benzer olarak değerlendirilebilir. İşveren temsilcisi bir yandan dindar/muhafazakâr ve milliyetçi söylemler ile istihdam, ihracat gibi kavramları ön plana çıkarırken, öte yandan da holdingin ulaştığı konum ve sektörel hâkimiyet itibarıyla mevcut faaliyetlerden vazgeçilemeyeceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, üretim motivasyonu söz konusu olduğunda her iki mantığında söz sahibi olduğu, ancak piyasa mantığının ağırlığının daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

S16 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 temsilcisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Herkes istediği gibi ibadetini falan yapar eğer kastettiğiniz buyrsa. Her çalışma ortamında mescit vs bulunur. Bizim mermer işi mesela zor fiziksel güç gerektiren iştir. Ocaklarda falan çok manevi atmosfer düşünülür mü bilmiyorum.”

Bu araştırmada, işyerinde manevi atmosfer ile ilgili en kısa cevabı veren katılımcının Firma 4 temsilcisi olduğu göze çarpmaktadır. Firma 4’e temsilcisine, manevi atmosfer kavramının çalışma alanlarına konan mescitler olduğu soruya verilen yanıtta anlaşılmaktadır. Buna ek olarak firma yöneticisi özellikle mermer sektörünün ağır işçilik gerektiren bir iş olduğunu ve işçinin mesai sırasında fiziksel yorgunluk nedeniyle manevi ve soyut kavramlara odaklanmasının zor olacağını da eklemektedir. Dolayısıyla Firma 4’te çalışanların ibadetlerini rahatça yürütebilmeleri için çeşitli çalışma

alanlarına konan mescitlerin manevi atmosfer için kolaylaştırıcı olarak görüldüğü, ancak işin doğası ve ağırlığı nedeniyle özellikle mavi yaka çalışanların ibadet etmesinin zor olarak kabul edildiği yorumu yapılabilir. Dindar/muhafazakâr mantığın mevcudiyetinden söz etmek mümkün ise de, pratikte işin fiziksel gereklilikleri nedeniyle işverene göre manevi atmosferin temsilcisi olan ibadetin kolay gerçekleştirilemeyeceği kabul edilmekte, piyasa mantığı daha ağır basmaktadır. İşveren de bu çalışanlar da bu noktada ciddi bir çatışma hissetmemektedirler.

S18 kodlu soruda işveren temsilcisine “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 temsilcisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Üretimi etkiler en çok. Pandemide yaşanan talep düşmesi tüm üretim yaptığımız sektörlerde hissedildi. Yine son dönemde yaşanan döviz kuru oynaklıkları da hem ithalat hem ihracat faaliyetlerin büyük sıkıntı yaratıyor.”

Firma 4 temsilcisinin S18 kodlu soruya verdiği yanıt, serbest piyasa döviz kurunda yaşanan gelişmeler ve korona virüs pandemisinde yaşanan talep daralması neticesinde üretim biriminde piyasa koşullarının daha yoğun bir şekilde hissedildiği ve piyasa mantığının birim faaliyetlerini biçimlendirdiği şeklinde yorumlanmıştır.

S23 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltilmiştir. Bu soru ile iş insanının ve firmanın yatırım tercihleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Firma 4 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Finans için özel bir icra kurumumuz var. Firma kaynakları yukarıda bahsettiğimiz şekilde rizikolu, kaldıraçlı, faizli olmayacak şekilde değerlendirilir. Şahsi yatırımlarımız ve servetimiz için de aynı şekilde hareket ederiz.”

Firma 4 yetkilisi firma tasarruflarının değerlendirilmesi için özel bir icra kurulunun mevcut olduğunu belirtmektedir. Bu faaliyet için özel bir kurulun kurumsal olarak oluşturulması piyasa mantığının, bu kurulun faiz, borsa, foreks gibi enstrümanları kullanamayacak şekilde dizayn edilmesi ise dindar-muhafazakâr mantığın bir tezahürü olarak yorumlanabilir. Adı geçen finansal enstrümanlar ile belki bu tasarrufların daha iyi değerlendirilebileceği düşünüldüğünde, mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmanın yaşandığı yorumu yapılabilir.

S25 kodlu soruda Firma 4 insan kaynakları yetkilisine “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvir

etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltilmiştir. Yetkilinin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Dışarıda ne yaptıklarını az çok biliriz ama doğrudan firmayı, iş performansını etkilemedikçe müdahale etmeyiz. Mesai bitince özel hayatı başlar. Niye buraya gittin, ne yaptın demeye bizim de, başka kimsenin de hakkı yok. Biz buna inanıyoruz.”

Firma 4 insan kaynakları müdürünün S25 kodlu soruya verdiği yanıt, firmanın çalışanların özel hayatıyla ilgilenmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu ifadeden, çalışanların iş dışındaki yaşamları firma itibarını ve iş performanslarını etkilemedikleri sürece firma kaynaklı bir yaptırım ve takibata uğramayacakları anlaşılmaktadır. Piyasa mantığının, firmanın çalışanların daha ziyade iş yerindeki mesai süresince yaptığı davranışlara odaklanma talebinin hakim olduğu, firma itibarı ve performans düşüşü söz konusu olmadıkça herhangi bir müdahale gerçekleşmedi söylenebilir.

3.4.4. Firma 4’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 4 yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 yetkilisinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“Performans değerlendirme standartlarımız belirlidir. Tablolar vardır. İnsan kaynakları, ustabaşlar, idari kısım için müdürler bakar. Bunlar puantaj olarak dosyalarına eklenir. Dışarıdaki eylemler ise bizi ilgilendirmez. Şirketin adını kullanarak bir şey yapmadığı sürece dışarıda olanlar bizi ilgilendirmez. Özel hayatına müdahale edemeyiz. Bir de buradaki performansını etkilemediği sürece. Dışarıda ne yapıyorsa yapar. Ama buradaki performansı düşürmemesi ve şirketin adını kullanmaması lazım.”

Firma 4 yetkilisinin S5 kodlu soruya verdiği cevap, mevcut çalışanların performans değerlemesinde ve potansiyel çalışanların işe alım süreçlerinde önceden belirlenmiş, ölçülebilir ve gözlemlenebilir kriterlerin tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir. Dindar-muhafazakar mantık kaynaklı soyut, çalışanın özel yaşamı ve tercihleri ile ilgili herhangi bir kriter baskısı görülmemektedir. Firma 4 temsilcisinin ifadelerine göre piyasa mantığı tüm bu süreçlere hakimdir.

S6 kodlu soruda Firma 4 yetkilisine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 insan kaynakları müdürünün soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Temelden yetişmesi lazımdır. Aile işletmesiyiz ama tüm idareciler aileden gelmiyor. Aile dışından istihdam edilen yöneticiler de var. Bunların belli bir süre şirkette yetişmesine, çalışmasına önem veririz belirli kademelere gelmeden önce. Güven önemlidir, eğitim, bilgi beceri önemlidir. Ama güven ilk

sıradadır. Dışarıdaki imaj falan da önemlidir, firmayı temsil edecek tabii. Ama ailevi, özel durumlar falan vardır onlar çok bizi ilgilendirmez.”

Bir aile işletmesi olan Firma 4 Holding’in web sitesi incelendiğinde yönetim kurulunun tamamının E. ailesi üyelerinden olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu başkanı Mehmet E., başkan yardımcısı İbrahim. E., CEO Abdulsamet E. ve son olarak Mustafa E. yönetim kurulu üyesi olarak üst yönetimde görev almaktadırlar. Web sitesinin “icra kurulu” isimli bir diğer bölümünde ise firmanın gıda, turizm gibi diğer sektörlerdeki iştiraklerinden sorumlu isimler ve muhasebe, imalat gibi fonksiyonlardan sorumlu idarecilerin isimleri görülmektedir. Firma 4 yetkilisinin “aile dışından” olarak tabir ettikleri bu isimlerin yönetim kurulundaki aile üyelerine güven vermeleri, şirket içerisinde belirli bir zaman geçirmeleri, eğitim, bilgi ve becerilerinin en önemli kriterler olduğu Firma 4 yetkilisi tarafından açıklanmıştır. Firma yetkilisi icra kurulundaki bu üst düzey yöneticilerin aile ve özel yaşamları ile ilgilenmediklerini, bahsettikleri firmada yetiştirme, eğitim ve beceri gibi kriterler dışında icra kuruluna girmek için ayrı bir nitelik aramadıklarını belirtmiştir. Firma yetkilisinin dindar-muhafazakar mantık kaynaklı bir kriter belirtmemesi üst düzey yöneticiler söz konusu olduğunda mantıklar arasında herhangi bir çatışma olmadığı izlenimini vermektedir. Yönetim kuruluna sadece aile üyelerinin alınması aile mantığının bu alandaki hâkimiyetini göstermekle birlikte bu durum doğrudan çalışmanın konusu değildir.

S7 kodlu soru ile Firma 4 insan kaynakları yetkilisine “Çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzları, işyerindeki terfilerini, performans değerlendirme süreçlerini ve işten çıkarılma kararlarını etkiliyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren temsilcisinin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Çok etkilemez. Firma 3’ün adını kullanıp, bize laf getirmedeği sürece pek etkilemez. Bizim (patronların) adımızı, firmanın adını falan kullanıp dışarıda olmadık işler yaparsa onun sonuçlarına katlanır. Ama bu çok olası bir durum değil.”

Firma 4 insan kaynakları yetkilisinin S7 kodlu soruya verdiği cevap, S5 ve S6 kodlu sorulara verdiği cevap ile tutarlıdır. Firma 4 yetkilisi, çalışanların özel hayatlarının ve yaşam tarzlarının kendilerini ilgilendirmediklerini, sadece firma itibarını sarsacak ve çalışan performansında düşüşe neden olacak eylemlerin sonuçları olacağını belirtmiştir. Dolayısıyla piyasa mantığının hakimiyetinden söz etmek yerinde olacaktır.

S8 kodlu soru ile Firma 4 insan kaynakları yetkilisine “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren temsilcisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Arbuluculuk süreçlerimiz var. Firma avukatlarımız var. İşçi-işveren problemlerine önce İK birimi bakar. Onlar çözemedi ise holding yönetimi bakar. Avukatlar görüşür. Hala bir çözüm yoksa

arabuluculuk süreçlerine bakılır. Biz genelde kimsenin hakkı kalsın istemeyiz bizde. Gerekirse işten çıkarma olacaksa da fazlasıyla hak edişleri tazminatları verilir ve öyle sonlandırılır. İşçi, eğer bir sıkıntısı varsa gerekli hiyerarşiyi izleyerek derdini tasasını bize aktarabilir. Maddi sıkıntısı vardır diyelim; bakarız çözmeye çalışırız. Yani kurumsal bir anlayış izlemeye çalışıyoruz bu sıkıntıları çözme noktasında ve iyi niyetimizle hareket ediyoruz.”

Firma 4 yetkilisi işçi-işveren anlaşmazlıkları ile ilgilenmek için kurumsal bir süreç izlediklerini ifade etmektedir. Anlaşmazlıkların öncelikle insan kaynakları birimi, bu birimin sonuç alamadığı durumlarda ise üst yönetim tarafından ele alındığı ifade edilmektedir. Üst yönetimin de çözüm bulamadığı durumlarda firma avukatları hukuki süreçleri yürütmek ve gerekirse arabuluculuk yöntemine başvurulmaktadır. Firma 4 yetkilisi, işten çıkarma yolu izleneceği zaman “hak” kavramından söz etmekte, çalışana borçlu kalmamak adına her türlü hak edişin ve tazminatın fazlasıyla ödendiğinden, firmanın iyi niyetinden söz etmektedir. İnsan kaynakları yetkilisi detay vermemekle birlikte, eğer firmanın haklı fesih yoluyla işçi çıkardığı zaman da, gerek uzun hukuki süreçlerden kurtulmak, gerekse de “vicdanen” rahat olmak adına bu ödemeleri yaptığı düşünülürse dindar/muhafazakâr mantığının bu süreçlerde aktif mevcudiyetinden söz edilebilir. Öte yandan firma temsilcisinin anlatıları ışığında bu vakaların nadir olduğu, katlanılan bu maddi külfetin işveren nezdinde vicdanen rahatlamaya kıyasla ciddi bir gerilim yaratmadığı, çatışmanın minimal seyrettiği söylenebilir.

S9 kodlu soru ile Firma 4 insan kaynakları müdürüne “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 yöneltmiştir. Firma 4 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Biz fazla mesailer olsun yıllık izinler özel izinler olsun hepsini fazlasıyla veriyoruz. İşçiye borçlu kalmak, onlardan talepte bulunmak ve fedakârlık istemek genelde en son gelmek istediğimiz noktadır. Bu konuda çok hassasız ve cevabım hayır olacak bu soruya.”

Firma 4 insan kaynakları müdürünün S9 kodlu soruya verdiği yanıt, işçilerin normal ve fazla zamanlı çalışma hak edişlerinin iş hukukuna uygun olarak tam ve zamanında teslim edildiği, firmanın bu hak edişler hususunda işçilerden özel fedakârlık talep etme durumunda kalmamak için azami çaba sarf ettiği şeklindedir. Dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı ve işverenden çalışanlara yönelen bir fedakârlık talebi görüşmede ve ikincil verilerde tespit edilememiştir. Piyasa mantığının hâkimiyetinden söz edilebilir.

S12 kodlu soru ile Firma 4 insan kaynakları müdürüne “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Firma 3 ailesine katılmak isteyenler web sitemizden istediği departmana, bölgeye başvurur. İK bölümümüz var. Web sitemizden bu havuzu oluşturur. Buradan ihtiyaca göre çekeriz. Bazen de afaki bir şekilde bir işçi gelir, işe ihtiyacım var der. Hemen onun başvurusunu yaptırırız yine web sitesine. Biz buradan bakar sürecini başlatırız. İşe alım sürecimiz basit değildir. Sağlık taraması yapılır, İSG birimi inceler, hukuk departmanı inceler. Bir sürü form doldurur işçi. Onlara göre değerlendirmesini yapar işe alırız.”

Firma 4 insan kaynakları müdürü, aday havuzunu kendi web sitelerindeki insan kaynakları bölümü aracılığı ile oluşturduklarını belirtmiştir. Firma 4 web sitesinde yapılan incelemede vasıfsız işçiler için hazırlanmış genel bir başvuru formuna ek olarak, mühendis vb. nitelikli personel için açık pozisyonların sıralandığı ayrı bir bölümün de mevcut olduğu görülmektedir. Firma 4 yetkilisinin açıklamalarından ve Firma 4 web sitesinin incelemesinden elde edilen veriler ışığında aday havuzunun piyasa mantığının hâkimiyeti altında şekillendiği yorumu yapılabilir.

S15 kodlu soru ile işveren temsilcisine “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 yetkilisinin yanıtı aşağıdan görülebilir:

“İşe alım öncesi süreçte her şey önce web üzerinden ve yazılı formlar doldurma ile başlar. Bunlar arşivlenir işe alma olursa. Sonrasında işe girince genelde sözlü iletişim tercih edilir ve sıralı amiri izleyerek hiyerarşi takip edilir.”

Firma 4 yetkilisinin S15 kodlu soruya verdiği cevaptan, işe alım süreci öncesinde nispeten daha titiz bir bürokrasi ve yazılı iletişim ile devam ettirilen iletişim süreçlerinin, işe alım sonrasında sözlü iletişim ve sıkı bir hiyerarşi ile sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. Organizasyonda tek kanallı ve sıkı hiyerarşiye bağlı bir örgüt içi iletişimin tercih edilmesinin modern kurumsal yönetim uygulamaları ile uyumu tartışmalı olsa da, süreçte dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı herhangi bir iletişim aygıtına ve kanalına rastlanmadığı söylenebilir.

S20 kodlu soruda Firma 4 insan kaynakları müdürüne “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 4 yetkilisinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Burada holdingin çeşitli birimler için kararları var. Yani atıyorum turizm işimiz ile mermer işimiz için aynı kriterler ve aynı mantık kullanılmıyor. Keza nitelikli ve niteliksiz vasıfsız dediğimiz personel için de farklı kriterler var, işe alım süreçleri var. Ama genel olarak bilgi ve eğitim önemlidir. Mühendis gibi üst seviye çalışanlarda tecrübe de devreye girer.”

Firma 4 yetkilisi, holdinglerinin mermer ve doğal taş, inşaat, enerji, turizm gibi farklı sektörlerde faaliyet gösterdiğini hatırlatarak her bir sektör için o işin gereklerine uygun, özgün kriterler kullandıklarını ancak genel olarak bilgi, eğitim ve tecrübe gibi piyasa mantığı ile özdeşleştirebileceğimiz kriterleri tercih ettiklerini ifade etmiştir. İnsan kaynakları müdürünün bu ifadelerine ek olarak firma web sitesinin insan kaynakları bölümünde yapılan incelemede de, açık pozisyonlar için gereken niteliklerin çeşitli sertifikasyonlar, iş deneyimi, yazılım ve teknik bilgiler odaklı olduğu görülmüş, dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirilebilecek herhangi bir kriter (alkol ve sigara tüketimi, medeni hal, özel yaşam) rastlanmamıştır.

S21 kodlu soruda Firma 4 insan kaynakları müdürüne, “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. İşveren temsilcisinin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Bilgi uzmanlık ve deneyim. Yaşam tarzı, ahlakı, kişisel unsurları buraya aşırı bir biçimde yansımadığı sürece bizi ilgilendirmez. Bunun takibi de çok kolay değil.”

Firma 4 insan kaynakları müdürü S21 kodlu soruya verdiği cevapta çalışanların işle doğrudan bağlantılı bilgi, uzmanlık, tecrübe gibi kriterleri ile daha yakından ilgilendiklerini belirterek görüşmenin genelindeki çizgisiyle tutarlı bir yanıt ortaya koymuştur. Çalışanların yaşam tarzı, ahlakı ve özel yaşantısının işyerine yansımadığı sürece kendilerini ilgilendirmedikleri ekleyen yetkili, bu tarz kriterlerin takibinin kolay olmadığını da eklemiştir. Bu son cümleden, holdingin çalışan sayısı ve büyüklüğü de düşünülecek olursa dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı bir özel yaşam takibi talebi gelse bile bunun gerçekleştiremeyeceği anlaşılabılır. Bu noktada piyasa mantığı galip gelmekte ve bu talebi henüz oluş(a)madan bastırmaktadır.

S24 kodlu soruda Firma 4 insan kaynakları müdürüne “Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren temsilcisinin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Firma 4 bünyesinde her görüşten, her yaşam tarzından insanlar işe girebilir çalışabilir. Firmaya laf getirmediği, çalışanın performansını etkilemediği sürece bu tarz şeylere biz karışmayız. Öyle bir İK politikamız yok.”

Firma 4 insan kaynakları müdürü S24 kodlu soruya verdiği yanıtta görüşme genelindeki ifadesinin arkasında durmakta, farklı görüş ve yaşam tarzından insanların çalışma performansları yeterli olduğu ve özel yaşamdaki eylemleri ile firma itibarını sarsmadığı sürece firmada işe girebileceğini ve çalışmaya devam edebileceğini belirtmektedir. Görüşme genelindeki ifadeler bakıldığında Firma 4 insan kaynakları politikasında çalışanların özel yaşamları, ilişkileri, medeni halleri, alkol tüketimleri gibi

konuların gündemde olmadığı, firmanın yüksek performansa ve çalışanın firmayı düzgün temsil etmesine odaklandığı görülmektedir.

3.5. Örnek Olay 5: Firma 5'te Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.5.1. Firma 5'te İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

1994 yılında kurulan Firma 5, et ve et mamulleri (pastırma, sucuk, salam, kavurma) üretimi ile başladığı imalat serüvenine son dönemde tereyağını da eklemiştir. Firma faaliyetlerine Sivas Organize Sanayi Bölgesinde devam etmektedir. 2020 yılından itibaren web satışlarına da başlayan işletme, kendi imalatı et ve süt ürünlerine ek olarak yöresel Sivas lezzetlerini de kargo ile Türkiye'nin her yerine ulaştırmaktadır. Firmanın dikkat çeken bir diğer hamlesi son dönemde imalatçı olarak yer aldıkları sektörde perakendeci olarak da faaliyete başlamalarıdır. Orta-üst gelir grubunu hedeflediği düşünülen lüks bir şarküteri marketleri zinciri kuran firma bu perakende noktalarında kendi imalatı et ve süt ürünlerine ek olarak piknik ve mangal malzemeleri, lüks gıda ürünleri (pahalı peynir ve etler, özel yağlar, soslar), meşrubat vb. satışı yapmaktadır. Bir aile işletmesi olan Firma 5 ile yapılan görüşme, firma kurucusu ve yönetim kurulu başkanı K.G. ile gerçekleştirilmiştir. Firma yaklaşık 80 çalışan istihdam etmektedir.

Firma 5 sahibinin herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadığını öğrenmek amacıyla kendisine S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma kurucusu K.G.'nin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Bir iş adamı olarak MÜSİAD’a kayıtlıyım. Ama çok aktif bir şekilde katıldığım söylenemez. Geçmişte Sivas şubesinin yönetiminde de yer aldım ama son dönemde çok aktif olarak görev almıyorum. Üyeliğimiz devam ediyor.”

Firma 5 kurucusu MÜSİAD üyesi olmakla ve geçmişte MÜSİAD Sivas yönetiminde yer almakla birlikte günümüzde bu organizasyonun faaliyetlerine eskisi kadar katılmadığını belirtmektedir. Firma 5 kurucusu ve yönetim kurulu başkanı K.G. aynı zamanda Sivas Ticaret Odası Başkan Vekilliği ve Sivas Nuri Demirağ OSB Müteşebbis Heyeti üyeliğini aktif olarak yürütmektedir. MÜSİAD’a üyeliğin eskisi kadar aktif olmasa da devam ettirilmesi, son dönemde Sivas Ticaret Odası ve Sivas'ın yeni organize sanayi bölgesi projesinde alınan aktif görevler her iki mantığında aktif olarak faaliyette olduğu, ancak son dönemde piyasa mantığının daha ön planda yer aldığı şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan mantıklar arası doğrudan ve şiddetli bir çatışmanın söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Firma 5 sahibine işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma kurucusu K.G.'nin cevabı aşağıdan görülebilir:

“Ben yönetimde de yer aldım MÜSİAD’da. Açıkçası işveren örgütü olarak çok verimini göremedim. Belki bizim sektörle alakalıdır. Bizim gibi et ve süt işleyen gıda sektörü için pek ihracat şansı yok. Ürünü bozulmadan, soğuk zincir ile taşımanın götürüsü genelde getirisini geçiyor. Dünya görüşümüz, duruşumuz zaten belli. Biz işçi örgütü olarak herhangi bir sendikalaşma yaşamadık burada. Tutumum genel olarak nötr diyebilirim sendikalara karşı.”

İşçi örgütlenmeleri ile alakalı olarak olumlu yada olumsuz bir görüşü olmadığını belirten Firma 5 kurucusu K.G., işyerlerinde herhangi bir sendikal örgütlenme denemesi ile karşılaşmadıklarını ekliyor. Sivas yerel basınında ve internet arama motorlarında yapılan incelemelerde de Firma 5 ile alakalı sendikal bir aktiviteye rastlanmamıştır.

İşveren örgütlenmeleri söz konusu olduğunda ise firma kurucusu ve yönetim kurulu başkanının ifadeleri dikkat çekicidir. MÜSİAD’ı bir işveren örgütü olarak “verimli” bulmadığını ifade eden K.G., bu ifadesine tez olarak kendi faaliyet kolları (et ve süt ürünleri) söz konusu olduğunda ihracat şansının büyük ölçüde düştüğünü ya da rantabilitesini kaybettiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte MÜSİAD web sitesi incelendiğinde Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörleri için özel bir sektör kurulu olduğu dikkat çekmektedir. Bu kurulun başkanlığını ise gıda, bebek ek gıdası ve tarım sektöründe yatırımları bulunan Sultanlar Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mücahit YILDIZ’ın yaptığı anlaşılmaktadır. Sektör başkanlığını yürüten iş adamının holding web sitesinde bebek ek gıdaları (Arılac), yemek sosları (Kenton) gibi ürünlerin ihracatını yaptığı görülebilmektedir. MÜSİAD’ın gıda sektörü için özel bir sektörel kurul oluşturmaya, bizzat sektör başkanının önde gelen ihracatçılardan biri olmasına ve bebek beslenme ürünleri gibi hassas gıdaları ihraç edebilmesine rağmen K.G.’nin bu sektörü MÜSİAD’ın pazar genişletme ve ihracat çabaları açısından verimsiz bulması ilginç bir çelişki olarak nitelendirilebilir. Bu noktada firma yönetiminin misyon ve vizyon tanımlamaları da önem kazanmaktadır. Firma web sitesinin "hakkımızda" bölümündeki misyon ve vizyon ifadelerinde dünya standartlarında üretimden bahsedilse de, ihracata dönük herhangi bir ifade yer almadığı dikkat çekmektedir. Ek olarak K.G. ile yürütülen görüşme sürecinde de kendisi genellikle pastırma ve sucuk konusunda Kayseri ile rekabetten ve ulusal pazara dönük hamlelerden bahsetmiştir. Yurtdışında etin lezzetli ve ucuz olduğunu -Almanya örneğini vererek-, navlun maliyetleri sonrasında pazarda tutunmanın imkânsıza yakın olduğunu ısrarla vurgulamıştır.

K.G.’nin anlatıları ışığında MÜSİAD üyeliğini “dünya görüşü ve duruşu” açısından devam ettirdiği, kendi sektörleri açısından verimsiz olarak değerlendirdiği yorumu yapılabilir. K.G.’nin dünya görüşünü şekillendiren dindar-muhafazakâr mantık açık bir biçimde üyeliğin sürdürülmesinde etkili olmakla birlikte, Firma 5’in faaliyet planları açısından bu örgütün etkin ve verimli olarak değerlendirilmediği ortadadır. K.G.’nin Sivas Ticaret ve Sanayi Odası gibi diğer işveren örgütlerindeki aktif katılımı da dikkate alınacak olursa piyasa mantığının son dönemde daha ağır bastığı, ancak

dindar/muhafazakâr mantığının da mevcudiyetini devam ettirdiği söylenebilir. Mantıklar arasındaki çatışma ise basit ve minimal niteliktedir.

S10 kodlu soruda Firma 5 kurucusuna sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik olarak şirketin tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Sendikalar ile ilgili bir sıkıntı olmadı “çok şükür”. İşçi çıkartmak büyük bir meseledir ülkemizde. İşçi çıkarttığın zaman mahkemeler, devlet genelde işçiyi tutuyor. Bir işveren için iş mahkemesine gitmek akıl işi değil. Oturup konuşup iki lira istiyorsa bir buçuk lira verip anlaşıyoruz. Mahkemeye giderse, hele bir de avcı avukatların eline düşerse... Bunlar -avcı avukatlardan bahsediyor- pusuya yatmışlar. Biri işten çıkartulsa da bana gelse diye bekliyorlar. Ben bunu uyarsam, ayartsam eski patronuna karşı... Toplu para koparsam, bir kısmına çöksem diye kafasında tasarlıyor. Böyle insanlar var. Bir bakıyorsun adamın -işçinin- eline koymuş evrakı. Ben çalışma sürem boyunca hafta sonları çalıştım, gece çalıştım gündüz çalıştım, yirmi dört saat çalıştım... Yazıyor da yazıyor. Dini yok ki imanına zararı olsun adamın. Hepsini yazıyor. Gerçekçi değil bunlar ama yazıyor. Mahkemeye sunuyor. İşin garibi mahkeme bunu ciddiye alıp aylarca, senelerce oturum yapıyor. Bir insanın böyle kesintisiz haftada 7 gün, günde 12-16 saat, aylarca senelerce çalışması mümkün mü? Böyle ortamda sendikaya ne gerek var? İş hukuku, işçi hukuku olmuş, en güzel sendika vazifesini yapıyor.”

Firma 5 kurucusu ve yönetim kurulu başkanı K.G.’nin, “çok şükür” sendikalaşma ile alakalı bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmesi daha önce işçi örgütlenmeleri ile alakalı nötr olduğunu ifade ettiği cevap ile çelişmekte ve kendisinin bu tarz işçi örgütlenmelerine karşı olduğunu gösterir bir ifade olarak yorumlanabilir. K.G.’nin, ifadesinin devamında araştırmaya katılan diğer işadamlarının da sergilediğine benzer bir tavır sergilediği ve soruyu iş hukukundan yakınmak için kullandığı görülmektedir. İş hukukunun daima işçi yanlısı bir tutum içerisinde olduğu için adaleti tecelli ettirmekten uzak olduğunu belirten K.G., böyle bir ortamda işçi sendikalarına gerek olmadığını da eklemiştir. K.G.’nin tüm bu ifadeleri piyasa mantığının hâkimiyeti şeklinde değerlendirilebilir. Öte yandan K.G.’nin işyerinde sendikalaşma olmadığını belirtirken kullandığı “çok şükür” kalıbı ve iş mahkemeye düştüğünde çalışan ve çalışan müvekkili avukatlar için kullandığı “dini yok ki imanına zararı olsun” ifadesi tüm bu süreci dindar/muhafazakâr mantık perspektifinden de değerlendirdiği şeklinde ele alınabilir. Dindar/muhafazakâr mantık bu noktada mevcudiyetini hissettirmekle beraber, piyasa mantığının destekçisi olarak ele alınabilir.

S13 kodlu soruda Firma 5 sahibine “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Ya bilmiyorum da iş hayatında çok şeylere girmemek lazım diye düşünüyorum. Geçmişte Türkiye Cumhuriyetine büyük darbeler indirilen... İşte onların da vardı böyle neydi? Fetöcülerini diyorum. (Kamuoyunda FETÖ olarak bilinen örgüte yakın iş adamlarının mesleki örgütlenmelerinden bahsediyor) Yani... Baktığınız zaman; yok şu dernekmiş şu vakıfmış ben bunlara fazla bağlanmadan işe devam etme taraftarıyım. “Şucuymuş bucuymuş” (iş adamının kendi ifadesi) şu vakıf şu dernek... Ben bunlara artık çok takılmıyorum. İşine bak işinin peşine düş bence bu önemli. Elini taşın altına koy, üretim yap, işini takip et. MÜSİAD tabii ki dünya genelinde ithalat ihracat yapanlar için faydalı olabilir ama bizim sektörde ihracat yok gibi. Navlun bedelleri kar marjı bırakmıyor. Yurt genelinde çalışıyoruz. Yurtdışında çok bağlantımız yok. Türkiye’de bizim işi yapan pek çok firmanın da ihracatı yoktur. Belki bizim damak tadımız mesela Almanya’ya uymuyor. Ya da örnek veriyorum Almanya’da et ve et ürünleri ucuz, zaten kaliteli. Gidip orada üretim yapıp satmak mantıklı ama buradan ihracat mantıklı olmuyor. Öte yandan TUSİAD’ı çok bilmem. TUSİAD’çılar biraz daha şey herhalde. Daha farklı... (Devamını getirmiyor). MÜSİAD bir nebze daha muhafazakâr bir kuruluş. Belki böyle bir fark olabilir. Onun dışında iş adamı her yerde aynıdır. Üretime, ticarete odaklanmalı, işini yapmalıdır.”

Görüşme geneline bakıldığında ve önceki sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, Firma 5 kurucusu ve yönetim kurulu başkanı K.G.’nin işveren örgütleri ile ilgili tutumunun piyasa mantığına doğru kaydığı yorumu yapılabilir. K.G.’nin işveren örgütlenmelerinden bahsederken konuyu kamuoyunda FETÖ olarak bilinen örgüt ve onun işveren yapılanmasına getirmesi de tesadüf değildir. Sivas’taki pek çok iş dindar-muhafazakâr iş adamı bir yandan AKP ile yakınlık kurarken öte yandan da çeşitli tarikat ve cemaat örgütlenmeleri ile iyi ilişkilerini sürdürerek denge politikası gözetmiş ve muhafazakâr kimliklerini farklı ortamlarda gösterme şansı edinmişlerdir. 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrasında ise FETÖ etkinliklerine sponsorluklar, FETÖ yardım derneklerine ve okullarına bağışlar gibi eylemler içerisindeki pek çok işadamlarının bazı sıkıntılar yaşadıkları ve çeşitli bedeller ödemek zorunda kaldıkları rivayeti Sivas kamuoyunda öne çıkmıştır. K.G.’nin işveren örgütleri ile alakalı olarak temkinli konuşması ve FETÖ örneğini vererek iş adamının tarafsızlığına, karakterine ve işine bağlılığına vurgu yapması bu açıdan yorumlanabilir. Firma 5 kurucusu K.G.’nin TUSİAD’ın dünya görüşü olarak biraz daha farklı olduğunu belirtmekle birlikte her iş insanının üretime, ticarete odaklanıp işini yapmaya odaklanması gerektiği ifadesi piyasa mantığının öne çıkması şeklinde değerlendirilebilir. Öte yandan K.G.’nin halen MÜSİAD üyeliğini sürdürmesi de dindar-muhafazakâr mantığın mevcudiyetini sürdürdüğünün göstergesi olarak ele alınabilir.

S14 kodlu soruda Firma 5 sahibine “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“İşçi-işveren ilişkilerinde avantajlı taraf zaten bellidir. Söyledim bunu. Ben bunun işveren örgütü ile alakalı olduğunu sanmıyorum. Öyle bir avantaj göremiyorum. Ama ben gurur duyuyorum kendi

imkânlarımla belirli yerlere geldim. Tek başıma bir yerlere gidip işçilik yaparken, bugün seneler sonra patronum. Kasaplıktan gelmiş biriyim. Bu benim kibrimi de yok eder mesela. Ağlayarak giden, ayrılan işçilerim var. Seneler olmuş ayrılalı ama bizim adımız geçince yüzü gülen, duygulanan eski çalışanlarımız var. Yani benim avantajım işin içinden gelmem, işçiye kendi evladım gibi davranmam, tecrübem, mücadelem, hikâyem yani...”

S14 kodlu soruya verdiği yanıtta Firma 5 sahibinin de diğer firmalarla benzer bir deseni takip ettiği ve işçi-işveren ilişkilerinin işveren örgütlerinden ziyade iş adamının karakteri ve tecrübesi üzerinden şekillendiğine vurgu yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan diğer işletmeler ile benzer şekilde Firma 5 sahibi de işçi-işveren anlaşmazlıklarında avantajlı tarafın daima işçi olduğunun altını bir kere daha çizmektedir. Firma 5 sahibinin anlatıları piyasa mantığının hâkimiyeti şeklinde değerlendirilebilir.

3.5.2. Firma 5’te İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 5 sahibine, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma sahibinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Yani dürüstlük, doğruluk bizim çalışma prensiplerimizde önde gelir. Hele böyle bir firma sahibi iseniz dürüstlük daha ön plana çıkıyor. Gıda sektörü daha farklıdır, başka işe benzemez. İnsanların doğrudan sağlıklarını etkileyebilecek ürünlerin imalatını yapıyoruz. Fason paketleme yapmıyoruz. Tüm ürünleri kendi markamızla, kendi kombinamızda, kendi hayvanlarımızdan üretiyoruz. Helal sertifikamız, besi çiftliklerimizin düzenli denetimi ve üretimde hijyen süreçlerine bağlılık belirli bir güven doğuruyordur diye düşünüyorum. İş dünyasında da kasaplıktan gelme, çekirdekten yetişme bir kültür sahibiyiz. Sektörün mutfağını da, ön bahçesini de iyi biliriz. Ayağımızı yorganımıza göre uzatır, tüm iş ortaklarımıza düzgün muamele ederiz. Ayrıca şeffaflık da çok önemli bir şey bizim için. Şimdi bu iş - görüşmeyi kastediyor- bitince gidip üretim tesisimizi gezebiliriz. Kapıdan giren herhangi birisi de güvenlik refakatinde gezebilir. Paketleme, kesim, imalat gibi tüm süreçlerimiz şeffaf. Belki ileride kamera ile de yayınlarız fakat şu an araştırıyoruz yasal olarak işçi açısından, işyeri açısından bir sıkıntı olur mu diye bakıyoruz.”

Firma 5 kurucusunun S3 kodlu soruya verdiği yanıt her iki mantığında piyasaya iş insanı olarak güven verme ve öne çıkma konusunda aktif olduğunu gösterir niteliktedir. Firma kurucusu K.G ifadesinde tüm üretimin kendi tesislerinde, kendi süreçleriyle ve modern gıda üretim teknikleri ile gerçekleştiğini belirtmiş, ayrıca İslami usullere ve Helal gıda sertifikasyon süreçlerine uygun

çalıştıklarını belirtmiştir. Sonuç olarak her iki mantığın da süreçte etkili olduğu, ancak aralarında ciddi bir çatışma olmadığı yorumu yapılabilir.

S4 kodlu soru ile Firma 5 sahibine “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir. Firma 5 sahibinin cevabı aşağıdaki gibidir:

“Aynen biz öyleyiz. İşçilerimize hiçbir zaman için patronluk taslamıyoruz. Her etkinliklerine katılırız. Aile gibiyiz çalışanlarımızla. Bizi bir baba olarak, aile olarak görürler. 1994 yılında faaliyete başladık. 5 kişi ile başladık şu an 80 kişi çalıştırıyoruz.”

Firma 5 kurucusu ile yapılan görüşmede de araştırmaya katılan benzer ölçekli firmalar ile aynı yanıt alınmıştır. Çalışanların düğün, cenaze, sünnet gibi etkinliklerine iş insanı olarak katılma ya da destek verme gibi eylemler aile atmosferi ile ilişkilendirilmiş, işveren bir kez daha “baba” konumuna yükseltilmiştir. Firma kurucusu K.G. “patronluk taslamama” ifadesinin detaylarını vermemekle birlikte görüşme genelinden anlaşıldığı kadarıyla işçilerin kendisine ulaşabilmesi, üretim tesisine ortak bir kapıdan girme gibi uygulamalar bu alçak gönüllüğünün örnekleridir. Firma sahibinin bu süreci istihdam artışı ve aile atmosferi ile örnekleme piyasası mantığının hâkimiyeti şeklinde yorumlanabilir.

S17 kodlu soru ile Firma 5 sahibine “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Ya şimdi... Asgari ücret artışı ile birlikte, asgari ücretli elemanlarımızın ücretini tabii devlet arttırıyor. Piyasayı orada devlet belirliyor. Onun üzerindeki maaşları biz belirliyoruz. Piyasa koşullarına göre normal ücret veriyoruz. Ne fazla ne eksiktir. İş öğrenen çalışan hemen asgari ücretten çıkar bizde, ücretini yükseltir. Elimizden gelen budur. Piyasa şartları tabii bizi zorluyor, ücretler konusunda, kalite konusunda, üretime giren malzeme konusunda. Biz artık bir markayız. Tabii çok daha kaliteli, lezzetli ürün de çıkarabilirim ama piyasa şartları bizi sektör ortalamasında hareket etmeye zorluyor. Başka sucuk yapan, pastırma yapan firmalar da var. Sektörün nitelikleri belirli bu ortalama civarında ürün çıkarıyoruz. Aksi takdirde maliyetler ile başa çıkmak güçleşiyor ve fiyat rekabetinde geri kalıyoruz. Şimdi hayvanın çok daha nadir eti ile daha farklı soslar ile başka türlü pastırma, sucuk da yapılır ama vatandaş kolay kolay yiyemez onu söyleyeyim. Fiyat farkı çok yüksek olmasın istiyoruz. Bazı firmalar çok farklı malzemeler ile başka ürünler çıkarıyor. Onlarla fiyat farkı olabilir. Ama mesela Kayseri’yi baz alalım. Şahin Sucukları mesela. Sucuğun kilosunu 120 TL’ye satıyor. Bizde 75 TL. İnan bana bizimki daha kalitelidir, lezzetlidir. Reklam işte... Reklama çok veriyor. Reklam parasını çıkarıyor. Özetlemek gerekirse piyasa koşulları ve değerlerimiz arasında bir ikilem yok. Çok şükür vicdanımız

rahat. Yok yani. Ücretler olsun, ürün kalitesi olsun, fiyatlar olsun elimizden geleni yapıyoruz. Bir sıkıntı yok.”

Firma 5 sahibi K.G., piyasa koşulları ve kişisel değer yargıları arasında herhangi bir ikilemde kalmadığını ısrarla vurgulamakta ve vicdanının rahat olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte piyasadaki girdi maliyetleri ve tüketicilerin alım gücü ile birlikte düşünüldüğünde daha kaliteli malları üretme imkânına sahip olsalar da bu ürünlerin satışının zor olacağını ifade etmektedir. Ücretler konusunda da piyasayı asgari ücret ile devletin belirlediğini, kendilerinin ancak işi öğrenen ve uzun vadeli olarak firmada kalan çalışanların ücretlerinde iyileştirme yapabildiğini belirten K.G.’nin özellikle emeğin karşılığı ve ürün kalitesi konusunda çeşitli ikilemlerinin olduğu yorumu yapılabilir. Firma 5 sahibi K.G. her ne kadar vicdanının rahat olduğunu söylese de emek ve kalite konusundaki bu ikilemler piyasa mantığının ağır bastığı, ancak işveren de dindar-muhafazakar mantık kaynaklı ciddi bir travma yaratmayan bir çatışma ortamı olarak değerlendirilebilir.

S19 kodlu soruda Firma 5 yetkilisine “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Yani manevi duruşumuz dün neyse bugün de aynısı. Manevi olarak da bir değişme yok. Piyasa koşulları bizi çok etkilemez, bozmaz. Bozamaz.”

Firma 5 sahibi K.G., S17 kodlu soruda özellikle ücretler ve ürün kalitesi konusunda piyasa şartlarının kendilerini çeşitli önlemler almaya zorladığını belirtmişti. S19 kodlu soruda ise piyasa şartlarının asla kendilerini ve duruşlarını bozamayacağını ifade etmektedir. Bu noktada bozulmayı engelleyen direnç noktasının ne olduğunu kendisi belirtmese de, manevi kimliği ve inanç sisteminin kendisi için bir dayanak noktası olduğu çıkarımı yapılabilir. Öte yandan iş insanının daha önce ücretler ve ürün kalitesi hususlarında piyasa şartları gereği aldığı önlemleri manevi değerleri ve kimliği ile bağdaştırdığı, herhangi bir ikilem ya da bozulma olarak değerlendirmede de ortadadır. Dolayısıyla piyasa mantığının iş insanının kararlarında daha etkili olduğu, dindar-muhafazakâr mantığın da mevcudiyetini sürdürmekle birlikte ciddi bir çatışma yaratmadığı söylenebilir.

3.5.3. Firma 5’te Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda Firma 5 sahibine “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı olursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 5 yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdaki gibidir:

“Çok şükür biz helal yoldan alnımızın teriyle kazanıyoruz, üretim mücadelesi veriyoruz. Çoluğumuzun çocuğumuzun, ailemizin, herkesin bu işin üstünde emeği var. Benim üç oğlum var. Dört tane de yeğenim

var. Hepsi işin başındalar. Kesinlikle yüzde yüz helal kazanç var. Alnımızın teri var. Çok şükür bugüne kadar, yaklaşık otuz senedir bu sektördeyim çok dolandırıcılar, üçkâğıtçılar, çarpıcılar gördük. Bugüne kadar kimse diyemez ki ben G. Sucuklarında hayvan kestirdim, şu zararı gördüm. Etim çalındı, param ödenmedi diyecek hiçbir kişi yoktur. Kesinlikle alnımız ak. K.G. hakkında (kendisinden bahsediyor) - eğer çok çekemiyorsa, çiğ süt emmişse bilemem ama- bugüne kadar kimseye yanlışımız olmadı, kimse kötü bir şey söylemez. Sivas'ta bu sektörün en büyüğü biziz. Şu an ya da ileride kapatma gitme gibi bir düşüncemiz yok. Yeni yatırımlar planlıyoruz. Etin yanı sıra süt ürünlerine de giriyoruz. Yeni bir besi çiftliği ve kesimhane daha kuracağız inşallah."

Firma 3'ün temel üretim motivasyonunu sağlayanların ne olduğu ile ilgili soruyu K.G.'nin ilk olarak helal kazanç, alın teri, üretim mücadelesi, sektöre bağlılık ve ailenin tüm çalışma yaşamını bu işe adanması olarak yanıtladığı görülmektedir. Bunlar daha ziyade motivasyonun dini ve manevi faktörleri olarak yorumlanabilir. Daha sonraki süreçte ise yeni yatırım ve büyüme planları olduğundan, Sivas'ta sektörün en büyüğü olduklarından ve yeni bir ürün gamı ile tüketicilerin karşısına çıkmaya hazırlandıklarından bahsederek piyasa mantığı ile uyumlu bir şekilde temel üretim motivasyonlarının kar ve büyüme olduğunu açıklamaktadır. İşverenin anlatılarından üretim motivasyonunun her iki mantığın ortaklığı ile şekillendiği, mantıklar arasında ciddi bir çekişmenin gözlemlenmediği çıkarımı yapılabilir.

S22 kodlu soruda Firma 5 yetkilisine, "Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?" ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

"Ticarette ne yaparsan yap... Gıda olur, mermer olur, tekstil olur... Dürüst olmak, helal iş yapmak önemlidir. Bugün bu fabrikayı kapatsam, emeklilik hayatına geçsem de ölene kadar maddi sıkıntı çekmem ben. Şu anda biz memlekete büyük hizmet yapıyoruz, bununla gurur duyuyoruz. Burada kazandık, yine buraya yatırım yapıyoruz. Çok yakında bir besi çiftliği daha kuracağız yeni yatırım olarak Sivas'a. Tereyağı imalatına girdik. İnşallah peynir de yolda. Ülkeye, şehre hizmet, halka kaliteli ürünlerle hizmet bizi motive eder. Süper tereyağı yapıyoruz, kesinlikle katkı karışım yok. Bu kalite sunma niyeti, yeni ürün sunma aşkı bizi diri tutuyor, heyecanlandırıyor. Kaç senelik iş adamıyım, torun torba sahibiyim. Bu yeni yatırımlar ne olacak, para kazandıracak mı, müşteri tepkisi ne olacak? Düşündükçe inan bana çocuk gibi heyecan oluyor hala."

Firma 5 sahibi K.G.'nin S22 kodlu soruya verdiği cevabın, S11 kodlu soruya verdiği yanıt ile tutarlı olduğu söylenebilir. Bir kez daha helal iş yapmanın önemine vurgu yapan firma sahibi, bu sefer yanıtına ülkeye ve şehre hizmet ettiklerini de ekliyor. Üretim motivasyonunun bu kısmı milliyetçi söylem ve dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirilebilir. Öte yandan firma sahibinin yeni yatırım ve üretim planları, büyüme niyeti ve sermaye birikimi ile alakalı söylemleri piyasa mantığının tezahürleri

olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak, bir kez daha üretim motivasyonunun her iki mantığın ortaklığında şekillendiği ve mantıklar arasında kayda değer bir çatışma yaşanmadığı değerlendirilmesi yapılabilir.

S16 kodlu soruda Firma 5 yetkilisine “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Kesinlikle öyledir. Huzur ortamıdır bizim işyerimiz. Dini açıdan mesela çalışanlarımız genelde inançlı, ahlaklı insanlardır. Ama bizim inancı yokmuş, zayıfmuş gibi bir ayırımımız da olmaz. Yüzde sekseni inançlı, namazlı abdestli çocuklar. Üretim huzur içinde barış içinde gerçekleşir. Dini bayramlarda harçlık verilir, şartlar uygunsa ikramiye verilir. Ramazanda gıda yardımları tüm işçilere yapılır. Evli, özellikle çocuklu işçiler için daha başka aile desteklerimiz de mevcuttur. Genel olarak kavganın gürültünün olmadığı, herkesin düzgünce işini yaptığı bir ortam diyebiliriz. En çok işçinin çalıştığı parçalama, kemikten ayırma gibi işlerin yapıldığı bölümde hissedilir bu. Zira diğer birimler öyle çok kalabalık değil. Toplu çalışma, aile ortamı hissiyatı vermez.”

Firma 5 sahibi K.G., çalışanlarının önemli bir bölümünün dini ibadetlerini yerine getiren, ahlaklı, inançlı insanlar olduğunu vurgulamış, işçiler bazında manevi atmosferin yüksek oluşunu bu şekilde açıklamıştır. İşveren tarafında ise dini bayramlarda verilen ikramiye ve harçlıklar, Ramazan ayında yapılan gıda yardımları gibi destekler manevi atmosferi pekiştirici unsurlar olarak değerlendirilmiştir. İşverene göre, daha fazla personelin bir arada çalıştığı kesimhane bu maneviyatın daha yoğun bir şekilde hissedildiği alan olmuştur. İşyerindeki manevi atmosferin mevcudiyeti ve dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı öğelerden beslenmesine ek olarak, işverenin dini inancı ve/veya ibadetleri zayıf olan işçilerinin de mevcut olduğunu belirtmesi ve bunlar üzerinde bir ayrımcılık kurgulamaması, iktisadi açıdan sıkıntılı dönemlerde dini bayram ikramiyelerinde kısıntı yapması piyasa mantığının da mevcudiyetini göstermektedir. Mantıklar arasında doğrudan ve ciddi bir çatışma hissedilmemektedir.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Bu soru ile mantıklar arasında bir çatışma mevcut ise bu çatışmanın işletmenin hangi biriminde ve/veya faaliyet alanında yaşandığının anlaşılması amaçlanmaktadır. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Girdi maliyetlerini çok etkiliyor. Ambalaj malzemesi fiyatları mesela uçtu. Ambalajsız ürün satılmıyor. Hijyen hassasiyetleri yüksek bizim sektörde. Enerji maliyetleri çok yükseldi yine. Bazen düşünüyorum bu işin içinden nasıl çıkıyoruz diye. Bir şekilde hallediyoruz demek ki (Gülüyor). Elektrik, doğalgaz her

şeyde artış var. Ambalaj başlı başına maliyet. Geçen Ankara'dan benim çocuk gelirken bir şey getirmiş. Sivas merkezde mağazamız var. Oraya da bir iki koli koymuş. Nohuttan ezme ile yapılan humustan cips yapmış adam. Paketi, tadı falan o kadar güzel ki. Özellikle paketleme hoşuma gitti. Fiyatı 15 TL içinde 85 gr cips var. Nohutu humus haline getirmiş ve cips yapmış. Oğlana sordum, ambalajı ne tutar bunun dedim. Oğlan ilgileniyor ambalajla bizde, o iyi anlar. 3 TL vardır dedi. Altı üstü 85 gr nohutla cips yapmış adam sadece 3 TL pakete ödemiş. 15TL'ye satıyor. 3 TL gitti yani. Satış fiyatının yüzde 20'si ambalaja gitti. Ambalaj böyle bir girdi mesela. Piyasa koşullarının bizi en çok etkilediği kısım dolayısıyla imalata girdileri diyebiliriz. Paketlemesen ürün satamıyorsun işte. Paketleme fiyatları belli. Enerji belli. En modern makinalar ile sıfır işçilikle paketleme yapıyoruz ama yine de ciddi maliyet var. Maliyet ürün fiyatına yansıtılıp fiyatlar artınca da vatandaşın sırtına biniyor yük. Biz vatandaş et, sucuk, pastırma yesin istiyoruz. Fiyat noktasında inan bana çok direnmeye çalışıyoruz.”

Firma 5 yetkilisinin anlatılarından üretime katılan ambalaj malzemelerinin fiyatındaki oynaklıklardan ve enerji maliyetlerinden yoğun olarak etkilendikleri anlaşılmaktadır. Firmada, ambalaj maliyetlerinin kâğıt ve petrol fiyatları, enerji maliyetlerinin ise doğalgaz ve elektrik fiyatlarına göre değişkenlik gösterdiği görüşmede ifade edilmiştir. İş adamı bununla birlikte, tüketicilerin uygun fiyatla et, sucuk, pastırma vb. ürünleri tüketebilmeleri için her türlü fedakârlığı yaptıklarını ve girdi maliyetlerindeki yükselmeleri son tüketiciye minimal bir şekilde yansıtmak için büyük uğraş verdiklerini de belirtmiştir. Soruya verilen yanıtla göre genel olarak piyasa mantığının baskın olduğu, enerji ve petrol piyasalarındaki oynaklık sonucu oluşan maliyetlerin üretim birimini bu hâkim mantığın etkileri sonucunda şekillendirdiği yorumu yapılabilir. Firmanın tüketicilere maliyetleri minimal bir biçimde yansıtmak için verdiği mücadele ve bu durumun iş adamında yarattığı farkındalık ise dindar/muhafazakâr mantığın mevcudiyetini gösterir nitelikte ele alınabilir.

S23 kodlu soruda Firma 5 yetkilisine “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 kurucusu K.G.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

"Yatırım yapılır genelde. Arazi, gayrimenkul, dükkân gibi şeyler. Öyle borsa, faiz gibi şeylerle hiç uğraşmadım. Dini gerekçeler ön plana çıktı burada. Ben şahsen faize karşıyım. Altın da olabilir çünkü son yıllarda olmasa da altın aldığımız sattığımız olmuştur.”

Araştırmaya katılan diğer iş insanları ile benzer bir şekilde Firma 5 kurucusu K.G. de dini hassasiyetleri nedeniyle borsa ve faiz gibi finansal araçları kullanmadıklarını, tasarruflarını daha ziyade arazi ve gayrimenkul yatırımlarında değerlendirdiklerini, geçmişte zaman zaman altın alımı ve satımı yaptıklarını da belirtmiştir. Firma sahibinin ifadelerinden dindar/muhafazakâr mantığın sermaye birikimi, tasarruf ve yatırım süreçlerinde önemli bir biçimde söz sahibi olduğu, yaygın finansal

kurumların ve enstrümanların firma tarafından kullanımını engelleyecek bir şekilde etkili olduğu ve orta şiddetli bir çatışma yarattığı çıkarımı yapılabilir.

S25 kodlu soruda Firma 5 sahibine “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 5 sahibinin S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Çok ben özellikle araştırmam. Kulağıma gelirse de dediğim gibi ekstra büyük bir durum olmazsa biz ilgilenmeyiz. Bizi ilgilendiren durumlar değil bunlar. Ancak büyük bir insanlık suçu olur, adli suç olur, karakola, mahkemeye düşer o zaman gereken idari adımlar atılabilir.”

Firma 5 sahibi K.G., çalışanlarının işyeri dışındaki özel yaşamları ile doğrudan ilgilenmediklerini ve araştırma konusu etmediklerini belirtmiştir. Ancak çalışanların suç işleyerek adli takibata uğradıkları durumlarda idari aksiyon alma haklarını saklı tuttuklarını da eklemiştir. Firma sahibinin anlatıları çalışanların işledikleri ve hüküm giydikleri bazı suçlardan dolayı iş akitlerin feshedilmesini öngören iş hukuku düzenlemeleri ile uyumlu görünmektedir. İşverenin ifadelerin dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı bir özel yaşam takibi gerçekleştirilmediği anlaşılmaktadır.

3.5.4. Firma 5’te İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 5 sahibine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 sahibi K.G.’nin tam yanıtı aşağıdan görülebilir:

“Dışarıda yaptıkları çok bizi ilgilendirmiyor ama işyerinde huzursuzluk çıkarsa biz buna bakıyoruz. Bu durumda müdahale ederiz tabii ki. Daha ziyade işyeri önemli. Dışarıda ne yaptığını takip etme şansımız yok bizim. Sizin dediğiniz tarzda, mesela hovarda yaşam tarzı hoşumuza gitmez ama işyerindeki performansı etkilemiyorsa, firmaya laf getirmiyorsa bizi de ilgilendirmez. İnsanlığa yakışmayan bir şeyler yapıyorsa bizi ilgilendirir. Ne bileyim büyük bir suç olur, insana, hayvana bir canlıya zarar verme olursa ona müdahale ederiz. Bizim çalıştırdığımız personelin büyük bir kısmı vasıfsız. Et kesiyor, kemikten ayırıyor, böyle işler yapıyor. Paketleme falan zaten artık el değmeden otomasyon ile yürüyor. O nedenle çok özel, karışık kriterlerimiz yok. İşle alakalı olmayan özel kriter de aramıyoruz.”

Firma 5 sahibi çalışanlarının büyük bölümünün vasıfsız işçi olduğunu, eleman alımı için karışık ve özel kriterler aramadıklarını belirtmiştir. Mevcut ve potansiyel çalışanların özel yaşamlarının kendileri için önemli olmadığını bir kez daha vurgulayan K.G., hovarda bir yaşam tarzını onaylamamakla birlikte kendileri için önemli olanın iş performansı olduğunu, bu tarz yaşam tarzına sahip personeli takip etmenin mümkün olmadığını da eklemiştir. İşverenin anlatılarından

dindar/muhafazakâr mantığının mevcudiyeti hissedilmekle birlikte ağır basan mantığının piyasa mantığı olduğu çıkarımı yapılabilir.

S6 kodlu soruda Firma 5 sahibine “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 sahibinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bizim çalışanlar çok eğitilmiş insanlar değil. Kasaplık sektörü için konuşuyorum. Yönetici işleri ile de ben ve çocuklarım ilgileniyor. Aile işletmesi. Yani özel bir kriter arama yok. Çocuklar ilgileniyor işlerle, yönetim genelde onlar da. Ben de artık yavaş yavaş geri çekiliyorum. Vasıflı olarak gıda mühendisi ve veteriner çalışır bizde. Onlara da yönetici denemez. Aradığımız kriterler çalışmaya hevesli, işi kendi işi sahiplenecek, sürekli ve düzenli çalışacak bir kafa yapısına sahip olmalarıdır.”

K.G. tarafından kurulan Firma 5’in bir aile işletmesi olduğu ve K.G.’nin çocukları ve yeğenleri tarafından yönetildiği görüşmenin hazırlık kısmında tarafımıza aktarılmıştı. Firma web sitesinde yapılan araştırma da K.G.’nin anlatılarını doğrulamaktadır. Yönetim kurulu başkanı K.G.’nin yardımcılıklarını oğulları N.G. ve H.G.’nin yaptığı firmanın web sitesindeki yönetim kurulu sekmesinden görülebilmektedir. Bunların dışında firmadaki diğer orta ve üst düzey yönetimin de ağırlıklı olarak G. ailesinin fertlerinden oluştuğu, firmada vasıflı personel olarak sadece veteriner ve gıda mühendisi çalıştırıldığı, geri kalan tüm personelin kasaplık vasfı olan işçiler olduğu K.G. tarafından görüşmede aktarılmıştır. K.G.’nin anlatılarından yönetimin tamamen aile fertlerine teslim edildiği, az sayıdaki nitelikli personel için ise sürekli ve düzenli çalışma şartı arandığı söylenebilir. Firma 5’te aile mantığının firmaya yönetici seçiminde oldukça baskın olduğu, hem piyasa mantığını hem de dindar/muhafazakâr mantığı gölgede bıraktığı gözlemlenebilir. Firma 5 gibi işletmelerin farkında olan ve üyelerinin önemli bir kısmı aile işletmesi olan MÜSİAD da bu konu ile ilgili bir yayın hazırlayarak üyelerinin ve kamuoyunun kullanımına sunmuştur (Alayoğlu, 2003). Kitabın Peter Drucker’ın “Aile şirkete hizmet ettiği sürece her ikisi de sağlıklı bir şekilde yoluna devam eder. Şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz” sözü ile açılması, Firma 5’teki yönetici seçimi uygulamalarının MÜSİAD nezdinde dindar-muhafazakâr mantıkla da bağdaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

S7 kodlu soru ile Firma 5 sahibine “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:

“İnsanlık suçu işlemiyorsa dediğim gibi bizi ilgilendirmez. Çalıştırdığım insanların özel hayatına girmek gibi, onu araştırmak gibi bir niyetim olmaz.”

Firma 5 sahibinin S7 kodlu soruya verdiği cevap, benzer içerikli önceki sorulara verdiği yanıtlar ile tutarlıdır. İşveren çalışanları işyeri dışında adli bir suça karışmadıkları sürece onların özel

yaşamını incelemek, araştırmak ve takip etmek gibi eylemlerle ilgilenmediğini bir kez daha vurgulamıştır.

S8 kodlu soru ile Firma 5 sahibine “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bugüne kadar öyle ciddi bir şey yaşamadık. Çıkartmamız gereken elemanlar ile genelde oturup anlaşıyoruz. Mahkemelik falan bir durum olmadı. Asgari ücretle de çalışanlarımız var ama çoğunluk asgari ücretten fazla alır. Vasıfsızlar asgari ile başlar. Çalıştıkça işi öğrenirse maaşı artar.”

Firma 5 sahibinin S8 kodlu soruya verdiği yanıt incelendiğinde, işçi-işveren anlaşmazlıklarının kendisinde genellikle ücret kaynaklı çağrışımlar yaptığı anlaşılmaktadır. Kurucu K.G., işçileri ile mahkeme sürecine gidecek anlaşmazlıklar yaşamadığını, işten çıkarma ile sonuçlanacak kadar ciddi meselelerin ise genellikle diyalog süreci ile çözüldüğünü belirtmiş, dindar-muhafazakar mantık kaynaklı herhangi bir referans noktasına değinmemiştir.

S9 kodlu soru ile Firma 5 kurucusuna “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 yöneltmiştir. Firma 5 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Her zaman fedakârlığı biz yapıyoruz aslında, işçiler yapmıyor. İşçi çalışırsa mesaisini alıyor. Mesela bir sipariş yetişecek hafta sonu çalışmak lazım diyelim. Çalışırsa mesaisini alır ama zor çalıştırıyoruz yani. İşçi çalıştırması çok zor inan bana. Mesela az önce ustanın birini gördüm özel kıyafetleri ile dışarıdan geliyor. Nereden geliyor bilmiyorum çıkmış işini halletmiş fabrikaya geliyor mesai saatinde. Mesaiye kal dersin mesaisini dakikasına kadar ister. Ama gündüz mesai vakti çıkmış gitmiş. Bunu düşelim ücretten desen sen kötü olursun. Daha doğrusu şu anda eleman çalıştırırken yalvararak çalıştırıyoruz bildiğin. Özellikle biraz işi öğrenen vasıflı eleman istediğini yaptırıyor bize. Ben bu işin 80’lerden beri ustasıyım, kasaplıktan yetişmeyim. O dönem bir kişinin yaptığı işi bugün üç kişiye yaptırıyoruz. Öyle bir durum var. Hayatta işveren olarak en zor görev ne diye sorsanız adam çalıştırmak derim. Büyük sıkıntı. Hele bizim sektörde vasıflı eleman olursa... Geriden de eleman yetişmediği için biraz işi öğrenen o vasıflı eleman patrona kök söktürüyor. İyi elemanı elinde tutmak zor oluyor. Başka bir yerden çağrılıyor. Gidiyor. Yüksek bir personel devir hızı var maalesef. İşçinin iş hoşuna gitmiyor, performansı bizim hoşumuza gitmiyor. Tazminatını verip çıkarıyoruz yapacak bir şey yok. Eskiden tazminat falan da yoktu, bu kadar SSK/SGK işleri de yoktu (gülüyor).”

Firma 5 kurucusu K.G.’nin S9 kodlu soruya verdiği yanıt işçilerden çalışma koşulları ve süreleri ile herhangi bir fedakârlık talep edilmediği, fazla mesailerin iş hukukuna uygun olarak ücretlendirildiği şeklinde yorumlanabilir. İşverenin esas fedakârlık yapanın kendisi olduğunu ileri

sürmesi, regülasyonların daha az olduğu dönemlerde işçi çıkartmanın ve fazla mesai yaptırmanın daha kolay olduğunu belirtmesi piyasa mantığının tezahürü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan personel sayısı 100'e yaklaşan firmada modern bir mesai/devam takibi sisteminin olmaması, personel devir hızında yaşanan yükseklikler ve emir-komuta zincirinde yaşanan problemler genel bir yönetim problemi olduğunun emareleri olarak da ele alınabilir.

S12 kodlu soru ile Firma 5 sahibine “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 sahibi K.G.’nin soruya verdiği tam yanıt aşağıdan görülebilir:

“Ya şimdi İŞKUR’dan zaman zaman aldığımız oluyor ama İŞKUR’dan aldığımız eleman bize çok faydalı olmuyor. Onun yerine biz elemanı buluyoruz, İŞKUR’a kaydı yapıp, İŞKUR üstünden bize geliyor. Direk İŞKUR’la gelen verimli olmuyor bizim işte. Genelde bizimki referansla gelir. Mesela bu aralar gıda mühendisi alacağız. Bizim mühendisimiz ayrılıyor işten. Gelin oluyor daha doğrusu. Yıllardır çalışıyordu ama başka memleketten evlenecek. İki gündür görüşmelerimiz var. Gıda mühendisleri geliyor gidiyor. Referanslı geliyorlar. Yani şehir küçük, herkes birbirini tanıyor. İşte diyor ki benim referansım falan filan diyor adam. İlginçtir bayanlar daha referanslı oluyor. Genelde işe alım sürecini ben bizzat yürütüyorum, görüşmeleri yapıyorum. Bizim çocuklar bulsa da elemanı bana geliyor eleman. İş tecrübesi var, çalışma tecrübesi var... İnsanın çalışıp çalışmayacağı az çok anlaşılıyor. Biz adam kendini ne kadar anlatırsa anlatsın gördüğümüz zaman çalışır çalışmaz notunu veriyoruz. Yıllar içinde öyle bir tecrübe oluşuyor. İnsan sarrafi oluyorsunuz.”

Firma 5 kurucusu K.G.’nin anlatılarından firmanın kurumsal bir insan kaynakları politikası oluşturmadığı anlaşılmaktadır. İşe alım süreçlerinin bizzat yönetim kurulu başkanı tarafından yürütülmesi, nihai kararın onun insan sarraflığına dayandırılması ve mevcut bir aday personel havuzunun olmaması bu politika eksikliğinin delilleri olarak ileri sürülebilir. Referans yolu ile firmaya gelen personelin İŞKUR üzerinden işe alımının yapılması, bu sayede devlet teşviklerinden de faydalanılması piyasa mantığının bir yansıması olarak ele alınabilir. İşverenin deyimiyle Sivas gibi küçük bir şehirde geçmişte MÜSİAD il yönetiminde de yer almış bir iş insanının firmasına referansla gelecek adayların da dindar/muhafazakâr çevreden geleceği varsayımı doğru kabul edilirse, işe alım süreçlerinde her iki mantığın da varlığını hissettirdiği yorumu yapılabilir. Firmanın kurumsal bir insan kaynakları politikasının olmaması piyasa mantığının elini zayıflatırken, mütedeyyin kesimden olduğu varsayılan referanslar dindar/muhafazakâr mantığın elini kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte mantıklar arasında şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkün görünmemektedir.

S15 kodlu soru ile işverene “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 5 sahibi K.G.’nin tam yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bizim öyle çok büyük devasa bir tesisimiz yok. Buradaki yönetim katı ve yine bura ile doğrudan bağlantılı imalathanemiz var. Kesimhane ve besi çiftliği ayrı tesisler. İşçinin büyük kısmı bu binada çalışır. İşveren ile görüşmek isteyen işçi doğrudan benim çocuklar ile ya da kardeşimle görüşebilir. Hala çözülmeyen bir mesele varsa bana o zaman gelirler. Sohbet edip derdini anlatır bize. İşyeri ile alakalı duyurular, mesailer, güncellemeler, bayram tebrikleri falan telefonla falan yapılır ama genelde sözlü yani konuşarak.”

Firma kurucusunun ifadeleri değerlendirildiğinde firmada hem sözlü hem de yazılı iletişim kanallarının kullanıldığı, işverene ulaşmak isteyen personelin sıralı bir hiyerarşiyi (aile üyelerini) takip etmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir. Dindar/muhafazakâr mantık temelli bir etkinlik, iletişim veya toplantı faaliyetine rastlanmaması, piyasa mantığının hâkimiyeti şeklinde yorumlanabilir.

S20 kodlu soruda işverene “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bizim sektörde sadece idari kısımda üniversite mezuniyeti aranır mesela. Fabrika kısmında eğitime bakılmaz. İlkokul da, ortaokul da, olabilir lise de olabilir. Bizim tezgâhta okumuş adam durmaz zaten. Etle, sinirle, kanla, kemikle uğraşacak. Vatandaş geliyor, her işi yaparım diyor. Ama ben anlarım, bakıyorum hiç iş yapamaz. Vali, belediye başkanı falan arıyor eleman lazım mı göndereyim diyor. Gelsin diyoruz... Adam işi beğenmiyor, çekip gidiyor. Yükseklerle alışkın insan bizde yapamaz. Yeni eleman gelir, yetişir bizde çalışmak isterse. İş öğrenince de elde tutmak zorlaşıyor. Yönetimi genelde zaten ailemiz yapıyor. Öyle profesyonel yönetici kriteri vesaire aramayız. Gıda mühendisi ve veteriner çalışır bizde kalifiye personel olarak. Bunların da üniversitesinden, etiketinden ziyade yetiştirilmeye meyilli, çalışmaya hevesli ise o önemlidir.”

Firma 5 kurucusu K.G.’nin S20 kodlu soruya verdiği yanıt firmanın kurumsal bir insan kaynakları politikası oluşturmadığını yineler nitelikte değerlendirilebilir. İşe alım süreçlerinin bizzat yönetim kurulu başkanı tarafından yürütülmesi, nihai kararın onun insan sarraflığına dayandırılması, yerel siyasilerin ve bürokratların referansı ile personel alımı yapılması piyasa mantığı ile uyumsuz olarak ele alınabilir. Üst ve orta yönetimin tamamen aile fertlerinden oluşması, firmada az sayıda istihdam edilen vasıflı personel için de spesifik kriterler belirlenmemesi gibi uygulamalar bir kez daha işverenin ifadelerinde yer almaktadır. Bütün bunlar bir arada analiz edildiğinde daha önce ele aldığımız aile mantığı, piyasa mantığı (İŞKUR-Devlet Teşvikleri) ve dindar-muhafazakâr mantığın (muhafazakâr çevreden gelen referanslar) işe alım süreçlerinde söz sahibi olmaya çalıştığı ve bu alanda yoğun bir çatışmanın hissedildiği söylenebilir. Bu çatışmanın firmaya yüksek personel devir hızı olarak döndüğü işverenin ifadelerinden anlaşılabılır.

S21 kodlu soruda Firma 5 sahibine, “İşe alım sürecinde sizin için hangisi daha önemlidir? Bilgi, uzmanlık ve deneyim gibi somut kriterler mi yoksa adayın kişisel değerleri, yaşam tarzı, ahlaki gibi daha soyut özellikleri mi?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren K.G.’nin cevabı aşağıdaki gibidir.

“Ahlaki durumlar, kişisel değerler, yaşam tarzı daha önemlidir diyebiliriz. Bilgi, uzmanlık, deneyim hepsini biz zamanlar veririz, iyi niyetli ise kendisi de kapar zaten. İyi insan olsun, kalbi temiz olsun gerisi gelir.”

Görüşme genelinde çalışanlarının özel yaşamları ve yaşam tarzları ile ilgilenmediğini ifade eden K.G., işe alım süreci söz konusu olduğunda yaşam tarzı, güzel ahlak, kişisel değerler gibi kavramlara öncelik verdiklerini belirtmiştir. S21 kodlu soruya verilen cevaptan, firmanın işe alım sürecinde dindar-muhafazakâr mantığın oldukça etkili olduğu, mantık süzgecinden geçen adayların işe alımı yapıldıktan sonra çalışanların özel yaşamlarının takibine gerek kalmadığı çıkarımı yapılabilir.

S24 kodlu soruda Firma 5 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:

“Yok biz de öyle şey olmaz. İmalat kısmının gereksinimleri bellidir. Çalışmaya niyetli, eğitime açık, işi öğrenmeye hevesli adam olsun yeter. İdare kısmı zaten ailede. Bir iki vasıflı eleman ihtiyacımız olur gıda mühendisi, veteriner gibi onlar da referans ve bizim öznal değerlendirmemiz ile olur. Bunları söyledim önceki sorularda.”

S21 kodlu soruda işe alım sürecinde potansiyel çalışanların yaşam tarzı, ahlaki ve kişisel değerlerine önem verdiklerini belirten Firma 5 sahibi K.G., personel alım ilanlarında bu tarz ifadelerin yer almadığını belirtmiş, çalışmaya ve işi öğrenmeye niyetli herkese kapılarının açık olduğunu belirtmiştir. S24 ve S21 kodlu sorulara verilen yanıtlar incelediğinde bir çelişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu çelişki iş insanının dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı bazı taleplere örtülü olarak riayet ettiği, ancak bunların açık ve yazılı bir biçimde doğrudan işletme politikaların ve belgelerinde yer almadığı şeklinde yorumlanabilir. Piyasa şartları gereği vasıfsız kesimhane/kombina personeli bulmanın güçlüğü, deneyimli personelin yüksek ücret taleplerinin karşılanmasında yaşanan sıkıntılar ve hukuki çekinceler de bu tarz taleplerin yazılı bir şekilde ilanının önündeki engeller olarak değerlendirilebilir. Her halükarda iş adamının farklı sorulara verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmanın mevcudiyetinden söz edilebilir.

3.6. Örnek Olay 6: Firma 6'da Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.6.1. Firma 6'da İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Bir aile işletmesi olan ve üç erkek kardeşin yönetiminde yer aldığı Firma 6, alüminyum doğrama, çelik ve metal işleme alanlarında 1961 yılından bu yana üretim yapmaktadır. Firma ortağı kardeşlerden U.G. Sivas MÜSİAD Başkan yardımcılığı görevini de yürütmektedir. 19 personeli bulunan firma, Sivas 4 Eylül Sanayi Sitesinde faaliyetlerini yürütmektedir ve görüşme bu tesiste gerçekleştirilmiştir. Firmanın daha ziyade atölye düzeninde ve küçük/orta çaplı bir imalat gerçekleştirdiği, üretilen ürünlerin metal kapı, merdiven ve korkuluklar, çatı ve prefabrik konstrüksiyon düzenekleri, metal sundurma ve pergola gibi proje elemanları olduğu söylenebilir. Görüşme firma ortağı kardeşlerden en küçüğü ve aynı zamanda Sivas MÜSİAD Başkan Yardımcılığı görevini de yürüten U.G. ile gerçekleştirilmiştir.

Çok ortaklı bir aile işletmesi olan Firma 6 yetkilisine, herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadıklarını öğrenmek amacıyla S1 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma sahibinin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yaklaşık 19 çalışanımız var. 13’ü tam zamanlı 6’sı ise kısmi zamanlı olarak çalışıyor. 1961’den beri faaliyet gösteren bir aile şirketiyiz. Demir ve çelik konstrüksiyon ile alakalı her işi yaparız. Demir ve alüminyum doğrama işleri olmakla birlikte ağırlık çelik mamullerindedir. En küçük benim, yönetimde iki abim daha var. 2.kuşağı temsil ediyoruz, onlarla beraber işleri yürütmeye çalışıyoruz. MÜSİAD’a kayıtlıyız. Ben de Sivas Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyorum.”

Firma 6 ortaklarından U.G.’nin Sivas MÜSİAD Başkan Yardımcılığı görevini yürüttüğü kendi ifadelerine ek olarak MÜSİAD Sivas Facebook sayfasından da görülebilmektedir. Yine firma ortaklarından C.G.’nin ise Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Meclisinde aktif olarak 23 numaralı komitede görev aldığı oda web sayfasından incelenebilmektedir. Firma ortaklarının aktif ve yönetimde yer alarak kullandıkları MÜSİAD üyeliği ile ulusal çapta dindar-muhafazakâr mantığı temsil eden bir işveren örgütüne üyeliği tercih ettiğini, yerel bazda ise yarı resmi Ticaret ve Sanayi Odası yönetim komitelerinde görev alarak piyasa mantığının taleplerini yerine getirdiği yorumu yapılabilir. Öte yandan, mantıklar arasında net ve belirgin bir çatışmadan söz etmek güçtür.

Firma 6 yetkilisine işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Sosyal statüdür bunların (işveren örgütleri) hepsi . İş yapma bence kişinin, girişimcinin kendi kabiliyetine bağlı. Bu tarz yapıların çok fark yaratacağını sanmıyorum. Öte yandan ihracat yapan bir firma olsaydık işler değişirdi, bize çok faydası olurdu. Özellikle MÜSİAD az gelişmiş ve gelişmekte olan

ülkelerde örgütlenerek önemli ihracat potansiyeli yaratıyor. İşçi örgütlenmesi olarak da biz yani toplasan 20 kişi ile çalışıyoruz. Öyle sendikalık falan bir durum yok burada. Adalet hep zaten işçinin yanında. Üreticinin yanında değil. Şöyle bir durum da var. İş kanununun düzgün olmadığını, düzgün uygulanmadığını devlet de biliyor. O yüzden işçinin yanında durup dengelemeye çalışıyor. Ben sana şunu da söyleyeyim. İş dünyasında, sermaye piyasasında şu an en çok sıkıntı yaşayan, ezilenler üreticiler. İşçiye bakıyorsun işçi kanunu arkasında. Güçlü yani işçi. Sermayeden yana baktığımızda malzeme alımı yaptığımız tedarikçi falan yine güçlü. Şu an genişlemeyi, büyümeyi yeni yatırım yapmayı asla düşünmüyoruz. Piyasayı da buna müsait görmüyoruz, çünkü üretime yatırım yapanın arkasında duran bir devlet yok. (Finansal) Sermayenin yanında duruyor devlet, güçlü daha güçlü oluyor, zayıf daha zayıf oluyor. Öyle bir dönemdeyiz.”

Firma 6 ortağı U.G.’nin ifadeleri piyasa mantığı ve dindar/muhafazakâr mantık arasında bazı çatışmaların varlığına işaret eder niteliktedir. Aynı zamanda MÜSİAD Sivas Başkan Yardımcılığı görevini de yürüten U.G.’nin devletin iş kanunu ile ilgili yasama yetersizliklerinden yakınması, bu yetersizliklerin giderilmesi için iş mahkemelerinde adalet terazisinin işçi eksenine kaydığından bahsetmesi piyasa mantığı ile ilişkilendirilebilir. U.G.’nin eleştirilerinden kapitalist sistemin temelindeki finansal sektörün ve devletin bu sektöre verdiği (iddia edilen) desteklerin de yer alması ise dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı taleplerin bir boyutu olarak ele alınabilir. U.G.’nin hem devlet hem piyasa kaynaklı tüm eleştirilerine rağmen yaklaşık 20 yıldır iktidarda olan muhafazakâr çizgideki AK Partiye yakın bir işveren örgütü olan MÜSİAD işveren örgütünde yer alması ise merkezinde yer aldığı çelişkilerin bir diğer yüzü olarak değerlendirilebilir. Bu yoğun çelişki ve çatışmaların firmanın yeni yatırım niyetlerini tehdit eder hale geldiği firma ortağının ifadelerinden anlaşılabılır.

S10 kodlu soruda Firma 6 ortağına sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik olarak şirketin tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bizim işyerimiz küçük bir organizasyon. Öyle sendikalık bir durum olmadı. Sendika işinin çok yönlü etkileri var. İşte ekonomi, çalışma ortamı, giyinme, barınma, ayaklanma gibi. Ekonomikse sıkıntı bence işverenin yapacak fazla bir şeyi yok. Yani olup da vermiyor gibi bir durum değil de, adamın durumu bu, bu kadar ücret verebiliyorsa burada yapacak bir şey yok. Ama daha iyi çalışma şartları sunulacaksa işçiye tabii sendikal örgütlenmeler olmalı. Eğer daha iyi bir ortam hazırlayacak bir durumu varsa işverenin, işçiler için olsun yani. Sendika işlerini Avrupa ile falan karıştırmamak lazım. Şartlar çok farklı. Bakış açısı farklı. Orada sistem var. İşçi işini yapar, patron kendi işini yapar. Sınıf ayrımı çok nettir. İşçinin rolü belli, işverenin rolü bellidir. Burada öyle bir sistem yok, sosyal yapı yok. Adalet bile herkese farklı işliyor. Sana gelen adalet farklı, bana gelen adalet farklı. Böyle sistemde sağlıklı bir sonuç çıkmaz yani bu örgütlenmelerden. Adı hukuk devleti ama hukuk devletinde yaşamıyoruz bence.”

Firma 6'da işçi sendikalarına yönelik tutumun negatif olduğu, bu tutumun da iş hukukunun işçiye pozitif ayrımcılık yapmasına ve ülkenin gelişmişlik seviyesine dayandırıldığı işverenin ifadelerinden anlaşılabilmektedir. U.G., eğer işverenin işçiyi daha iyi şartlarda istihdam etme imkanı varsa bu durumda işçinin haklarını araması açısından sendikacılığın faydalı olduğunu, ancak Türkiye'de Avrupa gibi yüksek katma değerli üretimin yetersiz, işverenin kazancının kısıtlı olduğu iddiasıyla sendikacılığın Batı eksenli bir şekilde yorumlanamayacağını belirtmektedir. U.G. sözlerini adaletin herkese farklı işlediğinden şikayet ederek sonlandırmakta, genel olarak makro iktisadi ve hukuki şartlar nedeniyle Türkiye'de Batılı tarzda bir sendikal oluşumun verimli olmayacağını ifade etmektedir. İşverenin söylemleri piyasa mantığı ekseninden değerlendirilebilir.

S13 kodlu soruda Firma 6 ortağına “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Yetkilinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Aslında bence şartlar eşit. Büyük şehirlerde olsa başka türlü cevap verebiliriz ama Sivas'ta şartlar belli yani. Biz biraz daha muhafazakâr yaklaşıyoruz hayata, inanç olarak farklılıklar olabilir. Onlar biraz daha gevşek ve fevri hareket edebiliyorlar. Bizim öyle bir hakkımız yok eğer muhafazakâr çerçeveden bakacaksak. Gevşek derken, yani insanda dini inanç yoksa daha rahat günah işleyebilirsin, daha rahat bazı şeylerin hesabını yapmadan, sorgulamadan hareket edebilirsin. Böyle düşünüyorum ama aslında bu bile yanlış bir örnek olabilir. Kimin ne yaptığını, inancını, günahını dışarıdan bilmek zordur. Mesela yerli ve milli duruş olarak fark yoktur. TÜSİAD olsun MÜSİAD olsun sanmıyorum ki ciddi fark olsun. Çünkü mesela ihracatta TÜSİAD bizden daha iyiydi yakın zamana kadar. Son 3-4 yılda MÜSİAD yetişmeye, ihracata ağırlık vermeye başladı. Yıllar boyu onların (TÜSİAD) ihracatı ile ülke kalkınma yaptı, döviz buldu. Özünde ikisi de iş adamıdır, para kazanmak ister. Dünyadaki dil bellidir. O adama da iş yapıyorken neye inanıyorsan diye sormuyorlar, ne iş yapıyorsun ne üretiyorsun diye soruyorlar. Sermayenin paranın dili bellidir sonuçta.”

Firma 6 ortağı U.G., piyasa mantığı perspektifinden yaptığı değerlendirmede gerek TÜSİAD, gerek MÜSİAD üyelerinin özünde iş adamı olduğunu ve para kazanmak istediğini, sermayenin dilinden konuştuklarını, ihracatları ve üretimleri ile ülkeye hizmet ettiklerini vurgulamaktadır. Dindar/muhafazakâr mantık perspektifinden bakıldığında ise MÜSİAD üyelerinin daha dindar ve inançlı, günah işlemekten daha fazla çekinen bireyler olacağını düşündüğü söylenebilir. Öte yandan insanların iç dünyasını bilmek güç olduğundan U.G., TÜSİAD içerisinde de inançlı ve dindar-muhafazakar bireyler olabileceğini eklemiştir. İşverenin anlatılarından, MÜSİAD'ı benzer örgütlerden ayıran esas özelliğin işverenin manevi dünyası ve dini inancı olduğu, MÜSİAD üyelerinin de kar amaçlı olarak üretim yaptığı ve piyasa mantığının yoğun etkisi ile faaliyetlerini sürdürdükleri çıkarımı yapılabilir. Mantıklar arasında ciddi bir çatışma bulgusuna rastlanmamıştır.

S14 kodlu soruda Firma 6 ortağına “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“İşçiler bunu bilir öncelikle. Ama dini bütünlükle falan alakası yok bunun. İşçiye kendi dini duruşumuzu, muhafazakâr görüşümüzü falan dayatmayız. Sen neye inanıyorsun, nasıl yaşıyorsun bakayım, biz MÜSİAD’çıyız ona göre hareket et gibi bir şey olmaz. O da bizim manevi değerlerimizi MÜSİAD ile ilişkilendirmez. Bu dizim kendi değerimiz ve duruşumuz. Burada işçiyi ilgilendiren bir durum yok. Bu üyelikler hep sosyal statü, işçi de en fazla bizim patron da kayıtlı MÜSİAD üyesi falan diyor. Zaten bizim Sivas’ta da çok nedense bu etiketleme var. Bir yerde iki üç üye toplarsak hemen aman da MÜSİAD’çılar toplanmış falan. Hemen firmanın önüne geçiyor bu etiket.”

Firma 6 ortağı U.G.’nin S14 kodlu ifadeye verdiği yanıt, işçilerinin kendisinin MÜSİAD üyesi olduğunu bildikleri, ancak bunun işçi-işveren ilişkilerinde bir fark yaratmadığı yönündedir. İşçilerine kendi inanç dünyalarını ve değerlerini dayatma gibi bir durumun söz konusu olmadığını anlatan U.G., MÜSİAD üyeliğinin kendileri için sosyal statü ve vaziyet alış olduğunu, ötesinde işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj yaratmadığını eklemiştir. Üyeliğin bir sosyal statü, network ve duruş olarak değerlendirilmesi ve üyelikle ilişkili inanç ve değer sistemlerinin işçilere dayatılmaması piyasa mantığının hâkimiyeti olarak değerlendirilebilir.

3.6.2. Firma 6 Sahibinin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçime ve Değer Yargıları

Firma 6 ortağına, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltilmiştir. Firma sahibinin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Bir geçmişimiz var. Köklü geçmişin kesinlikle bir artısı var. Sözümüzde durmak, günü gününe taahhütleri yerine getirmemiz önemli. İnsanlar güvenmediği firmaya çivi bile çaktırmaz. 60 yıldır bir tane çekimiz dönmemiştir, bir tane anlaştığımız proje, teslimat yarım bırakılmamıştır.”

Firma 6 ortağı U.G.’nin anlatıları, piyasada kendilerini ön plana çıkaran özelliklerinin sektördeki köklü geçmişleri, finansal güvenilirlikleri ve iş ile alakalı taahhütlerin yerine getirilmesi olduğunu ortaya koymaktadır. İşverenin inanç dünyası ve dindar/muhafazakâr duruşu ile alakalı bir veriye rastlanmamıştır. Piyasa mantığının hâkimiyetinden söz etmek mümkündür.

S4 kodlu soru ile Firma 6 ortağına “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir.

“Tabii ki nispeten biz kendimizi öyle görüyoruz, onları da öyle görüyoruz. Ama işçinin gözünden bakmak lazım. Onlar nasıl görüyor onu değerlendirmek lazım. Biz de çıraklıktan geldik, halen üretime de giriyoruz. Beraber çalışıyoruz da işçilerimizle. Öyle kopuk tarzda bir çalışmamız, üretimimiz yok. Ne çıkarsa çıksın patron olarak bizim de elimiz değişiyor. Basit demir kapı da taktırsa müşteri bizi görmek istiyor montaj esnasında. Beraber gidiyoruz takıyoruz işçilerle. 2-3 sene işi öğrenip çıkan da olur. 21 yıllık ustamız da var, 18 senelik işçimiz de var. Cenazelerine, düğünlerine, hastalarına, dertlerine koştururuz. Öyle olmasa bizle durmazlar. Biz bunları çok söylemeyi de sevmeyiz iyiliktir bu. Ama büyük kısmı bize borçludur yani. Para ister, avans ister veririz. Olmazsa, durumu düzelmezse, meblağ çok büyük değilse geri istemeyiz de. Öyle olmasa bizimle 15-20 sene kalan işçi olmaz zaten. Elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz diyelim.”

Firma 6 ortağının görüşmede kendisini manevi otorite sahibi paternal bir figür olarak değerlendirdiği görülebilir. Manevi otorite sahibi paternal işveren modelini pekiştirme amaçlı uygulamaların ise yer yer dindar-muhafazakâr mantığın talepleri ve söylemleri ile uyumlu olarak gerçekleştirildiği söylenebilir. Çalışanları cenaze, düğün, hastalık gibi dönemlerinde maddi ve manevi olarak desteklenmesi, finansal açıdan zor durumlarında çalışanlara bazen karşılıksız maddi destek sunulması bu mantığın talepleri doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar olarak ele alınabilir. Mantıklar arasında şiddetli bir çatışma görülmemekle birlikte, çalışanlara sunulan avans ve borçların zaman zaman karşılıksız sunulması piyasa mantığı ile ters olarak değerlendirilebilir.

S17 kodlu soru ile Firma 6 ortağına “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Tabii olmaz olur mu? Maddi koşullar özellikle bizi zorluyor. Daha fazla ücret vermek, daha iyi bir üretim ortamı ve çalışma koşulları sunmak isteriz. Bunun için elimizden geleni de yapıyoruz yani her imkânı zorluyoruz.”

S17 kodlu soruya verilen yanıttan Firma 6 ortağı U.G.’nin özellikle ücretler ve çalışma koşulları söz konusu olduğunda kişisel değer yargıları ve piyasa koşulları arasında ikilemde kaldığı anlaşılmaktadır. İşverenin MÜSİAD üyesi olması ve görüşme genelinde inanç sistemini ön plana çıkarması dolayısıyla piyasa koşulları ile yaşadığı ikilemin dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı olduğu ve orta şiddetli bir çatışmanın mevcudiyetinden söz edilebilir.

3.6.3. Firma 6'da Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda işverene “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı olursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltilmiştir. Firma 6 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Kimse kendi işinden memnun olmaz aslında (Gülüyor). İşin helal kazanç, alın teri yönü var tabii. Öyle dediğiniz gibi farklı ve büyük bir gelir elde imkânı olursa da kapatıp gitmeyiz. Biz çalışmaya alışmışız. Sabah 7:30'da geliriz, akşam 19:00'e kadar buradayız. Biz boş duramıyoruz yani. Pazar günü bile gelir dükkânımı açarım, başında dururum. Alışmamışız boş zamana. Ahlaki boyuttan bakınca işte helal kazanç yönü var, insanlara kendi evime ne yaparsam öyle mal götürüyorum, öyle montaj yapıyorum. Böyle bir tatmin boyutu var. Üretim bu ekonominin en büyük dişlisi. Bunun bir parçası olmaktan muthuyuz. Bir artık tüketim toplumu olduk, üretmeden tüketmek olmaz yani.”

Firma 6 ortağı U.G., S11 kodlu soruya verdiği cevaba –şakayla karışık olmakla birlikte– negatif bir tutum içerisinde başlamıştır. Üretim motivasyonunu çalışma bağımlılığı, alın teri, helal kazanç ve müşterilere nitelikli ürün sunma ile açıklayan U.G., kar elde etme, büyüme gibi piyasa mantığını temsil eden söylemlerden uzak durmuştur. Firma ortağı son olarak üretimi yücelten, ülke ekonomisine üretici olarak katkıda bulunduklarını belirten ifadeler ortaya koymuş ve çalışmadaki bazı diğer firmalarda da gördüğümüz tüketim toplumuna dönüşme eleştirisini yinelemiştir. İşverenin daha önceki sorularda da gördüğümüz piyasa eleştirileri ve genel memnuniyetsizliği ile bir arada düşünüldüğünde mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan bahsetmek mümkündür yorumu yapılabilir.

S22 kodlu soruda Firma 6 ortağına, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdan görülebilir:

“Üretime bağlılık, alın teri ile helal para kazanma. Bir eser ortaya çıkarma, bunu ben yaptım demenin getirdiği tatmin önemlidir.”

Firma 6 ortağının S22 kodlu soruya verdiği yanıt S11 kodlu soruya verdiği yanıtı doğrular nitelikte değerlendirilebilir. Üretim motivasyonunu çalışma bağımlılığı, alın teri, helal kazanç ve üretime övgü ile açıklayan U.G., kar elde etme, büyüme gibi piyasa mantığını temsil eden söylemlerden uzak durmuştur. İşverenin piyasaya ve devletin reel sektöre bakışı ile ilgili memnuniyetsizliğini içeren diğer ifadelerle bir arada değerlendirildiğinde dindar/muhafazakâr mantığın üretim motivasyonunda önemli bir hâkimiyet kurduğu ve orta şiddetli bir çatışma yarattığı yorumu yapılabilir.

S16 kodlu soruda Firma 6 ortağına “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 6 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Tabii var. Üretimde hissedilir bu. Bir aile gibi, yakın arkadaş grubu gibi ben de tulumu eldivenleri giyerim hep beraber çalışırız.”

Firma ortağı U.G.’nin ifadelerinden, manevi atmosferi işçi ve işverenin bir arada ve huzur içinde çalışması olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. İşverenin bizzat atölyeye inip, işçileri ile omuz omuza vererek çalışması, üretim faaliyetine bizzat katılması ve yük üstlenmesi işletmenin ölçeği ile ilişkilendirilebileceği gibi Buhari ve Müslim gibi isimlere dayandırılan aşağıdaki hadis ile de bağlantı kurulabilir (Özel, 2016; Akar, 2022):

“Hizmetçileriniz sizin kardeşlerinizdir. Allah onları sizin ellerinizin altına verdi, dileyseydi sizi onların eli altına sokabilirdi. Kimin elinin altında bir kardeşi bulunuyorsa, ona yediğinden yedirsın, giydiğinden giydirsın. Onlara kaldıramayacakları işi yüklemesin! Eğer yüklerseniz, kendilerine yardım ediniz!”

Sonuç olarak üretim biriminde hissedilen birlik ruhunun hem işletmenin büyüklüğü hem de dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirebileceği, ciddi bir çatışmadan söz edilmesinin güç olduğu yorumu yapılabilir.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 6 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Hammadde alımında hissediyoruz en çok. Mesela demir fiyatlarındaki artış son 2 senede %300’ü geçti. Satın alma ya da hammadde diyebiliriz bu soruya.”

İşverenin S18 kodlu soruya verdiği cevap, fiyatları genellikle uluslararası piyasalarda anlık olarak belirlenen metal hammaddenin üretime katılmasında sıkıntı yaşandığı şeklinde yorumlanabilir. Birden fazla mantığın hâkimiyeti ve mantıklar arası çelişki ile ilgili bulguya rastlanmamıştır.

S23 kodlu soruda Firma 6 ortağına “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltilmiştir. Bu soru ile iş insanının ve firmasının kurumsal yatırım tercihleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Firma 6 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Şu anki koşullarda daha ziyade gayrimenkul ile değerlendirilir. Borsa, vadeli mevduat gibi şeyler olmaz. Altın ya da gayrimenkul tercih edilir.”

Soruya verilen cevap, araştırmamıza katılan diğer işletmelerde olduğu gibi Firma 6'da da dindar/muhafazakâr mantık temelli borsa ve faiz gibi enstrümanlardan uzak durma baskısının hissedildiğini göstermektedir. Firma ortağı U.G. bu gibi rizikolu enstrümanlardan dini inançları gereği uzak durduklarını, öte yandan daha ziyade altın ve gayrimenkul gibi yatırımları tercih ettiklerini belirtmiştir. Mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür değerlendirmesi yapılabilir.

S25 kodlu soruda firma sahibine “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma 2 ortağının S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Gelir tabii ki. Bu zamana kadar öyle bizim aksiyon almamızı gerektirecek ciddi bir durum olmadı. Şöyle bir düşünüyorum... Dediğim gibi bu zamana kadar olmadı ama kavga, dövüş, yüz kızartıcı suç gibi şeyler olabilir belki. Biz bir de işçiyi kazanmaya çalışırız. Yargısız infaz gibi bir durum olamaz. İşçiyi dinleriz, problemi derdi nedir bir bakarız ona göre hareket ederiz.”

Firma ortağı U.G., doğrudan işçilerin özel yaşamı ile ilgilenmediklerini belirtmekle birlikte, bu tarz bilgilerin kendilerine ulaştığını, yüz kızartıcı ve adli vakalarda aksiyon almayı düşünebileceklerini ama bugüne kadar bu tarz bir durumla karşılaşmadıklarını eklemiştir. İşveren ayrıca işçiyi yargılamaktan ziyade kazanma odaklı düşündüklerine de ifadesinde yer vermiştir. Çalışanların işledikleri yüz kızartıcı suçlar ve karıştıkları adli vakalarla ilgili olarak işverenin alabileceği aksiyonlar iş hukukunda mevcuttur. Bunlara ek olarak işverenin “işçiyi kazanma, problemin altında yatan nedenleri tespit etme” odaklı söylemleri dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı paternal işveren modeli bünyesinde değerlendirilebilir. Her halükarda mantıklar arasındaki çatışmanın minimal olabileceği düşünülmektedir.

3.6.4. Firma 6'da İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 6 yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 6 yetkilisinin cevabı aşağıdan görülebilir:

“İşle alakalı olmayan kriterimiz yok diyebilirim. Biz işe alırken bir hafta on gün deneme süreli sözleşmeli alırız. Bize uymaz işçi, belki biz ona uymayız. Şartlar, ahlaki boyut, çalışma bize uyarsa işe alırız. Yoksa zaten işe alamıyoruz. Düzenli mesaiye gidiş geliş, iş başındaki davranış ve tecrübe bizim için önemlidir. İşe yatkınlık, işi bilme de önemli ama onlar sonraki şeyler. Hepsi halledilir. İnsanların bize yansıtmadığı bazı dışarıdaki şeyleri varsa biz de bunları çok kurcalamak, kişilik haklarını ihlal

etmek istemeyiz. Bu bizce yanlış, bana ters bu. Adam benim işimi yapıyorsa, mesaiye düzgün geliyorsa, ihtiyaçlarıma cevap veriyorsa adamın gündelik yaşantısı ile alakalı bizim çıkarımlar, varsayımlar, yargılamalar yapmamız doğru değil. Kötü gördüğümüz şeyleri belki bir abi, baba gibi uyarırız. Ama sen işten çıkacaksın, sen şöyleymişsin falan böyle yargılama süreci bize ters. Hatta bana sorarsan dini inancı bile benim için çok önemli değil.”

Firma yetkilisi U.G.’nin anlatıları mevcut ve potansiyel çalışanlarla ilgili işe alma ve performans değerlendirme kriterlerinin daha ziyade piyasa mantığı ekseninde şekillendiği şeklinde yorumlanabilir. Firmanın deneme süresi ile işçi alımı, işe alım kriterlerinin iş ve performans odaklı olması, mesaiye düzenli devam ve tecrübe gibi kriterler bu mantık ile uyumlu olarak değerlendirilebilir. Firma ortağının çalışanların dini inançları ile de doğrudan ilgilenmediğini belirtmesi yine piyasa mantığının hâkimiyeti olarak değerlendirilebilir. Dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı tek söylem, işverenin paternal bir role bürünerek, detay vermeden “kötü” olarak değerlendirdiği bazı davranışlar ile alakalı olarak işçisini uyarması olarak yorumlanabilir. Mantuklar arasında ciddi bir çatışmadan söz etmek güçtür.

S6 kodlu soruda Firma 6 ortağına “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma ortaklarından U.G.’nin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Tecrübe önemlidir, işe zaman ayırabilmesi önemlidir. Aile şirketi olduğumuzdan dışarıdan yönetici alma durumumuz pek olmadı. Ama ustalarımız için konuşursak tecrübeleri, işe yaklaşımları, işi patronun değil de kendi işi gibi yapmaları ve işçiyi bu şekilde çalıştırmaları önemlidir.”

Firma 6’da tüm üst yönetim kademelerinin G. kardeşler tarafından doldurulduğu görülmektedir. Daha ziyade ustabaşı seviyesinde yönetici çalıştıran firmanın, bu pozisyonlar için öngördüğü kriterlerin piyasa mantığı ile uyumlu olduğu değerlendirilebilir.

S7 kodlu soru ile Firma 6 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:

“Bizi etkilemez, ilgilendirmez. Buradaki süreçleri, işimizi etkilemediği sürece biz ilgilenmeyiz öyle şeylerle. Böyle bir şey zaten yanlış da yani. Birinin özgürlüğünü kısıtlamak gibi bir şey olabilir mi? Biz burada sadece vesileyiz. Siz öğrencilere böyle bir şey yapabilir misiniz? Yani evdeki 2-3 yaşındaki çocuğa bile söz geçiremiyoruz, burada 20-30 yaşındaki adamlara söz geçirmek, dışarıdaki yaşamlarına müdahale etmek falan mümkün mü?”

Firma ortağı U.G., S7 kodlu soruya verdiği yanıtta benzer içerikli diğer sorularda verdiği ifadeleri tekrarlamakta, çalışanların özel yaşamları ile ilgilenmediklerini, bu tarz kısıtlama ve denetlemelerin hem uygulanması zor hem de bireysel özgürlükler açısından sakıncalı olduğunu vurgulamaktadır. U.G.'nin bu ifadelerine ek olarak firma performansını ve işyeri huzurunu etkilememe şerhi koyması da yine piyasa mantığının hâkimiyeti ile açıklanabilir.

S8 kodlu soru ile Firma 6 ortağına “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Anlaşmazlıklar zaman zaman oluyor tabii. Genelde ikili diyalog ile çözmeye çalışıyoruz. Benden habersiz burada iş akdine son verme falan olmaz zaten. Hepsi benim önümden geçer. Öyle haksız kafasına göre esip gitme falan olmaz burada. Verirse gerekli hukuki yollara biz de gideriz. Ama önceliğimiz burada ikili diyalog. Zaman zaman mahkeme sıkıntıları oluyor hukuk yoluyla çözülüyor. Dışarıda akıl veren çok. Mesaiydi ücretti. Burada her şey çok güzel oluyor. Ama dışarıya bir gidiyor işçi. Özellikle avukatlar falan çok fişekliyor dolduruyor işçileri. Bir şeyler duyuyor kafasında kuruyor. Biz işe alırken çalışma şartlarını, mesai ücretlerini, her şeyleri konuşuyoruz. İşine gelirse çalış, gelmezse çalışma diyoruz. Ama adam işime geliyor diyor, işe giriyor. Biz ufak tefek gelmediklerini, gecikmeleri kesmeyiz, maaştan düşmeyiz. Ama adam işten çıkınca bunları hiç görmüyor.

Ben şunu istiyorum. Adaletli bir düzen olmalı gerçekten işçi-işveren ilişkilerinde. İşçi de kendine göre hakkını almalı, işveren de hakkını almalı. Ama en baştan en sona kadar herkesi kapsayan bir adalet. Hani komünizm falan diyorlar ya. Bilmem biliyor musunuz komünizm düzenini. Bir rejim bu zaten. Biz de komünizm ateistlik gibi anlaşıyor ama aslında bir mülkiyet rejimidir. Bunun çıkış amacı o. Komünizm tarzı bir adalet. Biz de işçilerin yaklaşık 3'te 1 asgari ücret alır, kalanları asgariden fazla alır. Deneyimli işçiler 4000-5000 TL civarında alır. İşçi her türlü sıkıntısını derdini gelip bize doğrudan çok rahat anlatabilir. Öyle uzak, erişilmez bir konumda değiliz.”

Firma 6'da işçi-işveren anlaşmazlıklarının öncelikle diyalog yoluyla çözülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Firma ortağı U.G., firmadaki diğer ortakları olan abilerinin de kendisinin de keyfî bir biçimde işten çıkarma gibi uygulamalara başvurmadıklarını belirtmekte ve araştırmadaki diğer firmalardan da sıklıkla duyulan iş hukukunun işçi yanlısı tutumuna yönelik eleştirileri yinelemektedir. Firma ortağı U.G. fırsatçı olmakla suçladığı avukatların, iş mahkemelerinin işçi yanlısı tutumunu kullanarak işçileri dolduruşa getirdiklerini, özellikle işten çıkan/çıkarılan işçilerin bir fırsat kapısı olarak görüldüğünü iddia etmektedir. İşverenin anlaşmazlıklarla ilgili ifadelerinin buraya kadar olan kısmı kapitalist bir sermaye sahibinden duymaya aşına olduğumuz, piyasa mantığı ile uyumlu bir söylem olarak değerlendirilebilir.

İşverenin işçi-işveren anlaşmazlıkları ile ilgili sıra dışı vurguları ise ifadelerinin ikinci kısmında gizli gibidir. MÜSİAD Sivas şubesinde Başkan Yardımcısı olarak yer alan nispeten genç - 30'larının sonlarında- bir işadamı olan U.G., hem işçi hem de işverenin hakkının ancak "komünizm tarzı bir adalet" ile teslim edilebileceğini ileri sürmektedir. Komünizmin aslında ateizm değil, bir mülkiyet rejimi olduğunu savunan U.G.'nin sözleri, ülkenin komünist sisteme geçmesini istemekten ziyade devletin iş hukukundaki ağırlığını arttırdığı ve gerektiğinde daha otoriter bir şekilde hem işçiyi hem de işvereni hizaya getirmekten kaçınmadığı otoriteriyen bir atmosferi betimler nitelikte ele alınabilir. İşverenin anlatılarının bu ikinci kısmındaki serbest piyasa karşıtı ve müdahaleci devlet tutumunun arkasında, İslami entelektüel camiada zaman zaman kendisine yer bulan İslami sosyalizm, ya da İslam sosyalizmi olarak nitelendirilen düşünce sistemi olabilir. Bu noktada serbest piyasa, özellikle emek piyasası ile ilgili yaşanan sıkıntılar sonucunda işverenin kendisini bu tarz mantıklar arası bir ikilemde bulduğu, çatışmanın bir MÜSİAD yöneticisi iş adamını komünizme –ya da belli unsurlarına– övgüler düzecek kadar şiddetli olduğu yorumu yapılabilir.

S9 kodlu soru ile Firma 6 ortağına “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 6 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bu tarz taleplerimiz olursa mesai ücretlerini falan tam olarak veririz. Fedakârlığı biz maddi değil de mesela zaman olarak istiyoruz. Yani işte sipariş var pazar günü gel yetiştirelim. Ama karşılığında parası tam olarak verilir. Hatta kendilerinin işleri olur, işe gelmedikleri günler olur öyle 2 saat, 5 saat 3 gün bunları öyle hemen ücretten düşmeyiz. Bize yalan söylemesin, ne yapıyor niye işe gelmiyor anlatsın. Biz izin veririz parasını da düşmeyiz. Sigortalı oldukları için izin kâğıdı veririz sadece başımıza bir iş gelmesin diye. Doğru söyledikleri sürece sıkıntı yok. Fazla mesaiye gelirse işçi parasını tam alır. Kazan-kazan durumu şeklinde yani. Bizim işimiz görülür, o da parasını alır.”

Firma 6'da işçilerden çalışma koşulları ve süreleri, ücretler ve fazla mesailer gibi hususlarda maddi bir fedakârlık talebi olmadığı işverenin ifadelerinden anlaşılmaktadır. Fazla çalışma sürelerinin ücretlere tam olarak yansıtıldığı, işçilerden bu tarz durumlar için daha ziyade “zaman” talebinde bulunduğu görülmektedir. İşveren daha da ileri giderek işçilerin işe geç kalma, mazeretsiz olarak işe gelmeme gibi durumlarında hemen ücret kesintisine gidilmediğini, işçinin mesai kaybının sebebine bağlı olarak fedakârlığın kendileri tarafından yapıldığını ileri sürmektedir. İşverenin anlatıları piyasa mantığının görece baskın olduğu şeklinde değerlendirilebilir. İşçilerin iş yapmadıkları sürelerin firma aleyhine ücretlerinin ödenmesi ise yer yer dindar/muhafazakâr mantığın da paternal işveren modeli ve iyi niyet şeklinde kendisini hissettirdiği şeklinde açıklanabilir.

S12 kodlu soru ile Firma 6 ortağına “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 6 ortağı U.G.’nin soruya verdiği tam yanıt aşağıdan görülebilir:

“Özel bir havuz yok. Daha ziyade İŞKUR kullanırız. Web sitesi ya da insan kaynakları gibi özel bir birim de yok yani. Web sitemiz vardı 1-2 senedir güncelleyemedik. Oradan işçi alımı da olmuyordu zaten. Ama şimdi marka tescil işlemleri için web sitesi lazım. Web sitesini tekrar ayağa kaldıracamız. İşçi alımları İŞKUR üzerinden oluyor diyebiliriz ihtiyaç oldukça.”

Firmanın ölçeği itibariyle özel bir insan kaynakları birimi oluşturmadığı, çalıştırdığı vasıfsız personelleri ağırlıklı olarak İŞKUR üzerinden temin ettiği anlaşılmaktadır. İŞKUR üzerinden sağlanan istihdama devlet tarafından verilen teşvikler ile bir arada değerlendirildiğinde piyasa mantığının baskın olduğu, dindar/muhafazakâr mantık temelli aday bulma metotlarına rastlanmadığı yorumu yapılabilir.

S15 kodlu soru ile Firma 6 yetkilisine temsilcisine “Firmanızda, işçi-işveren iletişiminde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 6 yetkilisinin yanıtı aşağıdan görülebilir:

“İkili diyaloglar ve yüz yüze görüşmeler tercih edilir. Kuruluş yerimizin yapısı itibariyle de uygun olan bu. İşçiler aşağıda çalışıyor biz yukarıda ofisteyiz. Çoğu zaman biz de aşağıda makine başındayız. Biz zaten düzenli olarak üretime de katılıyoruz yani iletişim sıkıntısı yok. Dolaylı şeylere ihtiyaç yok.”

Araştırmamıza konu olan görüşmenin de gerçekleştiği Firma 6 üretim atölyesi işçilerin çalıştığı bir imalat alanı ve firmayı yöneten üç kardeşin ofis olarak kullandığı bir asma kattan oluşmaktadır. İşveren U.G., daha önceki sorulara verdikleri yanıtlardan birinde kendilerinin de zaman zaman bizzat üretim faaliyetlerine katıldıklarından ve işçiler ile omuz omuza verdiklerinden bahsetmişti. İşveren S15 kodlu soruda da benzer bir uygulama içerisinde olduklarını tekrarlamakta ve bunun sonucu olarak yüz yüze, sözlü iletişimi tercih ettiklerini söylemektedir. İşverenin bu şekilde işçi tulumu giyerek üretime katılması ve işçiler ile doğrudan temas etmesi, S16 kodlu soruda yer verdiğimiz hadis üzerinden değerlendirilebileceği gibi (Özel, 2016; Akar, 2022), üretim ölçeğinin görece küçük kalması ile de açıklanabilir. Öte yandan sözlü iletişim ispat yükümlülüğünde ortaya çıkarılabileceği sakıncalar nedeniyle piyasa mantığı ve bürokratik örgüt düşüncesi ile çelişki içerisinde de ele alınabilir. İşverenin işçiler ile yer yer anlaşmazlıklar yaşadığı, hukuk sistemine yoğun eleştiriler yönelttiği diğer sorular ve ifadeler ile birlikte değerlendirildiğinde orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek yerinde olabilir.

S20 kodlu soruda işverene “Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“İşe yatkınlık ve deneyim. Ayrıca çalışma şartlarında karşılıklı uzlaşma önemli.”

İşverenin S20 kodlu soruya verdiği yanıt, organizasyonun görece zayıf bir insan kaynakları politikası olduğuna işaret etmekle birlikte, dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı herhangi bir unsur içermemektedir. İşverenin diğer sorulara verdiği yanıtlardan çalışma şartlarının daha ziyade işin niteliği ile ilgili olduğu, çalışanın özel yaşamı ve manevi dünyası ile ilgilenmediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla uygulamada zayıf olarak yorumlanması mümkün olsa da, piyasa mantığının hakimiyetinden söz etmek mümkündür.

S21 kodlu soruda Firma 6 ortağına, “İşe alım sürecinde sizin için hangisi daha önemlidir? Bilgi, uzmanlık ve deneyim gibi somut kriterler mi yoksa adayın kişisel değerleri, yaşam tarzı, ahlaki gibi daha soyut özellikleri mi?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren U.G.’nin cevabı aşağıdaki gibidir.

“Bilgi, uzmanlık ve deneyim önce gelir. İşi öğrettiğimiz adamlar da olur zaman zaman ama hazır işi bilen, işe yatkın, bilgisi, uzmanlığı olan işçi her zaman işimize yarar. İkinci sıradaki faktörlerle bir insanı değerlendirmeye yönelik fikirlerimi söylemiştim zaten.”

Firma 6 yetkilisi S21 kodlu soruya verdiği cevapta işe alım sürecini ağırlıklı olarak piyasa mantığının şekillendirdiğini belirtmiş, önceki sorulara verdiği yanıtlar ile tutarlı bir çizgi izlemiştir. Firmanın ayrıca yeni eleman yetiştirme külfetinden kaçınmak için deneyimli personel adaylarına öncelik vermesi de yine bu mantığın bir tezahürü olarak değerlendirilebilir.

S24 kodlu soruda Firma 6 ortağına “Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Bunlar bizi ilgilendirmez, buradaki işi, performansı, katkısı önemlidir. Bunun kişisel haklar, özgürlükler ile alakalı da sıkıntı yaratacağını düşünüyorum ben. Daha önce de söyledim. Olmaz. Burada mahkeme kurup yaşam tarzıyla, dünya görüşüyle, inancıyla falan insan yargılamak olmaz olmamalı. Kimsenin hakkı değil bu.”

Firma 6 ortağı U.G., görüşmemizde düzenli olarak çalışanlarının özel hayatları, dini inançları, yaşam tarzları gibi kriterler ile ilgilenmediğini belirtmişti. İş ilanlarında mütedeyyin çalışan arayışının belirtilmesi ile ilgili soruda da benzer bir tutum sergilemekte ve çalışanların örgüte performansı ve katkısı yerinde olduğu sürece örgüt dışı yaşamları ile ilgilenmediklerini ısrarla tekrarlamaktadır. U.G., kimsenin insanların inançlarını, dünya görüşlerini, yaşam tarzlarını yargılama hakkı olmadığını da yinelemektedir. U.G.’nin bu anlatıları piyasa mantığının hâkimiyeti ile açıklanabilir.

3.7. Örnek Olay 7: Firma 7’de Çoklu Kurumsal Mantıklara Verilen Yanıtlar

3.7.1. Firma 7’de İşçi ve İşveren Örgütlenmelerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikler

Firma 7 teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir. 1999 yılında bilgisayar satışı, teknik servis ve internet kafe hizmetleri sunmak amacıyla şahıs işletmesi olarak kurulan firma, 2000 yılından itibaren internet kafe hizmetlerine son vermiş, 2002 yılından itibaren ise iki aile üyesinin daha katılımıyla ortaklık yapısına dönmüştür. 2011 yılında Sivas’ın ilk yerli perakende teknoloji marketini kuran firma, yaklaşık 20 çalışanı ile Sivas ilinde iki farklı şubede faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurumlar için muhasebe, imalat ve kaynak yönetimi yazılımları, güvenlik kamerası satış ve kurulumu gibi hizmetler sunan işletme, perakende müşteriler için de bilgisayar ve mobil elektronik ürünlerinin satışını yapmaktadır. Firma ayrıca pek çok yazılım ve donanım üreticisi için satış sonrası destek hizmetleri de sunmaktadır. Firma ortağı M.Y.Ş., MÜSİAD Sivas Şubesi Başkan Yardımcılığı görevini de yürütmektedir. Görüşme M.Y.Ş. ile gerçekleştirilmiştir.

Firma ortağının herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı olup olmadığını öğrenmek amacıyla kendisine S1 kodlu soru yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“MÜSİAD üyesiyiz. Kendimde MÜSİAD Sivas yönetimindeyim. MÜSİAD’a girmek için referans gereklidir. MÜSİAD güvenilir ve emin iş adamı demektir ve 2-3 referans ister. Başvuran kişinin araştırması yapılır, MÜSİAD üyelerinden referans olan olursa MÜSİAD’ın genel merkezi onayıyla üyelik alımı yapılır. Belirli aidat vb gereklilikler de var tabii. İlla imalat gerekmez MÜSİAD için, toptan ve perakende ticaret, el emeği ile esnafılık gibi sektörlerden de üye alımı olur.

Biz perakende yazılım ve donanım işindeyiz. Güvenlik sistemleri, muhasebe yazılımları, ERP sistemleri, kendimiz geliştirdiklerimiz var. Bayisi olduğumuz firmalar var. Yaklaşık 14 kişi ile bilişim sistemleri alanında hizmet veriyoruz.”

Firma 7 ortağının dindar/muhafazakâr mantık ekseninde MÜSİAD üyeliğini aktif olarak sürdürdüğü ve Sivas şubesinde başkan yardımcısı olarak görev yaptığı görülebilir. M.Y.Ş. aynı zamanda STSO Meclis üyeliği, STSO Bilişim ve Sanayi Konseyi üyeliği ve MÜSİAD Bilişim Sektör Kurulu başkanlığı görevlerini de üstlenmektedir. Bütün bunlara ek olarak M.Y.Ş.’nin yerel bir radyo istasyonunda, “Akademi ve İş Dünyası” başlıklı bir programı her hafta düzenli olarak yaptığı ve genellikle Sivas Cumhuriyet Üniversitesi akademisyenleri ile işbirliğini artırma amaçlı olarak düzenli sohbetler gerçekleştirdiği de bilinmektedir. Firma ortağının MÜSİAD’da yüklendiği aktif görevlere ek olarak Sivas’ta akademi ve iş dünyasını bir araya getirme çabaları ve Sivas Ticaret ve Sanayi Odasında yüklendiği idari pozisyonlar, gerek piyasa mantığının, gerekse de dindar/muhafazakâr mantığın taleplerine eşit bir şekilde karşılık verdiği ve ciddi bir çatışma hissedilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Firma 7 ortağına, işçi ve işveren örgütlenmelerine yönelik genel tutumunu ölçmeyi amaçlayan S2 kodlu soru yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bu örgütlerin olması gerekir. Bunların özellikle girişimciler için en büyük faydası çevre edinmedir. Özellikle gençler için mesela bizim gençlik örgütümüz de var. Bunlar tanışma sağlıyor, bilgi alışverişi ve ticaret hacmi sağlıyor. Yurtiçi ve yurtdışı ticaret fırsatı varsa biz 81 ile ve dünyanın farklı bölgelerinde örgütlendiğimizden pazara çabuk ulaşma sağlıyor iş dünyası açısından. Sivil toplum örgütlerine iş adamları dünyasında bu açıdan ihtiyaç var. En büyük olay pazara ulaşma. İşçi örgütleri sendikalar bizi çok ilgilendirmez. Biz kendi işimize bakıyoruz bu noktada. Memur işçi sendikaları falan onlar başka konular. Bu yönde öyle bir ısrarlı girişimde girmedik ne bizim şirketimizde ne MÜSİAD’ın en azından Sivas üyelerinde.”

Firma 7 ortağı M.Y.Ş., MÜSİAD ve benzeri işveren örgütlenmelerini bilgi alışverişi, pazar genişletme, network kurma gibi konularda oldukça faydalı bulurken, işçi örgütlenmeleri ile alakalı soruyu geçiştirme tarzı ve ses tonu sendikal tutumunun olumsuz olduğu izlenimini bırakmaktadır. İslami iktisat düşüncesinde sendikalar ile ilgili farklı düşünceler daha önce belirtildiğinden (Ongan, 2013), firmanın işçi ve işveren örgütlenmeleri ile ilgili tutumunun daha ziyade piyasa mantığı tarafından şekillendirildiği, işveren örgütü seçimi noktasında devreye giren dindar/muhafazakâr mantığın ise işveren nezdinde ciddi bir çatışma yaratmadığı yorumu yapılabilir.

S10 kodlu soruda Firma 7 ortağına sendikal işçi örgütlenmelerine yönelik olarak şirketin tutumu ve bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkileri ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Biz küçük çaplı bir firmayız bu tarz bir sendikal örgütlenme durumu yok bizde.”

İşçi örgütlenmelerini içeren ikinci soruyu da firma ortağının hızlıca geçiştirdiği ve çalışan sayısı itibarıyla kendi işyerlerini ilgilendiren bir durum olmadığını söylediği görülmüştür. Fakat soruyu cevaplarırken takındığı tutum ve ses tonu işçi örgütlerine sıcak bakmadığı yönünde değerlendirilebilir. İşverenin işçi örgütlenmelerine yönelik bu tutumu piyasa mantığının hâkimiyeti ile açıklanabilir.

S13 kodlu soruda Firma 7 ortağına “sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Yetkilinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Bunların mantığı hep aynıdır. TUSİAD olsun MÜSİAD olsun hep çevre edinmek, pazara ulaşmak için. Bence ayıran bir özellik yoktur bunları örgüt olarak. Hepsi aynı mantıkla çalışıyor herkesin amacı ticaret yapmak. Birbirine benzer.”

Firma ortağının işveren örgütlenmelerini işverene sağladığı pazara ulaşma, birlik olma, network oluşturma gibi faydaları üzerinden değerlendirdiği ve bu örgütlenmeleri piyasa mantığı ekseninde değerlendirdiği yorumu yapılabilir. Dindar/muhafazakâr mantık daha ziyade üye olunacak örgüt seçiminde devreye girmekte ve işveren nezdinde ciddi bir çatışma oluşturmamaktadır.

S14 kodlu soruda Firma 7 ortağına “MÜSİAD üyesi bir işveren olmak size işçi-işveren ilişkilerinde bir avantaj sağlıyor mu?” ifadesi yöneltilmiştir. İşverenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Mesela personel bulmada havuz kurmaya yardımcı oluyor. Güvenilir, nitelikli arkadaşlar bir firmadan diğerine geçebiliyor.”

Firma 7 ortağının soruya verdiği yanıt MÜSİAD üyeliğinin işçi-işveren ilişkilerinden ziyade MÜSİAD üyesi firmalar arasındaki personel transferlerine yardımcı bir rolü olduğu şeklinde yorumlanabilir. Örgüt üyesi diğer firmalardan gelen personellerin daha olumlu, güvenilir adaylar şeklinde değerlendirilmesi, işe alım sürecini kısaltarak zaman ve para tasarrufu sağlaması işverenin soruyu algılama şekli ile birlikte değerlendirilecek olursa her iki mantığın da etkisini hissettirdiği, ciddi bir çatışmanın olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3.7.2. Firma 7’de İşverenin Kişisel Özellikleri, İş Yapma Biçimi ve Değer Yargıları

Firma 7 ortağına, tedarikçilerin ve müşterilerin gözünden bakıldığında bir iş adamı olarak ön plana çıktığını düşündüğü temel karakter özellikleri ve davranışların neler olduğunu anlamak amacıyla S3 kodlu soru yöneltilmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“20 yıla yakın süredir sektördeyiz. Sorumluluk almaktan ve iş takip etmekten çekinmeyiz. Bize ulaşabilmek müşteri için önemlidir. Bu güveni verirsek, aradığı zaman ulaşabilirse biz bu noktada ön plana çıkarız. Müşteriye ulaşılır olmak, cevap vermek ve en önemlisi çözüm üretmek. Çözüm odaklı olmakla biz övünmek isteriz. İlğimiz alakamız olmadığı konularda bize ulaşan müşteriyi de ilgili iş adamı ve esnaf arkadaşlarımıza yönlendiririz. Memnun kalırsa bu da bize artı puan yazar, başka müşteri getirir. Deneyim, ulaşılabilirlik, çözüm odaklı olma, satış sonrası müşteriyi ortada bırakmama ve güvenilir bir iş adamı olmak olarak özetleyebiliriz bu sorunun cevabını.”

Firma ortağı M.Y.Ş.’nin güvenilirlik, sektörde köklü olma, müşteri için ulaşılabilir olma ve çözüm üretme gibi söylemleri, kendisinin ön plana çıkan ve sektöre güven veren özelliklerinin ağırlıklı olarak piyasa mantığı etkisi altında olduğu şeklinde yorumlanabilir.

S4 kodlu soru ile Firma 7 ortağına “kendinizi çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiş, cevabı evet ise bu otoritenin kaynağının ne olduğunun belirtilmesi rica edilmiştir.

“Biz burada aile gibi çalışırız. Aile ortamı vardır. Bu da bize avantaj sağlar. İşe giren ailemizin bir parçası olur. Bize katma değer sunar kendisi de kazanır hem maddi manevi hem deneyim olarak. Aile ortamı olunca biz çalışanımıza her türlü yardımcı oluruz. Bağış olsun, zekât olsun, evlilik yardımı olsun, cenaze ile ilgili yardımlarımız olsun hepsini yaparız. Gelen rahat çalışır. Ne kendisinin ne ailesinin anasının babasının kardeşinin gözü arkada kalmaz. Çalışma ortamımız rahattır abdestini namazını kılar, çayını sigarasını içer rahatça vesaire yani. Devlet mesaisi gibi haftalık 40-45 saat civarı neyse o düzende çalışılır. Aşırı otoriter, baskıcı bir çalışma ortamı yok. Bizde istişare esastır. Beraber çok karar alırız çalışanlarımızla.”

İstişare sözcüğü araştırmaya katılan işletmelerden Firma 2 ile yaptığımız görüşmede de daha önce iki kez gündeme gelmişti. Firma 7’de istişare kavramı bir kez daha karşımıza çıksa da iki firmanın kavrama farklı anlamlar yüklemesi dikkat çekicidir. Firma 2’de istişare, şirket ortaklarının enformel olarak yönetim kurulunu toplamadan aralarında aldıkları kararlar ve düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktaydı. Firma 7’de ise çalışanların yönetime katılması ve çalışanların da görüşü alınarak verilen kararların istişare olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. İslami metin ve makalelerde sıkça karşımıza çıkan istişare kavramını Akar, Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından düzenli olarak çıkarılan Diyanet dergisinde şöyle tanımlamıştır (Akar, 2022):

“İstişare, herhangi bir konuda doğru sonuca ulaşmak veya isabetli karar verebilmek için bir başkasının görüşüne başvurmak, birine bir konuyu danışmak, karşılıklı olarak görüş alışverişinde bulunmak, ihtisas sahiplerinden görüş almak demektir. İstişare, şura, müşavere gibi kelimeler ile aynı anlamdadır. Kuran’da istişare İslam’ın en önemli prensiplerinden biridir. Yüce Allah Kur’an-ı Kerim’in Şûra Sûresi’nde ahirette mükâfatlandıracağını vadettiği müminlerin özelliklerinden bahsederken; onlardan birinin de işlerini müşavere yoluyla yapmak olduğunu beyan eder:

Bu mükâfat (...), Rablerinin çağrısına cevap verenler ve namazı dosdoğru kılanlar; işleri, aralarında şûrâ (danışma) ile olanlar, kendilerine verdiğimiz rızıktan Allah yolunda harcayanlar, bir saldırıya uğradıkları zaman, aralarında yardımlaşanlar içindir. (Şûrâ, 36, 37, 38, 39)

Ayet-i Kerime’ye göre gerçek müminler hiçbir işi baskı ve zorbalıkla yapmazlar. Herhangi bir iş yapmak ya da problemi çözmek için aralarında görüş sahibi olanlarla bir araya gelerek fikir alış-verişinde bulunur, ortak aklın ürünü olacak sonuçlara ve çözümlere ulaşırlar.”

Akar (2006), Ali İmran suresinin 159. Ayetinin de istişare (şura) ile alakalı olduğunu ve Hz. Muhammed üzerinden inananlara seslendiğini belirtmektedir:

“...iş konusunda onlarla müşavere et. Bir kere de karar verip azmettin mi, artık Allah’a tevekkül et, (ona dayanıp güven). Şüphesiz Allah, tevekkül edenleri sever.”

Modern yönetim anlayışında çalışanların yönetime katılması, demokratik yönetim gibi tabirler ile ifade edilen kavramın, Firma 7’de istişare olarak kurumsallaştırılması ve işverene göre başarı ile uygulanması her iki mantığın da ciddi bir çatışma olmaksızın taleplerinin yerine getirilmesi şeklinde yorumlanabilir.

Firma 7’de istişare kurumuna ek olarak çalışanların bir aileye katıldıklarının varsayılması da manevi otorite ve paternal işveren modelinin pekiştirilmesi açısından değerlendirilebilir. Firma ortağı M.Y.Ş. çalışanın annesi babası gibi birinci derece akrabalarının gözünün arkada kalmayacağı, güvenli ve nezih bir çalışma sunduklarını ifade etmektedir. Çalışanların, firma sahiplerinin yapmayı planladığı hayırseverlik çalışmalarından bağış ve zekât şeklinde pay alması, namaz gibi ibadetlerini işyerinde yerine getirebilmesi, rahat ve otoriterlikten uzak bir çalışma ortamı bu aile ortamını ve manevi atmosferi teşkil eden temel unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, Firma 7’de çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması, işverenin hayırseverlik faaliyetlerinden öncelikli olarak yararlanması, işyerinde ibadet edebileceği ortamın sunulması ve görece özgür bir çalışma ortamı sunulması hem piyasa mantığının hem de dindar/muhafazakâr mantığın taleplerinin görece başarılı bir şekilde karşılanması şeklinde yorumlanabilir.

S17 kodlu soru ile Firma 7 ortağına “Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Firma ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Piyasa koşulları dediğiniz ekonomik sanırım. Ama bunlar bizim değer yargılarımızı etkilemez belki iş koşullarını etkiler. Bizde öncelik çalışana verilir kendimizi düşünmeyiz. Onlar mutlu olsun da biz her türlü mutlu oluruz. Daha ziyade çalışan odaklı davranırız böyle durumlarda.”

Firma 7 ortağı, piyasa koşullarının kişisel değer yargılamalarını etkilemesinin mümkün olmayacağını, piyasa kaynaklı sıkıntıların mevcudiyeti halinde önceliğin çalışanların huzuruna verileceğini belirtmiştir. Bu çalışan odaklı tutum, işverenin kendi değer dünyasında ve inanç sisteminde tutarlı olsa da, işletmenin bekası düşünüldüğünde piyasa mantığı ile çatışma içerisinde değerlendirilebilir.

S19 kodlu soruda Firma 7 ortağına “İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 7 ortağının yanıtı aşağıdaki gibidir:

“Koşullar zorlarsa da bizim manevi kimliğimiz duruşumuz bellidir. Sarsılmaz.”

Firma 7 ortağının soruya verdiği kısa ve net cevap, piyasa koşullarının işadamlarının manevi kimliği ve değer dünyasından çeşitli tavizler ve fedakârlıklar beklediği durumlarda dahi herhangi bir esneklik gösterilmeyeceği, gerekirse piyasa talepleri ile çatışmaya girileceği şeklinde yorumlanabilir. İş insanının, gerekirse işletmenin başarısını ve bekasını riske atarak manevi duruşundan taviz vermemesi, zorlu koşullar altında yaşanacak çeşitli çatışmaların habercisi olarak değerlendirilebilir.

3.7.3 Firma 7’de Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamaları

S11 kodlu soruda işverene “Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkânı oluştursa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma 7 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Farklı bir iş, yüksek kar imkânı zaman zaman olabilir ortaya çıkabilir ama işi bilmek lazım. Biz bildiğimiz işte devam etmek isteriz. Bir koltukta iki üç karpuz gitmez. Uzmanlaşma taraftarıyız. Bilmediğimiz işe yatırım yapmak çok mantıklı gelmiyor. Bildiğimiz işi biz de severiz iş yaptıklarımız da bizi sever. Oradan oraya atlarsak insanlar farklı bakar. Sivas’ta yılların üretici sanayicilerinden inşaata falan girenler var. Burada iki farklı iş var. Müteahhitlik yapmak başka bir iş, arsa almak gayrimenkul gibi değerlendirip inşaat sektörüne sunmak başka bir iş. Mesela arsa alınıp yatırım yapılabilir ama esas işimizi bırakıp müteahhitliğe soyunmaya bizce gerek yok.”

Firma 7 ortağının içinde bulunduğu sektörde mal/hizmet üretmekten memnun ve çeşitli yatırım fırsatlarını değerlendirmeye açık olduğu söylenebilir. Bununla birlikte M.Y.Ş., iş adamlarının çok farklı sektörlere yatırım yapmak yerine mevcut faaliyetlerinde uzmanlaşmaları ve esas faaliyet kolları ile yakın sektörlere giriş denemeleri yapmaları gerektiğini de önermektedir. İş adamının önerileri piyasa mantığı tabanlı uzmanlaşma/iş bölümü düşüncesi ile uyumlu olarak değerlendirilebilir.

S22 kodlu soruda Firma 7 ortağına, “Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. Firma yetkilisinin soruya verdiği cevap aşağıdan görülebilir:

“Birilerine fayda sağlamak, birilerine ekmek kapısı olmak, ülkeye ilimize faydalı bir iş yapmak. Milli manevi değerleri vardır insanın, ticaret bu açıdan önemlidir. Ticaret ve üretim ile ben bu değerlerin daha gelişeceğine inanıyorum. Ülkemizde bu tarz girişimcilere ihtiyaç var. Hepimize ihtiyaç var. Girişimci kendisi tabii motive olacak ama bir de dışarıdan motivasyon da önemli. Biz kendimiz motive oluyoruz ama dışarıdan motiveyi istediğimiz kadar alamıyoruz. Üniversite camiası olarak MEB gibi karşılık alamıyoruz sizden. MEB hocalarından alıyoruz, sizden alamıyoruz. Onlarla samimiyet görüyoruz alıyoruz üniversiteden alamıyoruz. Rektör hocaya da ilettim bunu akademi bize soğuk kalıyor yani. En fazla bir öğrenci için yardım isteriz vesaire istemiyorsa yardım etmez, geçirmez vs kendi

değerlerine terstir. Ama sanki bir şey isteyecekmişiz gibi sürekli gibi bir soğukluk var hocalarda. Üniversite sanayi işbirliği istiyoruz ama bir türlü olmuyor. Toplantılar falan yapıyoruz ama ilerleme olmuyor. Özellikle sayısal bölümlerden danışmanlık vs talep ediyoruz ama hocaların bazı tesislerden fabrikalardan haberi yok. 30-40 yıllık büyük tesisler yani bu bizi üzüyor. Kendileri ayaklarına bekliyor mesela organize sanayiye gelip yapabilecekleri danışmanlıkları anlatmıyor. Ahilik kongresi yapılıyor üniversitede... Şehirden bir tane esnaf, sanayici ticaret erbabı yok, davet edilmemiş mesela. Bürokrasinin içine sıkışıp kalmışız. Sonuç olarak ne soyut ne somut olarak dışarıdan bir motivasyon yok. Kendi içsel motivasyonumuz o da milli ve manevi değerlerimiz, üretime olan inancımız yani.”

Firma 7 ortakları için üretim motivasyonunun ağırlıklı milliyetçi, mikro-milliyetçi ve dindar/muhafazakâr mantıklar tarafından şekillendirildiği yorumu yapılabilir. İş adamı ticaretin milli ve manevi değerlere hizmet ederek onları geliştireceğini, ticari girişimler sayesinde ülkenin ve şehrin kalkınacağını belirtmektedir. Kar, büyüme, süreklilik gibi piyasa mantığı temelli motivasyon kaynaklarından hiç bahsetmeyen firma yetkilisi, üretim ve ticaret için gösterdikleri çabaya yükseköğretim kurumları ve bürokrasiden destek gelmemesini de eleştirmektedir. İş adamının ticareti ve girişimciyi yücelten tavrı ve çeşitli kamu kurumlarına olan eleştirisi piyasa mantığının etkisini gösterdiği alanlar olarak nitelendirilebilir. Mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S16 kodlu soruda Firma 7 ortağına “İşyerinizi manevi atmosferin hâkim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 6 ortağının soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“İşte aile olunca öyle oluyor. Bu şirket genelinde böyledir özel bir departmanda değildir.”

İşverenin manevi atmosferin belirli bir departmandan ziyade şirket genelindeki yaygın mevcudiyetin bahsettiği, bunu da daha önce bahsettiği aile varsayımına dayandırdığı yorumu yapılabilir. İşveren tüm çalışanlarını ailesinin bir ferdi gibi kabul ettiğini, fikirlerine danıştığını, zekat vb. hayır işlerinde bu aile üyelerine öncelik sağladığını, onların güvenli ve huzurlu bir ortamda, ibadetlerini ve çalışmalarını bir arada sürdürebileceklerini daha önce belirtmişti. Bu noktada, daha önceki yorumumuzu tekrarlayarak işverenin aile kavramını kullanarak her iki mantıktan gelen talepleri görece başarılı bir biçimde ve en az çekişme ile karşıladığı söylenebilir.

S18 kodlu soruda işverene “Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 7 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“İthalat olduğundan döviz durumları bizim perakende kısmını çok etkiler. İşçilik maliyetlerinde enflasyonun etkisini görüyoruz. Ama dövize bağlılık, özellikle donanım kısmında bizi etkiler. Bu nedenle çok borçlanmamak, fazla açılmamak hususuna dikkat ediyoruz. Öz sermayeyi canlı tutarak, devlet teşviklerini takip ederiz.”

Özelikle perakende elektronik kolundaki ürünleri ağırlıklı olarak ithalata ve döviz kurlarına dayanan firma yetkilisi, kurlarda yaşanan volatilitenin ve son yıllarda artan enflasyonun işçilik ve satın alma maliyetlerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmiştir. İşverenin makroekonomik koşullardaki değişimlere yanıt olarak büyümede öz sermaye kaynaklarına yönelmesi (Korkut, 2018: 149) dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı olarak değerlendirilebilir. Devlet teşviklerinin yakından takip edilmesi ve bunlarda yararlanılması ise piyasa mantığının bir ürünüdür. İşverenin piyasa kaynaklı baskıları ve dindar/muhafazakâr mantıktan gelen taleplerin dengeli bir şekilde karşılamaya çalıştığı yorumu yapılabilir.

S23 kodlu soruda Firma 7 ortağına “Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)” ifadesi yöneltmiştir. Bu soru ile iş insanının ve firmasının kurumsal yatırım tercihleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Firma 7 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Borsa yoktur, olmaz. Gayrimenkul ve altın kullanırız. Altın da aslında spekülasyona açık o nedenle bazen nadiren kullanıyoruz. Borsa riziko nedeniyle ve bizde şey faiz hassasiyeti yüksek o nedenle girmekten uzak dururuz. Hangi firma borsadakilerden faizle kazanıyor bilemeyiz o nedenle borsadan uzağız. Vadeli mevduat da aynı şekilde uzak durulur. Gayrimenkul, arsa ve nadiren altın diyebiliriz yani.”

Firma 7 ortağının açıklamaları, dindar/muhafazakâr mantığın bireysel ve kurumsal yatırım tercihlerinde önemli bir ağırlık noktası teşkil ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Borsa içerdiği yüksek risk ve firmaların gelirlerinde faiz olabileceği nedeniyle, vadeli mevduat ise İslamiyet’teki faiz yasağı sebebiyle tercih edilmemektedir. Altının da spekülatif bir emtia olabileceği nedeniyle olabildiğince yatırımdan uzak duran firma yetkilileri bu nedenle gayrimenkul gibi yatırım araçlarına sıkışmış görünmektedirler. Bu noktada firmanın ve ortaklarının kaçıracağı potansiyel yüksek yatırım getirilerinden ve mantıklar arasında şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S25 kodlu soruda firma ortağına “Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?” ifadeleri yöneltmiştir. Firma 7 ortağının S25 kodlu soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Özel hayatları mı diyorsunuz? Bu gelirse aslında bizi çok ilgilendirmez ama orada sadece yanlışla düşerse ilgilendirir. Bir bakarsın akşam işte alkol kullanmıştır biz mesela alkol kullanmasını kesinlikle istemeyiz. İşe başlarken de yok deriz. Alkol falan işe yansır yani. Dövüş kavga yapar işe yansıtır ise istemeyiz. Öteki türlü özel hayat şeylerini destekleriz. Evlenir, yuva kurar özel yaşamı ile ilgili başka güzel şeyler yapar kulağımıza gelir biz bunları destekleriz, arkasında durur mutlu oluruz onunla yani.”

Firma ortağı M.Y.Ş.’nin anlatılarından çalışanların özel hayatları ile ilgilendikleri anlaşılmaktadır. İşverenin perspektifinden, evlenme gibi özel yaşam unsurlarının “güzel şeyler” olarak değerlendirildiği, alkol tüketiminin ise kabul edilemez olduğu görülmektedir. İşe alım kriterleri söz konusu olduğunda bilgi ve tecrübe sahibi, alanında uzman teknik personele ihtiyaç duyduklarını belirten firma sahibinin, bu kriterlere ek olarak alkol tüketmeme, düzenli yaşantı, asgari düzeyde de olsa ibadetlerin yerine getirilmesi gibi ek kriterleri olduğu bu cevaptan ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili diğer sorulara aşağıda verdiği cevaplardan anlaşılabılır. Bu noktada piyasa şartlarının gerektirdiği personel kriterleri ile işverenin öznel ve inanç dünyası kaynaklı kriterleri arasında orta şiddetli çatışmaların mevcudiyetinden söz edilebilir.

3.7.4. Firma 7’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

S5 kodlu ifade ile Firma 7 yetkilisine “(Potansiyel) Çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma 7 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. Razi 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 7 ortağı M.Y.Ş.’nin 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 dindar/muhafazakâr mantığı mevcudiyetini ve ağırlığını hissettirir nitelikte ele alınabilir. İşveren ve işyeri nezdinde ciddi bir çatışmadan bahsetmek ise güçtür.

S6 kodlu soruda Firma 7 ortağına “Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?” ifadesi yöneltilmiştir. Firma ortaklarından M.Y.Ş.’nin soruya 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, Firma 7’de kilit pozisyonlara yerleştirilecek olan yöneticilerin önceki kariyerlerinden ve yönetim deneyimlerinden ziyade kişiliğine önem verildiği anlaşılmaktadır. İşverenin ilgili diğer sorulara verilen yanıtlardan düzgün şahsiyetin düzenli bir özel yaşam, alkol tüketmeme gibi unsurlar ile ilişkilendirildiği varsayılabılır. Bu durumda, yönetici adaylarının sorumluluk alabilmesi kavramı piyasa mantığı ile işverenin detay vermediği düzgün şahsiyetli bireyler olması kavramı ise dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirilebilir. Firma için kilit pozisyonundaki 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.

S7 kodlu soru ile Firma 7 yetkilisine “Çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzları, işyerindeki terfilerini, performans değerlendirme süreçlerini ve işten çıkarılma kararlarını etkiliyor mu?” ifadesi yöneltmiştir. İşverenin soruya verdiği yanıt aşağıdan görülebilir:

“Güven çok önemli burada. Yalan söylememek önemli. Sıkıntı varsa işe yansıtır 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.”

S7 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 dindar/muhafazakâr mantık ile ilişkilendirilebileceği yorumu yapılabilir. Bu durumun çalışanların işten ayrılmasına kadar varan çeşitli sonuçlara sebep olması mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmanın mevcudiyeti olarak nitelendirilebilir.

S8 kodlu soru ile Firma 7 ortağına “İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. 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.”

Firma 7’de işçi-işveren anlaşmazlıkları için yapılan durum değerlendirmelerinde problemleri çalışana 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.

Yukarıda incelendiği haliyle (Akar, 2006), istişare kavramının dindar/muhafazakâr mantık 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.

S9 kodlu soru ile Firma 7 ortağına “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 yöneltmiştir. Firma 6 yetkilisinin soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

“Kazan-kazan mantığıdır temel söylemimiz. Kazandırırsa kendisi de kazanır. İlla ki her iş yeri fedakârlık bekler zaman zaman yetiyecek 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 değerlendirilebilir.

S12 kodlu soru ile Firma 7 ortağına “Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 6 ortağı M.Y.Ş.’nin soruya verdiği tam yanıt aşağıdan görülebilir:

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

Firma 7’de 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 havuzu konusunda, piyasa mantığının taleplerine görece uygun olarak iş yaptığı söylenebilir. Firma kendisi doğrudan aday havuzu oluşturmadığı için dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı bir baskı ve talep tespit edilememiştir. Bu mantığın daha ziyade personel seçimi ve değerlendirme aşamasında gündeme geldiği söylenebilir.

S15 kodlu soru ile Firma 7 yetkilisine temsilcisine “Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?” ifadesi yöneltmiştir. Firma 7 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 Firma 7’nin 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 dindar/muhafazakâr mantık 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.

S20 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 7 yönetim kurulu başkanı ve ortağı M.Y.Ş., faaliyette bulundukları sektörde nitelikli teknik personele ihtiyaç duyulduğunu görüşmenin farklı kısımlarında belirtmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları gereği her sene stajyer öğrencileri de firmalarında eğittiklerini bildiren M.Y.Ş., staj konusunda devlet teşviklerinden yararlandıklarını da bildirmiştir. Buraya kadar her şey piyasa mantığı ile uyumlu görülmekle birlikte görüşme genelindeki ifadelerinde M.Y.Ş.’nin 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 dindar/muhafazakâr mantığın süreci önemli ölçüde etkilediğini görülmektedir. Mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışmadan söz etmek mümkündür.

S21 kodlu soruda Firma 7 ortağına, “İşe alım sürecinde sizin için hangisi daha önemlidir? Bilgi, uzmanlık ve deneyim gibi somut kriterler mi yoksa adayın kişisel değerleri, yaşam tarzı, ahlaki gibi daha soyut özellikleri mi?” ifadesi yöneltilmiştir. İşveren M.Y.Ş.’nin 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.”

Firma ortağının 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.

S24 kodlu soruda Firma 7 ortağına “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 yanlışla 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 7 ortağının S24 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 Firma 7’ye ait açık bir iş ilanı bulunamamış, dolayısıyla firma yetkilisinin bu temennisi doğrulanamamıştır. Firma web sitesinde insan kaynakları politikası aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

“Ş. Bilgisayar’ın hızlı, dinamik ve sürekli değişen Bilgi ve İletişim 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 7 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, dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı baskıları örtülü olarak yerine getirmeyi tercih ettiği yorumu yapılabilir.

3.8. Değerlendirme

Çalışma kapsamında firmalarla yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılan çatışma örüntüleri, kategorilere göre aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır. Böylelikle araştırma modelinde gösterilen merkezîyet ve uyumluluk esaslı iki boyutlu düzlemde firmaların hangi bölümde yer alacağı, kurumsal baskılara verilen yanıtların ne derece farklılık göstereceğinin netleştirilmesi amaçlanmaktadır. İşverenlere yöneltilen soruları temsil eden ifadeler ve kodları çalışmanın sonundaki ekler kısmından görülebilir.

Aşağıdaki tablo, çalışmaya katılan 7 firmanın işçi ve işveren örgütlerine yönelik tutumlarını ve işveren örgütlerine üyelik tercihlerini etkileyen mantıklara verdikleri yanıtları ortaya koymaktadır.

Tablo 6. İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikte Etkili Olan Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması

İfadeler	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
S1	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)
S2	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)
S10	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)
S13	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)
S14	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)

İşçi ve işveren örgütlerine yönelik tutumlar ve üye olunacak işveren örgütlerinin seçiminde mantıklar arasında şiddetli bir çatışma görünmemektedir. Araştırmaya katılan firmaların tamamı MÜSİAD üyeliğine ek olarak, yerel ve/veya ulusal düzeyde çeşitli sektörel örgütlenmelere ve iş adamı dayanışma gruplarına üyelik gerçekleştirmişlerdir. Ulusal bazda MÜSİAD üyeliği ile dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı bir duruş sergilenip bu mantığın taleplerine yanıt verilirken, yerel bazda ise özellikle SOSAD üyeliği göze çarpmaktadır. Sivas'ın önde gelen iş adamlarının ve sanayicilerinin temsilciliğini yapan bu örgütün, Sivas OSB'de faaliyet gösteren firmaların çıkarlarını korumakta, yerel ve ulusal siyasi aktörleri etkilemede önemli bir rol oynadığı yerel basından elde edilen verilerden görülmektedir. İşçi sendikalarına yönelik tutumun genellikle negatif olduğu anlaşılmaktadır. Piyasa mantığının oldukça baskın olduğu Firma 3'te işçi sendikalarına ilişkin örgütlenme denemelerinin toplu işten çıkarma ile bertaraf edildiği yerel basın taramasıyla elde edilen ikincil verilerden görülmüştür. Çalışmaya katılan firmalardan birinde "sarı sendika" uygulamasına rastlanırken, MÜSİAD Sivas Başkan Yardımcısının ortağı olduğu Firma 7 ile yapılan görüşmede ise işçi sendikaları ile ilgili sorular hızlıca ve bir memnuniyetsizlik ifadesi ile geçirilmiştir. Genel olarak işçi sendikalarına karşı tutumun aktörlerde herhangi bir çatışma yaratmadığı, bu konuda dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı bir baskı veya vicdani çelişki hissedilmediği anlaşılmaktadır. Yine MÜSİAD Sivas Başkan Yardımcılığı görevini yürüten Firma 6 ortağı işçilerin daha iyi haklar elde etmek için örgütlenmelerine sıcak bakmakla birlikte, Türkiye'de işverenlerin ellerinden gelenin bu olduğunu ve sendikacılığın yüksek katma değerli üretim yapan Batı ülkelerindeki haliyle uygulanmasının ekonomiye ve işverene büyük zararlar vereceğini ima etmiştir. Sonuç olarak dindar-muhafazakâr mantık işçi ve işveren örgütlenmeleri söz konusu olduğunda yer yer etkili olmakla birlikte, örgütsel aktörler nezdinde talepleri piyasa mantığı ile uyumlulaştırılmış ve ağırlıklı olarak ciddi bir çatışmanın oluşmadığı dengeli örgüt tipi ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. İşverenin Kişisel Özelliklerini, İş Yapma Biçimini ve Değer Yargılarını Şekillendiren Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması

İfadeler	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
S3	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)
S4	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)

S17	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
S19	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)

Araştırmaya katılan firmaları temsil eden işverenlerin dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı kimlikleri, iş yapma biçimleri ve değer yargıları ile piyasa mantığının talepleri arasında genellikle orta şiddetli çatışmaların yaşandığı görülmektedir. Örneğin Firma 1 yetkilisi, İslam dininin kar haddine bir sınırlama getirdiğini, bu nedenle Sivas'ta ilk kurulan mermer firması olmalarına rağmen bu kar haddi sınırlarına uyarak pazarın kaymağını alma stratejisini uygulamadıklarını belirtmiştir (S3). Yine dindar-muhafazakâr mantık ile ilişkilendirebileceğimiz paternal işveren figürü de bazı firmalarda orta şiddetli çatışmalara sebep olmaktadır. Çalışanların dertlerine koşan, zor zamanlarında maddi ve manevi yardımlarını bizzat ulaştırmaya çalışan işverenler, bunun firmaya herhangi bir kazanç sağlamadığını, kendilerine iş yükü ve sıkıntı oluşturduklarını belirtmişlerdir (S4). Dindar-muhafazakâr işverenlerin önemli bir bölümünde mantıklar arasında orta şiddetli bir çatışma yaratan bir diğer husus piyasa koşulları nedeniyle özellikle çalışanlara sağlanan ücret ve yan hakların yetersiz kalmasıdır (S17). Firma temsilcileri piyasa mantığı kaynaklı baskılar nedeniyle ücretlerin genellikle asgari ücret seviyesinde seyrettiğini bildirmişlerdir. Bu çatışmanın üstesinden gelmek ve dinen/vicdanen rahatlamak için, araştırmamıza katılan firmalarda dini bayramlarda ayni ve nakdi yardımlar, kış aylarında yakacak destekleri, Ramazan ayında erzak kolileri gibi enformel kazanımların çalışanlara sunulduğu görülmektedir. Bu noktada bir ayrı tutma stratejisinden söz edilebilir. Firmalar piyasa mantığının talebine, piyasa şartları ile uyumlu bir şekilde asgari ücret ile yanıt verirken, dindar-muhafazakar mantığın taleplerini ise genellikle işverenin kendi uhdesinde olarak değerlendirebileceğimiz enformel, düzensiz ödemeler ve yardımlar ile karşılamaktadır. Bu yardımların miktarı ve sıklığının işverenin o dönemdeki mali durumu ile yakından ilişkili olduğu araştırmada görülmektedir. Firma 1'i temsil eden işveren N.Ç., mali açıdan iyi oldukları dönemlerde dini bayram ikramiyelerinin bir maaş olduğunu, aksi taktirde ise elinden geldiği kadarıyla bir "harçlık" verebildiğini belirtmiştir. Uygulamada karşılaşılan bir diğer farklılık, bazı firmalarda bu yardımların şirket bünyesinden, diğerlerinde ise işverenin şahsi hesabından yapılmasıdır. Piyasa mantığının oldukça hâkim olduğu, dindar-muhafazakâr kurucu ve ortakların yönetimi tamamen profesyonellere devrettiğini yukarıda açıkladığımız Firma 3'te ise

mantıklar arasında bu tarz bir çatışma görünmemektedir. Firma 3'te ücretler seviyesi Sivas OSB ortalamasının üzerindedir. Firmanın ikramiye ve primli ödemeler gibi uygulamaları rutinleştirilmiş, daha ziyade performans ve liyakat ile ilişkilendirilmiştir.

Aşağıdaki tablo araştırmaya katılan firmalarda misyon, üretim motivasyonu ve genel yönetim uygulamaları konusunda mantıklardan gelen baskılara verilen yanıtların çeşitliliğini göstermeyi amaçlamaktadır. Mantıklardan gelen taleplerin örgütte yarattığı çatışmaların üretim motivasyonu, finansal yatırımlar ve çalışanların özel yaşamlarına ilişkin tutumlar konularında yoğunlaştıkları görülmektedir. Firma 3 hissettiği düşük çatışma seviyesiyle diğer firmalardan bir kez daha farklı bir noktada konumlanmıştır. İslami iktisat düzeninin getirdiği faiz yasağına ek olarak yüksek rizikolu ve kaldıraçlı finansal enstrümanların sakıncalı olarak değerlendirilmesinin özellikle finansal yatırımlar ve firma kaynaklarının değerlendirilmesi hususunda yoğun bir çatışma yarattığı görülmektedir.

Tablo 8. Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması

İfadeler	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
S11	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)
S22	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
S16	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)
S18	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)

S23	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)
S25	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)

Araştırmaya katılan firmalardan ikisinin üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun olma konusunda (S11) olarak mantıklar arasında çatışmalar hissettiği görülmektedir. Firma 1 ve Firma 6 bu konuda özellikle siyasal iktidarı eleştirmişler, muhafazakâr-demokrat ve liberal çizgideki AKP hükümetlerinin reel sektörü desteklemek yerine inşaat ve hizmet sektörü odaklı politikalar benimsemesini hayal kırıklığı ile karşıladıklarını belirtmişlerdir. Devlet desteklerinin yetersizliğinden ve sıkı regülasyonların üreticileri bezdirdiğinden yakınan bu iki işveren nezdinde, piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantığın bir çatışma zemini bulduğu söylenebilir. Firmaların üretim motivasyonu ve misyonları söz konusu (S22) olduğunda çatışmalar daha da yaygınlaşmaktadır. Piyasa mantığı kaynaklı büyüme, karlılık, her türlü finansal enstrümanın etkin kullanımı ve sermaye birikimi talepleri, dindar-muhafazakâr mantık kökenli istihdam sağlama, ekmek kapısı olma, yerel ve ulusal kalkınmaya katkı verme ve çeşitli finansal araçlardan uzak durma gibi baskılar ile karşı karşıya gelmiş ve orta şiddetli çatışmalar yaratmışlardır. İşverenlerin işyerini manevi bir ortam olarak değerlendirme (S16) konusunda firmalar genellikle mantıklardan gelen talepleri dengeli bir şekilde karşılayabilmiş, dindar-muhafazakâr mantık kökenli olarak değerlendirebileceğimiz paternal işveren modelini benimseyen bazı firmalarda orta şiddetli çatışmalar görülmüştür. İşverenlerin önemli bir bölümü firma faaliyetlerini etkileyen en önemli hususun makro iktisadi gelişmeler ve oynaklıklar olduğunu belirtmiş (S18), dindar-muhafazakâr bir işadamı olmanın firmalarını siyasi veya kültürel bağlamda farklı bir şekilde etkilemediklerini belirtmişlerdir. İslamiyet'in iktisadi yaşam üzerine getirdiği en net kurallardan biri olan faiz yasağı (S23) ve bu yasakla ilişkilendirebileceğimiz yüksek riskli ve kaldıraçlı finansal enstrümanların kullanımında mantıklardan gelen farklı taleplerin örgütlerde yoğun bir çatışma yarattığı görülmektedir. Firma kaynaklarının değerlendirilmesinde vadeli mevduat, borsa ve benzeri yüksek riskli/kaldıraçlı finansal enstrümanlardan uzak durmak zorunda kalan firmaların gayrimenkul ve altın alım satımı yaptıkları, bir kısmının ise fiyat değişkenliklerinden daha az etkilenmek amacıyla hammadde stokladıkları görülmüştür. Çalışanların özel yaşamını takip etme ve müdahale etme konusunda (S25) ise araştırmamıza katılan 3 firmanın orta şiddetli çatışma hissettiği görülmektedir. Çalışanların özel

yaşamlarının firma yetkililerini rahatsız eden boyutları ile alakalı olarak Firma 2’de “alkol tüketimi” ve “düzensiz aile hayatı”, Firma 3’de “alkol tüketimi” ve “ahlaksızlık”, Firma 7’de ise yine “alkol tüketimi” ve “kavgaya karışma” gibi anahtar kelimelere rastlanmıştır. Firma 2 ile yapılan görüşmede işçilerin alkol tüketimine kesinlikle sıcak bakılmadığı fakat yöneticiler için bir ölçüye kadar tolerans gösterildiği anlaşılmaktadır. Firma 3’te alkol tüketiminin işe yansması ve iş performansını etkilemesi halinde müdahale edileceği bildirilmiştir. Firma 7 ise alkol tüketiminin kesinlikle hoş karşılanmayacağını, işe alım sürecinde bunun çalışanlara bildirildiğini vurgulamıştır. Bütün bu dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı uygulamaların bu örgütlerde piyasa mantığının gereklilikleriyle orta şiddetli çatışmalar yarattığı yorumu yapılabilir.

Aşağıdaki tablo mantıklar arası çatışmaların yoğun olmasının beklendiği insan kaynakları uygulamaları söz konusu olduğunda ortaya konan örgütsel yanıtların çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında yaygın olarak görülen davranış örüntülerinden bazıları yönetici kadrolarında aile üyelerine yer verilmesi, İŞKUR kanalıyla verilen istihdam teşviklerinden yararlanılması ve çalışanların tepe yönetime ulaşabileceği iletişim kanallarının açık tutulması olmuştur. Dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı iletişim yöntemlerine, istihdam süreçlerinde belirli dini gruplara ağırlık verilmesine ve işçi-işveren anlaşmazlıklarında bir referans noktası olarak dinin kullanılmasına rastlanmamıştır.

Tablo 9. İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Firmalar Bazında Karşılaştırılması

İfadeler	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
(S5)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Dengeli (Çatışma minimal)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)
(S6)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
(S7)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)

(S8)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)
(S9)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma Minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)
(S12)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)
(S15)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)
(S20)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Çekişmeli (Yoğun Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
(S21)	Dengeli (Çatışma minimal)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Dengeli (Çatışma minimal)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)
(S24)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)	Baskın (Çatışma Yok)	Ayrılmış (Orta Şiddetli Çatışma)

Çalışmaya katılan firmalarda işe alım ve performans değerlendirme süreçlerini etkileyen ve doğrudan işle ilgili olmayan faktörlere bakıldığında dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplere nadiren rastlanmaktadır (S5). Örneğin Firma 2’de hemşerilik faktörü işe alımda doğrudan işle alakalı olmayan önemli bir kriter olarak göze çarpmaktadır. Firma 3 özellikle orta ve üst seviye personel işe alımlarında Sivas’ta uzun süreli ikamet niyeti aradığını belirtmiştir. Ancak bu kriterlerin dindar-

muhafazakâr mantık ile ilişkilendirilmesi güçtür. Pek çok firmada aday personelin referanslarının önemli olduğu vurgulanmakla birlikte, bu referansların niteliği ve dindar-muhafazakâr çevreden olmaları gerektiği ile alakalı bir söylem kaydedilmemiştir. Firma 7 ortağı işe alacakları personelin detaylı bir değerlendirmesini önceden yaptıklarını, düzensiz bir yaşantı süren, alkol tüketen ve aile yaşantısı olmayan bireylerle çalışmalarının mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Firmanın yazılım ve donanım alanlarında faaliyet gösteren, kalifiye personel ihtiyacı yüksek bir işletme olduğu da göz önünde bulundurulursa, bu işle doğrudan alakalı olmayan kriterlerin nitelikli personeli istihdam etme fırsatını kaçırmaya sebep olacağı düşünülebilir.

Firmaların orta ve üst düzey pozisyonlarına seçilen yöneticilerin genellikle yakın ve uzak akrabalarından oluştuğu görülmektedir (S6). Firma 3 bu konuda bir istisna portresi çizmektedir. Firmanın kurucu ortaklarından hayatta olanlar ve mirasçı kuşaklar yönetimi profesyonellere devretmişlerdir. Firma 2 yöneticilerin yaşam tarzının aşırı uçlarda olmaması, varsa alkol tüketiminin “kararında” olması ve aile yaşantısının düzgün olması gerektiğini belirtmiş, Firma 7 ise yöneticilerin şirket kurucuları ile benzer bir dünya görüşüne ve özel yaşama sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Firma 2 ve Firma 7, çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzlarının işyerindeki performans değerlendirme süreçleri ve işten çıkarılma kararlarını etkilediklerini de belirtmişlerdir (S7). Firmaların işçi-işveren anlaşmazlıklarında öncelikle örgüt içi iletişim kanallarını ve arabuluculuk süreçlerini çalıştırdıkları, aksi takdirde iş hukuku ile uyum içerisinde hareket ettikleri görülmektedir (S8). Dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı prosedür ve söylemlere rastlanmamıştır. Firma 6’da ise bir istisna olarak bu konuda mantıklar arası çatışmaların şiddetli olduğu görülmektedir. Liberal-muhafazakâr bir ideoloji ile ilişkilendirdiği hükümetin insan endüstri ilişkileri hususunda fazlasıyla işveren karşıtı bir duruş sergilediğini düşünen Firma 6 yetkilisinin ifadeleri bir hayal kırıklığı ve mantıklar arası yoğun çekişmenin göstergesi olarak yorumlanabilir. Firma 6 yetkilisi görüşmenin bir bölümünde Çin Halk Cumhuriyeti benzeri, otoriter, devletin ve şirketlerin çıkarları için hem emek hem piyasa karşıtı çeşitli politikaların geliştirildiği bir devlet kapitalizmi arzuladığını da belirtmiştir.

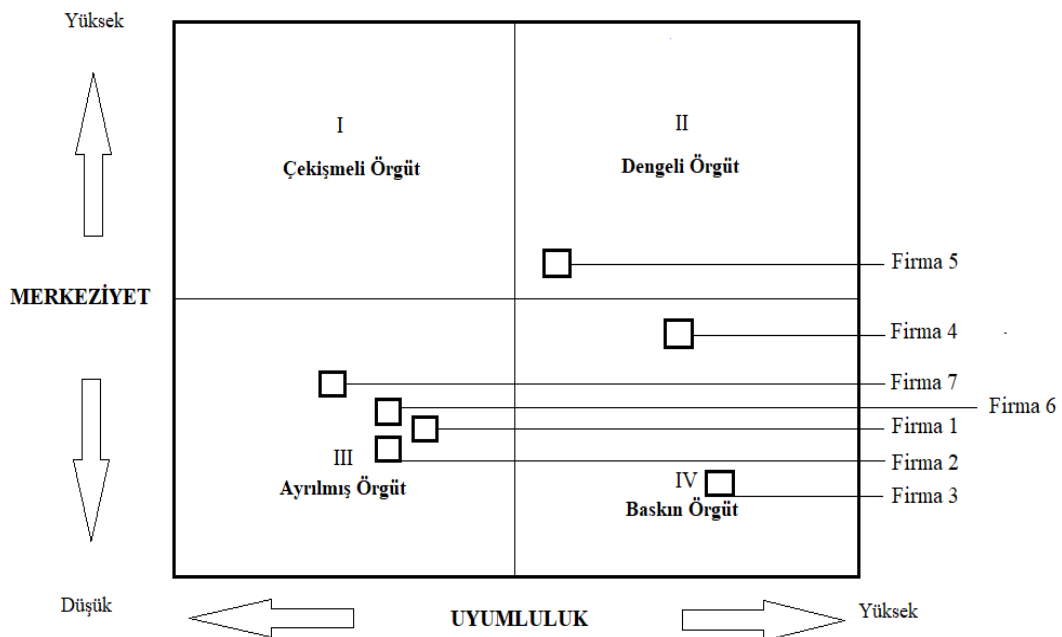
Araştırmamıza katılan firmalara işçilerden ücret, fazla mesai, izin kullanımı gibi hususlarda fedakarlık talep edip etmedikleri, eğer varsa fedakarlık taleplerinin dini dayanaklar içerip içermedikleri sorulmuştur (S9). Firmaların tamamında fazla mesailerin iş hukukuna uyumlu bir biçimde ücretlendirildiği görülmüştür. İşverenlerin siparişlerin yoğun olduğu dönemlerde izinleri erteleme ve fazla çalışma taleplerinin de piyasa mantığı ile uyumlu bir biçimde dile getirildiği –birden fazla işveren kazan/kazan söylemini kullanmıştır–anlaşılmaktadır. Firmaların aday personel havuzunu oluştururken kullandıkları kriterlerin ağırlıklı olarak piyasa mantığı tarafından şekillendirildiği görülmektedir (S12). Yukarıda da belirtildiği gibi kamu istihdam teşviklerinden faydalanmak için İŞKUR’un yoğun bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Firma 1’de dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı olarak

nitelendirebileceğimiz iş isteyen ihtiyaç sahiplerine pozisyon yaratma uygulamaları görülmüş, firma yetkilisi bunun kendileri için büyük problemler yarattığını görüşmede bildirmiştir. Firma 3 ise kurumsal yönetim anlayışına rağmen yerel seviyedeki muhafazakâr ve siyasi aktörlerin istihdam taleplerine boyun eğmek zorunda kaldıklarını, bu durumun aday personel havuzunu etkilediğini bildirmiştir. Bu iki firma dışında dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı ve aday personel havuzunu etkileyen herhangi bir uygulamaya rastlanmamıştır. Örgüt içi iletişim süreçlerine piyasa mantığının hâkim olduğu anlaşılmaktadır (S15). Yalnızca Firma 6’da işverenin çalışanlar ile kurduğu paternalist ilişkilerin bir sonucu olarak sözlü veya ispatsız iletişim uygulamalarına başvurduğu, bunun da özellikle izinler, işe devamsızlık gibi hususlarda çatışma yarattığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan firmaların önemli bir bölümünde, eleman alımı süreçlerini yönlendiren temel mantığın piyasa mantığı olduğu görülmektedir (S20). Çalışanların eğitimi, deneyimi, işe uygunluğu gibi somut ve piyasa mantığı ile uyumlu kriterler işe alım süreçlerinde etkilidir. Öte yandan Firma 5 ve Firma 7 de farklı mantıkların devreye girdiği ve işe alım sürecinde bir çatışma yarattığını söylemek mümkündür. Firma 5’te devlet, din ve piyasa mantıkları işe alım süreci üzerinde etkili olmayan çalışırken, Firma 7’de işverenin işe alım süreçlerinde dindar-muhafazakâr mantığın ağırlığını hissettirdiği göze çarpmaktadır. İşe alınacak personelin alkol kullanmaması, en azından cuma namazını kılması ve “firmaya uyumlu” bir düzenli yaşantı sürdürmesi talebi bu mantığın işe alım sürecinde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. S21 kodlu soru bir önceki soruya verilen yanıtların test edilmesi amacıyla görüşme formuna yerleştirilmiştir. Bu soru firmaların işe alacakları personelin bilgi, uzmanlık, deneyim gibi somut niteliklerini mi, yoksa kişisel değerler, yaşam tarzı ve ahlak gibi daha soyut yönlerini mi ön plana aldıklarını anlama amacını taşımaktadır. Firma 2 bu soruya verdiği yanıtta önceliğin somut nitelikler olduğunu ancak adayın ahlakı ve yaşantısı ile de bu somut nitelikleri tamamlaması gerektiğini belirtmiş ve tam tersi bir durumun geçerli olduğunu da eklemiştir. Yani, güzel ahlaklı, düzgün bir yaşantıya sahip ancak işle ilgili becerileri veya eğitimi yetersiz adayların da istihdam edilemeyeceğini eklemiştir. Daha önceki soruda mantıklar arasında bir çatışma kaydettiğimiz Firma 5 yaptıkları işin niteliksiz iş gücü gerektirdiğini, bu nedenle bilgi, uzmanlık, deneyim gibi somut kriterler yerine güzel ahlak, düzgün yaşantı gibi soyut faktörlerin kendileri için daha önemli olduğunu belirtmiş ve sürecin daha ziyade dindar-muhafazakâr mantık etkisi altında yürütüldüğünü göstermiştir. Firma 7’nin verdiği cevap ise S20 kodlu soruya verdiği cevap ile tutarlıdır. Firma bir yandan nitelikli personele şiddetle ihtiyaç duyduğunu belirtmiş, bir yandan da işe alacakları personelin işle alakalı bilgi ve uzmanlığına ek olarak asgari düzeyde de olsa dindar-muhafazakâr bir yaşantıya sahip olması gerektiğini tekrar vurgulamıştır. S24 kodlu soru firmaların iş ilanlarına dindar-muhafazakâr mantığın kaynaklı talepleri ekleyip ekmediğinin anlaşılmasını amaçlamaktadır. Firma temsilcilerine iş ilanlarına çalışanların müteaddiyin olması gibi şartlar konması hakkında ne düşündükleri sorulmuştur (S24). Firma 2 bu tarz şartların iş ilanlarında yer almadığını ancak

“gönüllerinde” yerleşik olduğunu ve işe alım süreçlerini etkilediğini belirtmiştir. Firma 5 bu tarz kriterlerin iş ilanlarında yer almadığını ancak işi öğrenmeye hevesli, vasıfsız, belirli bir ahlaki karaktere sahip bireyleri istihdam etmeyi tercih ettiklerini bildirmiştir. Firma 7 ise bu tarz kriterlerinin olduğunu, içinde “Allah korkusu” olan çalışanların yanlışa düşmeyeceğini, vicdanı ile hareket edeceğini bildirmiştir. Firma web sitesinin insan kaynakları politikası bölümünde ise çalışanların sahip olması gereken değerler, inançlar ve dindar-muhafazakâr yaşantı ile ilgili herhangi bir ibareye rastlanmamıştır. Bu noktada, işverenin iş ilanlarında müteedeyyin 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. Dolayısıyla işverenin piyasa/firma mantığının veya devlet mantığının taleplerine göstermelik olarak boyun eğdiği, dindar/muhafazakâr mantık kaynaklı talepleri örtülü olarak yerine getirmeyi tercih ettiği yorumu yapılabilir.

Katılımcı firmaların yanıtlarına göre oluşturulan çatışma seviyeleri, Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen modele yerleştirildiğinde, İslami işletmelerin modelin farklı bölümlerinde konumlandığı görülmektedir. Aşağıdaki şekil, çalışmada incelenen firmaların modeldeki yerleşimlerini yansıtmaktadır. Katılımcı firmaların 4’ü, gözlemlenen çatışma seviyelerine göre ayrılmış örgüt tipi özellikleri yansıtmaktadır. Bu örgütlerde çatışma genellikle orta şiddette seyretmektedir. Örgütün temel faaliyetleri ve işlevleri üzerinde genellikle tek mantık etkili iken, yardımcı işlevler ve yan faaliyetlerde diğer mantıklar etkili olabilmektedir.

Şekil 4. Katılımcı Firmaların Çatışma Seviyelerine Göre Temsil Ettikleri Örgüt Tipleri



Ayrılmış örgüt tipini temsil eden bölümde firmaların merkezde odaklandığı ve mantıkların uyumluluğu ve merkeziyeti noktasında benzer özellikler sergilediği görülmektedir. İki firmanın baskın örgüt tipini temsil ettiği görülebilir. Bunlardan birincisi önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere içinde bulunduğu örgütsel alanın (otomotiv) yüksek kalite gereksinimleri ve çalışma standartları doğrultusunda gerekli kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren ve dindar-muhafazakâr kurucuların yönetimi profesyonellere teslim ettikleri Firma 3'tür. Firma 4 de baskın örgüt tipini göstermekle birlikte, dindar-muhafazakâr mantığın talepleri örgütün temel işlevlerinde kendisine daha fazla hareket alanı bulduğundan dengeli örgüt tipine daha yakın konumlanmıştır. Eski bir MÜSİAD yöneticisi tarafından kurulan Firma 5'te piyasa mantığı ile çelişkili ve modern yönetim uygulamaları ile bağdaştırılması zor çeşitli uygulamalar olmasına rağmen, aile ve devlet gibi mantıkların daha ciddi çatışmalar yarattığı, işletmede dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı talep ve baskıların görece uyumlu bir düzlemde değerlendirildiği söylenebilir. Firmanın içinde bulunduğu örgütsel alanda (et/süt işleme), dindar-muhafazakâr mantığın talepleri özellikle ürünlerin helal standartlara uygunluğu konusunda yoğunlaşmaktadır. Firma ile yapılan görüşmede helal sertifikası ile İslami usullere uygun et ve süt üretimi yapıldığı anlaşılmıştır. Firmanın üretim alanında dindar-muhafazakâr mantık kökenli temel talepleri karşılaması ve yapılan işin niteliğinin işletmeye mantıklar arası çatışma getirebilecek karmaşıklıkta olmaması firmanın dengeli örgüt tipinde temsili ile sonuçlanmıştır. İnsan kaynakları ve finansal yönetim uygulamalarında görülen mantıklar arası çatışmalar nedeniyle Firma 5 dengeli örgüt tipinin alt uç kısmına yerleştirilmiştir.

Yukarıdaki şekilde örgütlerin dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığından gelen taleplere verdikleri yanıtların ortaya çıkardığı çatışma seviyelerinin, örgütleri modelin farklı konumlarına yerleştirdiği görülmektedir. Dolayısıyla “İslami işletmelerin bu iki mantıktan gelen baskılara verdikleri yanıtlar çeşitlilik gösterecektir” şeklinde kurgulanan **H1** doğrulanmıştır. Ayrıca firmaların modelin aynı bölümlerinde olsalar dahi uyumluluk ve merkeziyet şeklinde oluşturulan ikili ekseninde farklı noktalarda temsil edildikleri görülmektedir. Bu durum da modelin karakteri ile uygundur zira Besharov ve Smith (2014), modeldeki bölümlerin tek bir örgüt tipini yansıtmadığını, uyumluluk ve merkeziyet boyutları üzerinden örgütlerin aynı bölümlerde yer alsa da farklı çatışma seviyeleri ve uyumlulukları deneyimleyebileceklerini belirtmişlerdir.

H2 piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantığın örgüt içerisinde hâkimiyet kurdukları birimlerin, uygulamaların, stratejilerin ve yönetsel değerlerin, örgütlerin modelde yer aldıkları konumdan bağımsız olarak örgütler arasında farklılıklar göstereceğini ileri sürmektedir. Araştırmanın 4 temel kategorisindeki çatışma seviyeleri incelendiğinde çeşitli ayrışmaların mevcut olduğu görülmektedir. İşçi ve işveren örgütlerine yönelik tutum ve üyelik tercihleri incelendiğinde ciddi farklılıklar olmamakla birlikte Firma 1'de diğer firmalardan farklı olarak “sarı sendika” sisteminin

uygulandığı görülmektedir. Firma 3'ün ise sendikal örgütlenme denemelerini işten çıkarma yoluyla bertaraf ettiği, işten çıkarmalarla ilgili negatif algıyı yok etmek için yerel basını kullandığı anlaşılmaktadır. Bazı firma sahiplerinin paternalist yönetim uygulamalarını benimseyerek piyasa mantığının ve kurumsal yönetim anlayışının taleplerinden ciddi sapmalar gösterdiği, iş adamlarının dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı olarak yorumlayabileceğimiz, özellikle işçilere daha iyi maddi imkânlar ve kazanımlar sunmakla alakalı bazı çelişkiler yaşama hususlarında da farklılıklar göze çarpmaktadır. İşletmenin ve iş adamının üretim motivasyonu, genel yönetim uygulamaları ve misyon belirleme sürecinde de firmalar bazında farklı mantıkların etkili olduğu görülmektedir. Finansal faaliyetler söz konusu olduğunda bu farklılık önemli ölçüde azalmaktadır. Firma 3 harici diğer tüm firmalarda işletme varlıklarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak faiz, borsa ve borsa benzeri yüksek riskli yatırım araçlarından uzak durulması eğilimi net bir biçimde görülmüştür. Firma 3'ün soruya verdiği yanıt ise tüm kazanımların tekrar işi büyötmeye ve yeni örgötsel alanlara girmeye yönlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında da firmalar arasında çeşitli farklılıklar görülmektedir. Bazı firmalar açık bir biçimde mevcut ve aday personelin İslamiyet'in emir ve yasaklarına uyması gerektiğini belirtirken, bazı firmalarda belirli ölçüde düzenli yaşantı ve düzgün ahlak yeterli görülmektedir. Benzer şekilde bazı firmalar çalışanların iş dışındaki özel yaşamlarına da çeşitli kurallar getirmektedir, diğer firmalarda işyerindeki performansın düşmemesi ve işe yansımaması koşuluyla çalışanların özel yaşamlarındaki hareketlilikler ile ilgilenmediklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcı iş adamlarının yönetsel değerleri, genel yönetim uygulamaları, üretim motivasyonları ve spesifik birimlerin işleyişi söz konusu olduğunda örgütler arasında kayda değer farklılıklar olduğu söylenebilir. Ayrıca bu farklılıklar örgütün modelde yer aldığı konumdan bağımsız bir biçimde görülebilmektedir. Modelin baskın örgüt kısmında yerleşik, piyasa mantığının içselleştirildiği ve örgütteki pek çok sürece hâkim kılındığı Firma 3 örneğinde, aday personel havuzu oluşturma ve çalışanların özel hayatı ile ilgilenme gibi hususlarda dindar-muhafazakâr mantığın zayıf da olsa etkisini gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla H2 doğrulanmıştır.

H3, Türkiye'de dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin geçirdiği serbest piyasa, sermaye birikimi ve uluslararası ticaret ile barışma sürecinin, Türkiye'nin 1980 sonrasında yaşadığı toplumsal, kültürel ve iktisadi dönüşümler ile paralel olduğunu, İslami işletmelerin dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasında örgütü çalışamaz hale getirecek veya çözülmeye götürecek şiddette bir çatışma yaşanmayacağını iddia etmektedir. Dolayısıyla araştırma bulgularında çekişmeli örgüt tipine rastlanmayacaktır. Yukarıdaki tablo, katılımcı 7 firmadan hiç birinin Besharov ve Smith (2014) tarafından çekişmeli örgüt olarak tanımlanan, mantıklar arası uyumun düşük, her iki mantığın da örgütün temel işlevleri üzerinde söz sahibi olmaya çalıştığı, çatışmanın yoğun olarak hissedildiği örgüt tipini temsil etmediğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan firmaların çeşitli faaliyetlerinde yoğun

çatışmalar görülmekle birlikte, bunlar genele yansıyacak ve örgütü çekişmeli örgüt kategorisine sokacak sıklıkta olmamaktadır. Örneğin Firma 6 liberal-muhafazakâr olarak değerlendirdiği siyasi otoritenin reel sektöre yönelik ilgisizliğinden yakınmakta, emek yanlısı regülasyonların istihdamı engelleyerek çalışma barışını bozduğunu iddia etmekte ve ciddi bir hayal kırıklığı hissetmektedir. Firma 1 temsilcisi dini hassasiyetleri nedeniyle sektörün daha bakir olduğu erken dönemlerde büyük kar fırsatlarını kullanmadığını, inançlı ve merhametli duruşu nedeniyle gereğinden fazla personel istihdam ettiğini ve bütün bunların kendisine para, zaman ve verimlilik kaybı olarak geri döndüğünü belirtmektedir. Firma 7 nitelikli personel ihtiyacı yüksek olmasına rağmen, mevcut ve aday personelin işle ilgili bilgisi, deneyimi ve uzmanlığına ek olarak İslami bir yaşam tarzını da benimsemesi gerektiğini belirtmekte ve İKY uygulamalarını daha da zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, araştırmaya katılan firmaların çeşitli birim ve süreçlerinde yoğun çatışmalar görülmesine rağmen, bu çatışmaların istisnai durumlarla sınırlı kalması ve görülme sıklığının düşük olması H3'ü doğrulamaktadır. Katılımcı firmalardan hiç biri çekişmeli örgüt tipi ile ilişkilendirilememiştir. Bununla birlikte özellikle Firma 7, modelin ayrılmış örgüt tipini temsil eden alanda, merkeziyetin daha yüksek olduğu bir konumdadır. Bu örgütte dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplerin temel faaliyet ve işlevlerde daha fazla söz sahibi olması durumunda çekişmeli örgüt tipine geçiş söz konusu olabilir.

H4, İslami işletmelerde piyasa mantığı ve dindar-muhafazakâr mantık arasındaki çatışmaların, insan kaynakları uygulamaları söz konusu olduğunda şiddetleneceğini ileri sürmektedir. Araştırmaya katılan firmaların verdikleri yanıtlara göre oluşturulan çatışma seviyeleri kategorilere göre karşılaştırıldığında, insan kaynakları uygulamaları konusunda çatışmaların şiddetleneceğine dair hipotez doğrulanamamıştır. Örneğin, piyasa mantığının hâkim olduğu ve modelin baskın örgüt tipini temsil eden bölüme yerleştirilen Firma 3 ve Firma 4, İKY uygulamaları söz konusu olduğunda da ciddi ve yüksek yoğunluklu bir çatışma emaresi göstermemiştir. Firma 1 ve Firma 6'da çatışmaların iş adamının kişisel özellikleri ve değer yargıları alanında yoğunlaştığı, Firma 2 ve Firma 7'de misyon, üretim motivasyonu ve genel yönetim uygulamalarında çatışmaların daha yoğun hissedildiği görülmektedir. Genel itibarıyla dengeli bir örgüt profili çizen Firma 5'de çatışmalar spesifik bir kategoride yoğunlaşmamıştır. Firma 7'de dindar-muhafazakar mantığın işe alım süreçlerini, çalışanların inanç dünyası ve özel yaşamı ile ilgili konularda işveren taleplerini önemli ölçüde etkilediği görülse de, kategorilere göre soru sayıları dikkate alındığında bu firmada da en yüksek çatışmaların misyon, üretim motivasyonu ve genel yönetim uygulamalarında yaşandığı görülmektedir. Sonuç olarak H4 reddedilmiştir.

H5, İslami işletmelerin, dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı baskılar sebebiyle, yüksek getiri sağlama olasılığı sunsa bile faiz, borsa işlemleri ve kaldıraçlı finansal faaliyetlerden uzak duracaklarını ileri sürmektedir. Katılımcı firmalar ile yapılan görüşmeler hipotezi kısmen doğrular niteliktedir.

Besharov ve Smith'in (2014) modelinde baskın örgüt tipini temsil eden bölüm ile ilişkilendirilen ve piyasa mantığının hâkimiyetini büyük ölçüde hissettirdiği Firma 3 dışındaki tüm katılımcılar, faizli ve yüksek riskli finansal araçlardan uzak durduklarını belirtmişlerdir. Firma 2, yetkilisi firma varlıklarını değerlendirmeye ek olarak yatırım ve büyüme planlarında da kredi kullanmayı tercih etmediklerini, öz sermaye ile büyümeye öncelik verdiklerini belirtmişlerdir. Dindar-muhafazakâr işverenlerin bireysel sermayelerini ve firma kaynaklarını değerlendirmek amacıyla özellikle gayrimenkul alımı yaptıkları, hammadde stokladıkları, yer yer de bir yatırım aracı olarak altını tercih ettikleri görülmüştür. İslamiyet'in faiz yasağına uyum göstermenin yanında borsa gibi hisse senedi piyasaları ve kaldıraçlı foreks piyasalarının da kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümü sermaye birikimlerini yeniden işlerine yatırdıklarını vurgulamışlardır. Normalde bir otomotiv sektörü tedarikçisi olan Firma 3 medikal travma ve hijyen ürünlerine ek olarak, diş implantı sektörüne girmiştir. Firma 2 ve Firma 4, enerji ve inşaat sektöründe de faaliyet göstermeye başlamış, Firma 4'ün ayrıca termal turizm işletmeciliği ve süt ürünleri alanında iki büyük yatırımı hayata geçirdiği görülmüştür. Yaşamına internet kafe işletmeciliği ile başlayan Firma 7, günümüzde bir bilişim firmasına dönüşerek yazılım ve donanım alanında perakende ve kurumsal müşterilere hizmet vermektedir. Firmanın Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Teknokent bünyesinde yeni bir yazılım işletmesini hayata geçirdiği de görülmektedir. Dolayısıyla katılımcı iş adamlarının sermaye birikimine ek olarak yatay ve dikey büyüme stratejilerini hayata geçirerek iş kollarını çeşitlendirdikleri, tekrar işlerine yatırım yaptıkları iddialarının gerçeği yansıttığı yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak MÜSİAD üyesi dindar-muhafazakâr iş adamlarının yeni yatırımlar ve mevcut varlıkları sermaye piyasalarında değerlendirme konusunda vadeli mevduat ve faiz içeren her türlü finansal araçtan uzak durdukları, kaldıraçlı ve yüksek riskli piyasalara yatırım yapmaktan kaçındıkları söylenebilir. Gayrimenkul, döviz ve altın alım satımı, mevcut işe yatırım yapılması veya yeni sektörlerle girilmesi yönünde bir eğilim gözlenmiştir. Özellikle Firma 2, Firma 3 ve Firma 4 son yıllarda ciddi yatırımlar yaparak yeni iş kollarına giriş yapmıştır. Firma 7 Sivas ölçeğinde farklı şubeleriyle önemli bir bilişim/elektronik perakendecisi rolü üstlenmiştir ve sektörün ulusal ölçekli firmalarıyla rekabet halindedir. Esasen bir et üreticisi olan Firma 5 son dönemde süt ve süt ürünleri sektörüne yatırımlar yapmıştır. Dolayısıyla yeni yatırımlara yönelik iştahın yüksek olduğu, katılımcı firmaların bu yönde eğilim gösterdikleri söylenebilir. Katılımcı firmaların tamamına yakını faizli ve yüksek riskli/kaldıraçlı finansal enstrümanlardan uzak durduklarını belirtmişlerdir. Firma 3'ün oluşturduğu istisna sebebiyle H5 kısmen doğrulanmıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen ve örgütlerin çoklu kurumsal mantıklardan gelen taleplere verdikleri yanıtların farklılığını açıklamaya çalışan kuramsal model kullanılarak dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı tarafından örgütlere yöneltilen baskılara verilen farklı yanıtlar açıklanmaya çalışılmıştır. Friedland ve Alford (1991) tarafından din mantığı olarak adlandırılan ve toplumsal seviyede bir mantık olarak modern yaşamın merkezine konumlandırılan mantık, Türkiye bağlamında mevcut din ve sosyoloji literatürüne atıfla dindar-muhafazakâr mantık olarak adlandırılmıştır. Dindar-muhafazakâr mantığın daha fazla etkisi altında kalacağı düşünülen, dindar-muhafazakâr sermaye çevreleri tarafından kurulan işletmeler için İslami işletme kavramı tercih edilmiştir. Örgütsel seviyede gerçekleştirilen ve nitel araştırma desenlerinden çoklu örnek olay yönteminin kullanıldığı alan araştırması için örneklem seçiminde amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır. Türkiye'nin köklü dindar-muhafazakâr sermaye örgütlerinden olan MÜSİAD üyelerinin örneklem için uygun olabileceği düşünülmüş ve alan araştırması MÜSİAD üyesi 7 firmadan toplanan nitel veriler ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın dikkatleri örgütsel alandan örgüt seviyesine çekme çağrılarına yanıt vermesi, din ve aile gibi görece soyut mantıkların örgütsel ve bireysel aktörlere yönelttikleri baskıları irdeleyen görgül çalışma eksikliğini gidermesi ve çoklu kurumsal mantıklardan gelen taleplere verilen yanıtların heterojenliğini ortaya koyması açısından kurama katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında kurgulanan hipotezler ve doğrulanma durumları aşağıdaki tablodan görülebilir.

Tablo 10. Katılımcı Firmalara Göre Hipotezlerin Doğrulanma Durumları

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7
H1	+	+	+	+	+	+	+
H2	+	+	+	+	+	+	+
H3	+	+	+	+	+	+	+
H4	-	-	-	-	-	-	-
H5	+	+	-	+	+	+	+

Yukarıdaki tablodan görülebileceği üzere, İslami işletmelerin dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı kaynaklı baskılara verecekleri yanıtların heterojenlik göstereceğini ve firmaların

hissedilen çatışma seviyesine göre modelin farklı bölümlerinde konumlanacaklarını iddia eden H1 doğrulanmıştır. Modelin aynı bölümlerinde yer alan ve benzer çatışma seviyelerini hisseden örgütlerde dahi çatışmaların görüldüğü birim, süreç ve uygulamalar arasında önemli farklılıklar görüldüğü ortaya konmuştur.

H2 örgütlerin modelde yerleştirildikleri ve temsil ettikleri örgüt tipinden bağımsız olarak farklı birim, süreç ve uygulamalarda farklı mantıkların etkisinin görülebileceğini iddia etmektedir. Bu hipotez de tüm katılımcı firmalar için doğrulanmış, örneğin modelde baskın örgüt tipini temsil eden ve piyasa mantığının hâkim olduğu Firma 3'te çeşitli insan kaynakları uygulamalarını dindar-muhafazakâr mantığın yönlendirdiği görülmüştür.

H3 Türkiye özelinde dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı arasındaki çelişkili taleplerin örgütlerde çözülmeye yol açacak şiddette çatışmalar yaratmayacağını ve katılımcı firmalar arasında Besharov ve Smith (2014) tarafından çekişmeli örgüt olarak tanımlanan örgüt tipini rastlanmayacağını iddia etmektedir. Türkiye'nin 1980 sonrasında geçirdiği toplumsal ve iktisadi dönüşümleri baz alan ve sosyoloji ve iktisat literatüründe yerleşik bu hipotez de doğrulanmıştır. Alan araştırmasında dindar-muhafazakâr mantık ve piyasa mantığı kaynaklı taleplerin yarattığı çelişkilerin örgütleri çekişmeli örgüt klasmanına sokacak sıklıkta ve şiddette çatışma yaratmadığı görülmektedir. Bu durum dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplerin firmanın kendisi ve yönetiminden ziyade iş adamının kişisel karakterinde, siyasal tercihlerinde, yardımseverlik faaliyetlerinde ve paternalist işveren uygulamalarında kendini göstermesi şeklinde açıklanabilir. Bu açıklamaya göre dindar-muhafazakar iş adamları firmalarını piyasa mantığının taleplerine uygun olarak yönetirken, dindar-muhafazakar mantık kaynaklı talepleri sivil toplum örgütü ve siyasi parti üyeliklerinde, hayırseverlik faaliyetlerinde ve çalışanlarına yönelik enformel ücret yönetimi ve ayni yardım uygulamalarında yansıtmaktadır. Bu bir nevi ayrı tutma stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Dindar-muhafazakâr sermayede endüstri ilişkilerini ve insan kaynakları uygulamalarını inceleyen geçmiş literatüre dayanarak kurgulanan H4, insan kaynakları uygulamaları söz konusu olduğunda farklı mantıklardan gelen taleplerin İslami işletmelerde çatışmayı yükselteceğini iddia etmekteydi. Yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda H4 hiçbir katılımcı firma için doğrulanamamıştır. Bazı firmalarda çalışanların özel yaşantılarına müdahale etme, işe alınacak personelin dindar-muhafazakâr bir yaşantı sürmesini talep etme, alkol tüketmeme, düzenli bir evlilik sürdürme gibi taleplerde bulunma durumlarına rastlansa da, çatışma seviyesinin diğer kategorilerden kayda değer bir farklılık gösterdiğine rastlanmamıştır. Ayrıca geçmiş literatürde göze çarpan işe alımlarda belirli tarikat ve cemaatlara mensup bireylere öncelik verme, işe alım sürecinde İslami referanslar talep etme, güvencesiz ve esnek çalışma biçimleri uygulamalarına da rastlanılmamıştır. Geçmiş çalışmalardan yaşanan bu sapmanın çeşitli sebepleri olabilir. Birinci muhtemel sebep Özdemir

(2006, 2010) ve Durak (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların tamamının Konya ilinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmaların bulguları Konya ili ile sınırlı olabilir. Sanayileşmenin ve nüfus yoğunluğunun çok daha yüksek olduğu Konya ili, bu çalışmanın verilerinin toplandığı Sivas iline kıyasla sosyoekonomik ve kültürel açıdan daha farklı bir pozisyonu temsil etmektedir. Bir diğer makul sebep önceki çalışmaların işçiler ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu çalışmanın alan araştırmasının verileri ise işverenlerle yapılan görüşmeler sonucu toplanmıştır. Üçüncü sebep ise bu çalışmanın önceki çalışmalardan 10-15 sene daha sonraki zaman dilimini yansıtmaması olabilir. Dolayısıyla dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin yönetim ve organizasyon uygulamalarında çeşitli değişimlerin gerçekleştiği söylenebilir. Yukarıdaki sebeplerden bir veya daha fazlası önceki çalışmaların bulgularından farklı bir tablo ortaya çıkmasını açıklayabilir. Sebep her ne olursa olsun H4 reddedilmiştir. İslami işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları söz konusu olduğunda piyasa kaynaklı baskılar ve dindar-muhafazakâr mantık arasındaki çatışmalarda kayda değer bir şiddetlenme söz konusu değildir.

H5 İslami işletmelerin finansal varlıklarının yönetiminde faiz, borsa, kaldıraçlı piyasalar gibi risk ve emeksiz kazanç bazlı finansal enstrümanlardan uzak duracaklarını iddia etmektedir. Bu hipotez katılımcılardan Firma 3 hariç diğer tüm firmalar için doğrulanmıştır. Firma 2 daha da ileri giderek yatırımlarında da faizli kredilerden uzak durduğunu, öz sermaye ile büyüme imkânı olmadığı zamanlarda yeni yatırım yapmaktan kaçındığını ve alacaklarının takibinde de faiz talep etmediğini açıklamıştır. Katılımcı firmaların kurumsal varlıklarının ve firma sahiplerinin bireysel servetlerinin değerlendirilmesinde gayrimenkul yatırımlarının, döviz ve altın alım satımının yoğun olarak kullanıldığı görülmemektedir. Ayrıca dindar-muhafazakâr sermaye sahiplerinin sektörel çeşitlendirme stratejilerini yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Katılımcıların ana faaliyet kolları ile ciddi çeşitlendirmeler göstererek inşaattan, enerji, turizm, tarım, medikal cihaz ve aparat üretimlerine kadar giden bir skalada yeni yatırımlar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu durum sermaye piyasasının önemli yatırım araçlarının bazılarının uzak durmak zorunda kalan dindar-muhafazakâr sermaye çevrelerinin sermaye birikimlerini değerlendirme çabası olarak değerlendirilebileceği gibi mevcut sektördeki faaliyetlerin doyum noktasına ulaşması nedeniyle izlenen zorunlu bir strateji olarak da ele alınabilir. Her halükarda bu yeni yatırımlar mantıklar arasında bir çelişki yaratmamakta, hem piyasa mantığı, hem de dindar-muhafazakâr mantık ile uyumlu görünmektedirler. Firma 3'ün yarattığı istisnai durum nedeniyle H3 kısmen doğrulanmıştır.

Çalışmaya katılan firmalardan elde edilen genel izlenim, dindar-muhafazakâr işverenlerin örgütlerinin yönetiminde ağırlıklı olarak piyasa mantığının taleplerine uygun davrandıklarıdır. İşverenlerin oyunu piyasanın kurallarına göre oynadıkları, çalışanlara sunulan ücret ve yan haklarla ilgili olarak piyasa ortalamasını takip ettikleri, kamu teşviklerinden yararlanmak için İŞKUR gibi personel

bulma aygıtlarını yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Katılımcı bazı firmalarda çalışanların özel yaşamını takip etme, mevcut / işe alınacak personelin alkol tüketimi ve yaşantısı ile ilgili dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı bazı hassasiyetler göze çarpmaktadır. Doğrudan çalışmanın konusu ile alakalı olmamakla birlikte özellikle yönetici seçiminde aile / akrabalık ilişkilerinin yoğun mevcudiyeti göze çarpmaktadır. Ayrıca katılımcı firmaların hiç birinde kurumsal ve/veya stratejik bir insan kaynakları yönetimi politikasına rastlanmamıştır. İnsan kaynakları yönetimi departmanlarının daha ziyade özlük haklarının takibi, ücret ve performans yönetimi gibi bürokratik süreçlerle meşgul oldukları görülmüştür.

Çalışmaya katılan firmalardan elde edilen bir diğer bulgu özellikle faiz hassasiyeti konusunda dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı taleplerin işverenler nezdinde karşılık bulmasıdır. Gerek bireysel gerek kurumsal varlıkların değerlendirilmesinde faiz içeren ve/veya yüksek riskli finansal enstrümanlardan kaçınma yönünde bir eğilim görülmektedir. İşverenler bireysel servetlerini ve firma varlıklarını daha ziyade gayrimenkul ve altın yatırımları ile değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Dindar-muhafazakâr işverenlerin dindar-muhafazakâr mantık kaynaklı talepleri daha ziyade siyasal kimlik, hayırseverlik faaliyetleri ve paternal işveren modeli üzerinden yanıtlamaları dikkat çekicidir. Çalışmaya katılan bazı işverenlerin AKP gibi muhafazakâr kimliğini ön plana çıkaran siyasi partilerde aktif görev aldıkları görülmektedir. Hayırseverlik faaliyetlerinin de önemli bir bölümünün din temelli olarak gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Gerek çalışanlara, gerek işletme dışına yönelik hayırseverlik faaliyetlerinin dini bayramlara ya da Ramazan ayına denk getirilmesi, bu etkinliklerde Umre çekilişleri gibi uygulamalara yer verilmesi ilgi çekicidir. İşverenlerin çalışanlarına sundukları piyasa ortalamasını baz alan ücret politikası ile ilgili olarak da inanç dünyalarında çeşitli çelişkiler hissettikleri, bu çelişkileri gidermek maksadıyla enformel ücret yönetimi araçlarına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Dini bayramlarda çalışanlara sunulan ek ödemeler, Ramazan aylarında sunulan erzak kolileri ve çalışanların özel yaşamları için çeşitli firma kaynaklarının tahsis edilmesi, dindar-muhafazakâr ve paternal işveren modelinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen firmalarda, ücret ve sosyal güvenlik primlerinin düzenli ödenmesi hususunda herhangi bir aksaklığa rastlanmamıştır. Ayrıca esnek ve güvencesiz çalışma biçimleri, karşılıksız fazla çalışma, aday personel havuzunu ve işe alım sürecini çeşitli tarikat ve cemaatlerin etkilemesi gibi durumlar da görülmemiştir. Örgütsel iletişimin ağırlıklı olarak yüz yüze yürütüldüğü, çalışanların sıralı hiyerarşiyi takip ederek genelde doğrudan işveren ile iletişim kurabildiği bir iletişim sistemi göze çarpmaktadır. Örgüt içi iletişim din temelli kanallara ve uygulamalara da rastlanılmamıştır.

Nitel bir araştırma deseni kullanarak gerçekleştirilen bu çalışma mevcut kurumsal kuram ve kurumsal mantıklar literatürüne önemli katkılar sunabileceği gibi, bazı kritik kısıtlılıkları da bünyesinde barındırmaktadır. Araştırmanın sadece Sivas ilinde, MÜSİAD üyesi olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden firmalar ile gerçekleştirilmesi ulaşılan sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırma sonuçlarının genel geçerliği, nitel araştırma yöntemleri, daha özelde örnek olay yöntemini kullanan araştırmaların temel amaçlarından biri olmamakla birlikte, örneklemin kısıtlı bir coğrafi ve sosyokültürel perspektiften oluşması araştırma bulgularını genellemeyi güçleştirmektedir.

Çalışma yeni kurumsal kuram ve kurumsal mantıklar yazınında ihmal edilen din mantığını bir yapı olarak kullanarak alandaki bir boşluğu doldurmayı hedeflemiştir. Bunu yaparken Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen ve örgütlerin çoklu kurumsal mantıklara verdikleri yanıtların çeşitliliğini, örgüt seviyesinde araştırmayı teşvik eden kuramsal modeli de test ederek kuramın savlarını sınamıştır. Sonuç olarak bazıları aynı, bazıları farklı örgütsel alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin piyasa ve din mantıklarından gelen taleplere farklı yanıtlar verdikleri, mantıkların örgüt içerisindeki hâkimiyetinin de birim ve süreçlere göre farklılıklar gösterdiği ortaya konmuştur.

Çalışma bu haliyle Besharov ve Smith (2014) tarafından geliştirilen kuramsal modelin savlarını kısıtlı bir örneklem grubu üzerinde test etmiş ve hipotezlerinin önemli bir bölümünü doğrulamıştır. Doğrulanamayan hipotezlerin açıklaması mevcut ve geçmiş literatür üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda aile ve devlet gibi mantıkların da bir yapı olarak araştırma gündemine alınması yeni kurumsal kuram ve kurumsal mantıklar yazınına önemli katkılar sunabilecektir. Ayrıca nitel ve nicel araştırma desenlerinin bir arada kullanılması, örneklem seçiminde farklı coğrafya ve sosyokültürel yapıları temsil eden katılımcılara ulaşılması, geniş zamanlı bir veri setine ulaşılarak kurumsal aktörlerin yanıtlarının uzun dönemli olarak incelenmesi ve son olarak farklı bir toplumsal düzlemde karşılaştırmalı çalışmalar yapılması (farklı ülke / farklı din) kurama daha nitelikli katkılar sunabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abrutyn, S. ve Turner, J. H. (2011), “The old institutionalism meets the new institutionalism”, *Sociological Perspectives*, 54/3: 283–306.
doi:10.1525/sop.2011.54.3.283.
- Ackers P. ve Preston, D. (1997), “Born Again? The Ethics and Efficacy of the Conversion Experience in Contemporary Management Development”, *Journal of Management Studies*, 34/5: 677–701.
doi:10.1111/1467-6486.00068.
- Akkaş, H.H. (2001), “Türk Modernleşme Tarihinde Muhafazakâr Siyasi Düşünce”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/2: 28-39.
- Akkaş, H.H. (2003), “Muhafazakâr Siyasi Düşünce Kavramı Üzerine”, *Uşak İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/2: 241-254.
- Alford, R. R. ve Friedland, R. (1985), *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Almandoz, J. (2014), “Founding Teams as Carriers of Competing Logics: When Institutional Forces Predicts Banks’ Risk Exposure”, *Administrative Science Quarterly*, 20/10: 1-32.
doi:10.1177/0001839214537810.
- Amenta, E. ve Ramsey, K.M. (2010), “Institutional Theory”, Leicht, K.T. ve Jenkins, C.J. (Ed.), *State and Society in Global Perspective*, Springer: 15-39.
- Aslan, Ş. (2016), *İslam Düşüncesinde Yönetim ve Liderlik*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Austruy, J. (2010), *Kapitalizm, Marksizm ve İslam*, İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Ayhan, B. ve Sağiroğlu, S. (2012), “İslami Burjuvazinin Siyasal İktisadı: MÜSİAD Örneği”, *Praksis*, 27: 117-144.
- Aysan, H. (2017), “İslam Dini Bağlamında Çatışan Kurumsal Mantıklar”, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2/1: 49-69.
- Aytaçlı, B. (2012), “Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış”, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3/1: 1-9.

- Bakan, S. ve Çimen, H. (2018), “Türk Siyasi Değişiminde Anadolu Burjuvazisi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 9/2: 32-58.
- Balkan, N., Balkan, E. ve Öncü, A. (2013), *Neoliberalizm, İslamcı Sermayenin Yükselişi ve AKP* (2.Baskı), İstanbul: Yordam Kitap.
- Bartunek, J. (1984), “Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-372.
doi: 10.2307/2393029.
- Battilana, J. (2006), “Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals’ Social Position”, *Organization*, 13/5: 653–676.
doi:/10.1177/1350508406067008.
- Battilana, J. ve Dorado, S. (2010), “Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations”, *Academy of Management Journal*, 53/6: 1419- 1440.
doi:10.5465/amj.2010.57318391.
- Belge, M. (2006), “Muhafazakârlık Üzerine”, A. Çiğdem (Ed.), *Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce: Muhafazakârlık Cilt 5*, İstanbul: İletişim Yayınları: 92-100.
- Bell, S. (2022, 3 Kasım), “Institutionalism: Old and New”,
https://espace.library.uq.edu.au/data/UQ_9699/Institutionalism.pdf?Expires=1496784915,
adresinden alındı.
- Bertels, S. ve Lawrence, T. B. (2016), “Organizational Responses to Institutional Complexity Stemming From Emerging Logics: The Role of Individuals”, *Strategic Organization*, 14/4: 336–372.
doi:10.1177/1476127016641726
- Besharov, M.L. ve Smith, W. K. (2014), “Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications”, *Academy of Management Review*, 39/3: 364-381.
doi:10.5465/amr.2011.0431.
- Berger, P. ve Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in The Sociology Of Knowledge*, New York: Doubleday Press.
- Binder, A. (2007), “For Love and Money: Organizations’ Creative Responses to Multiple Environmental Logics”, *Theory And Society*, 36/6: 547–571.
<https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>

- Bora, T. (1997), “Muhafazakârlığın Değişimi ve Türk Muhafazakârlığında Bazı Yol İzleri”, *Toplum ve Bilim*, 74, 7-31.
- Bora, T. (2003). *Türk Sağının Üç Hali: Milliyetçilik, Muhafazakârlık, İslamcılık*, İstanbul: Birikim Yayınları.
- Borum, F. ve Westenholz, A. (1995), “An Organization’s Incorporation of Institutional Models: Actors and Institutional Ambiguity: Organizational Field Multiplicity and the Role of Actors”, W. Richard Scott ve S. Christensen (Ed.), *The Institutional Construction of Organizations*, California: SAGE Thousand Oaks: 113–131.
- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2008), “Isomorphism, Diffusion and Decoupling”, R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, California, SAGE Thousand Oaks: 78–98.
- Boxenbaum, E. ve Strandgaard Pedersen, J. (2009), “Scandinavian Institutionalism – a Case of Institutional Work”, T. B. Lawrence, R. Suddaby ve B. Leca (Ed.), *Institutional Work*, Cambridge: Cambridge University Press: 178–204.
- Bowles, M. L. (1989), “Myth, Meaning and Work Organization”, *Organization Studies*, 10/3: 405–421. doi:10.1177/017084068901000306.
- Brint, S. ve Karabel, J. (1991), “Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges”, Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press: 337–360.
- Buğra, A. (1998), “Class, Culture, and State: an Analysis of Interest Representation by Two Turkish Business Associations”, *International Journal of Middle East Studies*, 30/4: 521-539.
- Buğra, A. (2004), *State and Business in Modern Turkey: a Comparative Study*, Albany: State University of New York Press.
- Clemens, E. S. ve Cook, J. M. (1999), “Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change”, *Annual Review of Sociology*, 25/1: 441–466. doi:10.1146/annurev.soc.25.1.441.
- Coser, L. (1974), *Greedy institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: The Free Press.

- Creed, W. E. D., DeJordy, R., ve Lok, J. (2010), “Being The Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work”, *Academy of Management Journal*, 53(6): 1336–1364. doi:10.5465/amj.2010.57318357.
- Creswell, J.W. (2020), *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (6.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cyert, R.M. ve March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice Hall.
- Çankırı, N. ve Ataman, G. (2016), “Türkiye Limancılık Sektöründe Kurumsal Mantıklar: Kocaeli Limanları Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, II. Ulusal Liman Kongresi Özel Sayısı: 49-70. doi: 10.18613/deudfd.33224.
- Çarkoğlu, A. ve Toprak, B. (2006), *Değişen Türkiye’de Din, Toplum ve Siyaset*, İstanbul: TESEV Yayınları.
- Çarkoğlu, A. ve Kalaycıoğlu, E. (2009), *Türkiye’de Dindarlık: Uluslararası Bir Karşılaştırma*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi Yayınları.
- Çiğdem, A. (1997), “Muhafazakârlık Üzerine”, *Toplum ve Bilim*, 74: 32-51.
- Çobanoğlu, Ş. (2013), *İslam Ekonomisi*, İstanbul: Yediveren Yayınları.
- Çolak, Ç.D. (2016), “Yeni Sağ’ı Oluşturan Bileşenlerin Birbiri ile Çelişen Kavramları Üzerine Bir Değerlendirme”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 44: 351-361. doi:10.9761/JASS3214.
- Dede, K. (2010), “Paranın Dini İmanı ya da İslam ve Kapitalizm Üzerine”, *Doğudan*, 15: 102-106.
- DeJordy, R., Almond, B. Nielsen, R. ve Douglas Creed, W.E. (2014), “Serving Two Masters: Transformative Resolutions to Institutional Contradictions”, Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (Ed.), *Religion and Organization Theory*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited: 301-337. doi:10.1108/S0733-558X20140000041017.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü* (6.Baskı), İstanbul: Adres Yayınları.

- Demirpolat, A. ve Yıldız, S. (2014), “Modern ticari yaşamda Müsiad üyesi girişimcilerinin iş ahlakı: Denizli örneği”, *Humanitas*, 4: 87-108.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48/2: 147–160. doi:10.2307/2095101.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W.W. (1991), “Introduction”, Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. (1997), “Culture and Cognition”, *Annual Review of Sociology*, 23: 263–287. doi:10.1146/annurev.soc.23.1.263.
- Donaldson, L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2008), “The Conflict Between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design”, R.M. Burton ve B.H. Eriksen (Ed.), *Designing Organizations: 21st Century Approaches*, New York: Springer Science-Business Media: 3-20.
- Döndüren, H. (1993), *Delilleriyle Ticaret ve İktisat İlmihali*, İstanbul.
- Duman, F. (2010), “Edmund Burke’ta Muhafazakârlığın Liberal Temelleri: Rasyonalizm, Sosyal Teori ve Siyaset”, *Liberal Düşünce*, 15/57: 95-124.
- Dunn, M. B. ve Jones, C. (2010), “Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education 1967-2005”, *Administrative Science Quarterly*, 55/1: 114–149. doi:10.2189/asqu.2010.55.1.114.
- Durak, Y. (2011), *Emeğin Tevekkülü: Konya’da İşçi-İşveren İlişkileri ve Dindarlık* (3.Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Durkheim, E. (1965), *The Elementary Forms of The Religious Life*, New York: The Free Press.
- Dyck, B. (2014), “God On Management: The World’s Largest Religions, The “Theological Turn,” and Organization and Management Theory and Practice”, Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (Ed.), *Religion and Organization Theory*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited: 23-62. doi:10.1108/S0733-558X20140000041010.

- Efekean, H. (2011), “Muhafazakârlığın Hermenötiği”. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 58, 73-87.
- Eisenstadt, S.N. (1999), *Fundamentalism, Sectarianism and Revolution: The Jacobin Dimension of Modernity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006), “Five misunderstandings about case-study research”, *Qualitative Inquiry*, 12/2: 219–245.
doi:10.1177/1077800405284363.
- Freidson, E. (2001), *Professionalism: The Third Logic*, Chicago: University of Chicago Press.
- Freyer, H. (2013), *Din Sosyolojisi*, Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). “Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions”, W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press: 232-267.
- Friedland, R. (2012), “Book Review: The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process”, *Management*, 15/5: 585-595.
doi: 10.3917/mana.155.0583.
- Genç, E. ve Çoşkun, T. (2015), “Muhafazakârlık ve Türkiye Muhafazakârlığının Bazı Halleri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/1: 27-40.
- Giddens, A. (2013), *Sosyoloji*, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Glynn, M. A. (2000), “When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within A Symphony Orchestra”, *Organization Science*, 11/3: 285–298.
- Glynn, M. A. ve Lounsbury, M. (2005), “From the Critics’ Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System”, *Journal of Management Studies*, 42/5: 1031–1055. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x.
- Goodrick, E. ve Reay, T. (2011), “Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists”, *Work and Occupations*, 38/3: 372-416.
doi:10.1177/0730888411406824.

- Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006), "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms", *The Academy of Management Journal*, 49/1: 27–48.
doi: 10.5465/AMJ.2006.20785498.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., ve Lorente, J. C. (2010), "The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses", *Organization Science*, 21/2: 521–539.
doi:10.1287/orsc.1090.0453.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., ve Lounsbury, M. (2011), "Institutional complexity and organizational responses", *The Academy of Management Annals*, 5/1: 317–371.
doi:10.1080/19416520.2011.590299.
- Gülalp, H. (1999), "Political Islam in Turkey: The Rise and Fall of the Refah Party", *The Muslim World*, 89/1: 22-41.
- Güler, İ. (1998), "Gericiliğin Gerçek ve Enstrümental Tabiatı Üzerine", *Doğu Batı Dergisi*, 1/3: 59-64.
- Gümüştay, A.A. (2015), "Entrepreneurship from an Islamic Perspective", *Journal of Business Ethics*, 130: 199–208.
doi: 10.1007/s10551-014-2223-7.
- Gümüştay, A.A. (2016), "The Potential for Plurality and Prevalence of the Religious Institutional Logic", *Business & Society*, 59/5: 855-880.
doi: 10.1177/0007650317745634.
- Güven, M. (2012), "Kültürün Bir Unsuru Olarak Din", *Batman University Journal of Life Sciences*, 1/1: 933–948.
- Haenni, P. (2014), *Piyasa İslamı: İslam Suretinde Neoliberalizm*, Ankara: Heretik Yayıncılık.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82/5: 929–964.
- Haveman, H. ve Rao, H. (1997), "Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry", *American Journal of Sociology*, 102/6: 1606–1651.
doi: 10.1086/231128.

- Heimar, C.A. (1999), "Law, Medicine and Family in Neonatal Intensive Care", *Law & Society Review*, 33/1: 17-66.
- Hensmans, M. (2003), "Social Movement Organizations: A Metaphor For Strategic Actors in Institutional Fields", *Organization Studies*, 24/3: 355–381.
- Hinings, C. R. ve Raynard, M. (2014), Organizational Form, Structure, and Religious Organizations, Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (Ed.), *Religion and Organization Theory*, Emerald Group Publishing Limited: 159–186.
doi 10.1108/S0733-558X_2014_0000041013.
- Hoffman, A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42/4: 351–371.
doi: 10.1177/0170840603024003908.
- Holm, P. (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Sciences Quarterly*, 40/3: 398–422.
doi: 10.2307/2393791.
- Jay, J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, 56: 137–159.
doi:10.5465/amj.2010.0772.
- Jones, C., Maoret, M., Massa, F.M ve Svejenova, S. (2012), "Rebels with a Cause: Formation, Contestation, and Expansion of the De Novo Category "Modern Architecture", 1870–1975", *Organization Science*, 23/6: 1523–1545.
doi:10.1287/orsc.1110.0701.
- Immergut, E.M. (1998), "The Theoretical Core of the New Institutionalism", *Politics and Society*, 26/1: 5-34.
- Jay, J. (2012), "Navigating Paradox as a Mechanism Of Change and Innovation In Hybrid Organizations", *The Academy of Management Journal*, 56/1: 137–159.
- Johnston, W. J., Leach, M. P., ve Liu, A. H. (1999), "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*, 28/3: 201–213.
doi:10.1016/S0019-8501(98)00040-6.

- Kabacıoğlu, H. (2016), Türkiye’de Kapitalist Gelişme ve İslami Sermayenin Yükselişi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karademir, M. (2021), Hibrit Örgütlerde Üye ve Örgütsel Dağılım Ekseninde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagüzel, Ö.F. (2018, 19 Aralık). “Modernleşme, Modernlik ve Ulusçuluk Bağlamında Türkiye’de Muhafazakârlık”. <http://www.muhammedbalci.com/hukukdunyasi/makaleler/birikimlerIV/.pdf> adresinden alındı.
- Kartaltepe, N. (2010), Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartoğlu, N.U. (2016), Bir Örgütsel Alanda Eşzamanlı Var Olan Birbirini Tamamlayıcı Rakip Mantıklar: Türkiye’de Müzecilik Örneği, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, Y.M. (2004), “Din ve Toplum İlişkileri Üzerine Bir Genelleme”, *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 4/2: 7-20.
- Khan, F. R., Munir, K.A. ve Willmott, H. (2007), “A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment”, *Organization Studies*, 28/7, 1055–1077. doi: 10.1177/0170840607078114.
- Kılıç, F. ve Doğan, B. (2019), “Türkiye Örgütsel Yaşamında İslami Sosyal Sermayenin Değişimi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 15/1-2: 140-165.
- King, J. E. (2008), “(Dis)missing the Obvious: Will Mainstream Management Research Ever Take Religion Seriously?”, *Journal of Management Inquiry*, 17/3: 214-224. doi: 10.1177/1056492608314205.
- Koehler, B. (2013), “İslamda Kapitalizmin Doğuşu”, *Liberal Düşünce*, 69: 63-72.
- Kraatz, M.S. ve Block, E.S. (2008), “Organizational Implications of Institutional Pluralism”, R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K. Sahlin. (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE: 243-275.

- Knutsen, W.L. (2012), “Adapted Institutional Logics of Contemporary Nonprofit Organizations”, *Administration & Society*, 44/8: 985-1013.
doi: 10.1177/0095399712438371.
- Kurt, A. (2008), “Sosyolojik Din Tanımları ve Dine Teolojik Bakış Sorunu”, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17/2: 73-93.
- Kutub, S. (2014), *İslam-Kapitalizm Çatışması*, Ankara: Beka Yayınları.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. ve King, T. (1991), “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry”, *Administrative Science Quarterly*, 36/3: 333-363.
doi: 10.2307/2393200.
- Lounsbury, M. (2007), “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds”, *Academy of Management Journal*, 50/2: 289-307.
- Lounsbury, M. ve C. Marquis. (2007), “Vive La Resistance: Competing Logics and The Consolidation of U.S. Community Bank”, *Academy of Management Journal*, 50/4: 799-820.
- Lounsbury, M. ve Boxenbaum, E. (2013), “Institutional Logics in Action”, M. Lounsbury ve E.Boxenbaum (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations* 39/A, Emerald Publishing Limited: 3-22.
doi: 10.1108/S0733-558X(2013)0039AB004.
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T.B. (2004), “Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada”, *Academy of Management Journal*, 47/5: 657-679.
- Mardin, Ş. (2014). *Din ve İdeoloji* (22.Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mars, M. M. ve Lounsbury, M. (2009), “Raging Against or with The Private Marketplace?: Logic Hybridity and Eco-Entrepreneurship”, *Journal of Management Inquiry*, 18/1: 4–13.
doi:10.1177/1056492608328234.
- Mattes, A., Permoser, J. M. ve Stoeckl, K. (2019, 7 Haziran). “Institutional Responses to Religious Diversity”, http://www.v-r.de/_uploads_media/files/01_seiten_aus_jrat_02_2016_oa_einleitung_014122.pdf adresinden alındı.

- McPherson, C.M. ve Sauder, M. (2013), “Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court”, *Administrative Science Quarterly*, 58/2: 165-196.
doi: 10.1177/0001839213486447.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83/2: 340-363.
- Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983), *Organization and Environments: Ritual and Rationality*, Stanford: Stanford University Press.
- Meyer, H.D. ve Rowan, B. (2006), “Institutional Analysis and the Study of Education”, Heinz-Dieter Meyer, Brian Rowan (Ed.), *The New Institutionalism in Education*, Albany New York: New York State University Press: 1-13.
- Meyer, J.W. (2008), “Reflections on Institutional Theories of Organizations”, Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby ve Kerstin Sahlin (Ed.), *SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* London: SAGE Publications: 788-809.
doi: 10.4135/9781446280669.n33.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., ve Hammerschmid, G. (2014), “Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation”, *Public Administration*, 92/4: 861-885.
doi: 10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x
- Mevdudi, S.A. (1968), "The Economic Problem of Man and Its Islamic Solution", Lahor: Islamic Publication.
- Miller, K. D. (2002), “Competitive Strategies of Religious Organizations”, *Strategic Management Journal*, 23/5: 435-456.
doi: 10.1002/smj.234.
- MÜSİAD (1994), “İş Hayatında İslam İnsanı: İslami Duyarlılıkla Yönetilen Firmalarda Örgütsel Davranış Biçimleri”, MÜSİAD Araştırma Raporları – 9,
https://www.musiad.org.tr/uploads/yayinlar/arastirmaraporlari/pdf/is_hayatinda_islam_insani.pdf
- MÜSİAD (2022, 4 Aralık), “MÜSİAD’la Tanışın”, <https://www.musiad.org.tr/icerik/musiadla-tanisin-2> adresinden alındı.

- Nasr, V. (2012), *İslami Sermayenin Yükselişi: İslam, Kapitalizm ve Türk Modeli*, İstanbul: Ufuk Yayınları.
- North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press.
doi:10.1017/CBO9780511808678.
- Oakes, L. S., Townley, B., ve Cooper, D. J. (1998), “Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field”, *Administrative Science Quarterly*, 43/2: 257–292.
doi:10.2307/2393853.
- Ocasio, W. ve Radoynovska, N. (2016), “Strategy and Commitments to Institutional Logics: Organizational Heterogeneity in Business Models and Governance”, *Strategic Organization*, 14/4: 287–309.
doi: 10.1177/1476127015625040.
- Owen-Smith, J. ve Powell, W. W. (2004), “Knowledge Networks As Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in The Boston Biotechnology Community”, *Organization Science*, 15/1: 5–21.
- Owen-Smith, J. ve Powell, W. W. (2008), “Networks and Institutions”, Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby ve Kerstin Sahlin (Ed), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd: 596–623.
doi:10.4135/9781849200387.
- Öğün, S.S. (1997), *Türkiye’de Kadimlik-Ceditlik Tartışmalarının Hal-i Pür Melali: Politik Kültür Yazıları*, Bursa: Asa Kitabevi.
- Öğün, S.S. (2004), “Türk Muhafazakârlığının Kültürel Politik Kökleri”, T. Bora ve M. Gültekingil (Ed.), *Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce-Muhafazakârlık*, İstanbul: İletişim Yayınları: 539-582.
- Önis, Z. ve Türem, U. (2001), ”Business, Globalization and Democracy: a Comparative Analysis of Turkish Business Associations”, *Turkish Studies*, 2/2: 94–120.
doi:10.1080/714005691.
- Öz, S. (2013). Çok Ortaklı Şirketlerin Dini ve Toplumsal Temelleri: YİMPAŞ Örneği, Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özcan, K. (2011), “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13/1: 297- 326.
- Özdemir, Ş. (2006), *Anadolu Sermayesinin Dönüşümü ve Türk Modernleşmesinin Derinleşmesi*, Ankara: Vadi Yayınevi.
- Özdemir, Ş. (2010), “İslami Sermaye ve Sınıf: Türkiye/Konya MÜSİAD Örneği”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1/1: 37–57.
- Özen, Ş. (2010), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Özipek, B.B. (2004), *Muhafazakârlık: Akıl, Toplum, Siyaset*, İstanbul: Liberte Yayınları.
- Özsöz, C. (2017), “İslam Ekonomisi ve Yeni Muhafazakâr Orta Sınıfın Temsilcisi Olarak MÜSİAD”, *Sosyolojik Düşün*, 2/1: 1-11.
- Pache, A. ve Santos, F. (2010), “When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands”, *Academy of Management Review*, 35/3: 455–476.
- Pache, A. ve Santos, F. (2013), “Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics”, *Academy of Management Journal*, 56/4: 972–1001.
doi:10.5465/amj.2011.0405.
- Parsons, T. (1956), “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations - I”, *Administrative Science Quarterly*, 1: 63–85.
doi:10.2307.2390840.
- Peifer, J. L. (2014), “The Institutional Complexity of Religious Mutual Funds: Appreciating the Uniqueness of Societal Logics”, Michael Lounsbury (Ed.). *Research in the Sociology of Organizations 41*, Emerald Publishing Limited: 339–368.
doi:10.1108/S0733-558X20140000041020.
- Perrow, C. (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, New York: Random House.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

- Purdy, J. M. ve Gray, B. (2009), “Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields”, *Academy of Management Journal*, 52/2: 355–380. doi:10.5465/amj.2009.37308255.
- Rao, H., Monin, P. ve Durand, R. (2003), “Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy”, *American Journal of Sociology*, 108/4: 795–843. doi: 10.1086/367917.
- Rao, V. ve Ibáñez, A. M. (2005), “The social impact of social funds in jamaica: A ‘participatory econometric’ analysis of targeting, collective action, and participation in community-driven development”, *The Journal of Development Studies*, 41/5: 788–838. doi:10.1080/00220380500145297.
- Reay, T. ve Hinings, C. R. (2005), “The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta” *Organization Studies*, 26/3: 349–382. doi: 10.1177/0170840605050872.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2009), “Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics”, *Organizational Studies*, 30/6: 629–652. doi: 10.1177/0170840609104803.
- Rodinson, M. (2002), *İslam ve Kapitalizm*, Ankara: Akyüz Yayıncılık.
- Safi, İ. (2005), Türkiye’de Muhafazakârlığın Düşünsel ve Siyasal Temelleri, Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A.S. (2010), “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”, Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Ed.), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Saylam, A. (2016), 1920-1938 Yılları Arasında Türkiye’de Sanayi ve Ticaretin Bakanlık Düzeyinde Kurumsallaşması: Kurumsal Kuram Bağlamında Bir İnceleme, Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylam, A. ve Leblebici, D.N. (2017), “Kurumsal Kuram ve Kurumsal Girişimci”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 53: 94–106.
- Scott, W.R. (1987), “The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 32/4: 493–511. doi: 10.2307/2392880.

- Scott, W.R. (1993), “Recent Developments in Organizational Sociology”, *Acta Sociologica*, 36/1: 63–68.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., ve Caronna, C. A. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*. California: Sage Publications Inc.
- Selznick, P. (1948), “Foundations of the Theory of Organization”, *American Sociological Review*, 13: 25–35.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, California: University of California Press.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, California: University of California Press.
- Sevinç, K., Hood Jr, R. W ve Coleman III, T. J. (2016), “Secularism in Turkey”, Phil Zuckerman ve John R. Shook (Ed.), *The Oxford Handbook of Secularism*, New York: Oxford University Press.
- Sezik, M. (2012), “Muhafazakâr Siyaset İdeolojisi ve Türkiye’de Muhafazakârlık”, *1.Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi Bildiri Kitabı 29 Haziran- 1 Temmuz 2012*, Konya: 113-125.
- Soeters, J. L. (1986), “Excellent Companies as Social Movement”, *The Journal of Management Studies*, 23/3: 299–312.
doi: 10.1111/j.1467-6486.1986.tb00956.x.
- Stake, R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Chicago: SAGE Publications.
- Stinchombe, A. L. (1965), “Social Structures and Organizations”, J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally and Co.
- Stinchombe, A. L. (1968), *Constructing Social Theories*, Chicago: University of Chicago Press.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017), “Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/2: 419-426.
- Şeyhanlioğlu, H. (2011), *Türk Siyasal Muhafazakârlığının Siyasallaşması ve Demokrat Parti*, Ankara: Kadim Yayınları.

- Tayşir, E. A. (2010), Kritik Karar Alıcıların Kurumsal Baskıya İlişkin Tehdit-Fırsat Algısının Kurumsal Baskıya Verilen Örgütsel Yanıt Üzerinde Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, M. (2012), “Batı’da Sekülerlik ve Türkiye Müslümanlığının Seküler İçerimleri”, *İnsan ve Toplum*, 2/4: 181–204.
- Temelli, C. (2015), “MÜSİAD’ın Söylem ve Pratiklerinde İslam ve Kapitalizm İlişkisi”, *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2: 45-52.
- Thornton P. ve W. Ocasio. (1999), “Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990”, *American Journal of Sociology*, 105/3: 801–843.
doi: 10.1086/210361.
- Thornton, P. H. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Educational Publishing*, California: Stanford University Press.
- Thornton, P.H., Jones, C. ve Kury, K. (2005), “Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing”, C. Jones ve P. H. Thornton (Ed.), *Transformation in Cultural Industries 23*, Emerald Group Publishing Limited: 125-170.
doi: 10.1016/S0733-558X(05)23004-5.
- Thornton, P. ve W. Ocasio. (2008), “Institutional Logics”. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin ve R. Suddaby (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, California: SAGE Thousand Oaks: 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio W., ve Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
doi: 10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001.
- Townley, B. (2002), “The Role of Competing Rationalities in Institutional Change”, *Academy of Management Journal*, 45/1: 163–179.
doi: 10.2307/3069290.

- Tracey, P., Phillips, N. ve Jarvis, O. (2011), “Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model”, *Organization Science*, 22/1: 60–80.
doi: 10.1287/orsc.1090.0522.
- Tracey, P. (2012), “Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions”, *The Academy of Management Annals*, 6/1: 87–134.
doi: 10.1080/19416520.2012.660761.
- Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (2014), “Taking Religion Seriously in the Study of Organizations”, Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (Ed.), *Religion and Organization Theory*, Emerald Group Publishing Limited: 3–21.
doi: 10.1108/S0733-558X20140000041009.
- Tümer, G. (1986), “Çeşitli Yönleriyle Din”, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 28: 213–267.
- Türköz, E.N. (2016), “Özal’lı ANAP Döneminde Muhafazakâr Düşüncenin Gelişimi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/1: 103-116.
- Ure, A. (1835), *The Philosophy of Manufactures or an Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain*, London: Charles Knight Publishing.
- Ustaahmetoğlu, E. (2019), “Protestan İş Ahlakına Karşı İslam İş Ahlakı”, *İslam Ekonomisi ve Finansı Dergisi*, 5/2: 229-252.
- Ülgener, S.F. (1991), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, İstanbul: DER Yayınları.
- Vincent, A. (2009), *Modern Political Ideologies*, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Vorhoff, K. (2001), “Türkiye’de İşadamı Dernekleri: İşlevsel Dayanışma, Kültürel Farklılık ve Devlet Arasında”, Yerasimos, S. (Ed.), *Türkiye’de Sivil Toplum ve Milliyetçilik*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weaver, G. R. ve Agle, B. R. (2002), “Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective”, *The Academy of Management Review*, 27/1: 77–97.
doi: 10.2307/4134370.
- Weaver, G.R. ve Stansbury, J. M. (2014), “Religion in Organizations: Cognition and Behavior”, Tracey, P., Phillips, N. ve Lounsbury M. (Ed.), *Religion and Organization Theory*, Emerald Group

Publishing Limited: 65–110.

doi: 10.1108/S0733-558X20140000041011.

Weber, M. (2013), *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* (Çev. Gökhan Rızaoğlu), İstanbul: Oda Yayınları.

Westenholz, A. (2006), “Identity Work and Meaning Arena: Beyond Actor/Structure and Micro/Macro Distinctions in an Empirical Analysis of IT Workers”, *American Behavioral Scientist*, 49/7: 1015–1029. doi:10.1177/0002764205285183.

Williamson, H. (2018, 9 Temmuz), “Ford vs. Chevy: Pre-World War II History”, <https://axleaddict.com/auto-industry/Ford-vs-Chevrolet-A-Century-of-Rivalry> adresinden alındı.

Wright, P. (1994), “İslami Firmalarda Örgütsel Davranış”, Şencan, H. (Ed.), *İş Hayatında İslam İnsanı (Homo Islamicus)*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları: 143-155.

Yalçınkaya, A. ve Taşçı, D. (2017), “Bir Kurumsal Girişimci Olarak Devlet: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2/1: 71–90.

Yankaya, D. (2014), *Yeni İslami Burjuvazi Türkiye Modeli*, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Yarar, E. (1997), *21.Yüzyıla Girerken Dünyaya Yeni Bir Bakış*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Yavuz, M. H. (2008), *Modernleşen Müslümanlar: Nurcular, Nakşiler, Milli Görüş ve AK Parti* (2. Baskı), İstanbul: Kitap Yayınevi.

Yayla, A. (2011), *Siyasi Düşünceler Sözlüğü* (5.Baskı), Ankara: Adres Yayınları.

Yin, R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, California: SAGE Publications.

Yüce, M. ve Çelik, M. (2018), “Ahlaki Temellere Dayanan İslam Ekonomisi Sisteminde Devletin Rolü”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 69: 120-136.

Yücekök, A. (1971), “Türkiye’de Örgütlenmiş Dinin Sosyo-Ekonomik Tabanı”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 16/2: 301-306.

Zaim, S. (1994), “Ekonomik Hayatta Müslüman İnsanın Tutum ve Davranışları”, Şencan, H. (Ed.), *İş Hayatında İslam İnsanı (Homo Islamicus)*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları: 101-112.

Zeytinoğlu, E. (1985), *Ekonomik Sistemler*, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Ekonomi Fakültesi Yayınları.

- Zilber, T.B. (2002), "Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel", *Academy of Management Journal*, 45/1: 234–254.
doi:10.2307/3069294.
- Zucker, L. G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42/5: 726–743.
doi:10.2307/2094862.
- Zucker, L.G. (1987), "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, 13: 443–464.
- Zucker, L. G. (1988). "Where Do Institutional Patterns Come From? Organizations as Actors in Social Systems", Lynne G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

EKLER

1. İşçi ve İşveren Örgütlerine Yönelik Tutum ve İşveren Örgütlerine Üyelikte Etkili Olan Mantıkları Değerlendirmek İçin Kullanılan Sorular

S1. Herhangi bir işveren örgütüne kayıtlı mısınız?

S2. İşçi ve işveren örgütlenmeleri hakkındaki genel fikirleriniz nelerdir? Bu tarz örgütlenmeleri iş dünyası, siyaset ve toplum ilişkileri açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

S10. Sendikal işçi örgütlenmelerine ilişkin tutumunuz nedir? Bu örgütlenmelerin işçi ve işverene yönelik etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

S13. Sizinle aynı işveren örgütüne kayıtlı işverenleri, diğerlerinden ayıran temel özellikler sizce nelerdir?

S14. MÜSİAD örgütüne kayıtlı bir işveren olmak, işçi-işveren ilişkilerinde size bir avantaj sağlıyor mu?

2. Firma Sahibinin Kişisel Özelliklerini, İş Yapma Biçimini ve Değer Yargılarını Şekillendiren Mantıkların Değerlendirilmesi Amacıyla Kullanılan Sorular

S3. Çalışanlarınızın, tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin gözünden bakıldığında, sizce ön plana çıkan ve size bir iş adamı olarak güvenmelerini sağlayan temel karakter özellikleriniz ve davranışlarınız nelerdir?

S4. Kendinizi, çalışanlarınız üzerinde manevi otorite sahibi, bir baba figürü olarak değerlendiriyor musunuz? Cevabınız evet ise bu otoritenin kaynağı nelerdir?

S17. Bir iş adamı olarak piyasa koşulları ve kişisel değer yargılarınız arasında ikilemde kaldığınız durumlar oluyor mu? Eğer oluyorsa bu durumda nasıl bir yol izliyorsunuz?

S19. İş adamı olarak piyasa koşulları ve manevi kimliğiniz, duruşunuz arasında çatışma hissediyor musunuz?

3. Misyon, Üretim Motivasyonu ve Genel Yönetim Uygulamalarını Etkileyen Mantıkların Değerlendirilmesi Amacıyla Kullanılan Sorular

S11. Bir işveren olarak üretim faaliyetlerinde bulunmaktan memnun musunuz? Sizin için farklı ve büyük bir gelir elde etme imkanı oluyorsa üretim faaliyetlerini sonlandırır mısınız? (S11)

S22. Bir firma sahibi olarak sizi üretim yapmaya iten temel motivasyon kaynakları nelerdir? (S22)

S16. İşyerinizi manevi atmosferin hakim olduğu bir ortam olarak değerlendirir misiniz? Eğer cevabınız evet ise bu maneviyatın en çok hangi birimde hissedildiğini veya hissedilmesini tercih ettiğinizi yorumlayabilir misiniz?

S18. Piyasa koşulları işletme faaliyetlerinizin hangi kolunda etkisini daha yoğun olarak hissettirmektedir?

S23. Firmanızın ya da şahsınızın finansal kaynaklarını değerlendirmek için hangi enstrümanları tercih edersiniz? (Borsa, mevduat, gayrimenkul, altın vb...)

S25. Çalışanlarınızın işyeri dışındaki sosyal yaşamları kulağınıza gelir mi? Cevabınız evet ise sosyal yaşamlarında sergiledikleri ve tasvip etmediğiniz davranışlar nelerdir? Bunlarla ilgili işyeri bünyesinde herhangi bir aksiyon alınmakta mıdır?

4. İşletmelerin İnsan Kaynakları Uygulamalarını Etkileyen Mantıkları Değerlendirmek Amacıyla Kullanılan Sorular

S5. Mevcut ve potansiyel çalışanlarınızın işle doğrudan alakalı olmayan hangi özellikleri ve davranışları performans değerlendirme ya da işe alma kriteri olarak kullanılıyor?

S6. Firmanızda kilit pozisyonlara yerleştirdiğiniz yönetici kadrosunda aradığınız temel özellikler nelerdir?

S7. Çalışanların özel hayatları ve yaşam tarzları, işyerindeki terfilerini, performans değerlendirme süreçlerini ve işten çıkarılma kararlarını etkiliyor mu?

S8. İşçi-işveren anlaşmazlıklarında çözüm için kullandığınız temel referans noktaları nelerdir?

S9. 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?

S12. Yeni işçi bulmakta kullandığınız bir aday havuzu var mıdır? Var ise bu havuzu oluşturan temel kaynaklar nelerdir?

S15. Firmanızda, işçi-işveren iletişimde ağırlıklı olarak hangi kanallar kullanılıyor?

S20. Eleman alımı süreçlerinizi yönlendiren temel mantık ve kriterler nelerdir?

S21. 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?

S24. Bazı firmaların personel alım ilanlarında “mütedeyyin olma” gibi kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu konudaki görüşünüz nedir?