

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONEL MEŞRUIYET YÖNETİMİ
VE ORGANİZASYONLARIN TAKIM ÇALIŞMALARINI
BENİMSEME NEDENLERİ ANALİZİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Fatmanur AKSARI

Danışman

Doç. Dr. Bilçin TAK

BURSA 2009

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Anabilim/Anasanat Dalı,
..... Bilim Dalı'ndanumaralı
.....'nın hazırladığı “.....
.....” konulu
..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez
savunma sınavı, / / 20.... günü -saatleri arasında yapılmış, sorulara alınan
cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının(başarılı/başarısız) olduğuna
.....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

..... / / 20.....

ÖZET

Yazar : Fatmanur AKSARI
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İŞLETME
Bilim Dalı : YÖNETİM ORGANİZASYON
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIII + 131
Mezuniyet Tarihi : / / 2009
Tez Danışman(lar)ı : Bilçin TAK

ORGANİZASYONEL MEŞRUIYET YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONLARIN TAKIM ÇALIŞMALARINI BENİMSEME NEDENLERİ ANALİZİ

Bu çalışmada organizasyonel meşruiyet ve meşruiyetle yakından ilişkili yönetim teorilerinin sentezini içeren bir literatür taraması amaçlanmaktadır. Organizasyonel meşruiyetin gerçekte ne olduğu, yaşam seyri, organizasyonlar açısından önemi üzerinde durulmakta ve akabinde de bu teorik tespitlerin ışığında takım çalışmalarının yaygın biçimde benimsenme nedenleri analiz edilmeye çalışılmaktadır. Araştırmada takım çalışmalarının ancak üst yönetimin iradesi doğrultusunda uygulamaya geçebileceği varsayımından hareketle üst yönetimin bu davranışı içsel ve/veya dışsal hangi dinamiklerin etkisi ile benimsediği irdelenmektedir. Öte yandan ilgili dinamikler arasında meşruiyet kaygısının ne derece etkin olduğunun tespiti amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Türkiye ekonomisine yön vermekte olan ve ISO 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan örgütlerin takım yapıları ve işleyiş biçimleri analiz edilmekte, takım çalışmaları ile insan kaynakları ve kalite uygulamaları arasındaki etkileşim incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Meşruiyet, Meşruiyet Yönetimi, Kurumsalcı Yaklaşım, Takım Çalışması

ABSTRACT

Yazar : Fatmanur AKSARI
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İŞLETME
Bilim Dalı : YÖNETİM ORGANİZASYON
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIII + 131
Mezuniyet Tarihi : /.... / 2009
Tez Danışman(lar)ı : Bilçin TAK

LEGITIMACY MANAGEMENT AND ANALYSIS OF WHY ORGANIZATIONS ADOPT TEAMWORK PRACTICES

This study attempts to clarify organizational legitimacy approach as well as related management theories. This research identifies the forms of legitimacy, the stages of the legitimation process also the importance of the legitimacy. The purpose of the study is to understand why the teamwork practices are commonly adopted by the organizations. In the current study it's has been assumed that teamwork practices could just be performed with top management's support. An extensive review and evaluation of the reasons to asses the internal and external dynamics of performing teamwork practices is conducted. The data obtained from the ISO 500 companies (Istanbul Chamber of Industry) conduct Turkish economy was to determine the structure of teams, the relationship between human resources management as well as quality practices..

Keywords: Legitimacy, Legitimacy Management, Institutional Theory, Teamwork

ÖNSÖZ

Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevreleri ile değişim içinde bulunmaları gerekmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir. Meşruiyet organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kritik öneme sahip bir kaynak olarak değerlendirilmekte, pekçok teorisyen tarafından organizasyonun başarısı ve mevcudiyeti açısından meşruiyetin hayati önem taşıyan bir olgu olduğu ileri sürülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde meşruiyete ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmakta ve farklı görüşler dile getirilmektedir. Meşruiyet kavramının çevreyle etkili iletişim ve kaynak tedariki konularıyla birlikte irdelenmesi gerektiği savından hareketle Adaptasyon Teorileri ile Organizasyonel Meşruiyet arasındaki ilişki ve bu yaklaşımlar arasındaki etkileşim sorgulanmaktadır. Bununla birlikte organizasyonları meşruiyet arayışlarına yönelten nedenlere yer verilmekte, meşruiyet yönetim süreçleri irdelenmektedir. Araştırma kapsamında ayrıntılı olarak ele alınan diğer bir modern sonrası anlayış ise Paydaş Yaklaşımı'dır. Meşruiyet sürecinin her aşamasında etkin yönetimi gereken "paydaş"ların kimler olduğu ve ne tür stratejilerle yönetilmeleri gerektiği konularının açığa kavuşturulması ve meşruiyet süreçlerinin daha net analizi bağlamında Paydaş Yaklaşımı'na geniş yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümleri son yıllarda yönetim alanında tartışmaların odak noktası olarak kabul edilen takım çalışmalarının organizasyonlarca benimsenme gerekçelerinin analiz edilmesini amaçlamaktadır. İkinci bölümde bu bağlamda literatür taraması yapılmakta ve analizin temelini oluşturan gerekçeler bazında sınıflandırmaya gidilmektedir. Araştırmada daha önceki çalışmalardan ayrı bir şekilde takım çalışmalarının benimsenme nedenlerine farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışma kapsamında organizasyonel performansa katkısının gözlenmediği durumlarda uzun dönemli simgesel ödüllendirme olarak kabul edilen meşruiyet arayışları ve organizasyonlara meşruiyet kazanımlarında yardımcı olan birtakım farklı gerekçelerle takım çalışmalarının yayılımı ve takım çalışmasının bir yönetim modası olarak ele alınıp alınamayacağı sorgulanmaktadır. Takım çalışmalarının meşruiyet arayışları bağlamında değerlendirilmesinde Meşruiyet Yaklaşımı ve Kurumsalcı Teori temel alınmaktadır.

Üçüncü bölümde ise bir önceki bölümde irdelenen literatür kapsamında analizlere devam edilmektedir. Analizin örnekleme Türk İmalat Sanayiinde faaliyette bulunmakta olan ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Listesinden hareketle belirlenmiştir. Takım çalışmalarının benimsenme gerekçeleri arasında rasyonel, meşruiyet, profesyonelleşme ve izomorfizm kaynaklı gerekçelerin ne derece etkin oldukları analiz edilmeye çalışılmıştır. İkinci bir analiz kaynağı olarak ise literatürden hareketle belirlenen meşruiyet türleri bağlamında ne tür meşruiyetin takım çalışmalarının benimsenmesinde ön planda olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Başka bir deyişle organizasyonları meşruiyet kazanımına yönlendiren hangi gerekçelerin takım çalışmalarının benimsenmesinde de etkili olduğu analiz edilmektedir.

Bu araştırmanın ortaya konulmasında maddi desteğini esirgemeyen TÜBİTAK'a ve çalışmanın her aşamasında yoğun katkısı olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Bilçin TAK'a teşekkür ederim.

Fatmanur AKSARI
BURSA 2009

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar	IX
ŞEKİLLER	X
GRAFİKLER	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL MEŞRUIYET YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ VE ÖRGÜT- ÇEVRE UYUMU

1. Giriş	2
2. Kavramsal Çerçeve	3
2.1. Meşruiyet Tanımları	3
2.2. Organizasyonların Meşruiyet Arayışlarının Nedenleri	6
2.2.1. Sürdürülebilir Yönetim	7
2.2.2. Sembolik Yönetim	8
3. Örgüt Teorileri Bağlamında Meşruiyet Kavramının Yeri	9
3.1. Adaptasyon Teorilerine Genel Bir Bakış Ve Meşruiyet Teorisinin Gelişimi	9
3.1.1. Popülasyon ekolojisi	10
3.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	13
3.1.3. Kurumsalçı Kuram	15
3.2. Meşruiyet Kuramları: Stratejik Yaklaşım ve Kurumsalçı Yaklaşım	18
3.3. Kurumsalçı Kuram ve meşruiyet ilişkisi	20
3.4. Paydaş Teorisi ve Meşruiyet İlişkisi	22

3.4.1. İşletmenin Paydaşları Kimlerdir?	23
3.4.1.1. Freeman'ın genel paydaş haritası	24
3.4.1.2. Paydaş Kavramıyla İlgili Yapılan Tanımlamalar	26
3.4.1.2.1. Clarkson ve birincil - ikincil paydaş sınıflandırması	27
3.4.1.2.2. Donaldson ve Losrch'un paydaş tanımlaması	29
3.4.1.2.3. Mitchell, Agle ve Wood'un Paydaş Analizi Modeli	30
3.4.1.2.3.1. Paydaşların özelliklerinin belirlenmesi	31
3.4.1.2.3.1.1. Güç (Power)	31
3.4.1.2.3.1.2. Meşruiyet (Legitimacy)	32
3.4.1.2.3.1.3. Önem (Urgency)	34
3.4.2. Paydaş Kuramı ve Meşruiyete Yönelişe Katkısı	36
4. Meşruiyetin Kaynakları	40
5. Meşruiyetin Boyutları	42
6. Meşruiyet Türleri	43
6.1. Normatif Meşruiyet	44
6.1.1. Sonuçsal meşruiyet	44
6.1.2. Prosedürel tekniksel meşruiyet	45
6.1.3. Yapısal meşruiyet	45
6.1.4. Bireysel meşruiyet	45
6.2. Pragmatik Meşruiyet	45
6.3. Bilişsel Meşruiyet	46
7. Meşruiyet Yönetim Süreci	46
7.1. Uyum sağlama	49
7.2. Bilgilendirme	49
7.3. Koruma-Yönetme	49
8. Meşruiyet Yönetimi Stratejileri	50
8.1. Meşruiyetin Kazanılması	51

8.1.1. Çevreye uyum sağlama	51
8.1.2. Çevre seçimi	52
8.1.3.Çevrenin yönetimi	53
8.2. Meşruiyetin Sürdürülmesi	54
8.3. Meşruiyetin Onarımı	54
9. Kurumsallaşmış Prosedürlerin ve Etkileme Stratejilerinin Meşruiyetle İlişkisi	55

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARI BAĞLAMINDA TAKIM ÇALIŞMALARI

1. Takım Çalışmalarına İlişkin Yazın Taraması	58
2. Takım Çalışmalarının Uygulanma Nedenlerine Yönelik Kuramsal Atıflar	61
3. Takım Çalışmalarının Benimsenme Gerekçelerinin Ana Gruplar Bağlamında Değerlendirilmesi	69
3.1. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Etkili Olan Rasyonel Gerekçeler	69
3.1.1 Firmanın rekabet gücünü arttırmak	69
3.1.2 Maliyetleri düşürmek	70
3.1.3. Karlılığı arttırmak	70
3.1.4. Verimliliği arttırmak	70
3.2. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Etkili Olan Meşruiyet Kaynaklı Gerekçeler	71
3.2.1. Müşterilerin memnuniyetini arttırmak	71
3.2.2.Çalışma koşullarını iyileştirmek	72
3.2.3.Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması	72
3.2.4. İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	73

3.2.5. Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	73
3.2.6. Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak	73
3.2.7. Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak	74
3.2.8. Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak	75
3.2.9.Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği düşüncesi	75
3.2.10. Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönündeki baskısı	76
3.2.11. Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri	76
3.2.12. Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması	77
3.2.13. Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitésinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması	77
3.2.14.Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi	78
3.2.15.Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması	78
3.2.16. Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak	79
3.2.17.Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması	79
3.2.18.Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi	80
3.3.Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Profesyonelleşme Kaynaklı Gereçekler	80
3.3.1. Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi	80
3.3.2. Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi	81

3.3.3. Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi	81
3.3.4. Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri	81
3.4. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde İzomorfizm Kaynaklı Gerekçeler	81
3.4.1. Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARININ TAKIM ÇALIŞMALARINI BENİMSEMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANALİZİ

1. Araştırmanın Amacı	84
1.1. Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Meşruiyet Türleri Bazında Sınıflandırılması	85
2. Araştırmanın Metodolojisi	88
2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı	88
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	88
3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	89
3.1. Araştırmanın Bulguları	89
3.1.1. Örneklemenin demografik bulguları	89
3.1.1.1. Sektörel Dağılım	89
3.1.1.2. Faaliyet Pazarı	90
3.1.1.3. Ortalama Çalışan Sayısı	90
3.1.1.4. Personel Devir Hızı Hesaplanma Durumu ve PDO	91
3.1.1.5. Personelin Eğitim Durumları Analizi	91
3.1.1.6. Çalışanların kıdem durumlarının analizi	92
3.1.1.7. Çalışanların görev-pozisyon durumlarının analizi	93
3.1.2. Takım çalışmalarının benimsenme nedenlerine yönelik bulgular	93

3.1.3. Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Gerekçelerin Sınıflar Bazında Değerlendirilmesi	100
3.1.3.1.Rasyonel Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi	100
3.1.3.2.Profesyonelleşme Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi	102
3.1.3.3. İzomorfizm (Benzeşim) Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi	103
3.1.3.4. Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi	104
3.1.3.4.1. Normatif Meşruiyet Kaynaklı Gerekçeleri Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi	104
3.1.3.4.2. Pragmatik Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi	108
3.1.3.4.3. Bilişsel Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi	109
3.2. Takım Çalışmaları Benimsenme Nedenleri Ölçeği	110
3.2.1. Güvenilirlik analizi sonuçları	110
SONUÇ	111
KAYNAKLAR	115
EKLER	126
ÖZGEÇMİŞ	130
TABLolar	
Tablo 1:Organizasyonel Meşruiyet Türleri	44
Tablo 2: Organizasyonel Meşruiyetin Yönetimi	48
Tablo 3: Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenleri ve Yazındaki Atıflar	66
Tablo 4:Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Gerekçelerin Sınıflandırılması	68

Tablo 5: Meşruyet Kaynaklı Gerekçelerin Meşruyet Türleri Bazında Sınıflandırılması	87
Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistikler	96
Tablo 7: Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Bulgular	100
Tablo 8: Meşruyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi	106
ŞEKİLLER	
Şekil 1: Meşruyet Teorisinin Görünümleri	19
Şekil 2: Genel Paydaş Haritası	25
Şekil 3: Girdi- Çıktı Modeli	26
Şekil 4: Organizasyonel Meşruyet	40
Şekil 5: Meşruyetin Kaynakları	41
Şekil 6: Meşruyet Türleri	85
GRAFİKLER	
Grafik1: Sektörel Dağılım	89
Grafik2: Faaliyette Bulunulan Pazar	90
Grafik3: Ortalama Çalışan Sayısı	90
Grafik4: PDH Hesaplanma Durumu	91
Grafik5: Personel Eğitim Durumları Analizi	91
Grafik6: Mavi yakalı personelin kıdem durumlarının analizi	92
Grafik7: Beyaz yakalı personelin kıdem durumlarının analizi	92
Grafik8: Çalışanların görev-pozisyon durumlarının analizi	93

I.BÖLÜM

ORGANİZASYONEL MEŞRUIYET YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ VE ÖRGÜT-ÇEVRE UYUMU

1. BÖLÜM: ORGANİZASYONEL MEŞRUIYET YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ VE ÖRGÜT-ÇEVRE UYUMU

1. Giriş

Geleneksel yönetim teorileri organizasyonları, girdilerin etkin bir şekilde çıktıya dönüştürüldüğü “*sosyal bir makine şeklinde algılanan rasyonel sistemler*” olarak kabul etmişlerdir. Bu düşünceyle birlikte aynı dönemde organizasyonların birtakım sınırlarla çevrelerinden soyutlandıkları varsayılmıştır. 1950’li yıllardan itibaren Japonya’nın öncülük ettiği Kalite Hareketinin katkılarıyla düşük kaliteli ürünler karşısında tüketiciler bilinçlenmeye başlamıştır. Bunun akabinde de tüketiciler işletmelerin konuyla ilgili sorumluluk üstlenmelerini sağlamak amacıyla çeşitli lobi faaliyetlerine başlamışlardır. 1960’ların tüketici hareketleri ve çevrenin korunmasına yönelik talepleri, işletmelerin davranışlarının diğer işletmeleri ve toplumu etkileyebileceği ve etkileşimlerin karşılıklı olarak da oluşabileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. (Garriga ve Mele 2004:53). Böylece işletmenin açık bir sistem olduğu ve dış çevre dinamikleri tarafından etkilendiği kabul edilmeye başlanmış ve geleneksel yönetim anlayışı dramatik bir değişime uğramıştır.

Açık sistem kuramları organizasyonel sınırları dışsal etkilere açık ve problemli olarak yeni bir kavramsallaştırma yoluyla incelemişlerdir. Bununla birlikte kurumsalcı kuramların katkılarıyla da organizasyonel çevrenin sadece teknolojik temelli olmadığı aynı zamanda kültürel normlar, semboller ve birtakım inanışlardan da oluştuğu idrak edilmeye başlanmıştır. Organizasyon teorilerindeki bu entelektüel dönüşümün ana kaynağı ise organizasyonel meşruiyet olarak kendini göstermektedir. (Suchman 1995: 571)

Bu çalışmada organizasyonel meşruiyet alanında bugüne kadar gerçekleştirilmiş çalışmaların ışığında bir sentez oluşturulmaya çalışılmıştır. Meşruiyete yönelik genel tanımlamalar hareket noktası kabul edilmiş, meşruiyet yaklaşımının bağımsız değerlendirmesinin yapılamayacağı görüşünden hareketle başta Paydaş Kuramı ve Kurumsalcı Kuram’ın bakış açılarına geniş olarak yer verilmiştir. Meşruiyetin ne olduğu ve neden önemli olduğu irdelendikten sonra örgütlerin meşruiyetlerini ne şekilde yönettikleri ve bu bağlamda kullandıkları stratejiler irdelenmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında uygulama bölümünü destekler nitelikte literatür taramasına yer verilmiştir. Bu

bağlamda da uygulama bölümünün temel hareket noktası olan takım çalışmalarının ne kısaca değinilmiş ve takım çalışmalarının örgütlerce benimsenme nedenlerine yönelik yazın taraması yapılmıştır. Uygulama bölümünde ise yazın taramasından elde edilen sonuçlardan hareketle takım çalışmalarının benimsenme gerekçeleri arasında meşruiyet kaynaklı gerekçelerin yeri” analiz edilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Meşruiyet Tanımları

Meşruiyet kavramı uzun yıllardır politika bilimi, yönetim rejimlerinin ve bu rejimlerin sosyal kabulü ve organizasyonların otoritelerini etkin kullanabilmeleri gibi pek çok alanda yapılan araştırmanın odak noktası olmuştur. Bu araştırma alanları içerisinde geniş yer bulan organizasyonel meşruiyet kavramının önemini ilk dile getiren ise sosyal teorisyen Max Weber’dir. Weber sosyal etkinin türlerini tanımlarken bir takım inançlarla yönlendirilen meşruiyet gibi olgulara dikkat çekmektedir. Literatürde yer alan organizasyonel meşruiyet tanımları genellikle geniş kapsamlı olmakla birlikte geneli meşrulaşma sürecinin sosyo kültürel değerlerle uyumundan söz etmektedirler. (Brinkerhoff 2005)

Meşruiyet olgusu daha önceki tanımlamalarda kabul edilebilirlik, uygun olma, doğal kabul edilme ve makul olma (Meyer ve Rowan, 1977) olarak ele alınmıştır. Yazında en fazla kabul gören tanımlamayı ise Suchman yapmış ve organizasyonel meşruiyeti, *“bir organizasyonun faaliyetlerinin sosyal normlar, inanışlar ve değerler çerçevesinde belirlenen davranışlarla uyumlu olması, beklentileri karşılması”* şeklinde dile getirmiştir (1995:574). Kabul görmüş diğer bir tanımda da *“organizasyonel meşruiyetin örgüte karşı toplumsal ve kültürel desteğin düzeyini belirlediği”* ileri sürülmektedir. (Meyer ve Rowan 1983)

Lindblom ise meşruiyeti *“bir organizasyonun değerler sisteminin, parçası olduğu üst sistemin değerleriyle paralellik göstermesi durumu”* olarak tanımlamaktadır. (Lindblom 1994) Massey’in *“dürüst, maddi ve sosyal kredibilitesi yüksek ve bu nedenlerle de faaliyetlerine devam edebilme hakkına sahip olan organizasyonlar meşrudur”* (Massey 2001:165) tanımlamasının yanı sıra Dowling ve Pfeffer (1975:123) *“organizasyonların meşru oldukları ve sosyal değerlerle uyum içerisinde faaliyette*

buldukları algısını oluşturmak ve devam ettirmek gayesi taşımakta olduklarını” ileri sürmektedirler (1975:122). Meşruiyet bir organizasyonun faaliyette bulunduğu çevresi tarafından kabul edilirliliğini dile getirmkte, *uygunluk, kabul edilirlilik ve beklentileri karşılama* anlamında sosyal bir yargılamayı ele almaktadır (Zimmerman ve Zeitz 2002: 418). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere meşruiyetin temel hareket noktası sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve anlayışlarına uyumlu beklentileri yerine getirebilmektir (Deephouse ve Carter 2005: 330).

Meşruiyet organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan bir kaynaktır. Pek çok teorisyen tarafından organizasyonun başarısı ve mevcudiyeti açısından meşruiyetin hayati önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Her ne kadar meşruiyet tanımları arasında farklılıklar var olsa da teorisyenlerin fikir birliğine vardıkları nokta meşruiyetin organizasyonel sürdürülebilirlik için en önemli kaynaklardan biri olduğudur. (Dowling ve Pfeffer1975:123). Meşruiyetle ilgili diğer kritik noktalardan biri ise meşruiyetin organizasyonlara sunulan, kendiliğinden elde edilen bir değer olmadığı, aksine paydaşlarla olan etkili iletişim sonucu meşruiyetin kazanılabileceğidir (Beaulieu vd. 2004:43).

Meşruiyet belli bir girişim, iş için doğru olanı sunmakta, ortaya koymaktadır. Ruef ve Scott'a (1998: 878) göre organizasyonlar normatif kurallara, yasal proselere ve bilişsel kabullenişlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu beklenti ve kuralların bazıları profesyonel birlikler ve hükümet gibi dış aktörler kaynaklı olmakla birlikte bazıları ise sosyal sistemin üyeleri gibi iç aktörlerin kendi aralarındaki etkileşimlerden de kaynaklanabilmektedir. (Deephouse ve Carter 2005: 331). Literatürde üç tip meşruiyetin varlığından söz edilmektedir. Bunlardan ilki meşruiyetin sosyal yapıdan kaynaklandığını ileri süren yaklaşımdır. İkinci yaklaşıma göre meşruiyet organizasyon üzerinde belli bir gücü olan yönetici sıfatındaki etkin kişi ya da gruplardan kaynaklanmaktadır. Bu ilk iki yaklaşım bireyler üzerinde durmakla birlikte üçüncü yaklaşım ise toplumun ve grupların sosyal değerlerini ele almaktadır ki bu bakış açısı organizasyonel meşruiyetle daha yakından ilişkili görünmektedir.

Meşruiyete yönelik yapılan tanımlar aracılığıyla toplumların, sosyal değer ve normlara ne derece uyduklarını değerlendirerek organizasyonların meşruiyetlerini sınıadıkları sonucuna ulaşılabilir (Sepideh ve Reza 2002). Sürdürülebilirliklerini ve

gelişimlerini sağlamak adına işletmeler, ekonomik, politik ve sosyal fayda sağladıkları gruplar tarafından sosyal kabul görmüş davranışları benimsemek ve izlemek zorundadırlar. İşletmelerin sosyal normlarla çizilmiş sınırlar dahilinde faaliyette bulunamamaları durumunda toplum işletmeden desteğini çekecektir (Deegan ve Gordon 1996:188).

Mathew'un (2004) da çalışmasında belirttiği üzere organizasyonel meşruiyet kar elde etme amacından kaynaklanmamaktadır. Meşruiyetin doğuş noktası sosyal değerler ve normlardır. Fakat bu sosyal değerler ve normlar organizasyonun faaliyetlerinin ve çıktılarının meşruluğunu değerlendiren gruba göre farklılık arz edebilmektedir. Çünkü her bir grubun farklı değerlendirme kriterleri söz konusu olabilmektedir. Meşruiyet organizasyonun ve faaliyette bulunduğu sosyal sistemin ortak değerleri paylaşması ve bu bir üst sistemle aynı amaca yönelmesi olarak da kabul edilebilmektedir (Woodward vd.1196:330)

Meşruiyet sosyal sistemlerin paydaşlar ve diğer organizasyonlar tarafından değerlendirilmesi noktasında kritik bir konumdadır. Kurumsal yönetim yazınında meşruiyetin inşasının karar verme süreçleri, organizasyonel strateji ve yapıların oluşturulması açısından destekleyici bir güç olduğu ileri sürülmektedir. Organizasyonun sosyal kabulü ve muhtemel sürekliliğin sağlanması bağlamında etkin rol oynamaktadır. Bununla birlikte meşruiyet organizasyonların faaliyette buldukları çevredeki statülerine ve kredibilitelerine atıfta bulunmaktadır (Human ve Provan 2000:328).

Singh ve Tucker'ın araştırmaları meşruiyetin organizasyonel sürekliliğin sağlanması noktasında taşıdığı kritik önemi vurgular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre dışsal meşruiyet içsel organizasyonel değişim ve yeniliklere kıyasla sürdürülebilirliğe ciddi boyutta katkı sağlamakta ve organizasyonların yok olma/ölüm oranlarını düşürmektedir. Meşruiyeti organizasyonların faaliyette bulunma sürelerine göre ele alarak inceleyen araştırmada daha kısa süredir faaliyette bulunan organizasyonlar açısından meşruiyetin problemlili bir yapıya sahip olduğu ileri sürülmektedir. Stinchcombe'nin organizasyonların faaliyette bulunma süreleri arttıkça diğer organizasyonlarla ilişkilerinin güçlendiği, hiyerarşik yapı içerisinde bir güç haline dönüştüğü savını destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Singh vd. 1986: 175)

2.2. Organizasyonların Meşruiyet Arayışlarının Nedenleri

Suchman'a göre organizasyonlar çeşitli önem derecelerine haiz gerekçelerle meşruiyet arayışı içerisine girmektedirler. Bu gerekçelerden en önemli ikisi kredibiliteye karşılık süreklilik ve pasif desteğe karşılık aktif destektir. Meşruiyet, organizasyonel faaliyetlere istikrar kazandırmasının yanı sıra faaliyetlerin kabul edilebilirliğini de arttırmaktadır. Bununla birlikte istikrar ve kabul edilebilir faaliyetler de kendi içlerinde birbirlerini desteklemektedirler. Parsons'ın da (1956:65) belirttiği üzere paydaşlar faaliyetlerini kabul edilebilir buldukları işletmelere kaynak desteğinde bulunmaktadır ve bu kaynak desteği de faaliyetlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (Suchman 1995:577). Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında aslında meşruiyetin kendisinin bir kaynak olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Ashforth ve Gibbs 1990:177).

Meşruiyet sadece paydaşların organizasyona etkilerini belirlemekle kalmamakta aynı zamanda bu paydaşların organizasyonu zihinlerinde ne şekilde canlandırdıklarına da atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle paydaşlar meşru organizasyonları sadece daha değerli olarak kabul etmezler bununla birlikte daha güvenilir ve istikrarlı olarak algırlar. İstikrar ve kabul edilebilir faaliyetler algısını desteklemenin yanı sıra meşruiyet bir organizasyonun paydaşlarının aktif desteğini kazanmasına yardımcı olmaktadır. Aktif destek bir organizasyon için faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde soruna yol açmayacak paydaş anlamına gelmektedir (Suchman 1995: 577).

Meşruiyetin genel yapısı analiz edildiğinde temelde problemlili bir görünüm sergilediği ve bu durumun da sosyal değerler ve beklentilerin çoğunlukla birbirleriyle çatışır nitelikte olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Meşruiyetin aktarımı bağlamında değerleri belirleyen kanunlar ve geleneklerde, ilgili grupların baskı politikalarında bazı tutarsızlıklar ve dengesizlikler mevcut olabilmektedir. Bu durumda da organizasyonlar farklı beklentileri olan geniş bir paydaş grubuna hitap etmek zorunda kalmaktadırlar. Büyük ve kompleks organizasyonlar beklentileri birbiriyle çelişen bu tür grupları tatmin etme gayesi taşırlar. İçsel politika, üründeki kalite standartlarına uygunsuzluk, teknolojik belirsizlikler ve amaç-sonuç arasındaki tutarsızlıklar organizasyonların başarıya ulaşmalarına engel olmakta ve bu beklentilerin tatmin edilemeyip değer yargılarının ihlaline neden olabilmektedir(Ashforth ve Gibbs 1990:177).

Suchman'ın organizasyonları meşruiyete yönelten nedenlere yönelik açıklamalarına benzer diğer bir görüşe göre ise meşruiyetin iki dinamiği vardır. Bunlar sürdürülebilir ve sembolik (simgesel) bir yönetim anlayışı oluşturabilmektir (Suchman 1995: 57) .

2.2.1. Sürdürülebilir Yönetim

Bu yaklaşım organizasyonel amaç, yapı, proses ve kurumsallaşmış pratiklerde gerçek ciddi bir değişimi gerekli kılmaktadır. Organizasyonun asıl amacı sosyal aktörlerin beklentileri kapsamında şekillenen *görev performans kriterine* uygun hareket edebilmektir ki bu bağlamda paydaşlardan ihtiyaç duyulan kaynağın tedariki kolaylaşmaktadır. Görev sorumluluğu olarak tanımlanan bu yönetimin faaliyetine örnek olarak hissedarları tatmin edebilecek düzeyde karlılık, müşteriler tarafından güvenilir olarak kabul edilen ve makul bir şekilde fiyatlandırılan ürünler ve çalışanlar açısından doğru bir ücretlendirmenin yanı sıra iş güvenliklerinin sağlanması verilebilmektedir. Faaliyette bulunan pazar, normatif gerekçeler ya da yasalardan hangisiyle düzenlendiği önem teşkil etmeksizin görev performansı yüksek olan organizasyonların sürekliliklerini sağlamaları daha kolay olacaktır(Ashforth ve Gibbs 1990:177).

Sürdürülebilir yönetim için teşvik edici ikinci bir olgu ise *zorlayıcı izomorfizmdir*. Bu yaklaşımda organizasyonlar meşruiyeti paydaşlar arasında yaygın kabul gören, zorlayıcı nitelikteki ve mit olarak algılanan beklentileri karşılamak kaydıyla elde edebilmektedirler. Zorlayıcı izomorfizm paydaşların görev performansı beklentilerini karşılayabilmek, uyumu simgeler sinyallerden biridir.

Yukarıda dile getirilen iki anlayışa ek olarak organizasyonlar *kaynak bağımlılığına yönelik değiştirme stratejisi* izleyerek de meşruiyete ulaşabilmektedirler. İlk olarak uzun vadeli sözleşmeler yaparak kaynak tedarik sorunlarını çözebilmekte ikinci olarak ise zamanla kendi amaç ve yöntemleriyle uyumlu kurumsallaşmış pratikleri, gelenekleri, yasal düzenlemeleri gündeme getirmek kaydıyla *sosyal kabul görmüş prosedürlerde değişiklik* yaparak meşruiyetine katkıda bulunmaktadır. Buna en güzel örnek ise sigaraya karşı geliştirilen bilinçle, lobi faaliyetlerinin hem yasal hem de toplumsal platformda sigara tüketiminin kısıtlanmasıdır.

2.2.2. Sembolik Yönetim

Sürdürülebilir yönetimin değiştirme anlayışına karşın bu yaklaşımda organizasyonlar basit bir şekilde rol yapmak kaydıyla ya da sosyal değer ve beklentilerle uyumlu görünmek amacıyla sembolik bir yönetim sergilemektedirler. Kısacası sembolik yönetim faaliyetlerin anlamını değiştirmektedir(Ashforth ve Gibbs 1990:180).

Yöneticiler sembolik olarak kabul edilebilecek organizasyonel yeniden yapılanma, bir dizi törensel faaliyetler, ortak dil gelişimi ve fiziksel çevrenin dizaynı gibi pek çok faaliyet yürütmektedirler. Bu tür faaliyetleri uygulamadaki sembolik yönetim araçlarını benimsemelerinin temel nedeni ise organizasyonel aktivitelere rasyonel, meşru bir imaj katabilmektir. Bu noktada da Kurumsalcı bakış açısı devreye girerek organizasyonların ve endüstrilerin yoğun olarak kabul görmüş ve uygulanmakta olan pratikleri benimsemeleri halinde meşruiyete ulaşabilecekleri kabul edilmektedir (Elsbach 1994:61).

Sembolik yönetim bağlamında organizasyonel davranışlar çeşitlilik göstermektedir. Bunlardan ilki stratejik ve manipulatif gerekçelerle faaliyetleri kabul edilebilir ve değerli kılabilmek adına sosyal onay almış amaçları uygulayıcılar gibi görünmek ama gerçekte daha az kabul gören amaçları benimsemektir (Ashforth ve Gibbs 1990:181).

Diğer bir yaklaşım ise amaç ve araçların yeniden tanımlanmasıdır. Meşrulaşma geçmişi ele alan bir prosestir ve organizasyon mevcut sosyal değerlerin ışığında geçmiş faaliyetlerini açıklamaktadır. Yöneticiler de bu noktada faaliyetlerini meşru kabul edilen diğer aktör, değer ve sembollerle tanımlamaya, açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu yönetime örnek olarak sportif faaliyetlere sponsorluk, sosyal sorumluluk projelerinde yer alma, çeşitli yardım kuruluşlarında üyelik gibi aktiviteler verilebilmektedir. Üçüncü bir davranış şekliyle de mevcut durumdan kurtulma ve organizasyonun imajını iyileştirme tazeleme amacıyla çeşitli açıklamalarda/itiraflarda bulunmakta ve çeşitli mazeretler sunulmaktadır. Buradaki kullanılan stratejik amaçlı özür yalanlama, inkar etme amacı taşımakla birlikte organizasyonun konuyla ilgili sorumluluğunu minimize edebilmeyi de hedeflemektedir. İtiraflar ise negatif tepkileri azaltma amacını taşımaktadır. Ayrıca organizasyonlar paydaşlarının sempatisini kazanmak, yönetimin itibarını devam ettirmek, yönetsel kontrolü sağlamak ve en azından yönetimin mevcut sorundan ders çıkardığını kanıtlamak amacıyla bazı özür içerikli taktiksel açıklamalarda bulunmaktadırlar.

Organizasyonlar açısından sembolik meşruiyet yönetimi bağlamında uygulanabilecek son strateji sosyal beklentilerle uyumlu fakat rasyonel olarak nitelendirilemeyen törensel uygunluktur. Bu stratejiye ise eğitim kurumlarında eğitmenlerin sertifika sahibi olmalarının sağlanması, öğrenci devam çizelgesinin tutulması örnek olarak verilebilmektedir. Verilen bu örneklerin eğitim tekniğinin verimini etkilememesine karşın uygulanıyor olmasının tek nedeni sembolik yönetimdir.

Yukarıda ele alınan meşruiyet metodlarından hangisi uygulanırsa uygulansın ulaşılmak istenen amaç değişmemektedir: Bu da organizasyonel faaliyetlerin ve elde edilen sonuçların paydaşların değerlerine, beklentilerine ve normlarına uygun olduğuna yönelik paydaşlar arasında bir inanç oluşturabilmektir(Ashforth ve Gibbs 1990:180-182)

3. Örgüt Teorileri Bağlamında Meşruiyet Kavramının Yeri

3.1.Adaptasyon Teorilerine Genel Bir Bakış Ve Meşruiyet Teorisinin Gelişimi

Örgüt-çevre ilişkisini açıklamaya çalışan pek çok kuram açısından, örgütsel uyumun farklı açıklamaları olmasına rağmen, temel argüman değişmemektedir. Örneğin; kurumsalcı yaklaşımlar bakış açısıyla örgütler meşruiyet kazanmak zorundadır (Meyer ve Rowan 1977) ve bu nedenle çevrelerine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Diğer taraftan, örgütlerin çeşitli nedenlerle (baskı altında bırakılma, normlara uyma gereği, başarı için taklitçi davranma vb) kendilerini kuşatan kurumsal çevreye uyum gösterdikleri de ileri sürülmektedir (DiMaggio ve Powell 1983). Kaynak bağımlılığı kuramına göre (Pfeffer ve Salancik 1978), örgütler kaynak bağımlılığını azaltmak için çevreyi kontrol altına alacak, örgüt-çevre uyumunu sağlayacak politikalar geliştirmektedirler. Örgüt kuramına iktisadi açıdan yaklaşan İşlem Maliyeti Kuramı ve onun bir türevi sayılabilecek Vekalet Kuramı örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin maliyetlerine katlanıp katlanamama durumuna göre bürokratik yapılara veya piyasa yapılarına adaptasyon göstereceklerini ileri sürmektedir. Durumsallık kuramları (Thompson 1967; Lawrance ve Lorsch 1967) örgütün çevreden gelen, tehdit, fırsat ve değişikliklere yanıt olarak strateji ve yapısını değiştireceğini vurgulamaktadır (Leblebici 2005)

Organizasyonlar incelenirken ele alınması gereken önemli konulardan biri de “organizasyonların nasıl değiştiği ve varlığını nasıl sürdürdüğü” dür. Özellikle, çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisini vurgulayan durumsallık yaklaşımı ile birlikte

organizasyonların, yöneticiler tarafından bilinçli ve sistematik olarak alınan kararlarla değiştikleri ve çevrelerine uyum sağladıkları görüşü, değişim konusunda yaygın bir görüş olarak süregelmiştir. Bu görüşe göre organizasyon yönetimi, içinde bulunduğu çevreyi sürekli olarak izlemekte, gelişmeleri belirlemekte, organizasyonun yapı ve işleyişinde değişiklikleri yapacak kararları almakta, bunları uygulamakta ve böylece organizasyonlar çevrelerine uyum sağlamış olmaktadır. Bunu yapmayan veya yapamayan organizasyonlar ise çevrelerinden kopmakta ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak veya sahip değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Organizasyonların bu şekilde bilinçli olarak alınmış kararlarla çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen görüşler “Adaptasyon-Uyum-Yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde organizasyonel meşruiyetin tam olarak algılanabilmesi açısından destek olacağına inanılan “*Popülasyon Ekolojisi (Population Ecology)*”, “*Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependency Theory)*” ve “*Kurumsal Kuram (Institutional Theory)*” a kısaca değinilecek ve meşruiyetle olan ilişkileri irdelenmeye çalışılacaktır.

3.1.1. Popülasyon ekolojisi

1975’li yılların ortalarından itibaren organizasyon teorisinde ağırlık kazanan bir görüşlerden biri de organizasyonların çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine, “çevrenin seçiciliği”ne ağırlık veren görüş olmuştur. Organizasyon teorisinde “Ekolojik Görüş”, “Popülasyon Ekolojisi” veya “Örgütsel Nüfus Çevrebilim Modeli” olarak da bilinen bu görüşün ana fikri şu şekilde özetlenebilmektedir: Doğadaki canlı varlıklar nasıl tabii bir seçimle elenip bir kısmının yaşamı son bulurken diğerleri bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, organizasyonlar dünyasında da durum bunun benzeridir (Halıcı 2007). Çevre bünyesinde bulunan organizasyonlardan bir kısmını elimine etmekte, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine imkân vermektedir. Elenenler faaliyetlerini durdurmakta, seçilenler ise yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Böylece çevre, örgütsel nüfusu kontrol etmektedir. Bu şekilde tabii seçim ve eleme devam etmekte ve ekolojik kanunlar organizasyonlar içinde geçerli kabul edilmektedir. Hannan ve Freeman önderliğinde bu sosyolojik yaklaşım ile, organizasyonların değişmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri veya yok olmaları, doğal

yaşamda canlıların evrimine benzer bir yaklaşımla açıklanmaya ve incelenmeye başlanmıştır.

Esas itibariyle Michael Hannan ve John Freeman'ın "The Population Ecology Of Organizations" başlıklı makalesi ile gelişen Popülasyon Ekolojisi veya sadece Ekolojik Kuram olarak bilinen bu görüş, "organizasyon" ve "değişim" olayının incelemesini tamamen farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Böyle bir bakış açısı organizasyonlara uygulandığında, belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunun çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilmektedir. Böylece ortaya daha önceki yaklaşımlardan farklı ve sosyolojik niteliği ağır basan yeni bir yaklaşım çıkmaktadır. Bu ayırım ve yaklaşım, organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda ele alınabilecek "çalışma birimi" veya "analiz düzeyi" konusunun önemini artırmaktadır. Organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda kullanabilecek "çalışma birimi" konusunda en azından altı alternatifin olabileceği görülmektedir. Bu altı alternatif ise şu şekildedir (Halıcı 2007).

- Bir organizasyondaki kişi
- Bir organizasyondaki kişiler (grup)
- Bir organizasyonun departman veya bölümü
- Organizasyonun bütünü
- Belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonların tamamı
- Toplumun tamamı

Organizasyon konusu, bu altı değişik açıdan ele alınabilmektedir. Adaptasyon yaklaşımları tek bir organizasyonu çalışma birimi olarak ele alırken, Popülasyon Ekolojisi Kuramı belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonlar topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır. Hannan ve Freeman'a (1984) göre, alt düzeydeki bir çalışma birimi, daha üst bir düzeydeki çalışma birimi tam olarak idrak edilmedikçe incelenememektedir. Böyle bir bakış açısı esasında, sistem yaklaşımının temel görüşünü yansıtmaktadır.

Popülasyon Ekolojisi Kuramı'nın bir diğer temel görüşü, "optimizasyon" ile ilgilidir. Daha önceki organizasyon yaklaşımlarının hepsinin temel felsefesinde kullanılan kaynakların optimize edilmesi, yani amacına en uygun miktar ve tarzda birleştirilmesi söz

konusudur. Burada optimize edilen organizasyonun kendisidir. Oysa Popülasyon Ekolojisi Kuramında optimize eden “çevre”dir. Çevre (doğa) bünyesindeki birimler arasında bir elemeye giderek kendisini optimize etmektedir. Yani çevre, kendi amaç ve özellikleri doğrultusunda uygun miktar ve özellikteki organizmaları seçmekte diğerlerini elimine etmektedir. Popülasyon Ekolojisi Kuramının bir diğer temel kavramı “eş biçimlilik”, “eş şekillilik” veya “izomorf” adı verilebilecek olan “izomorfizm” kuralıdır. Eş şekilliliği şu şekilde açıklamak mümkün olabilmektedir. Çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre sadece bu koşullara uyan, bu koşullarla izomorf olan bir organizma türü vardır. Çevre, koşullarına uymayan diğer organizmaları elimine ederek uyanları seçmekte ve yaşama imkanı sağlamaktadır. Dolayısı ile yaşama imkanı bulan işletmeler arasında ortak özellikler söz konusu olmaktadır. İşletmeler eş biçimde olmaya birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar (Halıcı 2007).

Canlı organizmaların çokluğu ve çeşitliliği, çevre türlerinin ve koşullarının çokluğu ve çeşitliliği ile ilgili bir olaydır. Bu açıdan bakıldığında belli türdeki organizasyonların çokluğu veya azlığı, bunların ilgili oldukları çevre koşulları ile açıklanabilecektir.

Organizasyonlardaki çevreye uyum olayına Popülasyon Ekolojisi Kuramı açısından bakıldığında, uyumun iki şekilde açıklanabileceği görülmektedir. Birinci açıklama tarzı, rekabet yaklaşımı adı verilen ve çevrenin ön gördüğü rekabet özellik ve koşullarına uyamayan organizasyonların elimine olduğu görüşüdür. Buna göre, belirli bir yapı ve işleyiş özelliği olan organizasyonlar, çevre özelliklerinin değiştiği durumlarda, özellikle “katılık” nedeniyle, faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük çekmektedir Çünkü başka organizasyonlar, o çevre koşullarına daha uygun davranmaktadır. Örneğin mal veya hizmetlerini daha ucuz, daha kaliteli üretebilmekte veya müşteriye daha kısa sürede hizmet sunabilmektedir. Dolayısı ile bunu yapamayan organizasyonlar elenmek tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Öte yandan her çevre koşulunun, bünyesindeki organizasyonlara yaşamlarını sürdürebilmeleri için verebileceği kaynak miktarı sınırlıdır. Bu nedenle organizmaların sürekli olarak sonsuza kadar artması söz konusu değildir. Bu nedenle en iyi rekabet eden, kendini değiştirerek kaynaklarını en iyi kullanan organizasyonlar çevre tarafından “seçilecek” diğerleri “elimine” olacaktır (Ural 2007).

İkinci açıklama tarzı, Boşluk (Niş) Yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Buna göre çevresel koşullardaki her gelişme ve değişiklik, “doldurulacak bir boşluk” yaratmaktadır. Çevre tarafından seçilerek yaşamlarını sürdürme imkanı verilen organizasyonlar esasında bu boşluğun ön gördüğü özelliklere sahip olan, bunlara uyan, bu boşluğu dolduran organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar çevre tarafından elimine edilmektedir. (Ural 2007).

3.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Temelleri 1960’lı yılların sonuna rastlayan Kaynak Bağımlılığı Kuramının genel söylemi şu şekildedir: Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısı ile yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü para vs. ifade etmektedir.

Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, nisbi önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Bazı girdilerin temininde ise belirsizlikler söz konusu olabilmektedir. Organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik birlikler, ortak yönetim kurulu üyeleri gelmektedir. Bu önlemler organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri alamayan işletmeler gerekli girdilerin temininde zorluk yaşayacak ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır. Kaynak Bağımlılığı Kuramı açık sistem anlayışını esas almaktadır. Bu kuram, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır. (Halıcı 2007).

Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevreleri ile değişim içinde bulunmaları gerekmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir. Kaynak ihtiyacı organizasyonları çevrelerine bağımlı hale getirmekte hatta organizasyonları, faaliyetleri konusunda dış çevreleri yönlendirmeye başlamaktadır. Organizasyonlar kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış

çevredeki organizasyonlarla (müşteri, tedarikçi, rakip) çeşitli şekillerde iş birliği geliştirmektedirler.

Kaynak Bağımlılığı Kuramında, yöneticilerin çevrelerini ve kullandıkları girdileri sürekli değerleyeceğini, kritik nitelik taşıyan veya temininde benzerlik olan girdilerin güvenliğe alınabilmesi için organizasyon bünyesinde bir takım değişiklikler yaparak diğer işletmelerle çeşitli düzey ve şekillerde işbirliğine gireceklerini öngörmektedir.

Yani bu kurama göre organizasyonlar çevrelerine karşı pasif değil, aktiftir. Kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendileri alırlar. Bu kuramın Popülasyon Ekolojisi Kuramından farkı buradadır. Şüphesiz işletmeler, benzer değişimleri ürettikleri outputun çevreye akışını güvence altına almak içinde yapabilirler. Bu şekilde bilinçli ve sistematik olarak alınan önlemlerle organizasyonların çevrelerine uyumları sağlanmış olacaktır.

Popülasyon Ekolojisi Kuramının kaynak bağımlılığı kuramıyla bazı konularda örtüştüğü bazılarında da çeliştiği görülmektedir. İkisi de pozitivist varsayıma dayalıdır, ve örgütleri doğal ve açık sistemler olarak görmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı çevreyi ekonomik-politik olarak tanımlar ve “güç” ve “stratejik seçim” ile ilintilidir. Popülasyon Ekolojisi Kuramında bu tanım politik yanını yitirir ve çevreyi sadece ekonomik olarak tanımlar. Kaynak bağımlılığında savunulan çevre-örgüt ilişkisi şekli “örgüt çevreyi etkiler” şeklinde iken Popülasyon Ekolojisi Kuramında “çevre örgütleri belirler” şeklindedir (Ural 2007). Analiz düzeyi açısından değerlendirme yapıldığında ise Popülasyon Ekolojisi Kuramının örgüt topluluğu düzeyinden analiz yaptığı ve daha “makro” bir düzeye ve dolayısıyla da daha genel bir bakış açısına sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

Popülasyon Ekolojisi Kuramı, “örgütler neden bu kadar çeşitlidir?” sorusuna cevap bulmaya çalışırken Kaynak bağımlılığında “örgütler kaynak bağımlılıklarını nasıl yönetir?” sorusunun cevabı aranmakta ve sorgulanmaktadır. Kaynak bağımlılığında “stratejik seçim” in önemi büyüktür ve kaynak bağımlılığını optimum kılacak seçimi yapmanın yolları araştırılır, Popülasyon Ekolojisi Kuramında ise örgütsel başarıyı çevre tayin etmektedir (Sargut ve Özen 2007:14)

Meşruiyet organizasyon ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan bir süreçtir. Meşruiyete farklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında davranışsal ya da kaynak bağımlılığını baz alan bir perspektifi olduğu dikkat çekmektedir. Bu teorik perspektif

organizasyon açısından kaynakların kritiklik derecesini irdelemekte ve kaynakları elinde bulunduran paydaşlara karşı yönetimin geliştirmesi gereken stratejileri ele almaktadır. Bu noktada da kaynak bağımlılığı ve meşruiyet arasında önemli bir bağ bulunduğu iki kuramın birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği savunulmaktadır (Milne ve Patten 2002:378).

3.1.3. Kurumsal Kuram

Meşruiyet anlayışının Kurumsal Kuram, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Popülasyon Ekolojisi gibi yönetim kuramlarının gelişiminde önemli katkıları söz konusudur (Deephouse ve Carter 2005:330). Meşruiyet Kuramı diğer pek çok teori gibi organizasyonların içerisinde faaliyette buldukları sosyal çevreyi ve toplumu etkiledikleri bununla birlikte bu çevreden etkilendikleri kanısının yaygın olarak kabul gördüğü sistem odaklı bir bakış açısına sahiptir. Meşruiyet düşüncesi direkt olarak sosyal sözleşme konseptiyle ilişkili düşünülmektedir. Genel olarak organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilmelerinin, toplum tarafından sosyal sözleşmelerine uyum sağladıkları kanaatinin oluşmasına bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Organizasyonun faaliyetlerinin kabul edilebilir ve meşru görülmemesi ve tatminsizlik oluşması durumunda ise toplum bu sosyal sözleşmeyi reddederek organizasyonun faaliyetlerini sürdürmesine engel olabilmektedir (Deegan 2002: 292).

Kurumsal Kuram, örgütlerin faaliyet çevreleri tarafından belirlenen normlara ve değerlere adaptasyon süreçleri yardımıyla ne şekilde kanalize olduklarını analiz eden bir bakış açısına sahiptir. Faaliyette bulunulan çevre ise; örgütlerin yapılarını, yönetim tekniklerini ve proseslerini etkileyen, meşruiyetin ön planda olduğu örgütlerin davranış kalıplarını ve sürdürülebilirliklerini belirleyen kurumsal bir çevredir (Di Maggio ve Powell 1983).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta

kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Doganer 2006).

Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır. Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan kuruluşlar çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar.

Organizasyonların yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları, çevredeki diğer işletmelerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskılar olarak açıklanabilmektedir.

Zorlayıcı baskılar: Diğer örgütler tarafından yapılan baskılardır. Organizasyonların çevrenin korunması ile ilgili mevzuata uymaları ve kirlilikle mücadele tekniklerini kullanmalarına yönelik baskılar zorlayıcı baskılara örnek olarak verilebilir.

Taklitçi baskılar: Belirsizliğin sonucu olarak ortaya çıkan baskılardır. Çevre belirsizlik yaratıyorsa organizasyonlar kendilerine bir örgütü model seçip, taklit etmektedirler. Belirsizlik bir güç olarak, organizasyonların benzer yapıları oluşturmalarını teşvik etmektedir. Genel olarak eğitilmiş işgücü ve geniş tüketici portföyü bu yönde bir benzerliği teşvik etmektedir. Bu açıdan, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin oluşturulması taklitçi baskılar kapsamında değerlendirilmektedir.

Kuralcı baskılar: Uzmanlaşmış yönetici ve çalışanlara sahip büyük organizasyonlarda görülen profesyonelleşmenin yarattığı baskılardır. Profesyonelleri temin etmek için oluşturulan aynı koşul ve pozisyonlar yapısal homojenliği oluşturmaktadır. Uzmanlık gerektiren birimlerin ortaya çıkması kuralcı baskılara bir örnektir.

Organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Organizasyonlar, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bunun için organizasyonlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve

rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. Organizasyonların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar. Organizasyonlar, çevrelerinden gelen bu baskılara karşılık verirken, çevresel unsurları yapılarında taklit ederek benzer yapısal unsurları oluşturmaktadırlar. Organizasyonlar, çevrede kabul görmüş rasyonel unsurları yapılarında bir araya getirerek çevre desteğini en üst düzeye çıkarmakta, hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar (Doganer 2006).

Kurumsallaşma hedefine ulaşmış firmaların başarıları, organizasyonel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Organizasyonel alanda oluşan bu benzerlikler, başarıyı ve organizasyonların hayatta kalmasını desteklemekte, organizasyonların kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde organizasyonlar zaman içinde benzerliğe itilmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. Firmalar, rasyonel kararlar vererek kendi çevrelerini yaratmakta ve zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamanın sonucunda “izomorfizm” (kurumsal benzerlik, eş biçimlilik) ortaya çıkmaktadır. “İzomorfizm” aynı çevre koşulları içinde bir organizasyonun diğer organizasyonlara benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanabilmekte ve organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilebilmektedir. Böylece, organizasyonlar çevrenin onayını alarak, hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek sağlamaktadırlar. Bu durum ayrıca, organizasyonların kar elde etmek, büyümek, pazar payını artırmak gibi amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Doganer 2006).

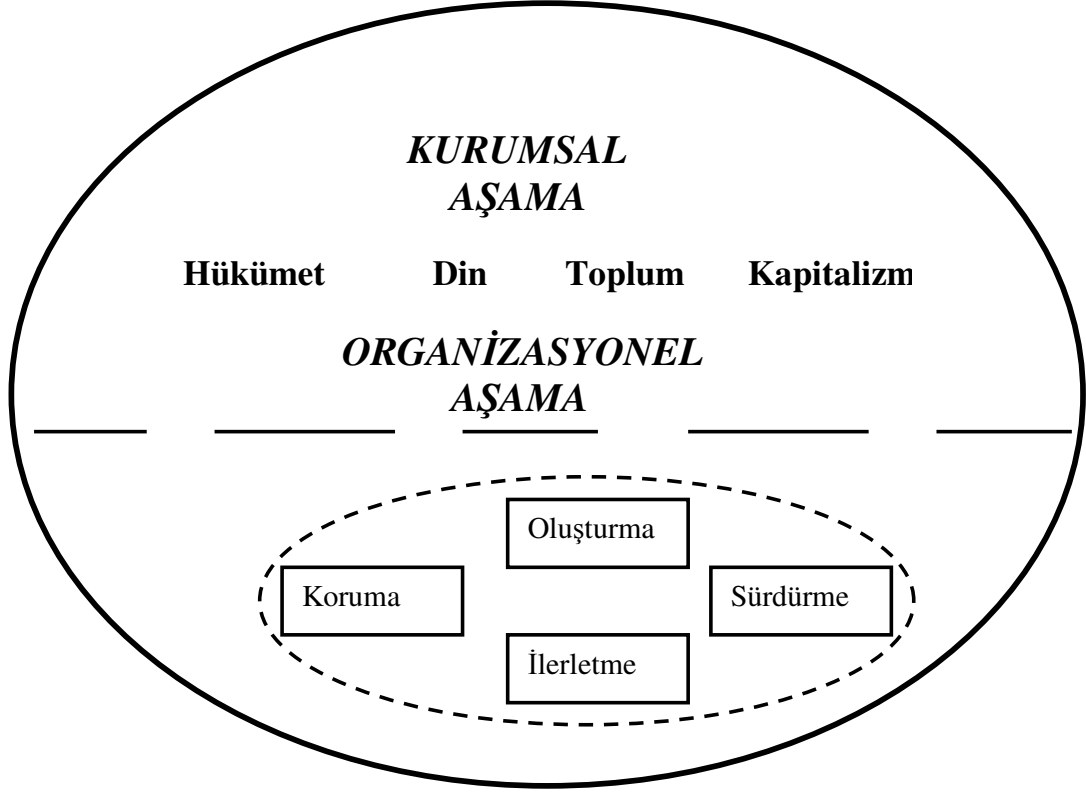
Kurumsallaşma sürecinde organizasyonların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır. Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; şirket içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin

tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımçılık sağlanamayacaktır. Şirket içi uyumun sağlanmasında öncelikle, şirketin mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için organizasyon tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması; iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi; iş profillerinin hazırlanması; işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, stratejilerinin ve talimatların hazırlanması; etkin raporlama sisteminin kurulması; iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması; görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi; kariyer planlarının yapılması; her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir (Doganer 2006).

3.2. Meşruiyet Kuramları: Stratejik Yaklaşım ve Kurumsal Yaklaşım

Meşruiyet Yaklaşımıyla ilgili açığa kavuşturulması gereken en önemli konulardan birisi yaklaşımın temelde iki temel teoriye dayandığıdır. Makro meşruiyet Teorisi olarak nitelendirilen Kurumsal Meşruiyet Teorisi organizasyonel yapılanmanın genel bağlamda toplumda nasıl bir kabul gördüğüne yöneliktir (Tilling 2004). Bu bakış açısında kültürel etkileşimler hareket noktası olarak kabul edilmekte ve meşruiyet ile kurumsallaşma eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu her iki fenomen de organizasyonlarının faaliyetlerini doğal ve anlamlı kılmak kaydıyla güç kazanmalarını sağlamaktadır (Suchman 1995:576). Ayrıca bu bakış açısında organizasyonların faaliyetlerinde etkin olan ve bilinçli olarak bu faaliyetleri kontrol altına almaya çalışan sektörel bazlı yapılara dikkat çekilmektedir (Massey 2001:155, Suchman 1995:574).

Bir diğer bakış açısı ise kurumsal aşamadan organizasyonel aşamaya geçişi simgeleyen ve stratejik yaklaşım olarak irdelenen bakış açısıdır (Tilling 2004). Şekil 1 her iki yaklaşımı da bileşenleriyle birlikte özetlemektedir.



Şekil: 1 Meşruiyet Teorisinin Görünümleri

Organizasyonel meşruiyet bir diğer deyişle Stratejik yaklaşımda amaç faaliyetinde bulunan toplum içerisinde kabul görme ve uygun davranışlar sergilemedir (Kaplan ve Ruland 1991: 365). Stratejik yaklaşım organizasyonel değerleri/sembolleri doğru şekilde yöneterek destek kazanmayı amaçlayan bir felsefeye sahiptir. Genel olarak Pfeffer vd.'nin çalışmasına dayanmakta ve sosyal organizasyonlar arasındaki rekabetin inançlar ve bakış açılarındaki farklılık ve uyumsuzlıklardan kaynaklandığı varsayımını ileri sürmektedir. Stratejik bakış açısında meşruiyet operasyonel bir kaynak olarak görülmekte ve bu kaynak organizasyonları rakiplerine göre üstün kılmakta ve amaçlarına ulaşması noktasında destek olmaktadır. Meşruiyette tıpkı finansal kaynak gibi organizasyonların faaliyetlerini sürdürmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araçsal bakış açısında yöneticilerin meşruiyet süreci üzerinde etkin bir kontrollerinin olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca

meşrulaşma süreci amaçsal, hesaplanabilen ve sıklıkla zıtlıkları içeren bir süreçtir (Suchman 1995:576).

Hearit ve Hebels'e göre ise organizasyonların meşruiyetlerinin ölçümü yerine faaliyetleri açısından önem teşkil eden kaynakları sağlamada ne derece etkin olduklarının analizi daha tutarlı sonuçlar doğurabilmektedir (Hearit 1995: 3). Meşruiyetin faaliyette bulunulan çevreden elde edilen basit bir kaynak olarak değerlendirilmesinin doğru olmadığını aynı zamanda da belirli bir formda olamayacağını ileri sürmektedirler. Meşruiyet bir kurumun yerine getirilmiş olduğunun ilgili taraflara ispatlanmış olması kadar tekdüze bir durum olmamakla birlikte daha komplike bir sunumu içermektedir. Yine Hybel'e göre meşruiyet teorisinin başarılı bir modeli ilgili paydaşların çok iyi analiz edilmesini ve her bir paydaşın organizasyonun faaliyetlerini ne şekilde etkilediğinin tespitini gerekli kılmaktadır (Hybels 1995:243). Bir organizasyonun meşru olarak addedilebilmesi için organizasyonun faaliyetlerinden etkilenen iç ve dış paydaşlarının amaçları ve faaliyetleri desteklemesi şarttır. Bir organizasyon ancak toplumun geniş bir kesimince etkinliğini ispatlar nitelikte desteklenmesiyle meşru olarak kabul edilebilecektir (Elsbach 1992:700). Spesifik öneme sahip olan paydaşlardan birinin tatmin edilememesi durumunda ise organizasyonel faaliyetlere olan destek kesilebilmekte ve amaçlara ulaşmak zorlaşmaktadır. Bu noktada da Paydaş Kuramı ile Meşruiyet Kuramının birbirini tamamlar niteliğe haiz oldukları gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle bir sonraki bölümde Meşruiyet Kuramını daha iyi analiz edebilmek adına Paydaş Teorisi irdelenecek ve organizasyonların paydaşlarını daha iyi tanıyarak meşruiyet yönetimini nasıl en etkin biçimde gerçekleştirebilecekleri üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

3.3. Kurumsal Kuram ve meşruiyet ilişkisi

Başarılı organizasyonlar, kurumsallaşma sürecinin katkılarıyla örgüt içi ve örgüt dışı meşruiyeti sürdürülebilir kılan organizasyonlardır. Organizasyonlar açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın kaynağı meşruiyettir (Dowling ve Pfeffer 1975). Suchman (1995) örgütlerin güçlü sosyal aktörler tarafından destek bulan yönetim teori ve uygulamalarını benimsemeleriyle meşruiyet kazanabileceklerini ileri sürmektedir. Yeni yönetim uygulamalarına karşı çoğu zaman temkinli davranan işletmeler rekabetçi

özelliklerini devam ettirebilmek adına çevrelerindeki değişimlere direnç göstermemekte ve uyum sağlamayı tercih etmektedirler. Taklitçi benzeşim (izomorfizm) ile güdülen amaç karar vericiler açısından çevrenin kompleksliğini azaltmak ve diğer işletmelerle benzer konseptlere sahip olunması dolayısıyla işletmenin performansına yönelik eleştiri riskini azaltmaktır.

Kurumsalçı Kuram organizasyonların faaliyette buldukları çevreyi etkileyebilecekleri ve bu çevreden etkilenebileceklerini kabul etmektedir. Kurama göre işleyişteki değişiklikler saygın bir organizasyon imajına ulaşmak için meşruiyeti elde etme ya da meşruiyeti sürdürülebilir kılma gayesiyle gerçekleştirilmektedirler. Başka bir deyişle organizasyonla toplum arasındaki toplumun beklentileri doğrultusunda oluşturulmuş sosyal sözleşmelere odaklanılmaktadır. Kurumsalçı bakış açısına göre organizasyonlar toplum tarafından meşru kabul edilmek gayesiyle değişim geçirmekte ve gerekli normlara uyum sağlamaktadırlar (DiMaggio ve Powell 1983:63).

Sosyal normlar ve değerlerdeki değişimler doğrultusunda yöneticiler organizasyonun meşruiyetini koruyabilmek ya da devam ettirebilmek amacıyla bu değişimlere uyumlu stratejiler geliştirmektedirler. Böylece organizasyonlar paydaşlarıyla olan ilişkilerini sağlıklı bir zemine oturtmakta ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği konusundaki tehlikeleri minimize etmektedirler. Meşru organizasyonlar sosyal beklentileri karşılayabilmekte ve beklentilere uyum sağlayabilmektedirler sonuç olarak da kabul gören, değerli, dürüst olarak algılanmaktadırlar. Meşruiyet ve meşrulaşma genel yapı olarak kurumsallaşma ile benzerlik sergilemektedir. Kurumların tanımına bakıldığında yüksek derecede meşruiyete atıfta bulunulduğu bu bağlamda da meşruiyetin kurumsallığın ölçümünde önemli bir değerlendirme kriteri olduğu dikkat çekmektedir. (Suchman 1995:580)

Kurumsalçı Kuramlar organizasyonların meşruiyet bağlamında destek elde edebilmek amacıyla sahip oldukları normatif karakteristikleri ne şekilde yönettiklerine odaklanmaktadırlar. Kurumsalçı teorisyenlere göre kurumsallaşmış yapı ve prosedürlerin gelişimi, yayılımı organizasyonun faaliyetlerini yakından takip eden dışsal gruplara karşı meşru, kredibilitesi yüksek bir oluşum görüntüsü sergilemektedir. Bununla birlikte organizasyonlar kabul edilebilir ve doğru girişimlerde bulduklarını göstermek amacıyla

kurumsallaşmış yapı ve prosedürleri benimsemektedirler. Tüm bu görüşlere karşın Kurumsalçı Kuram yalnızca günlük meşruiyet sorunlarını çözme üzerine kanalize olmaktadır oysaki meşruiyet kaynaklı sorunların çözümü için meşru karakteristik özelliklerin benimsenmesi ya da bu özelliklerin tanıtımı daha etkin sonuçlar doğurabilecektir (Elsbach 1994:59). Kurumsalçı Kuram organizasyonların farklı taleplere nasıl cevap verilebileceği noktasında aydınlatıcı fakat tam anlamıyla netleştirilememiş, tamamlanmamış bir bakış açısı sunmaktadır (Elsbach ve Sutton 1992:722).

Meşruiyet Kuramının ve meşruiyetin gerçekte ne olduğunun idraki açısından çalışma kapsamında bu bölüme kadar ilgili diğer kuramlara kısaca değinilmiştir. İleriki bölümlerde ele alınacak olan meşruiyet sürecinin, bu süreçteki aktörlerin ve meşruiyet stratejilerinin daha net analiz edilebilmesi için yer verilmesi gereken temel kuramlardan biri ise Paydaş Kuramıdır. Bu bağlamda “paydaş” ın ne olduğu, organizasyonun meşruiyetini kazanımı açısından kritik öneme sahip olan gerçek paydaşlarının belirlenmesi, meşruiyet kazanımı açısından da büyük önem taşıyan paydaş ilişkileri yönetimi stratejileri irdelenecektir.

3.4. Paydaş Teorisi ve Meşruiyet İlişkisi

Organizasyonlar, sermaye, işgücü ve müşteri gibi organizasyonun mevcudiyeti açısından hayati önem taşıyan kaynakları elde edebilmek için meşruiyetlerini doğru şekilde yönetme ihtiyacı duymaktadırlar. Aynı zamanda hükümetin ya da yerel yönetimlerin yaptırımlarından ve dışsal güçlerin organizasyonun ürünlerine yönelik boykotlarından korunabilmek için meşruiyet koruyucu bir kalkan görevi görmektedir. Bu tarz problemlerin çözümü noktasında meşruiyet, yöneticilere hangi konuya ya da kimler üzerine ya da ne şekilde odaklanılması gerektiği konusunda büyük katkı sağlamaktadır (Neu vd. 1998:265).

Hybels’e göre organizasyonlar meşruiyete direkt yoldan ulaşmak yerine ilişki içerisinde olduğu paydaşlarının işletmeye sağlayacağı kaynakları iyi analiz ederek onlarla iletişimini güçlendirme ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde öngörebilme yolunu tercih etmelidirler (Hybels 1995:244). Bu noktada da organizasyonun paydaşlarının ve beklentilerinin doğru olarak analizinin önemi ve Paydaş Teorisi yardımıyla meşruiyet olgusunun daha fazla netlik kazanabileceği ortaya çıkmaktadır.

3.4.1. İşletmenin Paydaşları Kimlerdir?

1980’li yıllardan itibaren Paydaş Teorisi, işletmeyi içinde bulunduğu çevresiyle birlikte ele alan, hissedarlarının karlarını maksimize etmenin yanı sıra hissedar olmayan diğer grupların da faydalarını ve isteklerini gözeterek güçlü bir plan, yönetim şekli olarak kullanılmaktadır. Ayrıca paydaş teorisi, hangi paydaş gruplarının yönetimin ilgisini gerektirdiğini ve bu ilgiyi hak ettiğini sistematik bir şekilde belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Paydaş teorisinin gelişiminden önce Kurumsal sosyal sorumluluğu sorgulayan Jones işletmelerin, hissedarlar dışında toplumda yer alan çeşitli gruplara karşı sözleşmeler ve kanunlarla düzenlenmiş olan bir takım zorunlulukları olduğunu ileri sürmüş ve fayda, pay kavramının sadece sahiplikle sınırlanmayacağını belirtmiştir. Ayrıca Jones, Paydaş Teorisinin halen sorgulamakta olduğu pragmatik sorularla konuya derinlik kazandırmıştır: Bu gruplar kimlerdir? Bu grupların hangileriyle ilgilenilmelidir? Bu grupların en önemli faydaları, beklentileri nelerdir? Bu faydalar nasıl dengelenebilir? İşletmeler bu beklentileri karşılayabilmek için ne kadar bütçe ayırmalıdır? (Mitchell vd. 1997: 855)

Freeman 1984 yılında yayımladığı, paydaş yönetimini stratejik planlamaya bağlayan ve teorisinin temelini ise işletme amaç ve misyonunu yerleştiren kitabıyla “*Biz (işletmeler) kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?*” sorusunu cevaplandırmaya çalışmış ve farklı araştırmacıların çeşitli tanımlamalarına karşın halen geçerliliği devam eden paydaş sınıflandırmasının temelini oluşturmuştur (Andriof vd. 2002).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının izlerini taşıyan Paydaş Teorisini daha iyi anlayabilmek ve Paydaş Yönetimi Anlayışını işletmelere yerleştirebilmek için öncelikle paydaşın tanımının ne olduğu açığa kavuşturulmalıdır. Bu bağlamda pek çok teorisyen konuyla ilgili araştırmalarında genel olarak Stanford Enstitüsünün ve Freeman’ın tanımlarından yararlanmışlardır.

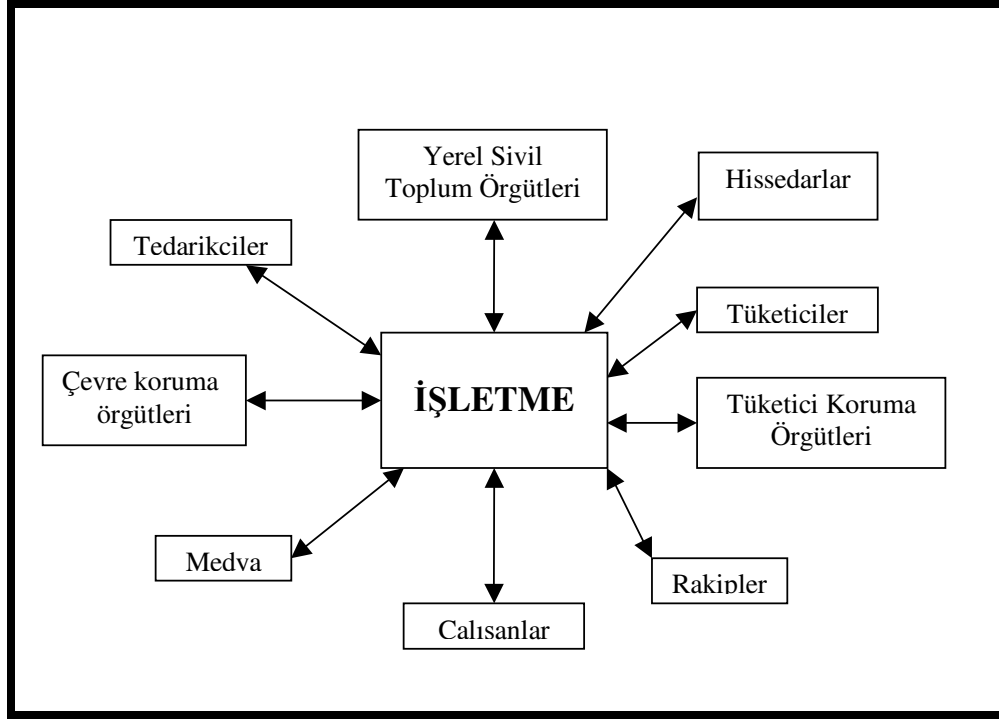
Paydaş teorisiyle ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu yönetimin paydaş olmayan grupla ilgilenerek boşa vakit harcamasını engellemek adına paydaşın kim olduğu ya da ne olduğu üzerinde odaklanmıştır (Jonker ve Foster 2004).

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün 1963 yılında "paydaş" kavramı için "*desteği olmadan işletmenin varlığını durmaksızın devam ettiremeyeceği gruplar*" (Mitchell vd. 1997:858) tanımlamasına karşılık Freeman paydaşı "*organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup*" (Freeman 1984:46) olarak tanımlamıştır.

3.4.1.1. Freeman'ın genel paydaş haritası

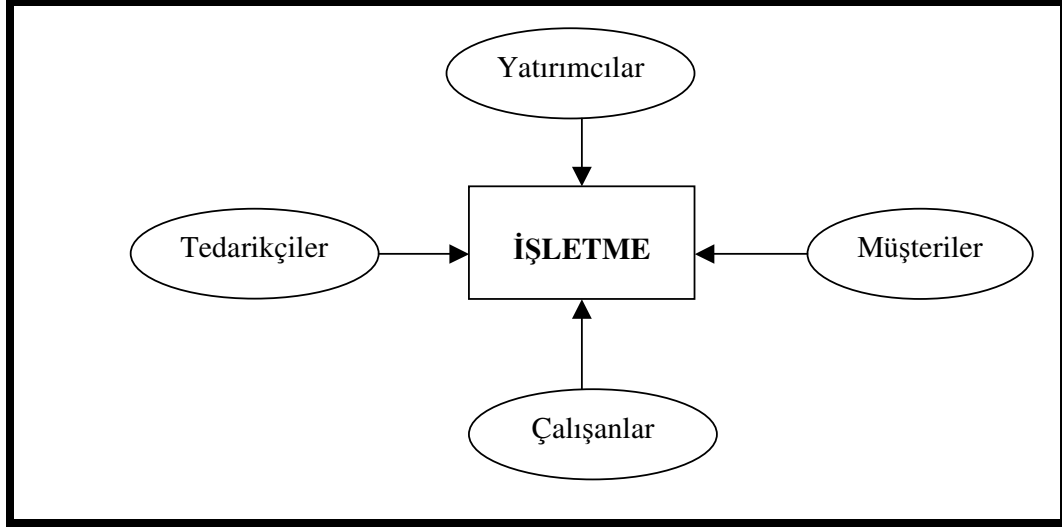
Paydaşları işletme sahipleri ve hissedarlar ile sınırlı tutan geleneksel işletme stratejilerinin aksine Freeman paydaş kavramına daha geniş bir tanımlama getirmiştir (Clement 2003). Freeman, paydaş gruplarını "*hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal birlikler, tüketiciler, çalışanlar, ticari birlikler, tüketici koruma dernekleri, tedarikçiler ve rakip işletmeler*" olarak ele almıştır.

İşletmenin paydaşlarını belirlerken izlenen yollardan biri Freeman tarafından geliştirilen "*Genel Paydaş Haritası*"dır. Bu haritayla paydaşlar en yüksek bölümlene seviyesiyle kategorilere ayrılmaktadırlar. Daha sonraki bölümlendirme aşamasında ise işletmenin ve toplumun hangi üyelerinin, elde edecekleri faydadan dolayı işletme ile ilişkili oldukları belirlenmeye çalışılmaktadır (Watkins 2004). Şekil 2'de yer verilen Genel Paydaş Haritası yardımıyla bir işletme etki alanı içerisindeki paydaşlarını belirleyebilmektedir.



Şekil:2 Genel Paydaş Haritası (Freeman 1984)

Freeman'ın savunduğu paydaş modeliyle klasik girdi-çıkı modeli karşılaştırılacak olursa; Şekil 3'de görüldüğü üzere klasik perspektifte, kara kutu olarak kabul edilen işletme, çalışan-yatırımcı ve tedarikçileri girdi olarak isimlendirmekte ve bu girdileri tüketici yararına olan çıktılara dönüştürmektedir. Bu sistem içerisinde girdi olarak kabul edilen her bir faktör makul bir getiri-fayda elde etmeyi beklemekte fakat liberal ekonomilerde bu fayda düzeyi normalle sınırlı kalmakta ya da pazardaki rekabet değerleriyle eşdeğer olmaktadır (Donaldson ve Preston 1995: 68). Rekabet dolayısıyla elde edilen faydanın büyük çoğunluğu ise müşteriye gitmektedir. Ancak nadir bulunan becerilere ya da lokasyonlara sahip olan bireysel iştirakçiler marjinal iştirakçilere göre daha fazla getiri elde etmektedirler.



Şekil: 3 Girdi- Çıktı Modeli (Donaldson ve Preston 1995: 68)

Şekil 2’de yer alan Paydaş modeli, klasik girdi- çıktı modelinden her yönüyle farklıdır. Paydaş modeli klasik yaklaşımın aksine yasal hakka sahip olan her kişi ya da grubun hak ettiği faydayı elde edebilmesi adına işletmeye dahil edilmesini ve bu faydalar arasında bir ayırım yapılmamasını ya da herhangi birine öncelik tanınmamasını savunmaktadır.

Şekil 2 ve Şekil 3 karşılaştırıldığında en önemli farklılığın paydaş modelindeki çift taraflı işleyen oklarda olduğu dikkat çekmektedir. Paydaş modelinde her bir paydaşla olan ilişki aynı boyutta tutulmakta ve kara kutu olarak adlandırılan ve merkezde yer alan işletmeden eşit uzaklıkta kabul edilmektedirler(Donaldson ve Preston 1995: 69). İşletme ve paydaşları arasındaki bu çift taraflı faydacılık ilişkisi çerçevesinde işletmeler paydaşlarının beklentilerini analiz etmeli ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidirler.

3.4.1.2. Paydaş Kavramıyla İlgili Yapılan Tanımlamalar

Freeman’a ek olarak Wang ve Dewhurst’in paydaş kavramının tarihsel gelişimini Stanford Enstitüsü’nün tanımına dayandırmalarına karşın Preston konuya daha farklı yaklaşmaktadır. Preston’a göre paydaş teorisinin izleri 1930’lu yıllarda Amerika’da yaşanan Büyük Buhran’a kadar uzanmaktadır. Bunalım yıllarında General Elektrik Firmasının, pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler ve toplumun geneli olarak paydaşlarını sınıflandırmasıyla birlikte işletmelerde paydaşların yönetimi gereği gündeme gelmiş ve

yine 1947 yılında Johnson & Johnson'ın başkanı müşteriler, çalışanlar, yöneticiler ve pay sahipleri olarak paydaşlarını belirleyerek işletmesine paydaş yönetim stratejilerini dahil etmiştir. Johnson&Johnson'ın başkanı Wood'a göre ilk 3 paydaşın uygun ihtiyaçları ve beklentileri etkin bir şekilde karşılandığı takdirde hissedarlar da bu durumda yarar görenler pozisyonunda olacaklardır (Clarkson 1995:105).

Freeman'dan sonra birçok yazar paydaş terimiyle ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Örneğin *Morgan ve Hunter (1994)* dört tip paydaştan bahsetmiş bunları ise; “*alıcılar, tedarikçiler, işletme içi etki grupları ve işletme dışı yan gruplar*” olarak ayırmışlardır. Aynı yıl *Lerner ve Fryxell* paydaş tanımlaması içerisinde “*müşteriler, hükümet, hissedarlar, çalışanlar ve çeşitli topluluklara*” yer vermişlerdir (Lim vd. 2002:3).

Hill ve Jones paydaşı; “*işletmeden yasal herhangi bir şey isteme hakkı olan kişi*” olarak tanımlamışlar (Andriof 2002:7) ve işletmenin paydaşları arasında yönetici, çalışan, hissedar, tüketici, tedarikçi ve kredi kuruluşlarını ele almışlardır (Hill ve Jones 1992: 134). Brenner ve Cochran ise araştırmaları sonucunda pay sahiplerini, tüm satıcıları, satış gücünü, rekabeti, tüketicileri, tedarikçileri, yöneticileri, çalışanları ve hükümetleri paydaş sınıflandırmalarına dahil etmişlerdir (Burton ve Dunn 1996:8).

3.4.1.2.1. Clarkson ve birincil - ikincil paydaş sınıflandırması

Donaldson ve Preston'ın “*hükümet, yatırımcı, politik grup, tedarikçi, müşteri, ticari birlikler ve çalışanlar*” olarak kategorilere ayırmasıyla birlikte (Lim vd. 2002:3) *Clarkson* “*bireyler ya da kişiler sahip oldukları ayırt edici bir nitelik olan yasal haklılıkları nedeniyle paydaş olarak kabul edilebilirler*” şeklinde bir açıklama getirmiş, fakat paydaş kavramının tanımına organizasyonu etkileme gücüne sahip olanları da ekleyerek tanımı genişletmiştir(Andriof 2002:7). Ayrıca Clarkson iki önemli gruba dikkat çekerek bu grupları da birincil-esas (primary) ve ikincil(secondary) paydaşlar olarak adlandırmıştır (Lim vd. 2002:3).

Birincil paydaşları işletmeyle resmi ya da sözleşmeye dayanan ilişkileri olanlar şeklinde değerlendirmiş ve bu gruba giren paydaşları; “*katılımı, ortaklığı olmadan işletmenin istenildiği gibi yaşamını sürdüremeyeceği kişi ya da grup*” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak işletmenin birincil paydaşlardan oluşan bir sistem olarak düşünülebileceği vurgulanmaktadır.

Birincil paydaşlar genellikle hissedarlar, işletmeye yatırım yapanlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerden oluşmaktadır. Ayrıca işletmeler için temel alt yapı hizmetlerini ve pazar koşullarını sağlayan bununla birlikte yaptığı düzenlemelere ve kanunlara uymak zorunda olunan, işletmelerin bir takım sorumluluklarla bağlı oldukları hükümetler de önemli bir paydaştır. İşletmeler ve birincil paydaşları arasında güçlü bir karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Eğer birincil paydaşlar herhangi bir sebeple işletmeden uzaklaşırlar ya da yeterli derecede tatmin edilemezlerse organizasyon tüm sistem olarak bu durumdan zarar görecektir. Bu duruma örnek olarak 1990'lı yıllarda Olimpia ve Yorks'un hisselerine yatırım yapmaktan vazgeçen işletmenin sermaye tedarikçilerinin işletmeyi iflasa kadar sürüklemeleri örnek olarak verilebilir. Bu açıdan bakıldığında işletme, farklı paydaşlara karşı farklı kural, amaç, beklenti ve sorumlulukların belirlendiği kompleks bir sistem olarak nitelendirilebilmektedir (Clarkson 1995: 93).

Clarkson'un tanımlamasına göre ikincil paydaşlar ise; *“işletmeyi etkileyen ve işletmeden etkilenen fakat işletmenin yaşamını devam ettirmesi için hayati önem taşımayan birey ve gruplardır”*. Bu tanımlamaya göre ise medya ve çeşitli çıkar grupları ikincil paydaş olarak nitelendirilebilmektedir (Pekkola ve Pekkola 2001:2). Bazı durumlarda ikincil paydaşlar, işletmelerin birincil paydaşlarını tatmin etmek ya da kendi sorumluluklarını yerine getirmek adına uyguladıkları politika ve programlara karşı olabilmektedirler (Clarkson 1995: 93).

Clarkson İş Ahlakı Merkezi tarafından paydaş teorisiyle ilgili bugüne kadar yapılmış araştırmalar doğrultusunda üzerinde anlaşmaya varılan noktalarla ilgili bir ortak söylem dile getirilmiş ve bu da son yıllarda teoriyle ilgili yapılmış olan en iyi uygulama kabul edilmiştir. Uygulama kısaca özetlenecek olursa içerdiği konular şu şekildedir (Whysall 2000:309)

- Organizasyonun amacı gelir yaratmaktır.
- Gelir yaratma sürecinde gönüllü olarak ya da sonuç itibarıyla yer alan birey ya da gruplar paydaş olarak nitelendirilmektedirler.
- Paydaşlar işletme için girdi sağlamakta, maliyete katlanmakta, zarara maruz kalmaktadırlar.
- Paydaşlar risk taşımaktadırlar.

- Paydaş yönetimi işletmeye yapılan katkıların, faaliyetler doğrultusunda oluşacak risklerin ve elde edilecek faydaların etkili bir kombinasyonunu oluşturmayı amaçlamaktadır.
- Diğer paydaşları önemsemeksizin tek bir grubun çıkarlarını gözetme ya da tek bir gruptan yardım elde etme çabaları uzun dönemde karlılık amacıyla bağdaşmaz. (Whysall 2000:311).

3.4.1.2.2. Donaldson ve Lorsch'un paydaş tanımlaması

Donaldson ve Lorsch'un konuya yaklaşımlarında ise temel bir farklılık göze çarpmaktadır. Araştırmalarını paydaşları üç kategoriye ayırmak suretiyle gerçekleştirmişlerdir. Bu kategoriler arasında; finansal piyasadaki paydaşlar, ürün piyasasındaki paydaşlar ve organizasyonel paydaşlar yer almaktadırlar. Bu üç grup aşağıda genel hatlarıyla ele alınmaktadır (Pekkola ve Pekkola 2001:4).

Finansal Piyasadaki paydaşlar; hissedarlar ve işletmeye sermaye desteğinde bulunan büyük finansal kuruluşlardır. Bu paydaşlar işletmenin karlarının maksimize edilmesini amaçlamakta ve bu sebeple de işletmeye yatırım yapmaktadırlar. Eğer bu grup tatmin edilemezse tepkilerini hisselerini satmak olarak gösterebilmektedirler. Genel olarak Amerikan işletmelerince hissedarlar en önemli ya da müşterilerden sonraki en önemli ikinci paydaş olarak kabul edilmektedirler. Hissedarlar, Clarkson'ın öne sürdüğü birincil paydaş anlayışı doğrultusunda 1980 ve 1990'larda ağır eleştirilere maruz kalmıştır.

Ürün piyasasındaki paydaşlar; tedarikçiler, müşteriler ve sendikalardan oluşmaktadır. Birçok işletme müşterilerini birincil paydaş olarak görmektedir. Müşteriler konusundaki problem ise her müşterinin işletme açısından aynı derecede karlılık yaratmadığıdır.

Üçüncü bir paydaş grubu ise işçiler, idari personel ve idare yetkisi olmayanlardan oluşan *organizasyonel paydaşlardır*. İşletmenin onlar için güvenli ve iyi bir iş ortamı sağlaması talebinde bulunmaktadır. Büyüyen ve gelişen bir işletmede çalışıyor olmak bu grubu tatmin etmek için çoğu zaman yeterli olabilmektedir (Pekkola ve Pekkola 2001:2).

Henriques ve Sadorsky (1999) yine benzer şekilde düzenleyici paydaş, çeşitli topluluklar, organizasyonel paydaşlar ve medya olarak dört ayrı grup halinde konuyu incelemiştir (Lim vd. 2002:3).

Genel olarak tanımlara bakıldığında paydaşın ne olduğu konusunda çok fazla bir anlaşmazlık olmadığı söylenebilmektedir (Mitchell vd. 1997:858). Fakat paydaşların sayısı konusunda bir netlik mevcut değildir. Bazı durumlarda yukarıda saydığımız tüm gruplar paydaş olarak kabul edilebilmekle birlikte bazı durumlarda ise sadece bunların birkaçı işletmenin paydaşı olabilmektedir. Ayrıca işletmenin müşterisi olan paydaşın aynı zamanda iş ortağı hatta sahibi dahi olabildiği özel durumlar da gerçekleşebilmektedir (Pekkola ve Pekkola 2001:2). Paydaş kavramıyla ilgili bu tanımlara ek olarak halkın tamamını ve doğal çevreyi de paydaşlar arasında kabul eden yazarlar mevcuttur (Burton ve Dunn 1996:8).

Birçok araştırmacının paydaş olarak üzerinde anlaşmaya vardığı ve Carroll tarafından *genel paydaşlar* olarak nitelendirilen hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer iş ortakları, hükümetler, toplumsal baskı grupları, medya, akademik çevre, rakipler arasından işletmenin paydaşları belirlendikten sonra asıl önemli olan ikinci ayırmada yer alan *spesifik paydaşların* belirlenmesidir. Hangi sınıf çalışanların, hangi düzeydeki müşterilerin ya da önem derecesine göre hangi tedarikçilerin spesifik paydaş grubuna girdiği ve bu sebeple de özel ilgi gerektirdiği tespit edilmelidir.

Bu noktada detaylı bir araştırma yapılmak zorundadır aksi takdirde paydaşlar net olarak belirlenmeksizin bir strateji geliştirilmesi çok zor olacaktır. Örneğin hükümetler birer paydaştır fakat işletme hükümetlerin her birimiyle ilişki içerisinde değildir. İhracat yapan ya da dış yatırımda bulunan bir işletme işlemleri sırasında hükümetin yerel ve ulusal ticaretten sorumlu departmanlarıyla ilişki içerisinde olacaktır. Herhangi bir ilişkisinin olmadığı örneğin hükümetin İnsan Sağlığından Sorumlu departmanına karşı hiçbir yükümlülüğü olmayacak ve bu sebeple de bu departman işletmenin paydaşları arasında yer almayacaktır.

3.4.1.2.3. Mitchell, Agle ve Wood'un Paydaş Analizi Modeli

Mitchell, Agle ve Wood işletmenin paydaşlarını belirleme ve bu paydaşlara yöneticiler tarafından verilen önemin derecesini tespit etme amacıyla paydaşların sahip oldukları işletme faaliyetlerini etkileme gücü, talebinin yasal olması ve önem arz etmesi gibi özelliklerini temel alarak ayrıntılı bir paydaş analiz modeli geliştirmişlerdir.

Organizasyon sürecinin bileşenleri incelendiğinde dikkat edilmesi gereken nokta, çıktıları etkileyen faktörleri bulmaktır. Bu faktörler önceleri güç ve yasal hak olarak belirtilse de daha sonra Mitchell, Agle ve Wood yaptıkları araştırmaya önem faktörünü de dahil etmişlerdir ve böylece ortaya sistematik, ayrıntılı ve dinamik bir analiz çıkmıştır (Jonker ve Foster 2004).

Yaptıkları analizde paydaşları belirlerken sadece bu paydaşların hangi faaliyetleri üzerinde odaklanması gerektiği değil ayrıca bu paydaşların her birinin ayrı ayrı öneminin belirlenmesi üzerinde durmuşlardır. Belirlemiş oldukları üç faktörden yola çıkarak işletmenin paydaşlarına nasıl ve ne zaman cevap vermeleri gerektiğini sorgulamışlardır.

Bu yazarlara göre paydaşlar; işletmeyi etkileme gücü, yasal ilişkilere sahip olma ve taleplerinin önceliği ya da önemli oluşu gibi üç tür özellikten en az birine sahiptirler (Driscoll ve Starik 2004:56). Ayrıca işletmeyi ilgilendiren birçok paydaş grubu mevcuttur ve yöneticiler paydaşlarına dahil oldukları gruba göre özel ilgi göstermekte ve sahip olunan bu özelliklerin sayısı arttıkça gösterilen ilgi de artmaktadır (Jonker ve Foster 2004).

3.4.1.2.3.1. Paydaşların özelliklerinin belirlenmesi

3.4.1.2.3.1.1. Güç (Power)

Paydaş ilişkilerinde dikkat çeken konulardan biri “bir organizasyonun hangi nedenlerle paydaşlar tarafından yapılan baskıya cevap verdiği” sorusudur. Birçok teorisyen konuyu açıklayabilmek amacıyla farklı teorilerin güç konusundaki yaklaşımlarına başvurmuştur (Jonker ve Foster 2004).

Gücün açıklanabilmesi amacıyla başvuru alan teorilerden en önemlileri Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Kurumsalcı Teoridir. Fakat bu iki teori de Freeman’ın paydaş teorisinde özellikle üzerinde durduğu, paydaşların gücünü her açıdan ele alamamaktadır. Sözü geçen teoriler ekonomik ya da yasal baskılara gösterilen reaksiyonları açıklamakta fakat politik baskıları göz ardı etmektedir. Bu sebeple de Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Kurumsalcı Teorinin ele aldığı güç Formel/Yasal Güç olarak kalmaktadır.

Freeman ve Reed’e göre işletmelerin çoğu, zaman içerisinde formel ve ekonomik güçle ilişkileri sonucunda tecrübe kazanmışlardır fakat hızlı değişen çevre şartlarına, etki grupları olarak adlandırdıkları paydaşların adaptasyonu ile birlikte bu paydaşların kullandıkları güç türleri de değişmiştir. Bu değişimler doğrultusunda işletmeler uygun bir

şekilde cevap verebilmek amacıyla yeni mekanizmalar geliştirmek zorunda kalmışlardır (Jonker ve Foster 2004).

Paydaşların sahip oldukları güç literatürde işletme yöneticileri ile paydaşlar arasındaki ilişkinin kurulmasında temel bir özellik olarak kabul edilmektedir (Joyce vd. 2005). Eski Weberyen Anlayışa göre güç “sosyal bir ilişki içerisinde olan taraflardan birinin diğer tarafın baskısına rağmen kendi isteğini gerçekleştirme olasılığı” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte Pfeffer, Dahl’ın yapmış olduğu tanımı baz alarak güç kavramını “ sosyal taraflar arasındaki bir ilişkide taraflardan biri olan A’nın diğer taraf olan B’ye farklı şartlarda yerine getirmeyeceği herhangi bir şeyi yaptırması” olarak tanımlamıştır (Mitchell vd. 1997: 865)

Bir varlık işletmeye isteğini zorla yaptırmak için güce sahip olabilir fakat bu güce sahip olduğunu fark etmediği ve isteğinin yerine getirilmesi için kullanmadığı sürece yöneticiler açısından özel ilgi gerektiren bir paydaş olarak kabul edilmeyecektir.

Gücün tanımının yapılması zor olmakla birlikte gücün farkına varmak onu ayırt edebilmek çok zor değildir. Fakat bu noktada karşımıza “Sahip olunan gücün kaynakları nedir ya da bu güç nasıl gösterilir?” gibi sorular çıkmaktadır. Mitchell’in de güç faktörüyle ilgili çalışmalarında başvurduğu Etzioni, organizasyonda kullanılan güç çeşitlerini kategorize etmiş ve şu sonuçlara varmıştır:

- Zorlayıcı güç (coercive power): Fiziksel güç kaynakları, şiddet, baskı/zorlama
- Yararcı güç (Utilitarian power) : Finansal ve maddesel kaynaklar
- Kuralcı güç: Simgesel kaynaklar kullanılarak güç gösterilmektedir (Mitchell vd. 1997: 866).

Bir grup isteğini benimsetebilmek ve gerçekleştirebilmek amacıyla bu üç tür güçten herhangi birini kullanır. Fakat kullanılan güç dinamik bir yapıya sahiptir, durağan değildir. Bu da gücün geçici olma özelliğini göstermektedir. Her güç kazanıldığı gibi kaybedilebilir de...

3.4.1.2.3.1.2. Meşruiyet (Legitimacy)

Birçok akademisyen tarafından kullanılmış bir kavram olmasına rağmen meşruiyetin rolü hala tam olarak belirlenememiştir ve problemleri bir yapıya sahiptir. Frooman, paydaşın isteğinin toplum tarafından haklı olarak algılanıp algılanmadığını

ayrıca daha önemli bir konu olan paydaşın organizasyonu etkileyip etkileyemeyeceğini sorgulamıştır. Aynı şekilde Freeman meşruiyet kavramını Mitchell ile aynı anlamda kullanmamıştır. Freeman, firma açısından bakarak, belirli paydaşlar için zaman harcamanın uygun olup olmadığını irdelenmiş ve bu noktada da sınırlı kaynakların kullanımının maliyetini ölçerek paydaşlara ilgi gösterilip gösterilmemesi gerektiğini sorgulamıştır. Eğer paydaşların faaliyetleri işletmeyi etkiliyorsa bu durum paydaşların dikkate alınması için yeterli bir neden olarak kabul edilmiştir (Jonker ve Foster 2004).

Mitchell ve diğerlerine göre bir talebin işletme açısından meşru olması; talebin, işletme faaliyetleri doğrultusunda oluşan zarar ve faydalar dahilinde, taraflar arasında yapılmış bir sözleşmeye, alışverişe, yasal ya da ahlaki bir hakka, risk üstlenip üstlenmemeye ve etik bir beklentiye bağlı olmasını ifade etmektedir. Paydaş tanımının daraltılması için kullanılmaktadır. Ayrıca meşru / meşru olmama durumunu ayrıntılı bir paydaş analizi modelinin temel özelliği olarak kabul etmişlerdir (Bradley vd. 1999:508). Meşruiyet kavramı genel olarak kabul gören ya da arzu edilen toplumsal yapı ve davranışlara atıfta bulunmakta, dolaylı bir şekilde insanların toplum içerisindeki ilişkilerinin doğasını değerlendirme girişimleri ile birleştirilmektedir (Mitchell vd. 1997: 867).

Yapılan bu tanımla, yasallığın arzu edilen sosyal bir fayda olduğu, tek taraflı bir algılamadan daha geniş bir anlatımı içerdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca sosyal organizasyonun farklı kademelerinde farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Mitchell vd. 1997: 867). Banerjee de meşruiyet kavramını karmaşık bulmakta ve bu kavramın ekonomik sistemler, hükümetler ve kurumlar tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir (Jonker ve Foster 2004).

Suchman'a göre meşruiyet kavramının iki yüzü vardır ve farklı koşullarda farklı şekillerde hareket etmektedir. Yönetim literatüründe hem stratejik hem de etik temelli olarak meşruiyet kavramına yer verilmektedir. Ayrıca literatürde paydaş haklılığının ahlaki doğruluğa göre irdelenmesinden ziyade pragmatik (faydacı) değerlendirmelere tabi tutulması tavsiye edilmektedir. Örneğin Barney'e göre paydaş sınıflandırmasına dahil olabilmek için, ilgili grup işletmeye uygun, işe yarar kaynaklar sağlamalıdır. Bu kaynaklar arasında ise işgücü, finansal kaynak, sadakat sayılabilmektedir (Driscoll ve Starik

2004:57). Ayrıca Suchman meşruyeti sosyal yapının bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir (Bradley vd. 1999:508). Vekalet Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Kurumsalçı Yaklaşım, Popülasyon Ekolojisi, İşlem Maliyeti Yaklaşımı gibi birçok yönetim teorisinde meşruyet güç ile eşleştirilmekte ya da rekabet etmektedir (Driscoll ve Starik 2004:57).

Davis meşru ve meşru olmamayı güç kullanımı ile bağdaştırmakta ve uzun vadede toplumun sorumluluk duyduğu bir durumda gücünü kullanmayanların zamanla bu gücünü kaybedeceklerini ileri sürmektedir. Ayrıca birçok araştırmacı işletmenin paydaşlarını dar bir tanımlamayla belirlerken dolaylı olarak yasal paydaşların zorunlu bir şekilde güce sahip olmaları gerektiğini ve güce sahip olan paydaşların da yasal paydaş olduklarını belirtmektedirler.

Bu ortak görüşlere karşın Mitchell ve diğerleri Weber'in önerisini benimseyerek güç ve meşruyeti yetkiyi meydana getirebilmek amacıyla birleşmesi gereken iki farklı özellik olarak kabul etmektedirler (1997:868). Mitchell ve çalışma arkadaşlarına göre; güç ve meşruyet bağımsız değişkenler olmalarına karşın, yöneticiler paydaşın önceliğini, ona verilmesi gereken değeri belirlerken bu iki özelliğin birbirlerini nasıl etkilediklerini dikkate almalıdırlar (Driscoll ve Starik 2004:58).

Bir varlık toplum içerisinde meşru bir konuma sahip olabilir ya da işletmeden meşru bir talebi olabilir fakat bu varlık ilişki içerisinde talebini zorla kabul ettirmesini sağlayacak güce sahip değilse ya da talebinin herhangi bir önemi yoksa işletme yöneticileri tarafından gereken ilgiyi göremeyecektir. Bu nedenle de meşruyete paydaş yönetici ilişkilerinde ayrı bir önem verilmelidir (Mitchell vd. 1997: 869). Başka bir şekilde dile getirmek gerekirse; meşruyet güç aracılığıyla hak kazanmaktadır (Driscoll ve Starik 2004:58).

3.4.1.2.3.1.3. Önem (Urgency)

Mitchell, Agle ve Wood analizlerine güç ve meşruyetin yanı sıra paydaşın talebinin önemi özelliğini de katarak paydaş analizi modellerini statik bir yapıdan dinamik bir yapıya taşımışlardır. Merriam-Webster sözlüğüne göre önem “ acil ilgi beklemek” “acil-ivedi” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca “zorlayıcı, harekete geçirici, zorunlu-şart” gibi yakın anlamlarıyla birlikte “bir ilişkinin ya da talebin zaman açısından hassasiyet

taşıdığı” ya da “paydaş açısından kritik derecede önemli olduğu durumlarda” önem faktöründen söz edilebilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere önem kavramı iki temele dayanmaktadır. Bu temeller:

- **Zaman hassasiyeti:** Yönetimin ilgisinin gecikmesi paydaş açısından kabul edilemez bir durum ise zaman hassasiyeti ortaya çıkmaktadır.
- **Kritik olma:** İlişkinin ya da talebin önemli olması durumunda kritiklik gündeme gelmektedir.

Eyestone, uzun yıllardır göz ardı edilmesine karşın işle ilgili bir konunun işletme açısından ne hızda önemli bir konuma geçebileceğini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki zaman hassasiyeti önemlidir. Sadece paydaşın talebini ya da yönetici ilişkilerini belirlemek yeterli değildir. Buna ek olarak paydaşlar taleplerinin işletme açısından önemli olduğunu ya da işletme ile ilişkilerinin çok önemli olduğunu göstermek zorundadırlar (Mitchell vd. 1997: 867).

Paydaşın talebinin önemli olduğu ve bu önemin güç ya da meşruiyet ile birleştiği durumlarda, paydaş, yönetici ile ilişkileri değiştirme ya da grubun önemini artırma potansiyeli elde edebilecektir (Joyce vd. 2005). Mitchell’in de örnek gösterdiği Exxon Valdez petrol sızıntısı olayı yöneticilerin paydaşlarla ilgili konulara ne kadar ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu kriz sırasında halk, medyanın sorunla ilgili yapmış olduğu tasvire hemen karşılık vermiş ve böylece paydaşların talebinin önemsenmesi gerektiği bir kez daha idrak edilmiştir (Driscoll ve Starik 2004:60) Mitchell ve diğerlerinin yaptığı araştırmalar yukarıda açıklanan üç özelliğin de teorinin dinamizmi açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır ve paydaşların yöneticilerin ilgisini ne şekilde çekebildiklerini ya da bu ilgiyi nasıl kaybettiklerini anlamak için temel bir yapı oluşturmaktadır. Paydaş özellikleri birlikte ele alınacak olursa; gücün, yönetici-paydaş ilişkilerinde paydaşlara özel ilgi gösterilmesi için tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Güç otoritesini meşruiyet aracılığıyla, kullanım hakkını ise önem aracılığıyla kazanmaktadır.

Meşruiyet da güç gibi değişken bir yapıya sahiptir ve kaybedilme riski vardır. Diğer özelliklerde de olduğu gibi yasallığın yöneticiler tarafından ilgi görebilmesi için diğer iki özellikle birlikte işlemesi gerekmektedir. Buradan hareketle yasallığın güç yardımıyla

hakkı; önem yardımıyla da düşüncesini söyleme özgürlüğüne kavuştuğu ifade edilebilmektedir.

Önem özelliğine bakıldığında ise güç ve meşruiyet da olduğu gibi durağan olmayan bir yapı göze çarpmaktadır fakat paydaş-yönetici ilişkileri arasında ya da herhangi biriyle zaman arasında değişiklik gösterebilmektedir. Talebin önemi paydaşlar, yöneticiler ve işletme çevresindeki diğer belirleyici faktörler tarafından bazen doğru algılanabildiği gibi bazen de yanlış algılanabilmektedir. Örneğin nükleer güç alanı çevresindeki yerleşimciler bu alanla ilgili ciddi bir talepte bulunabilme hakkına sahiptirler fakat bu durum karşısında zaman baskısının ve kritik bir özellik taşıyor olmasının farkında olmayabilirler ve bu sebeple de taleplerinin yerine getirilmesi için harekete geçmeyebilirler. Görüldüğü üzere sadece bir talebin önem arz ediyor olması yeterli olmamakta güç ya da meşruiyetten en az biriyle birlikte kullanılması gerekmektedir. Eğer meşruiyet ile birlikte kullanılırsa kararlara katılım; güç ile birlikte kullanılırsa paydaşın tek taraflı olarak etkisi gündeme gelmektedir. Eğer ki her iki özelle birlikte kullanılırsa bu durumda ise yönetici ve paydaş arasında karşılıklı bilgilendirme ve eylem söz konusu olacaktır (Mitchell vd. 1997: 868).

3.4.2. Paydaş Kuramı ve Meşruiyete Yönelişe Katkısı

Uygulamada uzun yıllardır kabul edilen Paydaş Yönetimi anlayışı, akademik alanda ancak 1978 yılında Emshoff ve Freeman'ın bu anlayışın temel iki prensibini ortaya koymasıyla yer almaya başlamıştır. Emshoff ve Freeman'ın prensiplerinden ilki; **işletmenin amaçları ile paydaş gruplarının tamamı arasında gerçek anlamda bir uyum ve işbirliğinin sağlanması zorunluluğudur**. İkincisi ise; **paydaşlarla ilişkileri yönetmede oluşturulan stratejilerin etkin olabilmesi adına her bir paydaş grubu için yoğun çaba sarf edilmesi gerektiğidir** (Garriga ve Mele 2004:56).

Paydaş Teorisi daha önceki yönetim ve ekonomi teorilerine kıyasla yöneticilerin nasıl çalışmalarını gerektiğini daha fazla dile getirmektedir. Teorinin odak noktası 2 konudan oluşmaktadır. Bu konulardan ilki "*işletmenin amacının ne olduğunun belirlenmesidir*". Amacın belirlenmiş olması işletmenin ilerlemesini sağlamakta ve iyi bir performans elde etmesine yardımcı olmaktadır. Paydaş teorisin odaklandığı ikinci konu ise; "*yönetimin paydaşlara karşı ne gibi sorumlulukları olduğudur*". Bu soru yönetimi,

amaçlarına ulaşmak için paydaşlarıyla ne tür ilişkiler kurması gerektiği ve nasıl çalışmak istediği konusunda düşünmeye yönlendirmektedir (Freeman 1994: 410).

Bugünün iktisadi gerçekliği ile paydaş teorisinin felsefesi örtüşmektedir. Ekonomik değer, gönüllü olarak bir araya gelen ve herkesin içinde bulunduğu şartları iyileştirmeyi amaçlayan insanlar tarafından oluşturulmaktadır. Yöneticiler paydaşlarını etkileyebilmek için onlarla ilişkilerini geliştirmelilerdir. Böylece paydaşlar da işletmenin vaat ettiği değere karşılık olarak işletme yararına çaba sarf edeceklerdir (Freeman vd. 2004:364). Paydaş Teorisi'nin genel söylemine baktığımızda teori, işletmeyi etkileyen bireyler ya da gruplarla ve bu grup ve bireylere karşı işletme yöneticilerinin nasıl bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerektiğiyle ilgilenmektedir (Frooman 1999:192).

Paydaş konsepti, gerçekleştirilmesi hedeflenen stratejik planları daha rahat anlayabilmemize yardımcı olmaktadır. Paydaş yaklaşımı, yöneticilere ve araştırmacılara günümüzün değişken iş dünyasını şekillendiren stratejik sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğiyle ilgili temel bir yapı sunmaktadır (Hummels 1998:1405). Freeman'ın yıllardır işletme yöneticileri tarafından kullanılmakta olan **“Yönetimsel Model” yerine “Paydaş Modeli”ni** ileri sürmesiyle birlikte yönetim anlayışında gerçek anlamda bir değişiklik yaşanmıştır. Bu yeni yönetim anlayışı çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen ve onların beklentilerine ve zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefeyi benimsemiştir.

Ayrıca işletmenin faaliyet çevresindeki değişiklikler izlenmeye başlanmış ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiği kabul edilmiştir. Başarılı bir yönetici ise işletmenin faaliyet çevresindeki paydaş olarak nitelendirilen bu grupları anlayan ve onların taleplerini karşılayabilmek için makul davranışlarda bulunan yönetici olarak kabul edilmiştir (Jonker ve Foster 2004).

Paydaş teorisi, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin girdisiyle çıktısı arasındaki bağıntıyı incelemektedir (Jones ve Wicks 1999: 208). İşletme yöneticisi ise organizasyon ve paydaşları arasındaki ilişkinin merkezinde yer almaktadır (Hill ve Jones 1992: 133). Freeman, Paydaş Modelinde işletmeyi tekerleğin iç göbek kısmında, paydaşları ise tekerleğin çevresinde bulunan parmakların son kısmında kabul

etmektedir.(hub and spoke konsepti) Bu konsepte rağmen ilişkiler, stratejik bakış açısıyla birbirinden bağımsız kabul edilmektedir (Froman 1999:191).

Freeman araştırmasında işletme başarısının sağlanabilmesi için paydaşların beklentilerine özel önem verilmesi gerektiği üzerinde durmuş ve teorinin ana temalarını belirlemiştir. Freeman'ı takiben birçok araştırmacı teoriye katkıda bulunmuştur. Son yıllarda işletmeler tarafından farklı paydaş gruplarıyla ilgili alınan kararlara bağlı olarak Paydaş Teorisine olan ilgi daha da artmaktadır. Uzun dönemli başarıyı ve devamlılığı amaçlayan bir işletmenin, paydaşlarının desteğine ihtiyaç duyacağını savunan Paydaş Teorisi karar verme sürecine paydaşların da katılımı gereğini dile getirmektedir (Joyce vd. 2005). Örneğin bir işletmenin kapatılması çalışanlar için hissedarlara nazaran daha önemlidir çünkü hissedarlar farklı firmalara yatırım yaparak risklerini dağıtmaktadırlar. Bu sebeple de eğer işletme tarafından alınan kararlar diğer paydaşları hissedarlara göre daha çok etkiliyorsa diğer paydaşlara da kararlara katılma hakkının verilmesi mantıklı olacaktır (Jansson 2005:8). Bu yüzden yöneticiler paydaşlarını yönetebilmek için onların nasıl organize olduklarını anlayabilmek, sahip oldukları kaynakları işletmeyi geliştirmek ya da işletmeye zarar vermek için ne şekilde kullanabileceklerini anlamak adına yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

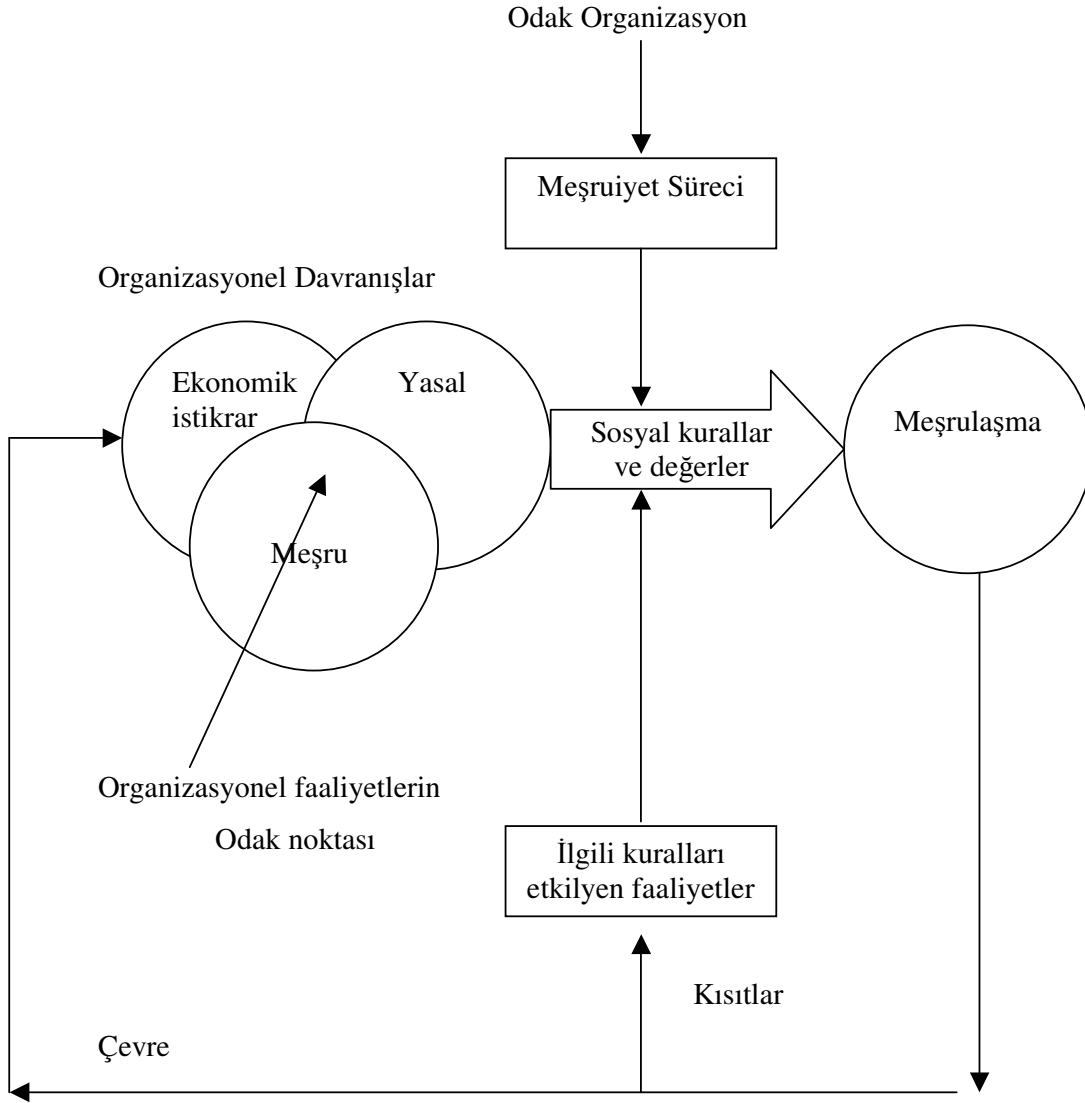
Organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmek için paydaşları tarafından sunulan hammadde, işgücü, sermaye gibi birtakım kaynaklara direkt ya da dolaylı yollardan ihtiyaç duymaktadırlar (Parsons 1956:69).

Clarkson'a göre organizasyonla paydaşları arasındaki ilişki şu şekilde özetlenmekte ve bu ilişki çerçevesinde meşruiyetin nerede durduğu açığa kavuşturulmaktadır (Clarkson 1995:110).

- Organizasyonlar paydaşları ile ortak bir sistem içerisinde faaliyette bulunmaktadır.
- Organizasyonun sürekliliğini sağlaması ve amaçlarına ulaşması sosyal ve ekonomik hedeflerin yerine getirilebilmesine bağlıdır ki bu da paydaşların ilgili sistemde kalmalarını sağlamak adına talep ettikleri beklentilerinin tatmini ile ilgilidir.

- Paydaş grupları tarafından bir organizasyonun meşruiyetini kaybettiği izleniminin oluşumu bu grubun gerekli kaynakları işletmeye sunumunda kısıtlamaya yönelmesine akabinde de işletmenin mevcudiyetinin sona ermesine neden olacaktır.
- Bir organizasyonun birincil paydaş grubu açısından meşruiyetini kaybetmesinin iki nedeni vardır. Bunlardan ilki birincil gruptaki paydaşların beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması ikincisi ise güçlü ikincil paydaşların birincil paydaşlar üzerinde baskı yapmasıdır.
- Başarı ya da kaybetme uzun soluklu bir süreç olabilmektedir.

Dowling ve Pfeffer'e göre meşruiyet ve yasallık birbirinden farklı olgulardır. Kanunlar bağlamında değerlendirildiğinde yasal olmak meşru olmaktır fakat ahlaki boyutta aynı durum söz konusu değildir. Yine benzer şekilde ekonomik istikrar meşruiyet olarak algılanmakla birlikte herhangi bir kanuni dayanağından bahsetmek mümkün değildir. Destekler diğer bir görüş ise Lindblom'a aittir ve toplumsal beklentiler ve kurallarla uyumlu amaç, çıktı ve metodlar kullanan işletmelerin sahip olduğu meşruiyetin yasallıkla eş anlamlı olmadığını savunmaktadır. Görüldüğü üzere organizasyonel faaliyetlerin kanunlara uygun olmasıyla sosyal beklentilere uyumlu olması birbirinden farklı yargılardır. Şekil-4 Meşruiyetin ve organizasyonel davranışlar, sosyal kurallar/değerler ve organizasyonel amaçlar arasındaki etkileşimi daha net bir şekilde ifade edebilmektedir.

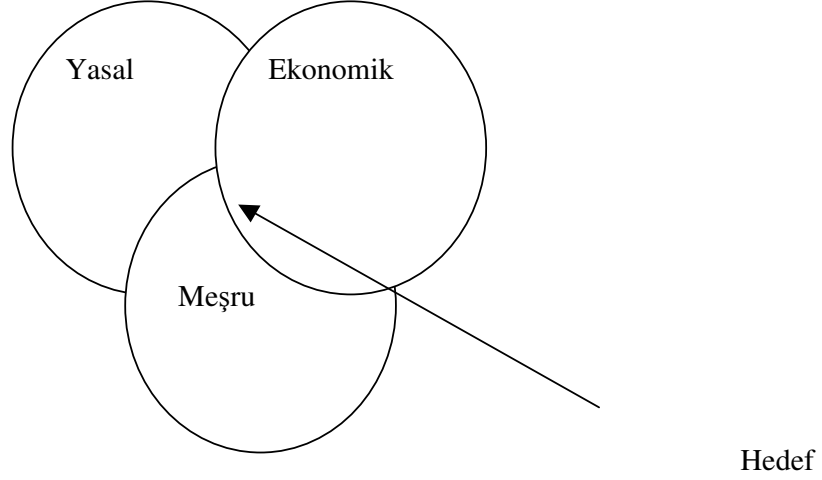


Şekil 4: Organizasyonel Meşruiyet (Woodward ve Birkin 1996: 331)

4. Meşruiyetin Kaynakları

Meşruiyet olgusu genellikle yasallık ve ekonomik tutarlılık ile birlikte ele alınmakta ve böylece de tutarlı ticari bir organizasyonu daha net bir şekilde temsil edebilmektedir. Sethi'nin de çalışmasında yer verdiği üzere geleneksel ekonomik ve yasal kriterler kurumsal meşruiyet açısından gerekli fakat yeterli değildir. Bu da Friedman'ın işletmelerin tek bir sosyal sorumluluğu olduğu onun da sahip olunan kaynakların karı

maksimize etme gayesiyle kullanılması gerektiğini ileri süren Pay Sahipleri Teorisi'ne direkt bir muhalefet olarak ele alınabilecek bir yaklaşımdır. (Sethi 1975:59, Cludts 2000:20)



Şekil 5: Meşruiyetin kaynakları

Fakat ilerleyen dönemlerde ele alınan pek çok teoride Friedman'ın ileri sürdüğü gerçeklik onaylanmamış ve antitezler sunularak yeni açılımlara yer verilmiştir (Ogden ve Clarke 2005:13). Meşruiyet yaklaşımı da Friedman'ın bakış açısının aksine organizasyonların faaliyetlerinin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından ekonomik kaynaklara, sosyal ve politik desteğe ihtiyaç duydukları dile getirilmektedir.

Meşruiyetin kaynakları ve ne şekilde konumlandıkları konusunda çok farklı yanıtlar söz konusudur. Yeni Kurumsalcı anlayışa göre meşruiyetin ve meşrulaşma sürecinin kaynakları çevresel dinamikler ve karakteristiklerdir. Bu çevresel güçler sektörel, organizasyonel popülasyon ya da toplumsal seviyeler olmak üzere farklı seviyelerde gözlemlenebilmektedir. Özellikle organizasyonel yapılar, yapısal bileşenler, teknik prosedürler ve kurallar bağlamında bu tür güçlerin etkinliğine sıklıkla rastlanmaktadır (Derick 2005).

Genel çevresel kaynakların yanı sıra bazı tanımlanmış teknik ve operasyonel meşruiyet kaynakları da mevcuttur. Meşruiyet, organizasyonlar paydaşları tarafından aşağıda belirtilen durumlarla uyumlu oldukları takdirde söz konusu olabilmektedir.

- **Kanunlar:** Yasal düzenlemelerle uyumlu bir şekilde faaliyet içerisinde bulunan organizasyonlar genel anlamda meşru olarak kabul edilmektedirler. Scott'a göre yasal düzenlemeleri ve kısıtlamaları belirleyen kuruluşlar meşruiyetin kaynakları olarak kabul edilmektedirler. Örneğin pek çok ülkede sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri toplumsal fayda sağladıkları ve kendilerini bu şekilde sertifikasyon gibi araçlarla lanse ettikleri için meşru kabul edilmektedirler (Derick 2005). Sitkin ve Bies yasal düzenlemelere uygun organizasyon yapılarını inceledikleri araştırmalarında yasal düzenlemelerin sadece etkinliği sağladıkları için değil aynı zamanda kurumsal meşruiyetle birlikte spesifik kaynaklara erişimi de beraberinde getirdiği için benimsendiğini ileri sürmektedirler (1993:346).
- **Standartlar ve Lisanslar:** Eğitim kurumları, hastahaneler gibi pekçok organizasyon açısından standartlara ve lisanslara uyum çerçevesinde faaliyette bulunmak meşruiyet kazanımı bağlamında büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle akreditasyon kuruluşları, denetim komisyonları, lisanslama kurulları bir değerlemeleriyle bir organizasyonun meşruiyetini tespit edebilmektedirler. Bu tür standartlara ve kodlara uyum meşruiyetin ilk kaynağı olarak kabul edilebilmektedir.
- **Performans beklentileri:** Paydaşlarının verimlilik ve etkinlik bazlı beklentilerini karşılayabilen organizasyonlar genel olarak meşru kabul edilmektedirler (Derick 2005).

5. Meşruiyetin Boyutları

Organizasyonel meşruiyet pek çok yazar tarafından örgütsel başarı için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Ayrıca meşruiyet organizasyona paydaşları tarafından sunulan bir ayrıcalıktır. Organizasyon ile sosyo-politik çevresi arasındaki etkileşim iletişim profesyonel meşruiyetin yönetimi açısından önem arz etmektedir. Meşruiyet kimi zaman daha etkin kimi zamanda daha pasif yönetilen sonu olmayan bir sürecin sonucudur. Meşruiyet hem yöneticilerin hem de organizasyonların bakış açısıyla kolay bir konseptte sahip değildir. Hem değişken hem de manevi bir olgudur (Beauliey ve Pasquero 2004:43).

Tümevarım teorisinden hareketle düşünüldüğünde meşruiyetin altı farklı boyutu olduğu ve bunların birlikteliğinde gerçek meşruiyete ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu altı boyut ise şu şekilde belirtilmektedir.

- Yasal
- Ahlaki
- Organizasyonel kimlik
- Teknik
- Kurumsal
- Algılanan

Ancak bu altı boyutun birleşimiyle bütünleşik bir meşruiyete ulaşmak mümkün olabilmektedir. Herbir boyutun kısaca ele alınarak bütünleşik meşruiyetin gerçek anlamına ulaşmak daha kolay olacaktır. Bu boyutlar incelenecek olursa kimlik meşruiyetinin organizasyonun amaçlarının ne olduğu ve toplumsal alanda ne tür bir rol üstlenmek istediğinin açığa kavuştuğu dikkat çekmektedir. İkinci bir boyut olan teknik boyut organizasyonun yeterliliklerine ve çalışanlarının bilgi birikimine atıfta bulunmaktadır. Ahlaki meşruiyet boyutu ise organizasyonun savunduğu ve taraftarı olduğu kimliğini ve diğer organizasyonlardan farklılık gösteren karakterini belirleyen ayrıca tüm çalışanlar tarafından paylaşılan değer yargılarını kapsamaktadır. Yasal meşruiyette de organizasyon tarafından kabul edilen ve yasalarla düzenlemelerle dikte edilen organizasyonel kuralları, sınırlamaları ve imtiyazları belirtmektedir. Beşinci boyut olarak ele alınabilen algılama boyutu ise farklı paydaşların meşruiyetin genel anlamda dayandığı algılarını içermektedir. Son boyut olan kurumsal meşruiyet zaman içerisindeki gelişimi ve meşruiyetin pekiştirilmesine yönelik temelleri ele almaktadır (Beauliey ve Pasquero 2004:40).

6. Meşruiyet Türleri

Literatürde meşruiyetle ilgili genel olarak üç farklı yaklaşım söz konusudur. Her ne kadar farklı yaklaşımlar olarak kabul edilse de ortak bir kabulleniş mevcuttur ki bu da organizasyonların faaliyetlerinin toplumsal değerlere, inanışlara, kurallara uygun, beklentilere cevap verebilen bir yapıya sahip olması gerektiğidir. Bu üç farklı meşruiyet anlayışı farklı davranışsal dinamiklere dayanmaktadır (Suchman 1995:579).

Tür	Tanım	Paydaşlarla İlişkiler
Normatif meşruiyet	Organizasyonlar normlar, standartlar ve beklentilere uyumlu faaliyetleri benimserler.	Örgütler çıktılar/sonuçlar, prosedürler/teknolojiler, yapılar, liderler ve bireylerle ilgili normatif beklentileri karşılar.
Pragmatik meşruiyet	Örgütler çalışanlarının talep ve beklentilerini karşılarlar.	Örgütler paydaşlarının taleplerini karşılayarak destek ve meşruiyet kazanırlar.
Bilişsel meşruiyet (Cognitive)	Örgütler sosyal çevreler tarafından doğru/arzu edilir olarak nitelendirilen amaç ve faaliyetleri yerine getirirler.	Organizasyonlar hassas davranışlarla sosyal yapıya uyumlu oldukları izlenimi yaratmaya çalışırlar.

Tablo 1: Organizasyonel Meşruiyet Türleri

Tablo 2 meşruiyet türleriyle ilgili genel yaklaşımı dile getirmektedir (Derick 2005). Tablodan hareketle meşruiyet bağlamında dile getirilen herbir bakış açısı ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

6.1. Normatif Meşruiyet

Suchman normatif meşruiyeti Ahlaki Meşruiyet olarak dile getirmektedir. Bir organizasyon eğer toplumsal olarak kabul görmüş normlara, standartlara ve değerlere uyumlu hareket ediyorsa bu durumda ahlaki meşruiyet devreye girmektedir. Paydaşlar organizasyonu beklentilere cevap verebilmesi ve faaliyetlerinin doğruluğu bağlamında değerlendirmekte kendilerinin organizasyondan herhangi bir fayda sağlayıp sağlamamaları önem arz etmemektedir.

Suchman ahlaki meşruiyetin dört değişkeni olduğunu ileri sürmektedir Suchman (1995:580). İlgili değişkenler şu şekilde tanımlanmaktadır:

6.1.1. Sonuçsal meşruiyet

Sonuçlara odaklı bir meşruiyet algısının ön planda olduğu gözlenmektedir. Sonuçlara yönelik değerlendirme ve meşruiyet bazı durumlarda tüketicilerin kalite ve değer kriteriyle belirlenebilirken rekabetin gözlenmediği pazarlarda ise kanunları belirleyen mercinin kararlarıyla sonuçlandırılmaktadır. Bu durumda organizasyonel

etkinliği ölçmek adına üretilen ürünlerin ve kullanılan malzemelerin karakteristik özelliklerine dikkat edilmektedir (Suchman 1995:580). Bir bakıma sonuç odaklı meşruiyet ‘doğru şeyleri yapmak’ şeklinde özetlenebilmektedir (Derick 2005).

6.1.2. Prosedürel tekniksel meşruiyet

Prosedürel meşruiyet söz konusu olduğunda ise “şeyleri doğru yapmak” olgusu ön plana çıkmaktadır. Arzu edilen ve değerli sonuçlar elde etmek için organizasyonlar özellikle de meşruiyet ölçümünün zor olduğdu durumlarda toplumsal olarak kabul görmüş, geçerliliği onaylanmış ya da bir şekilde dikte edilen pratikleri ve prosedürleri benimsemektedirler. Pek çok ülkede bu durum akreditasyon ve lisanslama olarak kendini göstermektedir. Akreditasyon ve lisanslama gibi etkinlikler organizasyonun doğru ve değerli sonuçlar elde etmek için çaba gösterdiğini kanısını yaratmaktadır.

6.1.3. Yapısal meşruiyet

Bu meşruiyet türünde ise paydaşların gözünde işletmenin yapısal değerlendirmesi yapılmakta ve bir örgüt olarak toplum ya da bireyler tarafından çalışılabilecek bir iş olarak addedilip addedilmediği tanımlanmaktadır (Derick 2005). Suchman’a göre prosedürel ve yapısal meşruiyet genel olarak birlikte hareket etmektedir. Prosedürel ve yapısal meşruiyeti daha net çizgilerle ayırmak gerekirse prosedürel meşruiyet bir organizasyonun ürünlerini hata analizine tabi tutması iken yapısal meşruiyet ise organizasyonun kalite kontrol departmanına sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Bununla birlikte yapısal meşruiyet organizasyonel formun bir işaretçisi olmakla birlikte kiminle rekabet ettiğini ve kimlerden kaynak sağladığını da açığa kavuşturmaktadır (Suchman 1995:581).

6.1.5. Bireysel meşruiyet

Organizasyonel liderlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir meşruiyettir. Sanayileşmiş ülkelerde daha az görülmekle birlikte gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde yöneticilerin meşruiyeti büyük önem arz etmektedir. Büyük adam sendromlarıyla birlikte bu organizasyonlar faaliyetlerine göre değil yöneticilerinin genel karakteristik özelliklerine göre meşruiyet sınıflandırmasına tabi tutulmaktadır (Derick 2005).

6.2. Pragmatik Meşruiyet

Pragmatik meşruiyet olgusu paydaş yaklaşımıyla benzer bir konseptte sahiptir. Bu anlayışa göre organizasyonların paydaşlarının ihtiyaçlarını ne derecede karşıladıkları önem

arz etmektedir. Bu noktada da meşruiyet paydaş beklentilerinin karşılanma düzeyini test eden bir kriter olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca meşruiyet paydaşları ve organizasyon arasında değişim fonksiyonu olarak işlev görmektedir. Örneğin organizasyonun servis ve ürün çıktılarının değerlendirmesini paydaşları yapmakta ve bunun akabinde de organizasyonu destekleme noktasında karar vermektedirler. Pragmatik meşruiyet organizasyon ile çevre ilişkisini ve kaynak-güç modelini irdelemekte sürdürülebilirlik ile çıktı arasındaki organik bağı dile getirmektedir (Derick 2005). Suchman pragmatik meşruiyetin bu türünü değişim meşruiyeti olarak dile getirmektedir (Suchman 1995:578).

Pragmatik meşruiyetin diğer bir türü ise Suchman'ın etki meşruiyeti olarak tanımladığı organizasyon ve paydaşları arasındaki ilişkiden ziyade faydacılık temeline dayalı felsefeyi içeren meşruiyet türüdür. Fakat bu noktada paydaşlara katkının belirlenmesi anlamında çeşitli güçlükler ortaya çıkmaktadır (Derick 2005). Paydaşları organizasyonu gerekli olduğu için değil katkılarının kendilerine daha geniş çaplı bir fayda sağlayacağını düşündükleri için organizasyonu desteklemektedirler. Etki meşruiyeti daha çok paydaşların strateji belirleme ve karar süreçlerine dahil edilmesiyle gündeme gelmektedir (Suchman 1995:578).

6.3.Bilişsel Meşruiyet

Bilişsel meşruiyet organizasyonel faaliyetlerin ve amaçların toplum tarafından doğru, beklentilere uygun olarak algılanması durumunda söz konusu olmaktadır. Faaliyetleri ve amaçları toplum tarafından kabul görmesi ise organizasyona geniş çaplı bir meşruiyet tabanı oluşturabilecektir (Suchman 1995:578). Bilişsel meşruiyet herhangi bir yeniliğin yayılım hızıyla ilgilidir ve bu faaliyetle ilgili toplumsal farkındalık düzeyine istinaden bilişsel meşruiyet ölçümlenebilmektedir (Aldrich ve Fiol 1994: 648). Tüketicinin bakış açısıyla bireyler ürün ve hizmetler hakkında bilgi sahibidirler ve faaliyetleri daha iyi bilinir hale geldikçe sonuçlar ve faaliyetler doğal karşılanmaktadır (Hannan ve Freeman 1984: 153, Shepherd ve Zacharakis 2003: 150)

7. Meşruiyet Yönetim Süreci

Süregelen tartışmaların da gösterdiği üzere normatif, pragmatik ya da bilişsel meşruiyet ayrımı yapılmaksızın her üç tür meşruiyet de organizasyonun kalite, davranış ve faaliyetlerini gözlemleyen grupların değerlendirmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Geniş bir

tabana yayılan ve çok sayıda gözlemcinin söz konusu olduğu bu tür değerlendirmeler organizasyon açısından meşruiyetin sürdürölmesi bağlamında kompleks bir çevre oluşturmaktadır. Baskın çevresel güçlere bağımlılık karşısında türlü meşruiyet dinamiklerine sahip olan organizasyonlar çevrelerini kontrol edebilme ya da etkileyebilme yetilerine de sahip olmaktadırlar (Derick 2005).

Meşruiyet dinamiklerinin çoklu yapısı yöneticilere kültürel çevreleri ile ilişkilerini yönetmeleri noktasında ciddi anlamda bir hareket serbestisi ve kapsamlı faaliyet alanı sağlamaktadır. Bilindiğı üzere hiçbir organizasyon paydaşlarının tamamını tatmin edemez ve hiçbir yönetici organizasyonel faaliyetlerin kabul edilebilir olarak irdelenmesinde otorite konumundaki inançlar sisteminin dışına çıkamamaktadırlar (Suchman 1995:580).

Meşruiyet sürecinin işleyişinde ilk aşama standartlaşmış süreçlerde ve politikalarda bir artışın gerçekleşmesiyle kendini göstermektedir. Bu aşamada kurumsalcı anlayışın devreye girdiğı söylenebilmektedir. İkinci aşamada yaygınlaşan bu uygulamalara yönelik bir ilginin oluşması ve bu uygulamaların kültürel beklentileri karşılar nitelikte kabul edilmeye başlanmasıdır. Bu prosedürlerin benimsenmesindeki artışın nedeni ise sembolik olarak kurumsal meşruiyet algısı yaratmasıdır (Sitkin ve Bies 1993:346). Sürecin son aşamasında ise tüm bu süreçlerin yönetimi meşruiyetin korunması gündeme gelmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 3 Meşruiyet Sürecini ve her bir süreçte gerçekleşen eylemleri özetlemektedir (Derick 2005).

Meşruiyet Yönetim Süreci	Faaliyetler
Uyum sağlama fonksiyonu	<i>Diğer organizasyonlara benzeme (izomorfizm)</i> Aynı sektörde faaliyette bulunan ya da benzer yapıda olan ve meşru kabul edilen diğer organizasyonların yapı, prosedür ve sistemlerini benimseme
Bilgilendirme fonksiyonu	<i>Meşru bir dille iletişim kurma</i> Paydaşlarla sosyal olarak meşru kabul edilen amaç, faaliyet ve çıktılar konusunda kabul edilen terminoloji aracılığıyla iletişim kurulması
Koruma-Yönetme fonksiyonu	<i>Mitlerden ve törenlerden yararlanma</i> Organizasyonlar yeni değerler ve inançlar oluşturabilmek adına mitler, törenler (sosyal kabul görmüş prosedürler ve prosesler) ve semboller aracılığıyla bilişsel meşruiyeti yönetmektedirler.

Tablo 2: Organizasyonel Meşruiyetin Yönetimi (Derick 2005).

“Yöneticiler meşruiyeti arttırmak ya da sürdürmek için ne yapmalılardır” sorusuna” verilecek ilk cevap organizasyonu çevresi ile uyumlu hale getirmektir. 1. bölümde ele alınan organizasyon ve çevre adaptasyon teorilerinde de belirtildiği üzere gerek meşruiyetin gerekse de meşruiyetin bir sonucu olan sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi bağlamında çevre ile uyumun sağlanması kritik öneme sahiptir.

Meşruiyetin elde edilebilmesi için bütünleşik bir sürece gerek duyulmaktadır. Bu süreç ise Tablo 3’de de belirtildiği üzere üç ana procesten oluşmaktadır. Bu süreçler; (Derick 2005).

- Uyum sağlama
- Bilgilendirme
- Koruma-Yönetme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Sözü edilen süreçler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

7.1. Uyum sağlama

Organizasyonel aktörler tarafından gerçekleştirilen çevresel baskılar ve kararlar belirli yapı, prosedür, sistem ve benzer diğer organizasyonların paylaştığı terminolojinin adaptasyonunu gerekli kılmakta ve bu durumda da Kurumsal Kuram'la ilgili bölümde ele alınan izomorfizmi gündem getirmektedir. Bu proseslere ve yapılara uyum sağlanması organizasyonların başarı ve sürdürülebilirlik bağlamında şanslarını arttırmaktadır. Meyer ve Rowan'a göre (1983) organizasyon dışı aktörler tarafından meşru olarak kabul edilmiş yapıların benimsenmesi iç ve dış paydaşların katılımını arttırmaktadır. Ayrıca meşruiyet gibi bir dışsal değerlendirme kriterinin kullanılması sosyal olarak devamlılığı sağlamakta ve başarısızlığın önüne geçmektedir. Di Maggio ve Powell'ın belirttiği üzere (1991) organizasyonlar üç tür izomorfizm gerekçesiyle birbirlerine benzemektedirler. Bunlardan ilki politik baskılar ve meşruiyet kaynaklı olarak kabul edilen "*baskıcı izomorfizm*"dir. Baskıcı izomorfizmde diğerlerine bağımlı olma durumu söz konusudur ve bu bağımlılık gerek formel gerekse de informel olarak gerçekleşebilmektedir. İkinci tür ise standartlara uyum sağlama ve belirsizlikten kaçınarak başarıyı devam ettirme amacıyla uygulanan *mimetik izomorfizm*dir. Son olarak ise profesyonelleşmeden kaynaklanan, sektördeki profesyonellerin ya da akademisyenlerin yönlendirmesi nedeniyle oluşan *normatif izomorfizm*dir (Derick 2005).

7.2. Bilgilendirme

Bilgilendirme aşamasında paydaşların gözünde sosyal olarak meşru amaç ve faaliyetlerin benimsendiği izlenimini yaratmak için belirli bir terminolojinin kullanımı söz konusu olmaktadır. Yeni teknoloji arayışı içerisinde olan bazı organizasyonların faaliyetlerinin normatif meşruiyete ve kabul görmüş standartlara ya da uygulamalar aykırı olma riski var ise bu durumda farklı stratejilere gündeme getirilmelidir. Paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilerek bilişsel meşruiyet arttırılabildiği takdirde bu yeniliklerin rasyonel girişimler olduğu ve sosyal değer yaratacağı izlenimi oluşturulabilecektir.

7.3. Koruma-Yönetme

Meşruiyeti yönetme fonksiyonunda yeni inanışlar oluşturma gayesiyle mitler, törenler ve semboller kullanılmakta ve böylece meşruiyetin sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Diğer bütün kültürel proseslerde olduğu gibi meşruiyet yönetimi de iletişim temellidir. Burada sözü edilen iletişim ise organizasyon ile paydaşları arasındaki iletişimidir. Bu bağlamda etkin bir iletişim yapısı oluşturabilmek adına hangi durumlarda ne tür tepkiler verilebileceği doğru analiz edilmeli ve doğru stratejiler geliştirilmelidir. Suchman üç tür meşruiyet mücadelesinden söz etmektedir (Suchman 1995:586). Bu mücadeleler meşruiyeti kazanma, meşruiyeti sürdürme ve meşruiyetin gözden geçirilmesidir ve bunların herbirine yönelik olarak pragmatik, ahlaki ya da bilişsel oluşunu baz alarak değişik stratejileri irdelemektedir. Bir sonraki başlık altında bu stratejilere değinilecek ve organizasyonların hangi durumda ne şekilde harekete geçmeleri gerektiğiyle ilgili söylemlere yer verilecektir.

8. Meşruiyet Yönetimi Stratejileri

Organizasyonlar çevreleriyle ilişkilerini sağlıklı yürütebilmek adına meşruiyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak ve daha geniş bir tabana yayabilecek birtakım stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada da organizasyonun toplumla daha etkili bir iletişim içerisinde olması ve toplumu faaliyetleri ile ilgili bilgilendirmesi bir zorunluluk teşkil etmektedir.

Sözü edilen teorileri ilk ele alan Perrow olmuş ve aşağıdaki örneklerle açıklamıştır.

- Organizasyonlar çevresel değişimlere uyum sağlarken çevreyi manipüle ve kontrol etmeye çalışmaktadırlar.
- Çevresel çalkantılar organizasyonların kendi pozisyonlarını rasyonelleştirme çabalarından kaynaklanabilmektedir.
- Büyük organizasyonlar üzerindeki en önemli baskı/etki kaynağı diğer büyük organizasyonlardır.
- Çevresel çalkantıların ve değişimlerin maliyeti sadece organizasyonlara değil aynı zamanda paydaşlara da yansımaktadır (dışsallaşma).
- Toplum tüm etkilere zoraki bir şekilde maruz kalmaktadır(Perrow 1996: 330).

Perrow'un da ileri sürmüş olduğu bu tarz düşünceler organizasyonların performansları bağlamında daha yakın bir denetime tabi tutuldukları fikrini gündeme getirmiştir. Parson ise bu denetimlerin organizasyonların amaç odaklı olmalarından ve amaca ulaşmak için etkinliği arttırıp belirsizliği minimize etme faaliyetlerinden

kaynakladığını çünkü bu durumun bir süre sonra meşru olmayan davranışların yaygınlaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir (Woodward vd. 1996:330).

Suchman ise meşruiyet yönetim süreciyle birlikte her bir aşamada ne tür stratejiler uygulanmasının daha doğru olacağını ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Suchman'ın analizine temel olan meşruiyet süreçleri ve ilintili stratejiler şu şekilde incelenebilmektedir:

8.1. Meşruiyetin Kazanılması

Genellikle yeni bir alanda faaliyetlerin gerçekleşmesi durumunda meşruiyetin inşası ve kazanımı söz konusu olmaktadır. Yine bu durum da kendi içerisinde iki farklı spesifik süreç olarak irdelenebilmektedir. Bunlardan ilki teknik anlamda problemlili ve kurumlaşmanın zayıf olduğu alanlarda dikkat çekmektedir. Bu alandaki öncü firmalar sektörün oluşumu noktasında aşırı bir gayret göstermek zorunda kalmakta ve meşruiyet kriterlerinin tespitinde belirleyici olmaktadır.

Meşruiyetin kazanım süreçlerinden bir diğeri ise yeni bir sektörün oluşumunun yanı sıra eski var olan bir sektöre yeni giriş durumunda söz konusu olmaktadır. Mevcut sektörlerde yeni girişlerde uygulanabilecek iki etkin stratejiden söz etmek mümkündür. Böyle bir durumda organizasyon ya yeni sadık paydaşlar kazanımı yoluna gidecek ya da mevcut meşru değerlerini, varlıklarını kullanarak ikna etmeyi tercih edecektir. Meşruiyet yönetim Sürecinin ilk aşaması olan meşruiyetin kazanımı noktasında organizasyonların uygulayabilecekleri üç tür belli başlı strateji şu şekildedir (Suchman 1995:586)

8.1.1. Çevreye uyum sağlama

Organizasyonların genellikle en kolay yöntem oluşundan dolayı tercih ettikleri stratejiler uyum tabanlı stratejilerdir. Yöneticiler mevcut olan bilişsel değerleri benimsemekte ve onarlı değiştirme çabası içerisinde olmamaktadırlar. Uyum stratejilerindeki farklılaşma ise organizasyonun arayışı içerisinde olduğu meşruiyet türüne göre başka bir deyişle pragmatik, normatif ya da bilişsel meşruiyet oluşuna göre şekillenmektedir.

Pragmatik meşruiyet arayışı içerisinde olan organizasyonlar çok sayıda ve farklı beklentide olan paydaşlarını tatmin etmek zorundadırlar. Bu gerekçeyle de ya paydaşlarının beklentileri çerçevesinde hareket edecekler ya da onları karar verme süreçlerine dahil edeceklerdir. Önceki bölümlerde de ele alındığı üzere Paydaş Yaklaşımı

ile Meşruyet yönetiminin ilişkisindeki hassasiyet bu bağlamda daha da önem arz etmeye başlamaktadır.

Ahlaki (Normatif) Meşruyet arayışı içerisinde olan organizasyonlar ise belirlenmiş kurallar çerçevesinde hareket ederek, organizasyonun çıkarlarını bir noktaya kadar ihmal edebilmektedirler. Bu tür meşruyet arayışı içerisinde olan bir organizasyon için en büyük hedef kaliteli ve övgüye değer çıktılara ulaşabilmektir. Diğer bir deyişle paydaşlarının beklentilerini karşılayarak pragmatik meşruyeti elde etmeye götüren bir stratejidir. İlk aşama olarak ahlaki bağlamda meşruyete ulaşılmakta akabinde de paydaşların tatmini ve onlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı oluşu nedeniyle pragmatik meşruyete ulaşılabilir. Tüm bunlara karşın ahlaki meşruyet soyut bir olgu olarak kalmakta, sürdürülebilirliği ve dokümantasyonunda güçlükler yaşanmaktadır.

Organizasyonlar kurumsal beklentilere uyum sağlayarak pragmatik meşruyeti elde eder, ardından beklentiler dahilindeki idealleri karşılırsa böylece belirlenmiş model ve kurallara uyum sağlamış olduğu izlenimi yaratacak ve böylece de bilişsel meşruyete ulaşabilecektir. Tüm bu stratejilerin yanı sıra organizasyonlar genel olarak belirsizlik dönemlerinde çevrelerini taklit etmekte ve mimetik etkenler vasıtasıyla sektördeki güçlü ve kabul gören organizasyonların faaliyetlerini örnek almaktadırlar.

8.1.2. Çevre seçimi

Yöneticiler, organizasyonun çevreye göre yeniden şekillendiği imajından kurtulmasını istemeleri durumunda daha proaktif stratejiler uygulamaları gerekecektir. Organizasyonun faaliyetlerini meşru olarak kabul edebilecek ve herhangi bir değişim talebinde bulunmayacak bir çevrenin seçimiyle stratejik bir başlangıç yapılabilecektir. Bu yaklaşım meşruyetin üç tür görünümünü de haizdir.

Çevre seçimi stratejisi uygulayarak pragmatik meşruyete ulaşılması hedeflendiği takdirde uygun bir çevre/Pazar seçimine bu bağlamda da Pazar araştırmasına yönelmesi gerekmektedir. Organizasyon çıktılarını değerlendirme yetisine sahip paydaşlarını belirlemek ve onları etkilemek yoluna gitmelidirler. Öte yandan ahlaki meşruyet pragmatik meşruyete oranla kültürel kaygıları daha fazla yansıtmaktadır. Organizasyonlar ana faaliyet alanlarının sonuçlarından dolayı diğer faaliyetlerine oranla daha yüksek sorumluluk standartlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sonuç olarak organizasyonel

amaçları düzenlemek adına yöneticiler etkinlik, sorumluluk, güvenilirlik gibi ahlaki kriterler arasında seçim yapmaktadırlar.

Bilişsel meşruiyetin oluşumu için çevre seçiminde organizasyonlara yönelik daha ağır prosedürler uygulamaya konulabilmektedir. Belli bir sektöre girişle kısıtlanabilmekte ya da belli kriterlerin mevcudiyeti sorgulanabilmektedir. Girişlerin katı kurallar çevrelendiği bu tür sektörler açısından belli başlı sertifikasyonlar talep edilebilmekte ve formel gerekliliklere uygunluklar denetlenebilmektedir. Bu duruma verilebilecek en güzel örnek ise sebze satma niyetiyle işe başlayan bir firmanın manav olabilmesine karşın, ilaç satma gayesiyle işe başlayan her firmanın eczane olamamasıdır. Bu da sektörler için bilişsel algılamının değişebileceğini göstermektedir. Sektörler arası bu tarz farklılıklar nedeniyle genel standartlara uyum sağlayan organizasyonlar açısından en uygun sektör yapısı merkezi olarak kurumsallaşmış sektörlerdir (Suchman 1995:586-590).

Çevreyle ilişkiler bağlamında değerlendirme yapıldığında hiçbir organizasyonun sadece kendisinin var olduğu bir çevre oluşturması mümkün görünmemektedir. Bu durumda da sorunları çözebilmek bağlamında farklı çevrelerin entegrasyonu sağlanabilmekte ya da tepkilerin etkin yönetimi gerçekleştirilebilmektedir.

8.1.3.Çevrenin yönetimi

Organizasyonların çoğu seçim ya da uyum sağlama stratejileri ile meşruiyeti kazanabilmelerine karşın genellikle bu durum tatmin edici sonuçlar doğuramamaktadır. Yöneticilerin bu yetersizlik problemlerine tedbir olarak genel kabul görmüş sosyal değerleri benimsemekle yetinmemeleri, yeni oluşumlar ve açılımlar yapmaları gerekmektedir. Bu proaktif kültürel yönetim stratejileri anlaşılması ve kontrolü daha zor aynı zamanda daha az uygulama alanı bulabilen yaklaşımlardır.

Pragmatik meşruiyet, paydaşlarla olan ilişkileri ve işlemleri direkt olarak yansıttığı için yönetimi en kolay meşruiyet türüdür. Ahlaki meşruiyetin yönetimi ele alındığında ise daha fazla çaba sarf edilmesi gerektiği dikkat çekmektedir. Sektörel boyutta izole edilmiş organizasyonlar açısından süregelen bir teknik başarının mevcudiyeti büyük önem taşımaktadır.

Çevrenin yönetimi ahlaki meşruiyet zemininden bilişsel meşruiyet zeminine yöneldiği durumda kolektif faaliyetler daha netleşmektedir. Bilişsel zeminde

popularizasyon ve standardizasyon ön plana çıkmakta ve bu faaliyetlerin meşruiyeti arttırdığı savunulmaktadır. Bu stratejinin somut örnekleri olarak lobicilik faaliyetleri, reklam, sponsorluk, yasal işlemler ve bilimsel araştırmalar verilebilmektedir. Pfeffer'e göre(1981) yöneticiler realiteyi ispatlar nitelikte bu tür uygulamalarla yeni bir perspektif oluşturabilmektedirler. Hannan ve Freeman standardizasyonun organizasyonlara meşruiyeti getirdiği savunmaların karşın Pfeffer ve Salancik aynı tür kaynak için rekabet içerisindeki kurumlar açısından meşruiyet problemleri bir yapı oluşturmaktadır (Suchman 1995:586-590).

8.2. Meşruiyetin Sürdürülmesi

Meşruiyetin inşasından sonra sürdürülmesi noktasında organizasyonlar ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntıların başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Paydaşların heterojen bir yapıda olmaları
- Stabilitenin genellikle esnek olmayan bir yapıyı gerektirmesi
- Kurumlaşma çoğu zaman kendi içerisinde bir zıtlık oluşturmaktadır.

Meşruiyetin devamlılığının sağlanabilmesi adına organizasyonların başvurabilecekleri iki strateji söz konusudur. Bu stratejilerden ilki gelecekteki muhtemel değişimlere karşı hazırlıklı olmak diğeri ise geçmiş deneyimleri muhafaza edebilmektir. Meşruiyet yönetim stratejilerinin genel amacı yeni bakış açıları yaratarak, mit ve törenleri yönetmektir. Meşruiyetin yönetimi meşruiyet türlerinin birbirinden bağımsız oluşuna atıfta bulunmakta ve daha çok bilişsel meşruiyet üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte normatif mitlerin ve sembollerin yönetimi ile bu aşama gerçekleştirilebilmektedir.

8.3. Meşruiyetin Onarımı

Pek çok açıdan kıyaslama yapıldığında meşruiyetin oluşturulması/kazanılması aşamaları ile meşruiyetin yeniden inşası/onarımı benzer stratejiler olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yeniden inşa edilmesi öngörülemez krizlere karşı verilen reaktif cevaplardır. Genellikle bu tür krizler toplumsal destekte düşüşler görülmeye başlandığı noktada etkin hale gelmektedir. Meşruiyet yönelik krizler genellikle performansa yönelik beklentilerde sorun yaşandığı taktirde kendini göstermektedir, bu durumda faaliyetler anlamını yitirmektedirler. Bu durumda paydaşlar genel olarak çıktılarının standartlara uygun olmadığını, kullanılan yönetim tekniklerinin beklentilere

cevap veremediğini ve kurumsal yapıların doğru yapılar olmadığını düşünmektedirler. Meşruiyet krizi dönemlerinde uygulanabilecek en iyi taktiklerden biri organizasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesinden uzak durmaya çalışmaktır.

Yöneticiler kriz dönemlerinde yaşanan problemi inkar etme, paydaşların pragmatik beklentilerine karşılama çabasına girme gibi günü kurtarma amaçlı davranışlar sergileyebilirler. Fakat bu günlük kurtarma taktikleri samimi olmadıkları sürece kısa dönemli olarak kalacak ve uzun dönemde meşruiyetin sürdürülebilirliğine katkı sağlayamayacaktır. Bu nedenle inkar etme yerine organizasyonun ahlaki yapısını sorgulayarak önlemlere alınıp bu bağlamda paydaşlardan özür dileme yoluna gidilmesi daha etkin bir taktik olarak nitelendirilmektedir. Tüm etkinliğine karşın özür dileme taktiği de paydaşlar üzerinde yönetimsel bir kontrolün eksik olduğu izlenimi yaratabilmektedir. Bu tür yanlış izlenimlerin oluşmasını engelleyebilmek adına yöneticiler amaçları ve araçları baştan tanımlamalı, mevcut inançlara ve değerlere uyumlu bir amaç-araç sistemine sahip olduğunu ispatlamaya çalışmalıdırlar.

Yukarıda ele alınan inkar, özür dileme ve açıklama stratejilerinin yanı sıra daha etkin olarak kabul edilebilecek diğer bir yöntem ise yeniden yapılanma taktiğidir. Bu bağlamda iki tür yeniden yapılanmadan söz etmek mümkündür. İlk yöntem resmi kurumları, ombudsmanları ve kurumsal süreçleri analiz eden, değerleyen resmi kuruluşları organizasyonun faaliyetlerini izlemek üzere davet etmektir. İkinci yöntem ise olumsuz sonuçlara neden olan yapılanmadan uzak durarak yeni yapıları benimsemektir. Buna verilebilecek en güzel örnek ise General Motor'un Saturn projesinde kendi bünyesinden hem aktivite hem de lokasyon bağlamında ayrı değerlendirilebilecek bir yapı oluşturmasıdır. Böylece yeni bir yapılanma sayesinde meşruiyetin geri kazanımı aşamasında General Motor başarılı olabilmıştır (Suchman 1995:598-599).

9. Kurumsallaşmış Prosedürlerin ve Etkileme Stratejilerinin Meşruiyetle İlişkisi

Meşru bir üne sahip oluşlarından dolayı organizasyonların ödüllendirileceği düşüncesi örgüt teorisi alanında geniş destek bulan bir görüştür. Meşruiyet ancak organizasyonel çıktılardan etkilenen iç ve dış paydaşların örgütsel amaç ve faaliyetleri desteklemesi ile elde edilebilmektedir. Bununla birlikte bir organizasyon ancak etkinliğini

ve sürekliliğini garanti edebilecek bir toplumsal kesimin desteğini kazanabildiği takdirde meşru olarak addedilebilmektedir. Pfeffer ve Salancik desteğine ihtiyaç duyulan bu grubun toplumun tamamı olmadığını sadece belli bir kesimi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu noktada da organizasyonlar açısından meşruiyeti elde etme ve devamlılığını sağlama konuları problemleri bir yapı oluşturmaktadır.

Kurumsalcı yazında organizasyonların, meşruiyetin devamlılığını sağlama bağlamında ne tür yapıları ve uygulamaları benimsemeleri ve kabul edilemez olarak algılanacak faaliyetlerine yönelik doğacak tepkileri elimine etmek amacıyla ne tür stratejileri harekete geçirmeleri gerektiği noktasında sıkça sorunlar yaşadıklarına atıfta bulunmaktadır (Elsbach ve Sutton 1992:700).

Meyer ve Rowan (1977) sosyal normlara uyumlu yapıların ve uygulamaların benimsenmesinin normlarla daha az uyumlu aktivite ve amaçlara kıyasla meşruiyeti arttırmada daha fazla destek olduğunu ileri sürmektedirler. Öte yandan Scott'a göre (1987) sosyal kabul görmüş bu tür prosedürlerin tepkisel aktivitelere karşı kullanılması organizasyonun rasyonel ve meşru olduğu kanısı yaratmaktadır. Kurumsalcı yaklaşım organizasyonların bu tür tepkilerle başa çıkabilmeleri noktasında isabetli fakat tamamlanamamış bir bakış açısı sunmaktadır. Organizasyonların meşruiyete yönelik tepkileri çözümlenmeleri noktasında bu tür kurumsal yapı ve uygulamaları benimsemelerine ek olarak, bazı durumlarda da organizasyon adına sözcülük yapabilecek kişilerin yardımıyla çözüm arayışına girdikleri dikkat çekmektedir (Elsbach ve Sutton 1992:700).

Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmış yapıların ve uygulamaların yöneticilere meşruiyeti kanıtlama bağlamında yardımcı olduklarını dile getirmektedirler. Örneğin organizasyonel projeleri değerlendirmek için kullanılan ekonometrik analizler birer kurumsal normdur. Bu analizler herhangi bir başarısızlık durumunda yatırımcılara ve yönetim kuruluna karşı kararların rasyonel araçlara uygun olarak verildiğini etkin ve doğru prosedürlerin kullanıldığını ispatlamaktadır. Bu örnek yöneticilerin kurumsallaşmış pratikleri kullanıyor olmalarının faaliyetlerinin doğruluğunu ve özürlerini dile getirmelerinde kendilerine yardımcı olduğunu göstermektedir.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARI BAĞLAMINDA TAKIM ÇALIŞMALARI

2.BÖLÜM: ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARI BAĞLAMINDA TAKIM ÇALIŞMALARI

1. Takım Çalışmalarına İlişkin Yazın Taraması

Belirli bir amaca ulaşmak için karşılıklı etkileşim içinde işbirliği yapan, iki veya daha fazla kişiden oluşan birimlere takım denilmektedir. Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Bununla birlikte takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur (Donnolen 1998). Takımları gruplardan ayıran en önemli özellikler, ortak bir amacı benimseme, bu amaç doğrultusunda çaba gösterme, doğrudan ve açık iletişim, karşılıklı bağlılık-saygı ve liderliktir.

Örgütlerin geleneksel organizasyon anlayışının yerini alacak yeni kural ve yapılanmaların arayışı içinde oldukları bir dönemde takım çalışmaları tartışmaların odak noktası haline gelmiş bulunmaktadır. Takım çalışmaları iş organizasyonu açısından alternatif bir yol olarak değerlendirilmektedir. 1980'li yılların sonlarında akademik çevrelerin yoğun ilgisini takiben 1990'lı yıllarda yönetim çevrelerinin de konuya gösterdiği hassasiyette artış gözlenmektedir.

Takım çalışmalarının bu denli popüler oluşu, örgütler açısından faydalarının ve benimsenme nedenlerinin analizini gerekli kılmaktadır. İlgili yazında takım çalışmalarının örgütler tarafından *ekonomik, kültürel ve sosyal getirileri* (Mueller 1994) nedeniyle tercih edildiğine dair çok sayıda araştırma dikkat çekmektedir. Takım çalışmalarının geleneksel benimsenme nedenleri arasında yer alan sosyal ve kültürel nedenler ekonomik nedenleri tamamlayıcı nitelik taşımaktadırlar. (Bacon ve Blyton 2000) Ekonomik nedenler arasında yer verilen rekabet gücü (Alpander ve Lee 1995; Hamde 2000; Bacon ve Blyton 2000) izomorfizm türlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Fakat burada sözü edilen rekabet sadece kaynak temini ya da müşteri portföyünü genişletme olarak düşünülmemeli aynı zamanda kurumsal meşruiyet ve politik güç elde etme ve ekonomik etkinliğe kavuşabilme olarak da incelenmelidir (DiMaggio ve Powell 1983; Meyer ve Rowan 1977). İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak adına faaliyette buldukları gerek teknik gerekse de

kurumsal çevrenin baskılarına cevap vermek zorundadırlar. Ayrıca çevreleri tarafından benimsenen takım çalışmaları gibi yeni yapılara uyum sağlayarak performanslarını üst düzeyde tutabilecek ve rekabet avantajı elde edebileceklerdir.(Keck ve Tushman 1993)

Takım çalışmalarının müşteri odaklı bir bakış açısı geliştirilmesine ve bu bakış açısının sürdürülebilirliğine yardımcı olması diğer bir ekonomik neden olarak incelenmektedir. (Tarricone ve Luca 2002; Mierlo 2003) Takım çalışmaları aracılığıyla müşterilerin kalite bakımından tüm isteklerinin karşılanabiliyor olması, takımın memnuniyetini arttırmakta ve üretimin devamlılığı açısından faydalı olmaktadır. Ayrıca takımın performansının yüksek oluşu işletmenin imajını iyileştirmekte (Hogel ve Gemuenden 2001) bu da müşterilerin takım çalışmalarını bir performans ölçütü olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Takım çalışmalarının ana unsuru çalışanlar arası karşılıklı destektir. Rekabetçi bir anlayış yerine karşılıklı faydacılık anlayışının benimsenmesi verimi arttırmaktadır. (Mosholder ve Bedeian:1982) Ortak bir amaç çerçevesinde hareket eden takım üyeleri, örgütsel amaçları daha net bir şekilde anlamakta ve hedeflere ulaşmak için daha fazla motive olmaktadır. (Bacon ve Blyton:2000) Takımın diğer üyelerini saf dışı bırakmaya çalışmak yerine birbirlerine fikir geliştirme, yaratıcılığı artırma bağlamında yardımda bulunmaktadırlar. Bu durum da işletmelere çalışanlarının zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanabilmeleri bağlamında yardımcı olmaktadır. (Hogel ve Gemuenden 2001; Yeh ve Smith:2006; BramSteijn 2001; Banker ve Field:1996; Sewell 2005) Takım çalışması gibi moda yönetim teorilerinin uygulanma nedenlerinden biri de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sorunları çözme amacıdır. Çalışan-yönetici ilişkilerini güçlendirme becerisi bu tekniklerin başarısını ortaya koymaktadır. (Abrahamson 1996) Takım çalışmalarının, çalışanların yönetime karşı pozitif tutum benimsemelerine katkısını ortaya koyan araştırmaların aksine yönetimle ilişkiler değişkeni ile takım çalışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiş araştırmalar da mevcuttur. Bu sonuçlar da takım çalışmalarının etkilerinin abartıldığını ispatlar niteliktedir. (Steijn 2001)

İşletmeler takım çalışmaları gibi modern yönetim tekniklerini paydaşlarının onayını almak ve böylece meşruiyet kazanmak amacıyla da benimsemektedirler. Ayrıca paydaşlarının desteğini kaybetme korkusu da işletmeleri bu uygulamalara yöneltmektedir.

(Abrahamson 1996) Uzun dönemli başarı elde edebilmek için takım çalışmasının şart olduğunu savunan Hannan ve Freeman'ı (1984) destekler nitelikteki savıyla Womack (Woywode 2002) takım çalışmalarını benimseyen işletmelerin rakiplerine kıyasla etkili avantajlar elde edeceklerini ileri sürmektedir.

Başarılı işletmeler, kurumsallaşma sürecinin katkılarıyla örgüt içi ve örgüt dışı meşruiyeti sürdürülebilir kılan işletmelerdir. İşletmeler açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın kaynağı meşruiyettir (Dowling ve Pfeffer:1975). Suchman (1995) örgütlerin güçlü sosyal aktörler tarafından destek bulan yönetim teori ve uygulamalarını benimsemeleriyle meşruiyet kazanabileceklerini ileri sürmektedir. Yeni yönetim uygulamalarına karşı çoğu zaman temkinli davranan işletmeler rekabetçi özelliklerini devam ettirebilmek adına çevrelerindeki değişimlere direnç göstermemekte ve uyum sağlamayı tercih etmektedirler.

Di Maggio ve Powell (1983) örgütün performansına katkısı gözlenmediği durumlarda diğer modern yönetim uygulamaları gibi takım çalışmalarının benimseniyor olmasını, taklitçi benzeşim ve çevresel baskılara bağlamaktadırlar. Taklitçi benzeşim ile güdülen amaç karar vericiler açısından çevrenin kompleksliğini azaltmak ve diğer işletmelerle benzer konseptlere sahip olunması dolayısıyla işletmenin performansına yönelik eleştiri riskini azaltmaktır. Literatürde takım çalışmalarının sürdürülebilir nitelikte oluşu konusunda kurumsalcı bakış açısına atıfta bulunulmakta ve bu anlayışın takım çalışmalarının devamlılığını desteklediği savunulmaktadır.

Bu araştırmada takım çalışmalarının benimsenme nedenlerine farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışma kapsamında organizasyonel performansa katkısının gözlenmediği durumlarda uzun dönemli simgesel ödüllendirme olarak kabul edilen meşruiyet arayışları, çevresel baskılar ve izomorfizm nedeniyle takım çalışmalarının yayılımı ve takım çalışmasının bir yönetim modası (Abrahamson,1996 ve Kieser,1997) olarak ele alınıp alınamayacağı sorgulanmaktadır. Takım çalışmalarının meşruiyet arayışları bağlamında değerlendirilmesinde Meşruiyet Yaklaşımı (Dowling ve Pfeffer 1975, Suchman 1995) ve Kurumsalcı Teori (Meyer ve Scott 1983, Dimaggio ve Powell 1991, Scott 1995) temel alınmaktadır. Kurumsalcı Teori, örgütlerin faaliyet çevreleri tarafından belirlenen normlara ve değerlere adaptasyon süreçleri yardımıyla ne şekilde

kanalize olduklarını analiz eden bir bakış açısına sahiptir (Di Maggio ve Powell 1983). Faaliyette bulunan çevre ise; örgütlerin yapılarını, yönetim tekniklerini ve proseslerini etkileyen, meşruiyetin ön planda olduğu örgütlerin davranış kalıplarını ve sürdürülebilirliklerini belirleyen kurumsal bir çevredir. Literatürde takım çalışmalarının sürdürülebilir nitelikte oluşu konusunda kurumsalcı bakış açısına atıfta bulunulmakta ve bu anlayışın takım çalışmalarının devamlılığını desteklediği savunulmaktadır.

Bu araştırma ile; örgütlerin kısa dönemli ekonomik getirilere odaklanmak yerine uzun dönemde sosyal destek kazanımı, örgüt imajında iyileşmeler ve böylece sürdürülebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi gibi getirilerin ön planda tutulması gerektiğinin analizi hedeflenmektedir.

2. Takım Çalışmalarının Uygulanma Nedenlerine Yönelik Kuramsal Atıflar

Çalışma kapsamında Meşruiyet Yönetimi, Kurumsalcı Kuram ve takım çalışması ekseninde bir uygulama yapılması planlanmıştır. Takım çalışmalarının da bir kurum olduğu gerçeğinden hareketle kurumların benimsenme nedenlerinden takım çalışmasına uygun olduğu düşünülen 27 gerekçe araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Her bir gerekçe kurumların benimsenme nedenleri bazında gruplara ayrılmıştır. Bu gruplar arasında rasyonel gerekçeler, meşruiyet, profesyonelleşme ve taklitçi benzeşim kaynaklı gerekçeler yer almaktadır. Bu gruplandırmaya Tablo 4'te yer verilmektedir. Yargılar arasında rasyonel gerekçelere de yer verilmesinin nedeni, rasyonel faydaların göz ardı edilerek uzun dönemli getiri gayesiyle takım çalışmalarının benimsenip benimsenmediğinin tespitidir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında ise meşruiyet kaynaklı gerekçeler Suchman'ın çalışması baz alınarak meşruiyet türlerine göre sınıflandırılmış ve ne tür meşruiyetin bir kurum olan takım çalışmasının uygulanırlılığını en fazla etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıda Tablo 3'te 27 gerekçe ve literatürde hangi araştırmacılar tarafından vurgulandığı özetlenmektedir. Ardından Tablo 4'te ise araştırmaya dahil edilen bu gerekçelerin temel gruplar bazında sınıflandırması yapılmaktadır.

**Takım Çalışmalarının Organizasyonlar Tarafından Benimsenme Nedenlerini
Sorgulayan İfadelerin Kuramsal Temelleri**

Sorular	Atıfları
Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması	Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Rajiv D. Banker, Joy M. Field .(1996) Mark Suchman(1995)
Çalışma koşullarını iyileştirmek	DiMaggio J.P., Powell Walter W.,(1991) Bram Steijn (2001) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Kiflemariam Hamde (2000)
İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	DiMaggio J.P., Powell Walter W.,(1991)
Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	DiMaggio J.P., Powell Walter W.,(1991)
Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak	Amanda Sinclair(1992) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Martin Hogel, Hans Georg Gemuenden(2001) Kevin W. Mosholder, Arthur G. Bedeian.(1982) Bram Steijn (2001) Rajiv D. Banker, Joy M. Field (1996) Graham Sewell(2005) Elizabeth Yeh, Charlene Smith(2006)
Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği inancı	Meyer W. John, Rowan B. (1977) Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas-

Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak	Rodríguez ve Ramon Valle-Cabrera(2006) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983)
Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak	Abrahamson (1996) Mueller(1994) Bram Steijn (2001)
Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği düşüncesi	Meyer W. John, Rowan B. (1977) DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Abrahamson(1996) Claus W. Langfred(2000) Greg L. Stewart, Murray R. Barick (2000) Heiner Minssen (2005) Kiflemariam Hamde (2000) Cuevas-Rodríguez ve Ramon Valle-Cabrera(2006)
Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983)Michael Woywode(2002) Heather A. H.(1993), Allan H. Church (1998)
Firmanın rekabet gücünü arttırmak	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Hamde K. (2000:392) Sara L. Keck, Michael L. Tushman(1993) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Guvenc G. Alpander, Carroll R. Lee (1995) Allan H. Church (1998)
Müşterilerin memnuniyetini arttırmak	Pina Tarricone, Joe Luca (2002) Heleen van Mierlo(2003) Pavel Castka, John M. Sharp Martin Hogel,Hans Georg Gemuenden (2001) Hadyn Ingram, Brenda Mc Donnell (1996)

Maliyetleri düşürmek	Kemp T. D. Wall(1986) Pina Tarricone, Joe Luca (2002:55) Heleen van Mierlo(2003:10) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Martin Hogel,Hans Georg Gemuenden(2001)
Karlılığı arttırmak	Pina Tarricone, Joe Luca (2002:55)
Verimliliğimizi arttırmak	Rajiv D. Banker, Joy M. Field (1996) Hamde K. (2000) Carol Sexton(1994) Claus W. Langfred (2000: Michael A. Champion, Gina J. Medsker (1993) Nicolas Bacon ve Paul Blyton (2000) Amanda Sinclair(1992) Meyer W. John, Rowan B. (1977)
Verimliliğimizi arttırmak	Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas-Rodríguez ve Ramon Valle-Cabrera 2006) Mueller(1994)
Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Abrahamson(1996)
Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri	DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Abrahamson(1996) Nicolas Bacon ve Paul Blyton(2000) Amanda Sinclair(1992) Allan H. Church (1998)
Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi	Alfred Kieser(1997)

<p>Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi</p>	<p>DiMaggio J.P., Walter W. Powell(1983) Geert Van Hootegem, Rik Huys, Anne Delarue(2004 Alfred Kieser (1997) Eric Abrahamson(1996) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Mike Geppert, Dirk Matten ve Peter Walgenbach 2006</p>
<p>Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması</p>	<p>Meyer W. John, Rowan B. (1977) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983) Heather A. Haveman (1993)</p>
<p>Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi</p>	<p>Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Eric Abrahamson(1996 Alfred Kieser (1997)</p>
<p>Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri</p>	<p>Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez (2000) Eric Abrahamson(1996) Mike Geppert, Dirk Matten ve Peter Walgenbach06 Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas-Rodríguez ve Ramon Valle-Cabrera (2006)</p>
<p>Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitesinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması</p>	<p>Meyer W. John, Rowan B.(1977) Salancik ve Pfeffer(1978) Pavel Castka, John M. Sharp Mariluz Fernandez-Alles, Gloria Cuevas-Rodríguez ve Ramon Valle-Cabrera” (2006)</p>

Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi	DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983)
Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması	Meyer W. John, Rowan B. (1977) Scott, Richard W., Meyer W. John Mueller 1999 Michael Woywode(2002) Mark Suchman(1995) Heather A. Haveman(1993)
Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak	Deborah Gladstein Ancona (1990) DiMaggio J.P., Walter W. Powell, (1983) Meyer W. John, Rowan B. (1977) Kiflemariam Hamde(2000)

Tablo 3: Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenleri ve Yazındaki Atıflar

Takım çalışmasının benimsenme nedenini irdeleyen sorular	Benimsenme Gerekçeleri
<ul style="list-style-type: none"> • Firmanın rekabet gücünü arttırmak • Maliyetleri düşürmek • Karlılığı arttırmak • Verimliliği arttırmak 	<i>Rasyonel Gerekçeler</i>

- Müşteri memnuniyetini arttırmak
- Çalışma koşullarını iyileştirmek
- Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması
- İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması
- Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması
- Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak
- Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak
- Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak
- Çağdaş bir firmada uygulanması yönündeki inanç
- Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması
- Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri
- Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması
- Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitesinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması
- Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi
- Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması

*Meşruiyet Kaynaklı
Gerekçeler*

<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak • Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması • Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi 	<p style="text-align: center;"><i>Meşruiyet Kaynaklı Gerekçeler</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi • Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi • Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi • Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri 	<p style="text-align: center;"><i>Profesyonelleşme Kaynaklı Gerekçeler</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması 	<p style="text-align: center;"><i>İzomorfizm Kaynaklı Gerekçeler</i></p>

Tablo:4 Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Gerekçelerin Sınıflandırılması

Tablo 3’te yer verilen 27 yargının nedensel gruplandırması yukarıda yer verilen Tablo 4’teki gibidir. İzleyen bölümde her bir grup ve her bir gerekçe ayrı ayrı ele alınacak ve ayrıntılı yazın taramasına yer verilecektir.

3. Takım Çalışmalarının Benimsenme Gerekçelerinin Ana Gruplar Bağlamında Değerlendirilmesi

3.1. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Etkili Olan Rasyonel Gerekçeler

Takım çalışmalarının geleneksel benimsenme nedenleri olarak yazında; rekabet gücünü artırma, kaynak teminini kolaylaştırma, maliyet avantajı sağlama, müşteri portföyünü genişletme ve verimliliği artırma gibi rasyonel gerekçeler dikkat çekmektedir.

Bu araştırma kapsamına dahil edilen rasyonel (geleneksel) gerekçeler ve takım çalışmalarının yayılımındaki etkilerine aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

3.1.1 Firmanın rekabet gücünü arttırmak

Takım çalışması sadece yapısal bir süreç değil aynı zamanda işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerini yönetebilmek için geliştirdikleri, doğru olarak kabul edilen stratejilerin yapısını da tanımlamaktadır (Hamde 2002:392). İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak adına faaliyette buldukları gerek teknik gerekse de kurumsal çevrenin baskılarına cevap vermek zorundadırlar. Farklı pazarlarda ve farklı rekabet koşullarında var olmaya çalışan işletmeler rekabetçi konumlarını devam ettirebilmek için gerekli kararları almalı ve çeşitli faaliyet yapıları geliştirmelidirler. İşletmeler çevreleri tarafından benimsenen bu yeni yapılara uyum sağlayarak performanslarını üst düzeyde tutabileceklerdir. Bu yapılardan biri de takım çalışmalarıdır. Bu nedenlerle izomorfizm türlerinden biri olarak ele alınan rekabetçi anlayış takım çalışmasına yön veren faktörlerden biri olarak kabul edilebilmektedir. Fakat burada sözü geçen rekabet sadece kaynak temini ya da müşteri portföyünü genişletme olarak düşünülmemeli aynı zamanda kurumsal meşruiyet ve politik güç elde etme ve ekonomik etkinliğe kavuşabilme olarak da ele alınmalıdır (Keck ve Tushman 1993, Di Maggio ve Powell 1983).

3.1.2 Maliyetleri düşürmek

Hogel ve Gemuenden takım çalışmalarını organizasyonlar açısından maliyet etkinliği sağlayan uygulamalar olarak kabul etmektedirler (Hogel ve Gemuenden 2001:447). Bu görüşü destekler nitelikte diğer bir önerme ise alt kademelere karar verme yetkisi verildiği için ihtiyaç duyulan yönetici sayısının azalacağı ve böylece de dolaylı yoldan işgücü maliyetlerinin azalacağını ileri sürmektedir (Kemp vd. 1986:298, Tarricone ve Luca 2002:55, Mierlo 2003, Bacon ve Blyton 2000:1440)

3.1.3. Karlılığı artırmak

Takım çalışmaları alanında yapılmış pek çok çalışmada takım çalışmalarının ekonomik getirileri ele alınmış ve karlılık üzerindeki olumlu etkileri irdelenmiştir (Tarricone ve Luca 2002:55).

3.1.4. Verimliliği arttırmak

Meyer ve Rowan rasyonel ve kurumsal kabul edilen uygulamalarla işletmelerin yaşam sürelerini ve meşruiyetlerini arttırabildiklerini fakat bu durumun bazen verimlilikle ters yönde işleyebildiğini dile getirmişlerdir. Diğer taraftan verimliliği arttırmak adına faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü örgütün beklentilerle uyumlu hareket ettiğini gösterir ki bu da meşruiyeti beraberinde getirecektir (Meyer ve Rowan 1977:41-49). Mueller'e göre işletmelerin izomorfizm bağlamında benimsemiş oldukları uygulamalar, verimlilikten daha ziyade meşruiyete katkıda bulunmaktadır.(1994:385)

Claus'a göre takım çalışmaları örgütsel etkinlik açısından kritik bir öneme sahiptir (Langfred 2000:563). Sexton da bu görüşü destekler bir şekilde takım çalışmalarının amacının işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak olduğunu ileri sürmektedir (Sexton 1994). Takım çalışmaları yaratıcı fikirlerin oluşumunu desteklediği gibi bireysel çıktılar olarak kabul edilen iş tatmini, motivasyon ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler de yaparak verimliliğin gelişimini desteklemektedir.

Sinclair ise takım çalışmalarını eleştirel bakış açısıyla ele almış ve takım çalışmalarının başlangıçta her derde deva bir araç olarak algılandığı, verimlilik / etkinlik/ organizasyonel gelişim gibi örgütsel ihtiyaçlara cevap verebildiğini fakat bazı durumlarda bu beklentilerin karşılanamadığını ileri sürmüştür (1992:615). Sinclair'in yanı sıra Katz, Kochan ve Keefe'nin otomotiv sektöründe toplam 8 yıl süren araştırmaları ise daha önceki araştırmaların aksi bir sonuçla takımların verimlilik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır, bu durumun da sistemin kuruluşundan kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Araştırmada takım çalışmaları ile organizasyonel performans arasında bir ilişki tespit edilememesine karşın yazarlar uzun dönemli faydaların göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Çünkü uzun vadede çalışanların yeni geliştirdiği fikirlerin ve yapısal gelişimlerin etkisi daha net olarak algılanabilmektedir. Ayrıca modern uygulamaların esneklik, İşgören tatmini ve etik çalışma ortamının oluşturulması gibi alanlarda faydaları bilinmektedir (Mariluz vd.2006:987).

3.2. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Etkili Olan Meşruiyet Kaynaklı Gereçekler

Takım çalışmalarının yayılımında rasyonel gerekçelere alternatif olarak ele alınan ve uzun dönemli getirilere odaklanma noktasında dikkat çeken en önemli gerekçeler ise meşruiyet temelli olanlardır. Araştırmaya dahil edilen meşruiyet kaynaklı gerekçeler ise Meşruiyet Yönetimi ve yakından ilişkili olduğu Kurumsalcı Kuram'dan hareketle tespit edilmiştir. Bu gerekçelerin ayrıntıları ve yapılan yorumlar aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

3.2.1. Müşterilerin memnuniyetini arttırmak

Takım çalışmaları müşteriler açısından işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi noktasında önem taşımakta ve bir performans ölçütü olarak kullanılmaktadır (Castka vd. 2003:40). Takım çalışmaları müşterilerin kalite bakımından tüm isteklerinin karşılanmasında yardımcı bir araçtır. Yüksek kalite garantisi müşterinin beklentilerine cevap verebilecek ve bu durum da takımın memnuniyetini arttırarak üretimin devamlılığı açısından faydalı olacaktır. Ayrıca takımın performansının yüksek oluşu işletmenin imajını iyileştirmektedir. Takım çalışmaları müşterilerle olan ilişkileri geliştirerek müşteri odaklı bir bakış açısının devam ettirilmesine ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Hogel ve Gemuenden 2001:447, Tarricone ve Luca 2002:55, Mierlo 2003).

3.2.2.Çalışma koşullarını iyileştirmek

DiMaggio ve Powel takım çalışmalarını mimetik etki kapsamında ele almaktadırlar. Araştırmalarında kalite çalışmalarının yayılımına dikkat çekilmiş; bu tür yeni uygulamaların benimsenme nedeni olarak da meşruiyeti artırma çabası ve işletmenin en azından çalışma koşullarını iyileştirme gayreti içerisinde olduğunu ispatlama kaygısı ileri sürülmüştür (DiMaggio ve Powell 1983:69). Bu görüşlere ek olarak Steijn ise takım çalışmalarının işin daha az stresli duruma getirilmesinde faydalı olabildiğini fakat yalnız takımlarla iş yükünün arttığı ve bunun da beraberinde daha fazla stres getirdiğini savunmaktadır (Steijn 2001:195). Ayrıca takım çalışmalarının fiziksel yorgunluğu azaltarak çalışma koşullarını iyileştirme de katkısı olduğu da savunulmaktadır (Bacon ve Blyton 2000:1444, Mueller 1994:383, Hamde 2000:391).

3.2.3. Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması

Emery ve Trist'e göre (1965:55) gerek iç gerekse dış paydaşlar işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik güveni arttıran kurumların uygulanıyor olmasını tercih etmektedirler. Takım çalışması da bu açıdan değerlendirilip işletme ürünlerinin kalitesini destekler bir uygulama olarak analiz edilebilmektedir. Ayrıca takım çalışmaları Suchman'ın ileri sürdüğü Ahlaki meşruiyet içerisinde yer alan *çiktuların/sonuçların* meşruiyetinin sorgulanması bağlamında da incelenebilmektedir. Rekabetin var olduğu bir ortamda kalite ve yaratılan değer sorgulama konusudur (Suchman 1995: 583). Yüksek performans gösteren takımlara sahip olan işletmelerin işgören verimliliği artmakta bu da beraberinde ürün ve hizmet kalitelerinde artışı getirmektedir (Banker vd.1996:870, Bacon ve Blyton 2000:1440).

3.2.4. İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması

Di Maggio ve Powell'a göre çalışan sayısı artan işletmeler, diğer işletmelerin uyguladığı program ve uygulamaları benimsemeleri yönünde daha yoğun bir baskıya maruz kalacaklardır. Diğer bir ifadeyle çalışan sayısının artışıyla birlikte sektörde takım çalışmalarının benimsenme derecesine bağlı olarak işletmelere uygulanacak baskının da artacağı sonucuna varılabilmektedir (DiMaggio ve Powell 1983:69).

3.2.5. Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması

Müşteri portföyünün genişlemesi işletmelerin mimetik izomorfizme yönelmeleri açısından teşvik edici bir niteliğe sahiptir. Taklitçi benzeşim bağlamında ele alınabilecek olan takım çalışmalarının büyük ölçekli işletmeler de ne derece daha yoğun uygulandığı sorgulanabilir(DiMaggio ve Powell 1983:69).

3.2.6. Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak

Takım çalışmalarının ana unsuru çalışanlar arası karşılıklı destektir. Rekabetçi bir anlayış yerine karşılıklı faydacılık anlayışının benimsenmesi verimi arttırmaktadır. Ortak bir amaç çerçevesinde hareket eden takım üyeleri diğer üyeleri saf dışı bırakmaya çalışmak yerine birbirlerine fikir geliştirme, yaratıcılığı artırma bağlamında yardımcı olacaklardır.

Bu durum da çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanabilmek adına işletmeye fayda sağlayacaktır. Takım çalışmaları dolayısıyla motivasyonu artan çalışanların performansı da artacak ve birlikte çalışma sonucunda sosyal, teknik ve yaratıcılık alanındaki becerileri gelişecektir ayrıca birbirlerine olan güvenleri de artacaktır. Teknik başarının, kişisel gelişimin ve profesyonelleşmenin destekçisidir (Hogel ve Gemuenden 2001). Karar verme sürecine dahil edilen çalışanlar örgütsel amaçları daha net bir şekilde kavrayacaklar ve hedeflere ulaşmak için daha fazla motive olacaklardır. Bu da örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır. Ayrıca takım üyelerinin yaratıcılığının artışı verimliliğin artışı da beraberinde getirecektir (Banker vd. 1996:870).

Örgütsel davranış teorisyenleri genel olarak takımların bireysel iş çıktılarını arttırması üzerinde durmuşlar ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesiyle örgütsel etkinliğin de arttırılabileceğini savunmuşlardır (Mosholder vd. 1982:575). Taylorist sistemle karşılaştırıldığında takım çalışmaları içerisinde yer alan çalışanlar birbirlerinin tecrübelerinden faydalanarak öğrenme kapasitelerini arttırmaktadırlar. Ayrıca takım çalışmaları sayesinde çalışanların kapasitelerinden daha fazla yararlanılabilmekte çünkü kendi kararlarını kendileri vermektedirler (Steijn 2001:196). Tüm bu nedenlerle işletmelerin rekabetçi bir strateji izleyebilmek ve iş dünyasındaki hızlı değişimlere ayak uydurarak öğrenme süreçleri hızlandırılabilmesi için çalışanlarının becerilerinden faydalanma yoluna gitmeleri gerekmektedir (Sewell 2005:203, Yeh ve Smith 2006:193).

Sinclair ise takım çalışmalarının çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağladığı gibi konulara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşıp daha önce yapılan araştırma sonuçlarına atıfta bulunarak demokratik yaklaşımın çalışan kapasitesini önemli derecede etkilemediği üzerinde durmuştur (Sinclair 1992:615).

3.2.7. Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak

Meyer ve Rowan'ın araştırmalarında insan kaynakları uygulamaları örnek olarak verilmiş ve meşru prosedürlerin paydaş olarak algıladığımız çalışan, kamu kuruluşları vb.'nin işletmeye olan güvenini arttığı dile getirilmiştir. Bu güvenin sonucu olarak da gerek finansal destek verme gerekse de bu organizasyonun üyesi olma isteğinin doğduğu belirtilmiştir (Meyer ve Rowan 1977:49). Bu savdan hareketle insan kaynakları

uygulamaları gibi takım çalışmalarının da bir kurum olduğu ve bu bağlamda analiz edilip edilemeyeceği mevcut araştırma kapsamında irdelenmiştir.

Di Maggio ve Powell'a göre işletmelerin rekabetçi konumlarını koruyabilmeleri açısından en önemli faktörler örgütsel prestij ve sahip olunan kaynaklardır. Profesyonelleri ve nitelikli iş gücünü işletmeye çekebilmek bağlamında ise bu kaynaklar hayati önem taşımaktadır. Rakiplerinin çalışanlarına sağlamış olduğu getirileri örnek alma gayreti izomorfizme yol açmaktadır. Bu noktada takım çalışmasının işgörenler tarafından tercih ediliyor olması sorusuyla bağlantı kurulabilir (Di Maggio ve Powell 1983:73-74). İşletmelerin benimsemiş oldukları uygulamaların toplum tarafından kabul görmesi durumunda, işletmenin beşeri kaynaklarını tedarik ettiği çevredeki konumu olumlu şekilde etkilenmektedir (Mariluz vd. 2006:965).

3.2.8. Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak

Takım çalışması gibi moda yönetim Teorilerinin uygulanma nedenlerinden biri de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sorunları çözme amacıdır. Çalışan-yönetici ilişkilerini güçlendirme becerisi bu tekniklerin başarısını ortaya koymaktadır (Abrahamson 1996:255). Mueller ise takım çalışmasının benimsenmesini kültürel nedenlerinden biri olarak ele almaktadır(1994:386). Tüm bu yaklaşımlara karşın İngiltere'de 28000 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre takım çalışması ile işe bağlılık, işgören tatmini, stres ve yönetim ile ilişkiler gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma sonuçlarını değerlendiren Steijn'e göre sonuçlar takım çalışmalarının etkilerinin abartıldığı bir delildir.

3.2.9.Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği düşüncesi

İşletme faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında karşımıza çıkan personel seçimi, bilgi işleme vb. uygulamalar örgütsel amaçlara ulaşma açısından doğruluğu kabul edilmiş ve yaygınlaşmış araçlardır Bu tür uygulamalar verimliliğe katkısı bir yana bırakılarak ele alındığında işletmelere rasyonel, modern ve değişimlere uyum gösteren bir imaj kazandırmaktadır (Meyer ve Rowan 1977:45). Takım çalışması da bu uygulamalar arasında değerlendirilebilmektedir.

Yöneticilerin rasyonel davranış sergileyebilmeleri ancak paydaşların belirlediği, örgütün ve çalışanların yönetimi açısından rasyonel kabul ettiği yönetim tekniklerini hayata geçirmeleriyle mümkündür. Bu tür teknikler benimsenmediği takdirde; paydaşların beklentileri karşılanmamış olacağı için paydaşlar işletmeden desteklerini çekeceklerdir. Bunun sonucunda da işletme ve yöneticileri başarısızlığa uğrayacaklardır (Abrahamson 1996:255). Kurumsal izomorfizm modern örgütsel yaşamı her anlamda çevrelemiş olan politika ve kuralları daha net anlayabilmek için bir araç olarak kabul edilmektedir. Bir kurum olarak kabul edilen takım çalışmaları da çağdaş/modern işletmelerin birer sembolü olarak düşünülebilir (DiMaggio ve Powell 1983).

Langferd modern örgütlerde takım çalışmasına yaygın bir şekilde rastlanmak olduğunu diler getirmekte (Langfred 2000:563) Minssen ise takım çalışmasını modernliği simgeleyen, rasyonellikle bağlantılı organizasyonel bir yapı olarak değerlendirmektedir(Minssen 2005:18). Bu değerlendirmelerin en büyük destekçisi olarak ise 1995 yılında Modern işletmelerin en önemlileri olarak kabul edilen Fortune 1000'in %68'inin takım çalışmaları uyguluyor olması kabul edilebilmektedir (Stewart ve Murray 2000: 140).

İşletmeler modern uygulamalar vasıtasıyla eski kimliklerinden kurtulmakta ve yeni kimlikler kazanmaktadır(Hamde 2000: 409) Takım çalışması gibi modern yönetim teknikleri işletmelere gelişime açık ve modern bir görünüm kazandırarak pozitif imajlarını desteklemekte ve işletmeler kazanmış oldukları bu pozitif imaj ile de meşruiyetlerini arttırmaktadırlar (Mariluz vd. 2006:969).

3.2.10. Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması

Kurumsal çevre içerisinde yer verilen diğer bir unsur olan işletmelerin hizmet verdikleri müşteri sayısı arttıkça mimetik izomorfizme yönelik baskılar da artacaktır(Di Maggio ve Powel 1983:65)

Dış paydaşlardan biri olan müşteriler, işletmeleri başarısızlıklara karşı koruyan ve çıktı güvenilirliği konusunda olumlu izlenim yaratan uygulamaların benimsenmesini talep etmektedirler. Abrahamson takım çalışmasının modern yönetim teknikleri arasında yer almasındaki en önemli nedenlerden biri olarak müşterilerin öncelikli talepleri arasında yer alan kalite olgusuna katkıda bulunuyor olmasının sayılabileceğini belirtmektedir.

Makalede de belirtildiği üzere öncelikli talepleri karşılayabilen yönetim teknikleri moda teoriler arasına girebilmektedir ve bu noktada da öncelikli talep olarak müşterilerin beklentisine yer verilmiştir.

3.2.11. Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri

Mimetik süreçte kurumların yaygınlaşmasının iç nedeni olarak işgören transferi ve işgören devir hızı etkin bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yeni gelen çalışanların ve etkiledikleri diğer personelin bu yöndeki talepleri takım çalışması uygulanması açısından etkili olmaktadır. Ayrıca işletme açısından spesifik pozisyonlarda yer alan bazı çalışanların ve yöneticilerin aynı eğitim kurumlarından mezun olmuş olmaları ve bu nedenle de benzer yapı ve süreçleri uygulamaya yönelik eğilimleri de diğer bir etken olarak düşünülebilir (Di Maggio ve Powel 1983:69).

Takım çalışması gibi Moda yönetim teorilerinin ortaya çıkışında etkili olan sosyopsikolojik nedenler değerlendirildiğinde bireylerin psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ihtiyacı dikkat çekmektedir (Abrahamson 1996). Çalışanların takım çalışmalardan hoşlanıyor olmasını takım çalışmalarının yaygınlaşmasının nedenlerinden biri olarak ele alan Church'le (1998:47) birlikte Bacon ve Blyton ise takım çalışmalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini şu şekilde dile getirmektedirler.

- Çalışan açısından yapılan işi daha tatmin edici kılmak
- Çalışanların gelirlerini arttırmak, çalışanların işten uzaklaşmalarını / soyutlanmalarını engellemek
- Yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak,
- İş güvenliği ve işçi sağlığını arttırmak,
- Terfi kararlarında şeffaflığı sağlamak,
- İş kazalarını azaltmak gibi olumlu nedenler çalışanların takım çalışmaları yapılmasına yönelik talepte bulunmalarını etkileyebilecek nitelikte unsurlardır (Bacon ve Blyton 2000:1448).

3.2.12. Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması

Meyer ve Rowan'a göre toplum tarafından meşru kabul edilen rasyonel uygulamalar işletmenin meşruiyetini maksimize etmenin yanı sıra kaynaklara daha kolay

ulaşılmasını sağlamakta, sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla birlikte başarıyı da beraberinde getirmektedir (Meyer ve Rowan 1977). Bu tür rasyonel gerekçelerle işletmeler faaliyet alanlarındaki başarılı ve meşru kabul edilen diğer işletmeleri örnek almakta, onları taklit etme eğilimi içerisine girmektedirler (Di Maggio ve Powel 1983:71, Haveman 1993:598).

3.2.13. Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitésinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması

Son yıllarda Takım çalışmaları sorunların çözümü aşamasına çalışanların dahil edilmesi noktasında sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkmıştır. Ernst&Young'ın 1997 yılındaki raporuna göre takım çalışmaları yatırımcıların yatırım kararlarını verirken dikkate aldıkları en önemli faktörlerden biri olarak belirtilmiştir. Takım çalışmalarının örgütlere sağlamış olduğu avantajlar iki farklı başlık altında incelenebilir. Bunlardan birincisi kararlara katılım, öğrenme düzeyindeki artış ve iletişimin güçlenmesi gibi organizasyonel performansın iyileşmesinde katkısı olan faktörlerdir. Diğer bir açıdan incelendiğinde ise yatırımcılar açısından işletmenin değerinin artmasıdır (Castka vd. 2003:29). Kısacası toplum tarafından kabul gören modern uygulamaları benimsemiş işletmelerin Finansal çevrelerdeki itibarı artmaktadır(Mariluz vd. 2006)

Meyer ve Rowan takım çalışması uygulayarak kalite ödülü ya da benzer başka ödüller alan işletmelerin kredibilitésinin arttığını ileri sürmektedir. Salancik ve Pfeffer ise bu tarz ödüllere yönelik değerlendirmelerdeki performansın dahili gücü arttırdığını dile getirmişlerdir (Meyer ve Rowan 1977).

3.2.14. Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi

Hükümetler tarafından belirlenen yasal ve teknik gerekliliklere uyum sağlaması işletmelere devlet yardımlarından faydalanma ve sözleşme yapma açısından yardımcı olmaktadır (Di Maggio ve Powel 1983). DiMaggio ve Powell'ın ileri sürdükleri bu

hipotezin “iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışmalarının etkinliği” şeklinde uyarlanmış hali çalışmaya dahil edilmiş ve etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.2.15.Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması

İşletmeler faaliyette buldukları çevreler tarafından belirlenmiş ve kurumsal kabul edilen bir takım uygulamaları benimseyerek ilişkilerini ve farklı alanlardaki bağılıklarını (diğer işletmelere) yönetebilmektedirler (Meyer ve Rowan 1977). Sektörde yer alan güçlü işletmeler ilişki içerisinde buldukları diğer işletmelerin kendi yapılarını benimsemeleri yönünde baskı yapmaktadırlar. Bununla birlikte bu işletmeler kendi amaç ve prosedürlerinin toplumsal kurum olarak benimsenmesi bağlamında çalışmalarda bulunmaktadır. Kendi ürünlerinin beklentileri karşılayan araçlar olduğu konusunda genel bir intiba oluşturabilmek adına yasal standartları etkileme gayreti içerisine girmektedirler. Ayrıca Scott vd. teknik olarak değil de kurumsal olarak gelişmiş sektörlerde akreditasyon, sertifikasyon gibi yapısal araçlara uyumun söz konusu olduğunu belirtmektedirler.

Mueller yönetim modelleri üzerindeki sektörel baskıyı dile getirmiştir. Michael Woywode “Global Management Concepts and Local Adaptations: Working Groups in the French and German Car Manufacturing Industry”adlı makalesinde otomotiv sektöründeki takım çalışmasına yönelik baskı inancına karşılık kimya ve makine sanayiindeki uygulamaların farklılık göstermesi gerektiğini dile getirerek sektörel beklentiye sorgulamaktadır (Woywode 2002: 500).

Suchman’ın da belirttiği üzere Ahlaki meşruiyetle birlikte dile getirilen yapısal meşruiyet yapısal karakteristiklere odaklıdır. Bu karakteristikler işletmenin bir üst sistemde (kurumsal ekoloji/sektör) yer edinmesinde, rakiplerini belirlemede, destekçilerini saptamada önem taşımaktadır (Suchman 1995). Popülasyon Ekolojisi Kuramında da belirtildiği gibi işletmeler kendi endüstrileri içerisinde yer alan diğer işletmelerin benimsemiş oldukları uygulamaları bünyelerine dahil etmektedirler (Haveman 1993).

3.2.16. Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak

Çevresel fırsatlara karşı işletmenin verdiği cevap gerek iç gerekse dış sınırları kaldıran bir uygulamaya başvurmaktır. Geleneksel dış çevresel sınırları kaldırmak

müşteriler, tedarikçiler ve hatta rakiplerle ilişkileri güçlendirmek takım çalışmalarını mümkün olabilmektedir (Gladstein 1990). Kurumlaşma nedeniyle oluşan benzerlikler işletmelerin diğer işletmelerle olan işlemlerini kolaylaştırmaktadır (Di Maggio ve Powel 1983:73). Takım çalışması moda bir uygulama olduğu sürece işletmelerin birbirleriyle aynı dili konuşabilmelerini sağlayan bir araç görevi görecektir. İşletmeler yapısal olarak benzer oldukları sürece kullandıkları diller de benzer olacaktır (Hamde 2000).

3.2.17. Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması

Meşru işletmelerin kullanmış olduğu teknik araçlar doğru ve alternatif olmayan araçlardır (Scott ve Meyer 1985). Scott ve Meyer'in yapmış oldukları bu tanımdan hareketle takım çalışmasının işletmeler açısından meşruiyet kaynağı olarak algılanışı analiz edilebilecektir. Mimetik oluşum içerisinde ele alınan, organizasyonel alandaki takım çalışması gibi gelişme ve yenilikler işletmelerin meşruiyetlerini arttırmada etkili olmaktadır (Di Maggio ve Powel 1983:69). Meşru yapılardan biri olarak takım çalışmasını direkt dile getiren Elsbach ise takım çalışmalarının geniş destek bulan, meşruiyet kaynağı olarak kabul edilen organizasyonel yapılardan biri olduğuna atıfta bulunmaktadır (Elsbach 1994:58). Tüm bu atıflara ek olarak Woywode Takım çalışmasını “good management practice-doğru yönetim uygulaması” olarak nitelendirmektedir (Woywode 2002).

Mark Suchman'ın sınıflandırmasından yola çıkılarak takım çalışmalarının uygulanıyor olması; Ahlaki meşruiyet kapsamında ele alınan prosedürel meşruiyet bağlamında değerlendirilebilmektedir. Bir işletmenin, sosyal bağlamda değerli çıktılara ulaşmanın yanı sıra bu çıktılara *sosyal olarak kabul görmüş teknik ve prosedürler* vasıtasıyla ulaşma gayreti içerisinde oluşu da meşruiyet kazanımına yardımcı olacaktır (Suchman 1995). İşletmeler örgütsel amaçlarla direkt ilişkili olmadığı durumlarda dahi takım çalışmasını iş organizasyonu açısından doğru bir yöntem olduğu kanaatiyle benimsemektedirler. Buradaki benimseme amacı verimlilik odaklı değildir. Başarılı işletmeler takım çalışması gibi moda uygulamaları benimseyerek meşruiyetlerini arttırmakta bununla birlikte daha az başarılı işletmeler takım çalışmasını benimseyerek psiko-sosyal ve tekno-ekonomik avantajlar elde etmektedirler (Hamde 2000:391).

Örgütler kurumsal çevreleri tarafından standartlara, değerlere ve inançlara en uygun olarak kabul edilen yapı ve prosesleri benimsemektedirler. Bir örgütün bu davranışının nedeni her zaman için ekonomik kaynaklı olmamaktadır. Genellikle toplumda kabul görme ve meşruiyet arayışları bu davranışı yönlendirmektedir (Mariluz vd. 2006:990). Popüler yönetim uygulamalarını benimseyen işletmeler organizasyonel performans üzerindeki etkisinden bağımsız olarak meşruiyetlerini arttırabilmektedirler.

3.2.18. Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi

Toplumun sahip olduğu genel fikirler işletmelerin yeni örgütsel yapıları benimsemeleri açısından etkili olmakta, bu uygulamaların işletme açısından avantajlı ve gerekli olduğunun belirtilmesi konusunda rol oynamaktadır (Meyer ve Rowan 1977:48). Takım çalışmalarından elde edilen sonuçlar toplum açısından bir değerlendirme kriteridir ve işletmenin performans göstergesi olarak kabul edilir (Castka vd. 2003:30).

Fernandez vd.'nin yaptığı araştırmada takım çalışmaları, kalite uygulamaları ve çalışanların kararlara katılımı gibi modern yönetim uygulamalarının meşruiyet ve verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmekte, meşruiyet için önemli bir faktör olan itibarın takım çalışmaları uygulandığı takdirde arttırılabileceği ileri sürülmektedir (Mariluz vd. 2006).

3.3. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde Profesyonelleşme Kaynaklı Gerekçeler

3.3.1. Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi

Örgütsel izomorfik değişimin nedenlerinden biri olan normatif baskılar profesyonelleşmeden kaynaklanmakta bu da konuyla üniversite/akademisyen ilişkisini ön plana çıkarmaktadır (Di Maggio ve Powel 1983:71). Son 20 yıl içerisinde birçok farklı disiplinden akademisyen takım çalışması ve takım çalışmasıyla ilgili diğer konular üzerinde yoğunlaşmışlardır (Geert vd. 2004:776, Abrahamson 1996, Kieser 1997). Meyer ve Rowan'a göre eğitim sistemi işletmelerin yeni örgütsel yapıları benimsemeleri açısından etkili olmakta, bu uygulamaların işletme açısından avantajlı ve gerekli olduğunun belirtilmesi konusunda rol oynamaktadır (Meyer ve Rowan 1977). Akademisyenler takım çalışmasını etkin çalışma için önemli bir araç olarak kabul etmektedirler (Ingram ve

Desombre 1999:17). Mazza ve Alvarez'e göre ise yeni yönetim uygulamalarının ortaya çıkışında ve yayılımında iş çevrelerini ve profesyonelleri etkilemek kaydıyla üniversiteler etkin rol oynamaktadırlar (2000:570).

3.3.2. Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi

Kieser, takım çalışmaları bir yönetim modası olarak ele alındığı takdirde bu modanın doğuşunda ve yaygınlaşmasında yönetim kongrelerinin düzenlenmesinin ve ilgili konuların bu kongrelerde işlenmesinin etkili olduğunu ileri sürmektedir (Kieser 1997:50)

3.3.3. Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi

Son 20 yıl içerisinde medya özellikle de gazete ve dergiler yönetim alanındaki yeniliklerin belirlenmesi noktasında etkin rol oynamaktadır. Yazılı basın başarılı uygulamaları gündeme getirerek yönetim konusunun popüler hale gelmesini ve kurumsallaşmasını desteklemektedir. Ayrıca basın bu uygulamaların meşruiyet kazanmasında iş çevrelerini ve toplumu bilgilendirmek yoluyla etkili olmaktadır (Mazza ve Alvarez 2000, Abrahamsın 1996, Kieser 1997)

3.3.4. Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri

Yönetim alanındaki yeni uygulamaların yayılımında ve ortaya çıkışında akademik çevrelerle birlikte en önemli aktörlerden biri de danışmanlık şirketleridir(Mazza ve Alvarez 2000, Abrahamson 1996, Geppret vd. 2006). Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler kendi sektörlerindeki danışmanların tavsiyeleri ve yönlendirmeleri doğrultusunda belirli yapı ve uygulamaları benimsemektedirler (Mariluz vd. 2006:966)

3.4. Takım Çalışmalarının Benimsenmesinde İzomorfizm Kaynaklı Gerekçeler

3.4.1. Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması

Takım çalışmalarının yoğun bir şekilde benimsenmesinin nedenleri arasında en önemli olarak gösterilebilecek olan neden diğer işletmelerin takım çalışması uyguluyor olması ve her hangi bir işletmenin takım çalışmasını benimsememesi durumunda dışlanabileceği kaygısını taşımasıdır (Church 1998:47).

Aynı alanda faaliyet göstermekte olan işletmeler rekabet, yasal düzenlemeler, profesyonellerin baskıları gibi birtakım nedenlerle birbirlerine benzemeye başlamakta, aynı

yapı ve uygulamaları benimsemektedirler. Di Maggio ve Powell kurumsal çevre tanımlaması içerisinde benzer ürünleri üreten diğer işletmeler tanımlamasına yer vermektedirler (Di Maggio ve Powel 1983:65). Ayrıca ödüllendirilen işletmelerin meşruiyet kazandıkları ve diğer rakip işletmelerin ise bu ödülleri kazanabilmek için yapı ve süreç bakımından bu örgütleri örnek aldıkları da dile getirilmektedir (Di Maggio ve Powel 1983:65).

Woywode ise Almanya ve Fransa otomotiv sektörlerini örnek göstererek eğer bir otomotiv işletmesi takım çalışması uyguluyor olmasından dolayı rekabetçi bir güç elde etmişse aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin de takım çalışmasını benimseme yoluna gideceklerini ileri sürmektedir (Woywode 2002:498). Aynı sektördeki işletmeler diğer sektördeki işletmelere nazaran daha önemli rakipler olarak nitelendirilecek ve bu durum da işletmelerin birbirlerinin uygulamalarını daha yakından takip etmelerini gerekli kılacaktır (Haveman 1993:596). Tüm bu değerlendirmelere rağmen eğer işletmelerin takım çalışmasını benimseme nedenleri diğer işletmeleri taklit etmekten öteye geçemiyorsa takım çalışması uygulamaları başarılı sonuçlar yaratamayacaktır (Church 1998:47)

Organizasyonlar rekabet, hükümet yaptırımları (yasal düzenlemeler) ve profesyonellerin baskıları gibi nedenlerle benzer yapılara bürünmektedirler. Bu baskılar nedeniyle ya hedeflerini değiştirmekte ya da yeni uygulamalara yönelmektedirler. Bu yeni uygulamalar organizasyonlara performans artışından ziyade meşruiyeti arttırma bağlamında daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bazı organizasyonlar için rasyonel olan uygulamalar geniş kesimler tarafından benimsendiği takdirde rasyonel olmayabilmektedir. Bu noktada da işletmelerin rasyonel olmayan uygulamaları benimseme nedenleri farklı gerekçelerle ele alınabilmektedir. Bu noktada da meşruiyet kaynaklı gerekçeler gündeme gelmektedir.

3. BÖLÜM

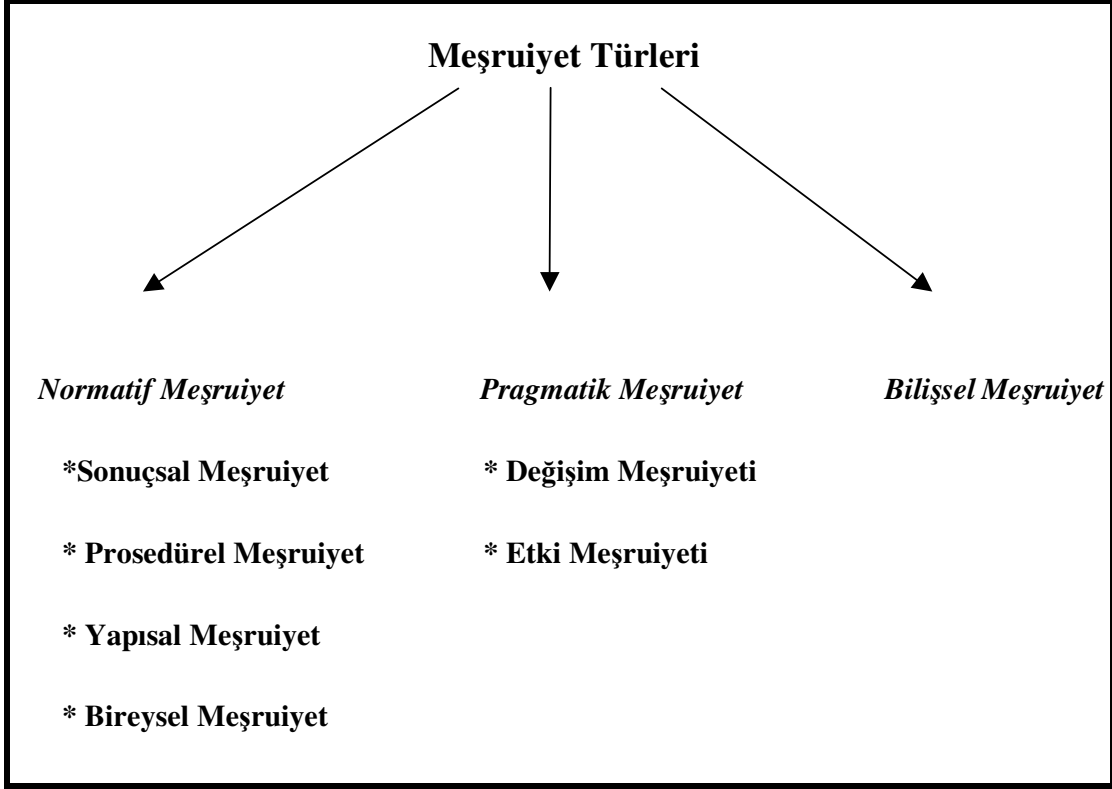
ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARININ TAKIM ÇALIŞMALARINI BENİMSEMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANALİZİ

3. BÖLÜM: ÖRGÜTLERİN MEŞRUIYET ARAYIŞLARININ TAKIM ÇALIŞMALARININ BENİMSENMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANALİZİ

1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın ikinci bölümde analizin iskeletini teşkil eden kuramsal temel irdelenmiş bu bölüm de ise takım çalışmalarının benimsenmesinde rol oynayan içsel ve/veya dışsal hangi dinamiklerin etkisinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte ilgili nedenler arasında meşruiyet tabanlı yönelimlerin ne düzeyde etkin oldukları analiz edilmeye çalışılmaktadır.

Takım çalışmalarının benimsenmesinde etkin olduğu ileri sürülen rasyonel, meşruiyet, profesyonelleşme ve izomorfizm (benzeşim) kaynaklı gerekçeler 2. bölümde Tablo 4'te verildiği üzere sınıflandırılmıştır. Bu üst kategorizasyonu takiben meşruiyet kaynaklı gerekçelerin kendi aralarında ikinci bir kategorizasyonu yapılmıştır. İkinci kategorizasyonun temel hareket noktası ise birinci bölümde ayrıntılı olarak yer verilen Suchman'ın meşruiyet türleri ayrımını baz almaktadır (Suchman 1995:579). Aşağıda Tablo 5'te bu sınıflandırmaya yer verilmektedir. Tablo 5'in irdelenmesinin öncesinde Meşruiyet Türleri'ni kısaca hatırlamak ve sınıflandırma yapabilmek için alt kategorilere yönelik Şekil 6'ya yer verilmesi uygun görülmüştür.



Şekil 6: Meşruiyet Türleri

Şekil 6 meşruiyet gerekçelerinin sınıflandırılmasında temel hareket noktası olarak kabul edilmiş, her bir yargının bu sınıflandırmada hangi gruba dahil olduğu yazın aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece takım çalışmalarının yayılımında ve benimsenmesinde en fazla etkisi olan meşruiyet kaynağının ortaya konulması ve analizin bu bağlamda derinleştirilmesi amaçlanmıştır. İleriki bölümde bu gruplar ayrı ayrı ele alınacak ve etkinlikleri bazında sıralandırması yapılacaktır.

1.1. Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Meşruiyet Türleri Bazında Sınıflandırılması

Tablo 5 aracılığıyla normatif, pragmatik ve bilişsel meşruiyet bazlı ayrımlar yapılmıştır. Her bir gerekçenin ne tür meşruiyeti destekleme gayesi taşıdığına bu sınıflandırmayla netlik kazandırılması amaçlanmaktadır. Sınıflandırma yapılırken meşruiyet türlerine yönelik yazın ayrıntılı olarak irdelenmiş ve alt sınıflandırma da meşruiyet yazınına göre yapılmıştır.

NORMATİF MEŞRUIYET	
<ul style="list-style-type: none"> * Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması * Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitesinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması * Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi 	<i>Sonuçsal Meşruiyet</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Çalışma koşullarını iyileştirmek * İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması *Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması *Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak * Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması * Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması *Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması 	<i>Prosedürel Meşruiyet</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak * Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak 	<i>Yapısal Meşruiyet</i>

PRAGMATİK MEŞRUIYET	
<ul style="list-style-type: none"> * Müşteri memnuniyetini arttırmak * Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri 	<i>Değişim Meşruiyeti</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak 	<i>Etki Meşruiyeti</i>
BİLİŞSEL MEŞRUIYET	
<ul style="list-style-type: none"> * Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği yönündeki inanç * Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması * Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi 	

Tablo 5: Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Meşruiyet Türleri Bazında Sınıflandırılması

Tablo 5 incelenecek olursa Normatif Meşruiyete atıfta bulunan gerekçelerin büyük bir çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. Ahlaki meşruiyet olarak adlandırılabilen normatif meşruiyet genel kabul görmüş normlara ve değerlere uyumlu hareket edilmesini ön planda tutmaktadır. Bu anlayış karşılıklı faydacılık felsefesinden ziyade davranışların doğruluğu noktasına yoğunlaşmaktadır. Sonuçların, prosedürlerin, organizasyonel yapıların ve bireylerin davranışlarının meşruluğunu irdelemekte ve meşruiyet kazanımı için bu konularda yoğunlaşılması gerektiğini ileri sürmektedir.

İkinci bir ayırım olan pragmatik meşruiyet ise paydaş beklentilerinin karşılanması üzerinde durmakta ve karşılıklı faydacılık ekseninde etki meşruiyeti olarak hareket etmektedir. Paydaşlarının taleplerini karşılayabilen organizasyonların kaynak temininde sıkıntı çekmeyeceği ve değişim meşruiyetinin devreye gireceği, destek bulma noktasında ise diğer organizasyonların bir adım önünde olunacağı düşüncesini savunmaktadır.

Son ayırım olan bilişsel meşruiyet ise toplumsal algılamalara yöneliktir. Organizasyonun faaliyetlerinin toplum tarafından doğal karşılandığı durumlarda gerekli desteğin sağlanması noktasında herhangi bir tereddüt yaşanmayacağı felsefesine dayanmaktadır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Araştırma anket çalışmasına dayanmaktadır ve “kesinlikle katılıyorum” – “kesinlikle katılmıyorum” ifadelerine dayanan beşli ölçüm skalası kullanılmıştır. Bu amaçla ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınan kuramsal tespitler dikkate alınarak bir anket formu tasarlanmıştır. Söz konusu anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm Tablo 3’te yer verilen sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise araştırma kapsamında incelenen örgütlerin büyüklük, sektör vb. konularda genel profili tespit edilmeye çalışılmaktadır (Tak vd. 2007).

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme, ISO’nun 2005 yılı “500 Büyük Sanayii Kuruluşu Raporu’ndan” hareketle belirlenmiştir. İlgili raporda yer alan kuruluşlardan takım çalışmalarının diğer sektörlerle kıyasla daha yaygın olarak uygulandığı otomotiv, demir-çelik-metal, makine imalat, elektronik ve savunma sanayiinde faaliyet göstermekte olanlar araştırma kapsamına dahil edilmişlerdir. Sektörel ayırım dikkate alınarak belirlenen örneklem içerisinde toplam 137 kuruluş yer almaktadır. Çalışma bağlamında ilgili kuruluşlarda görev yapmakta olan genel müdür, fabrika müdürü, departman müdürü, departman sorumluları, proje koordinatörleri ve proje takımlarında görev alanların görüşlerine başvurulmuştur. Böylece işletmede takım çalışması uygulama kararının

verildiği süreçte rol oynayan ve takım çalışmalarının içinde bizzat yer alarak yönetimin yaklaşımını algılayan kişilerden bilgi alınmaya çalışılmıştır.

137 kuruluştan toplam 2569 kişiye anket formu gönderilmiş, veriler elektronik ortamda toplanmıştır. Bu amaçla <http://62.244.243.132/docs/takimcalismasianketi/part1.php> alanı kullanılmıştır. İlgili alanı toplam 900 kişi ziyaret etmiş, 600'ü geri bildirimde bulunmuştur. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde kuruluş bazında değerlendirme ve kişi bazında değerlendirme olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmıştır. Kuruluş bazında değerlendirme yapıldığında toplamda 72 farklı kuruluşun çalışmaya katkıda buldukları sonucuna varılmaktadır. Bu noktadan hareketle kuruluş bazında geri dönme oranı yaklaşık olarak %53'tür. Kişi bazında geri dönme oranı ise %23'tür. Fakat ilgili 600 anket içerisinde eksik ve yanlış değerlendirmeler nedeniyle araştırmaya dahil edilmek üzere 322 anket belirlenmiştir. Bu nedenle geri dönme oranı % 13'tür.

3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

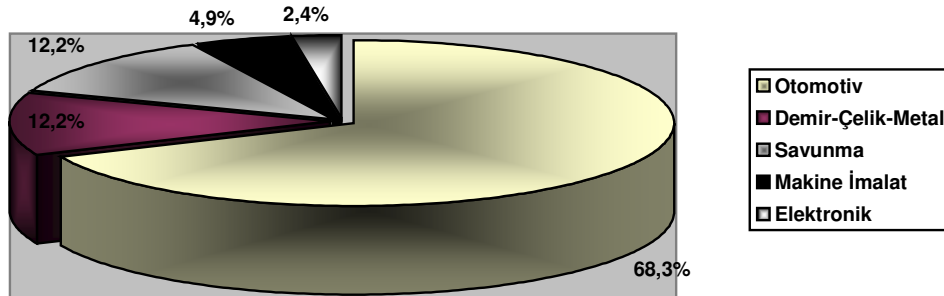
Veriler SPSS 13.0 istatistik programında analize tabi tutulmuştur.

3.1. Araştırmanın Bulguları

3.1.2. Örneklemin demografik bulguları

3.1.1.1. Sektörel Dağılım

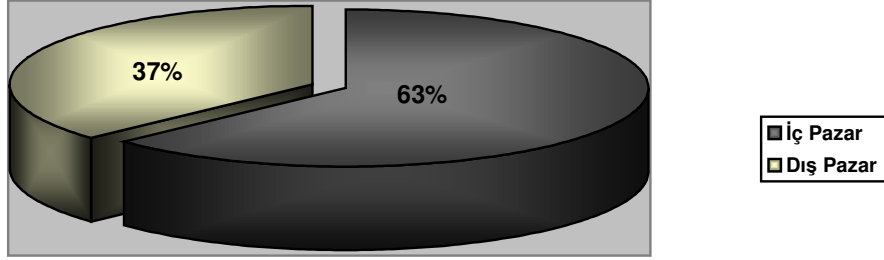
Çalışmaya katkıda bulunan kuruluşların sektörel dağılımları Grafik 1'den de görüleceği üzere %68,3 otomotiv, %12,2 demir-çelik-metal, %12,2 savunma, % 4,9 makine imalat ve % 2,4 elektronik şeklindedir.



Grafik 1: Sektörel Dağılım

3.1.1.2. Faaliyet Pazarı

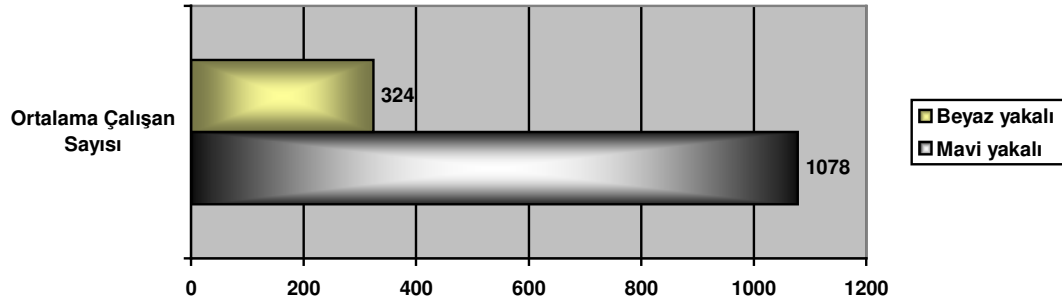
İlgili kuruluşların %63'ü iç Pazar ağırlıklı, % 37'si ise dış Pazar ağırlıklı olarak faaliyet göstermekle birlikte bu kuruluşların ortalama faaliyette bulunma süresi 28,45 yıldır. Grafik 2 verileri faaliyette bulunulan pazarları oransal olarak göstermektedir.



Grafik-2: Faaliyette Bulunulan Pazar

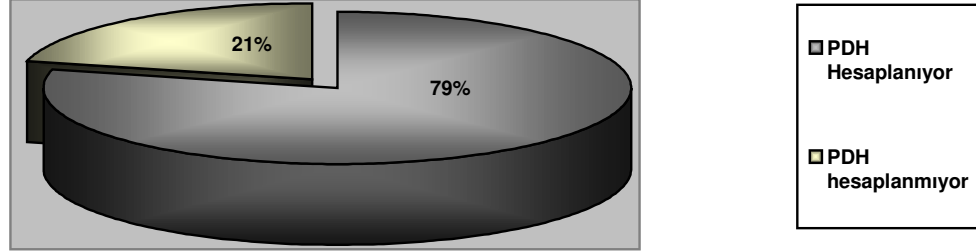
3.1.1.3. Ortalama Çalışan Sayısı

Örnekleme yer alan kuruluşların ortalama mavi yakalı Grafik-3 itibariyle çalışan sayısı 1078 iken beyaz yakalı çalışan sayısı ise 324'tür. Bu kuruluşların %55,9'unun mavi yakalı çalışan sayısı 500 ve üzerinde olmakla birlikte beyaz yakalı çalışan sayısı açısından bu oran %17,7'ye düşmektedir.



Grafik 3: Ortalama Çalışan Sayısı

3.1.1.4. Personel Devir Hızı Hesaplanma Durumu ve PDO

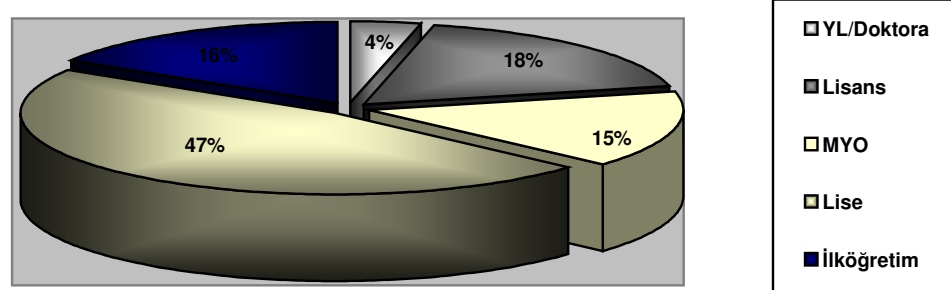


Grafik 4: PDH Hesaplanma Durumu

Grafik 4 verilerinden hareketle araştırmaya katılan şİletmelerin % 79'unda personel devir hızının hesaplanmakta olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında incelen şİletmelerde mavi yakalı çalışanlar açısından bu oranın %3,93 iken beyaz yakalı çalışanlar açısından % 4,37 olduğu sonucu da elde edilmiştir.

3.1.1.5. Personelin Eğitim Durumları Analizi

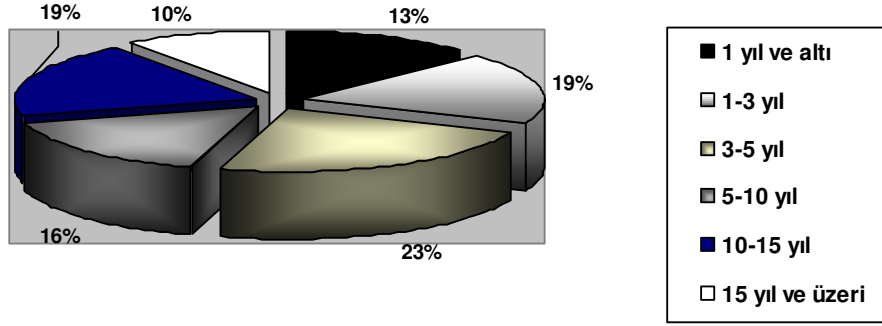
Kuruluşların alışanları eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; Grafik 5'teki sonuçlar elde dilmektedir. Bu bağlamda da Yüksek lisans/doktora % 3,67, lisans % 17,85, meslek yüksek okulu %15,10, lise % 47,35, ilköğretim mezunlarının ise % 16,03'lük bir orana sahip oldukları dikkat çekmektedir.



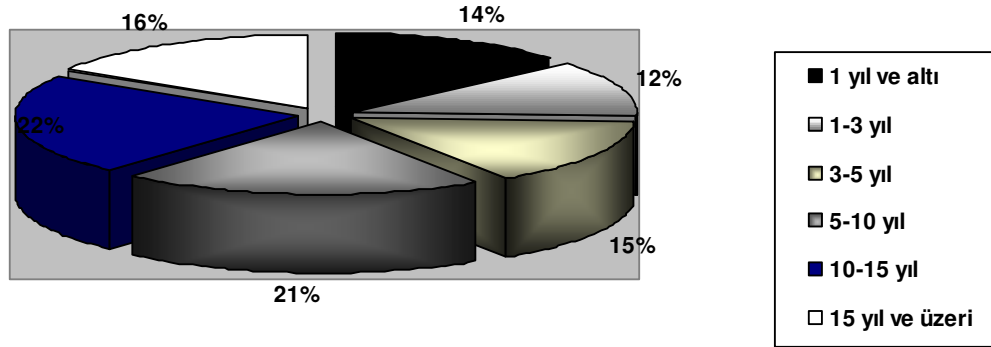
Grafik 5: Personel Eğitim Durumları Analizi

3.1.1.6. Çalışanların kıdem durumlarının analizi

Araştırmaya katılan işletmelerde mavi yakalı ve beyaz yakalı personelin kıdem durumları incelenmiş, Grafik 6 ve Grafik 7 sonuçları elde edilmiştir. Grafik sonuçlarına göre beyaz yakalı personellerin arasında 10-15 yıl arası kıdeme sahip olan çalışan sayısının en fazla yüzdeye sahip olduğu fakat mavi yakalı personeller arasında en yüksek yüzdenin 3-5 yıl kıdeme sahip olan personele ait olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan kişiler bazında kıdem değerlendirmesine göre ortalama kıdem 10,53 yıldır.

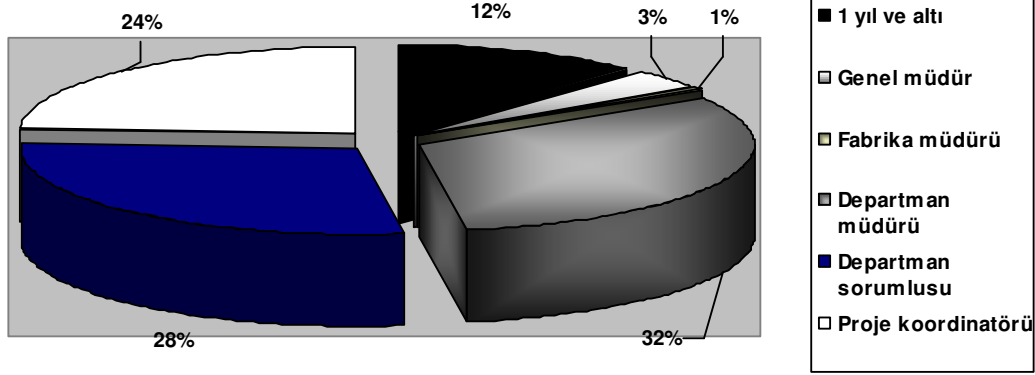


Grafik 6: Mavi yakalı personelin kıdem durumlarının analizi



Grafik 7: Beyaz yakalı personelin kıdem durumlarının analizi

3.1.1.7. Çalışanların görev-pozisyon durumlarının analizi



Grafik 8: Çalışanların görev-pozisyon durumlarının analizi

Demografik bulgular kapsamında son olarak katılımcıların görev-pozisyon açısından dağılımları irdelenmiş ve Grafik 8 sonuçları elde edilmiştir. Genel müdür %3,9, fabrika müdürü %0,7, departman müdürü %35,9, departman sorumlusu % 32, proje koordinatörü/sorumlusu %27,5 şeklindedir.

Anket çalışmasının ilk bölümünde katılımcıların ve çalıştıkları işletmelerin genel profilleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bölüm dahilinde irdelenen ve çalışmanın sonuçlarının sağlıklı olması açısından önem taşıyan diğer bir yargı ise “işletmelerin takım çalışması uygulamalarını benimseyip benimsemediklerini tespit etmeye yöneliktir”. Analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamında yer alan işletmelerin tamamında takım çalışmaları uygulanmakta ve işletmeler tarafından takım çalışmaları ortalama 11,49 yıldır benimsenmektedir.

3.1.3. Takım çalışmalarının benimsenme nedenlerine yönelik bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri irdelendikten sonra takım çalışmalarının benimsenme nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda 2. bölümde yer verilen toplam 27 yargı katılımcılara aktarılmış ve bu yargıları onaylayıp onaylamadıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Sonuç itibari ile katılımcıların herbir yargıyı ne düzeyde destekledikleri verisi elde edilmiş ve Tablo 6 sonuçlarına ulaşılmıştır.

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdeleyen soru</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S. Sapma</i>	<i>Mod</i>
RASYONEL GEREKÇELER				
Firmanın rekabet gücünü arttırmak	186	4,48	0,667	5,00
Maliyetleri düşürmek	185	4,52	0,691	5,00
Karlılığı arttırmak	185	4,39	0,745	5,00
Verimliliği arttırmak	187	4,57	0,629	5,00
MEŞRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER				
Müşteri memnuniyetini arttırmak	187	4,45	0,727	5,00
Çalışma koşullarını iyileştirmek	186	4,11	0,945	4,00
Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması	172	3,19	1,111	4,00
İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	173	3,09	1,057	4,00
Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	170	2,85	1,045	2,00
Çalışanların zihinsel kapasitesinden yararlanmak	183	4,31	0,868	5,00

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdeleyen soru</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S. Sapma</i>	<i>Mod</i>
MESRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER				
Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak	180	3,46	1,100	4,00
Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak	181	3,65	1,071	4,00
Çağdaş bir firmada uygulanması yönündeki inanç	183	3,93	1,115	4,00
Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması	182	2,28	0,959	2,00
Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri	186	3,21	1,165	4,00
Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması	184	3,72	0,931	4,00
Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitesinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması	177	3,36	1,058	4,00
Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi	169	3,14	1,116	4,00
Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması	171	2,98	1,062	2,00

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdeleyen soru</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S. Sapma</i>	<i>Mod</i>
MESRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER				
Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak	178	4,08	0,804	4,00
Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması	179	4,14	0,906	4,00
Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi	171	3,00	1,084	2,00
PROFESYONELLEŞME KAYNAKLI GEREKÇELER				
Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi	179	2,04	0,866	2,00
Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi	179	2,47	1,056	2,00
Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi	179	2,89	1,114	2,00
Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri	182	2,96	1,099	4,00
İZOMORFİZM KAYNAKLI GEREKÇELER				
Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması	183	2,68	1,128	2,00

Tablo 6: Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdeleyen soru</i>	<i>Katlıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katlıyorum</i>
RASYONEL GEREKÇELER		
Firmanın rekabet gücünü arttırmak	% 42,5	% 54,3
Maliyetleri düşürmek	% 35,1	% 60,5
Karlılığı arttırmak	% 41,1	% 50,8
Verimliliği arttırmak	% 35,3	% 62,0
MEŞRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER		
Müşteri memnuniyetini arttırmak	% 37,4	% 55,6
Çalışma koşullarını iyileştirmek	% 41,9	% 39,8
Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması	% 36,6	% 9,9
İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	% 35,3	% 6,9
Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	% 25,3	% 5,3
Çalışanların zihinsel kapasitesinden yararlanmak	% 36,6	% 50,3
Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak	% 33,3	% 18,9

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdeleyen soru</i>	<i>Katlıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katlıyorum</i>
MEŞRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER		
Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak	% 38,7	% 23,2
Çağdaş bir firmada uygulanması yönündeki inanç	% 39,3	% 36,6
Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması	% 8,2	% 3,3
Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri	% 33,9	% 13,4
Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması	% 57,6	% 15,2
Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilesinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması	% 40,7	% 11,9
Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi	% 31,4	% 10,7
Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması	% 28,7	% 7,0
Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak	% 52,8	% 30,9

<i>Takım çalışmasının benimsenme nedenini İrdelenen soru</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
MEŞRUIYET KAYNAKLI GEREKÇELER		
Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması	% 43,6	% 39,7
Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi	% 25,7	% 9,4
PROFESYONELLEŞME KAYNAKLI GEREKÇELER		
Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi	% 4,5	% 1,7
Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi	% 17,3	% 2,8
Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi	% 29,6	% 5,6
Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri	% 31,3	% 6,0
İZOMORFİZM KAYNAKLI GEREKÇELER		
Rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olması	% 21,3	% 6,6

Tablo 7: Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Bulgular

Tablo 6'daki tanımlayıcı istatistiki bilgilere ek olarak Tablo 7 aracılığıyla katılımcıların takım çalışmalarının uygulanma gerekçeleriyle ilgili fikirleri hakkında genel bilgi verilmesi amaçlanmaktadır. “Katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinin kabulünü baz alarak elde edilen sonuçlar itibariyle katılımcılar tarafından en fazla destek bulan yargıların üst kategorizasyon dahilinde dağılımları Tablo 7’de özetlenmektedir.

3.1.3. Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenlerine Yönelik Gerekçelerin Sınıflar Bazında Değerlendirilmesi

3.1.3.1. Rasyonel Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi

Takım çalışmalarının geleneksel nedenleri olarak belirtilen rasyonel gerekçeler yazında en fazla yer verilen gerekçelerdir. Bu nedenle de araştırmaların pekçoğu takım çalışmalarının rasyonel gerekçelerle benimsenmesi ve bu tür getirileri üzerine odaklanmıştır (Mueller:1994, Bacon ve Blyton:2000, Hamde:2000, Alpander ve Lee: 1995) Bu araştırmada da rasyonel gerekçelerin takım çalışmalarının benimsenmesindeki rolü analiz edilmeye çalışılmış böylece uzun dönemli simgesel ödüllendirme gayesiyle kıyaslanması amaçlanmıştır. Araştırmaya göre rasyonel gerekçelerin takım çalışmalarının organizasyonlara adaptasyonu noktasında çok önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aşağıda her bir rasyonel gerekçenin katılımcıların arasında ne oranda destek bulduğuna yer verilmektedir.

- Verimliliği arttırmak ; %97,3
- Firmanın rekabet gücünü arttırmak ; %96,8
- Maliyetleri düşürmek ; %95,6
- Karlılığı arttırmak ; %91,9

Takım çalışmasıyla ilgili araştırmalar incelendiğinde verimliliğe etkisi konusunda birbiriyle çelişen sonuçlara ulaşıldığı dikkat çekmektedir. Bu araştırmaların bazılarında takım çalışmasının düşük verimlilik, zayıf karar gibi negatif çıktılara yol açtığına; diğer bazı araştırmalarda ise takım çalışmasının verimliliği arttırdığına, (Campion ve Medsker 1993) örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından kritik bir öneme sahip olduğuna (Langfred 2000; Sexton 1994; Hamde 2000; Bacon ve Blyton 2000; Mueller 1994) değinilmektedir. Takım çalışmaları yaratıcı fikirlerin oluşumu, iş tatmini ve motivasyon artışı gibi kültürel

nedenler (Mueller 1994; Wall 1986; Hogel ve Gemuenden:2001) üzerinde olumlu etkiler yaparak verimlilik artışını desteklemektedir (Banker ve Field 1996).

Verimlilik konusunda eleştirel sonuçlara yer veren çalışmalarda ise takım çalışmalarının verimlilik üzerindeki etkilerinin kısa dönemde değil ancak uzun dönemde görülebileceği dile getirilmektedir. Bunun nedeni de izomorfizm bağlamında benimsenmiş olan uygulamaların, verimlilikten daha ziyade meşruiyete katkıda bulunmasıdır. Diğer taraftan verimliliği arttırmak adına faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü, örgütün beklentilere uyumlu hareket ettiğini gösterir ki bu da meşruiyeti beraberinde getirecektir. (Meyer ve Rowan 1977)

Takım çalışmalarının verimlilik üzerindeki etkisinin gerek dolaylı yollardan gerekse de direkt olarak gözlemlenebildiğini dile getiren araştırmaları destekler bir sonuca bu araştırmada da ulaşılmaktadır. Katılımcıların %97,3'ü verimliliğe katkısının olacağı düşüncesiyle takım çalışmalarının benimsendiğini vurgulamaktadırlar.

İkinci bir rasyonel neden olan "*rekabet gücünü artırma*" gayesi takım çalışmaları üzerine yapılan pekçok araştırmada ele alınan diğer gerekçelerden biridir. Alpender ve Lee'nin 1998 yılındaki araştırmalarına ek olarak ilerleyen yıllarda Bacon ve Blyton'ın takım çalışmalarının etkilerinin analizine yönelik araştırmalarında işletmenin rekabet gücündeki artış sorgulanmıştır (Bacon ve Blyton 2000:1440, Alpender ve Lee 1995:11). Bu araştırmalarda takım çalışmalarının organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırmak, ortak amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli desteği sağlamak açısından önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Church'e göre takımlar, işletmelerin faaliyette buldukları alanda güçlü bir rakip haline gelebilmeleri ve bu pozisyonlarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. İyi şekilde organize olmuş takımlar sinerji yaratarak, çalışanlar için aidiyet duygusu oluşturmakta ve işletme açısından ciddi rekabet avantajları sağlamaktadır (Church 1998:47).

Takım çalışmalarının benimsenmesi bağlamında yazında etkin bir kriter olarak ele alınan rekabet gücüne olumlu etkisi, araştırmada da benzer sonuçlarla karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların %96,8'i rekabet gücünün artırılmasında takım çalışmalarının etkisinin olduğunu ve bu nedenle organizasyonlarca benimsenebileceğini savunmaktadırlar.

Takım çalışmalarının maliyetlerin düşürülmesi üzerindeki etkisi Hogel ve Gemenden (2001), Kemp (1986), Tarricone ve Luca (2002), Mierlo (2003), Bacon ve Blyton (2000) gibi pekçok araştırmacı tarafından ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Maliyet etkinliği sağlama ve yönetici sayısını minimize etme gibi faydaları nedeniyle organizasyonların maliyetlerini düşürmesinde yardımcı bir “uygulama” olduğu dile getirilmiştir. Kısaca değinilen tüm araştırmalara ek olarak bu araştırmada da takım çalışmalarının maliyetlerin düşürülmesinde etkin rol oynadığı katılımcıların %95,6 gibi büyük bir çoğunluğu tarafından dile getirilmiştir.

Araştırma kapsamına dahil edilen son rasyonel gerekçe ise bugüne kadar pekçok araştırmada ele alınan takım çalışmalarının karlılık üzerindeki etkileridir. Tarricone ve Luca 2002'deki çalışmalarında takım çalışmalarının pekçok yönden karlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını ileri sürmektedirler. Tarricone ve Luca'nın araştırma sonuçları katılımcılar tarafından da desteklenmekte ve %91,6'sı takım çalışmalarının benimsenmesi noktasında karlılığı ön planda tutmaktadırlar.

3.1.3.2. Profesyonelleşme Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi

Organizasyonlar son 20–30 yıldır Profesyonelleşmeden kaynaklanan birtakım nedenlerle bazı uygulamaları bir diğer deyişle kurumları benimsemektedirler. Araştırma kapsamında bir kurum olarak ele alınan takım çalışmalarının benimsenmesinde bu tür nedenlerin etkinlik düzeyi araştırılmıştır. Yazında yer verilen üniversiteler, danışmanlık firmaları ve bu alandaki ilgili yayınların ve kongrelerin takım çalışmalarının benimsenmesi üzerindeki gücü irdelenmeye çalışılmıştır. Profesyoneller tarafından sıkça dile getirilen bu tür uygulamaların bir yönetim modası haline dönüştüğünü savunan Kieser'in (1997) yanısıra Meyer ve Rowan (1977) eğitim sisteminin bu uygulamaların yayılımında etkili olduğunu vurgulamaktadırlar.

Literatürde profesyonelleşme kaynaklı gerekçeler arasında yer verilen aşağıdaki 4 neden araştırma kapsamına dahil edilmiş ve takım çalışmalarının uygulanması noktasında ne düzeyde etkin oldukları irdelenmeye çalışılmıştır. Herbir gerekçenin katılımcılardan ne düzeyde destek bulduğuna bakıldığında çarpıcı bir sonuçla karşılaşmaktadır. Son yılların

popüler yönetim uygulamaları arasında önemli bir yere sahip olan takım çalışmalarının yayılımında profesyonelleşme kaynaklı gerekçelerin etkin olmadığı dikkat çekmektedir.

- Üniversitelerin ders programlarında takım çalışmalarına yer verilmesi ; % 6,2
- Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması temasının sıklıkla işlenmesi ;% 20,1
- Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışmasının tavsiye edilmesi ;% 35,2
- Danışmanlık firmalarının takım çalışmaları uygulanması yönündeki tavsiyeleri ; % 37,3

Yönetim dergi ve kitaplarında yer verilmesi ve danışmanlık firmalarının tavsiyeleri düşük oranda destek bulabilse de üniversitelerin ve kongrelerin programlarında takım çalışması temasına yer verilmesinin teşvik edici bir etken olamadığı bir gerçektir. Bu noktada da üniversite-sanayi işbirliğinin yeterli oranda gelişmemiş olmasının etken bir faktör olabileceği yorumlar arasına dahil edilebilecektir.

3.1.3.3. İzomorfizm (Benzeşim) Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi

Church'e göre takım çalışmalarının benimsenmesi üzerindeki önemli etkenlerden birisi rakip firmaların takım çalışması uyguluyor olmasıdır (Church:1998). Woywode (2002) ise otomotiv sanayiinden örnek vererek takım çalışmaları uygulayarak avantaj elde edebilen bir firmanın diğer firmalar tarafında örnek alınacağına dikkat çekmektedir. Rakip bir firmanın takım çalışması uygulayarak üstün konuma gelmesi sektördeki diğer firmaları da harekete geçirecek ve böylece rakibe benzemek için takım çalışmalarını uygulayacaklardır.

Takım çalışmalarının taklitçi benzeşim gerekçesiyle benimsenebileceği üzerine yapılan yorumlardan hareketle araştırma kapsamında bu konunun irdelenmesine gerek duyulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %27,9'u takım çalışmalarının benimsenmesinde rakip firmaların benimsiyor olmasını etkin bir neden olarak dile getirmiştir. Oranın düşük oluşu Church'ün yorumlarını destekler niteliktedir. Church takım çalışmalarının sadece rakipleri taklit etmek gayesiyle benimsenmesi durumunda başarılı sonuçlar elde edilemeyeceğini dile getirmektedir. Katılımcıların yorumları da bu yönde ele

alınacak olursa sadece taklit gayesinin taşınmadığı farklı gerekçelerin daha ön planda olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

3.1.3.4. Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın temel analiz konusunu oluşturan meşruiyet kaynaklı gerekçelerin takım çalışmalarının benimsenmesi üzerindeki etkilerinin analizine gelindiğinde alt bir sınıflandırma yapılarak devam edilmesi uygun görülmüştür. Bu bağlamda da “Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Meşruiyet Türleri Bazında Sınıflandırılması”nı ele alan Tablo 5’e göre hareket edilecektir. Tablo 5 sınıflandırması baz alındığında meşruiyet türleri ekseninde oluşan sonuçlar aşağıda Tablo 8’de verilmektedir.

Meşruiyet Kaynaklı gerekçeleri meşruiyet türleri bazında sınıflandırıp değerlendirmeden önce herbir sınıftaki gerekçelere kısaca değinilmesi uygun görülmüştür.

3.1.3.4.1. Normatif Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi

Meşruiyet türlerinden ilki olarak ele alınan Normatif meşruiyetin kendi arasında dörde ayrılarak incelenmesi uygun bulunmuştur. Yazında bu dört gruptan bireysel meşruiyete yönelik takım çalışmalarının benimsenmesi bağlamında herhangi bir çalışma ve yoruma rastlanmamıştır. Bu nedenle de araştırma kapsamına dahil edilememiş ve diğer üç alt grupta analize devam edilmiştir.

Bu üç gruptan biri olan Sonuçsal meşruiyetin temel hareket noktası “doğru şeyleri yapmak”tır. Toplumsal olarak kabul görmüş normlara, standartlara ve değerlere uyumlu faaliyetlerde bulunmak organizasyonun doğru şeyleri yaptığının göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Bununla birlikte takım çalışması uygulanmasından dolayı imajdaki iyileşmeler gerek iş bağlantısı kurma gerekse de kredibilitiyi artırma anlamında destek sağlamaktadır. Ürün ve hizmetlerin beklentilerle uyumlu olması ve her aşamada sağlanan destek organizasyonun doğru şeyler yaptığının göstergesidir. Katılımcılara sonuçsal meşruiyet kapsamında yöneltilen yargıların genel itibari ile %50’nin altında destek bulabildiği dikkat çekmektedir. Her üç yargı için de yakın değerli sonuçların elde edilmesi takım çalışmalarının benimsenmesinde sonuçsal meşruiyetin ön planda olmadığını göstermektedir.

I. NORMATİF MEŞRUIYET	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
<i>Sonuçsal Meşruiyet</i>		
* Takım çalışması uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerine daha fazla güven duyulması	%36,6	%9,9
* Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitésinin (finansal kuruluşlar açısından) artacağına inanılması	%40,7	%11,9
* Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmalara göre daha avantajlı konumda olabilmesi	%31,4	%10,7
<i>Prosedürel Meşruiyet</i>		
* Çalışma koşullarını iyileştirmek	%41,9	%39,8
* İşletme ölçeğinin (çalışan sayısı) büyümesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	%35,3	%6,9
* Müşteri portföyünün genişlemesi nedeniyle takım çalışması uygulanmasına yönelik dışsal beklentilerin artması	%25,3	%5,3
* Çalışanların, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak,	%38,7	%23,2
* Müşterilerin takım çalışmasının benimsenmesi yönünde baskı yapması	%8,2	%3,3
* Sektörde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olması	%28,7	%7,00
* Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştırır mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inanılması	%43,6	%39,7

<i>Yapısal Meşruiyet</i>		
* Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından işletmeyi cazip kılmak	% 33,3	% 18,9 % 30,9
* Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak	% 52,8	
II. PRAGMATİK MEŞRUIYET		
<i>Değişim Meşruiyeti</i>		
* Müşteri memnuniyetini arttırmak	% 37,4	% 55,6
* Çalışanların takım çalışması yapılması yönündeki talepleri	% 33,9	% 13,4
<i>Etki Meşruiyeti</i>		
* Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak	% 36,6	% 50,3
III. BİLİŞSEL MEŞRUIYET		
* Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği yönündeki inanç	% 39,3	% 36,6
* Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması	% 57,6	% 15,2
* Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi	% 25,7	% 9,4

Tablo 8: Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesi Üzerindeki Etkisi

İkinci bir sınıflandırma ise “şeyleri doğru yapmak” noktasında devreye giren prosedürel meşruiyet ayrımıdır. Toplumsal olarak kabul görmüş pratiklerin, prosedürlerin

ve kurumların benimsenmesi organizasyonun faaliyetlerini doğru yöntemler kullanarak yaptığına işaret etmektedir. Bu sınıflandırma içerisinde yer verilen yargılardan çalışma koşullarını iyileştirme gerekçesi Stejin (2001), Bacon ve Blyton (2000), Mueller (1994)'in savunduğu üzere fiziksel yorgunluğu ve is stresini azaltmakta bu da yapılan işin doğru yöntemle yapıldığını göstermektedir. Katılımcıların %81,7'si takım çalışmalarının çalışma koşullarını iyileştirdiğini dile getirmektedir. Yine benzer şekilde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki problemlerin çözümünde takım çalışmalarının etken rol oynadığı (Abrahamson:1996) ve böylece yönetime karşı pozitif bir tutum takınılacağı ileri sürülmektedir. Katılımcıların %61,9'u bu görüşe katılmaktadırlar. Prosedürel meşruiyet sınıflandırmasında yer verilen ve katılımcıların %83,3'nün desteğini bulan bir diğer görüş ise takım çalışmalarının işletmeleri amaçlarına ulaştıran mükemmel bir araç olduğuna yöneliktir.

Bu üç gerekçeye ek olarak paydaşların beklentilerini dile getiren fakat bu beklentide paydaşlara herhangi bir katkının söz konusu olmadığı gerekçeler de araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece normatif meşruiyetin fayda gözetmeksizin “sadece doğru olduğu için yapılmalı” görüşünün katılımcıların desteğini bulup bulmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. “Çalışan sayısı artan ve müşteri portföyü genişleyen organizasyonların takım çalışmalarını benimsemesi yönünde bir beklenti oluşması” ayrıca müşterilerin ve sektörün takım çalışmalarının benimsenmesi talebinde bulunması bu bağlamda ele alınan gerekçelerdir. DiMaggio ve Powell'ın “çalışan ve müşteri sayısı artan organizasyonların diğer organizasyonların prosedür ve uygulamalarını benimsemeleri yönündeki beklentilerin artışı” savı test edilmeye çalışılmıştır (DiMaggio ve Powell 1983:69). Araştırma sonuçları bu üç gerekçenin de takım çalışmalarının benimsenmesinde etkin bir neden olmadığını ortaya koymaktadır.

Prosedürel meşruiyete yönelik gerekçelere katılım değerlendirildiğinde dışsal beklentilerin önemli faktörler olmadığı(sektör, müşteri baskıları gibi) bununla birlikte fiziki koşulları iyileştirme, iletişimi güçlendirme amacıyla takım çalışmalarının benimsenmesine yönelik bir eğilim olduğu dikkat çekmektedir.

Normatif meşruiyet bağlamında ele alınabilecek son sınıf ise yapısal meşruiyeti test eden yargılardır. Yapısal meşruiyetin prosedürel meşruiyetten farkı iş yapma tekniklerine,

biçimlerine değil de organizasyon yapısına-departmanlaşmaya dayanmasıdır. Paydaşların organizasyonun yapısal olarak kabul edilebilirliğini sınıadığı bir meşruiyet türüdür. Yapısal meşruiyetin takım çalışmalarının benimsenmesindeki etkisini analiz edebilmek için Derick'in "işletmenin çalışılabilecek bir işyeri olarak kabul edilmesi" yorumu temel alınmıştır(Derick 2005). Bununla birlikte Hamde'nin yapısal olarak benzer organizasyonların kullandıkları dillerin de benzer olacağı böylece birbirleriyle daha rahat iletişim kurabilecekleri savı da araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Böylece takım çalışmalarının yapısal bir benzerlik oluşturması nedeniyle gerek çalışılabilecek bir yer gerekse de daha kolay iletişim kurulabilecek bir organizasyon özelliği katıp katmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların her iki gerekçeye ilişkin düşünceleri aşağıdaki şekildedir.

- Nitelikli işgücünü işletmeye çekmek ve iş başvuruları açısından ;% 52,2
işletmeyi cazip kılmak
- Müşteri ve tedarikçilerle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ;% 83,7
ve iletişim sağlamak

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa, takım çalışmalarının benimsenmesinde yapısal meşruiyet kazanımı gayesinin etkin olduğu söylenebilmektedir. Gerek beşeri kaynakların temini gerekse de müşteri ve tedarikçilerle işbirliğini kolaylaştırması açısından takım çalışmalarının önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.1.3.4.2. Pragmatik Meşruiyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi

Pragmatik meşruiyet paydaş beklentilerinin karşılanmasını test eden bir yapıya sahiptir. Normatif meşruiyetten farkı paydaşların kendi çıkarlarının gözetilmesi amacıyla bu taleplerde bulunmalarıdır. Normatif meşruiyette paydaşlar fayda sağlayıp sağlamayacaklarını düşünmeksizin sadece olması gerektiği için talepte bulunmaktadırlar.

Pragmatik meşruiyete göre beklentileri tatmin edilen paydaşlar organizasyondan desteklerini esirgemeyecekler ve buradaki en önemli desteklerden biri de meşruiyet kazanımına yönelik olan destek olacaktır. Pragmatik meşruiyet bağlamında iki tür meşruiyetten söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki organizasyon ile çevresi arasındaki

kaynak değişimini ele almaktadır. Araştırmada Değişim meşruyetini sorgulayan 2 yargıya yer verilmiştir. Böylece organizasyonların en önemli paydaşlarından olan müşterilerin ve çalışanların memnuniyetinin arttırılmasının meşruyet kazanımına katkıları test edilmeye çalışılmıştır. Abrahamson'un (1996) takım çalışmaları gibi Moda yönetim teorilerinin, bireylerin psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına katkı sağladığı düşüncesinden hareket edilmiştir. Takım çalışmalarının temel felsefesi olan müşteri memnuniyetini arttırma gerekçesinin katılımcılar tarafından ne oranda desteklendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları bu görüşleri destekler bir sonuç vermiş ve takım çalışmalarının temel gayesi olan müşteri memnuniyetini sağlama gerekçesi katılımcıların %93'ü tarafından desteklenmiştir. Fakat çalışan taleplerinin takım çalışmalarının benimsenmesi üzerindeki etkisi aynı sonucu doğuramamıştır. Bu da takım çalışmalarına karar verilmesi noktasında çalışanların değil de üst yönetimin fikrinin daha öncelikli olduğuna işaret etmektedir.

Suchman'ın pragmatik meşruyet çatısında ele aldığı diğer bir tür ise etki meşruyetidir. Etki meşruyetinde temel olan paydaşların karar verme süreçlerine dahil edilmesi ve fikirlerinden yararlanarak strateji belirlemede bu fikirlerin kullanılmasıdır (Suchman 1995) Bu bağlamda araştırmaya “Çalışanların zihinsel kapasitesinden daha fazla yararlanmak” ibaresi eklenmiş ve etki meşruyetinin takım çalışmalarının benimsenmesinde ne derece belirleyici olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Katılımcıların %86,6'sı bu görüşü desteklemiştir.

Pragmatik meşruyete yönelik değerlendirme yapılacak olursa genel olarak takım çalışmalarının benimsenmesinde paydaşların beklentilerinin karşılanmasının ve karar verme süreçlerine dahil edilmelerinin önemli etkenler olduğu söylenebilmektedir.

3.1.3.4.3. Bilişsel Meşruyet Kaynaklı Gerekçelerin Takım Çalışmalarının Benimsenmesindeki Etkilerinin Analizi

Bilişsel meşruyet toplumsal algılamaları ön planda tutmaktadır. Hannan ve Freeman, Shepherd ve Zacharakis gibi araştırmacıların çoğu daha yaygın olarak uygulanmakta olan tüm prosedürlerin toplumun gözünde daha meşru kabul edildiğini ileri sürmektedirler (Hannan ve Freema: 1984, Shepherd ve Zacharakis:2003) Örneğin çağdaş, başarılı bir organizasyonun takım çalışması uygulaması gerektiği düşüncesi toplumsal

algılamalara dayanmaktadır. Ayrıca takım çalışması uygulayan organizasyonların Fernandez'in de belirttiği üzere itibarının arttığı ve toplum tarafından daha kolay kabul gördüğü savı da (Fernandez:2006) bilişsel meşruiyet bağlamında değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Çağdaş bir firmada takım çalışması uygulanması gerektiği yönündeki inanç ;%75,9
- Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulanıyor olması ;%72,8
- Takım çalışması uygulayan işletmelerin genel olarak toplumda daha kolay kabul gördüğünün düşünülmesi ;%35,3

Bilişsel meşruiyetin takım çalışmalarının benimsenmesinde önemli bir faktör olduğu analiz sonuçları itibariyle söylenebilmektedir. Özellikle çağdaş ve başarılı organizasyonların başarılarındaki etmenlerden biri de Meyer ve Rowan'a göre toplum tarafından meşru kabul edilen rasyonel uygulamaların benimsenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre rasyonelliği kanıtlanan takım çalışmalarının uygulanıyor olması o organizasyon için başarılı ve çağdaş imajı yaratacaktır. Tüm bu nedenlerle de toplumun gözünde başarılı ve çağdaş organizasyonlar takım çalışması uyguladığı için katılımcılar bu yargıları desteklemektedirler. Yine benzer şekilde Abrahamson'un Moda Yönetim teorileri düşüncesi de bu görüşleri destekler niteliktedir.

3.2. Takım Çalışmaları Benimsenme Nedenleri Ölçeği

3.2.1. Güvenilirlik analizi sonuçları

Araştırma kapsamına 320 katılımcının cevapları dahil edilmiş ve 27 sorunun toplam 25 tanesinin analiz dahilinde incelenmesi uygun bulunmuştur. Araştırmanın eştutarlılık katsayısı 0.78 olarak gerçekleşmiş ve standardizesi ise 0,85'tir.

SONUÇ

Günümüzde en etkili organizasyonel yapılara sahip işletmeler uzun dönemli başarıyı elde edecekler ve hayatta kalabilen işletmeler ise birbirine benzer organizasyonel yapılara sahip olacaklardır. Organizasyonlar arası yapısal benzerliklere verilebilecek en güzel örneklerden birisi de son dönemlerde yaygın bir şekilde uygulanmakta olan takım çalışmalarıdır. Takım çalışmaları kimi zaman rasyonel davranışın ve modernliğin simgesi olarak kimi zaman da meşruiyet aracı hatta profesyonelleşme kaynaklı normatif baskıların sonucu olarak kendine yer bulmuş uygulamalar olarak kabul edilmektedirler. Rasyonel bir davranış olarak kabul edilmediği durumlarda dahi kendine uygulama alanı bulabilen takım çalışmalarının organizasyonlarca gerçek benimsenme nedenleri değişebilmektedir. Bu araştırmada da son dönemlerin popüler uygulamalarından biri olarak kabul edilen, örgütsel başarıya katkısından her platformda sıkça bahsedilen takım çalışmalarının yayılım nedenleri ayrıntılı olarak irdelenmektedir.

Araştırmanın amacı takım çalışmalarının benimsenme nedenlerini analiz edebilmek ve bu nedenler arasında meşruiyet elde etme amacının ne derece baskın olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu bağlamda Meşruiyet Kuramı, Kurumsalcı Kuram ve Takım Çalışması yazını ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kurumsalcı Kuramın ve Meşruiyetin Kuramının birbirini tamamlar nitelikleri dikkate alınmış ve çoğu zaman birbiri içerisine dahil olmuş önemli noktaları araştırmada birlikte izlenmiştir. Kurumsallaşmanın temel ve en önemli gayelerinden birinin meşruiyet kazanımı olduğu düşünülecek olursa birlikte değerlendirmenin yanlış olmadığı daha net anlaşılacaktır.

Takım çalışmalarının bir kurum olduğu gerçeğinden hareketle kurumların yayılım nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda yazında karşılaşılan ilk nedenlerden birinin rasyonel gerekçeler olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamına rasyonel gerekçelerin dahil edilmesinin nedeni takım çalışmalarının uzun dönemli getirileri mi yoksa kısa dönemli getirileri nedeniyle mi benimsendiğini ayırt edebilmektir. Uzun dönemli getiriler genel itibariyle meşruiyet temelli gerekçelerdir. Bunun nedeni de meşruiyet kazanımının kısa dönemde gerçekleşebilecek bir süreç olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu ayrımı yapabilmek için çalışmaya yazında en sık rastlanan “verimlilik, karlılık, maliyetleri düşürme ve rekabet gücünü artırma” gibi rasyonel

gerekçeler dahil edilmiş ve genel olarak yakın sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların %90'ının üzerinde bir kısmı takım çalışmalarının benimsenmesinde rasyonel gerekçelerin çok önemli faktörler olduğunu düşünmektedirler.

Yazında kurumların benimsenmesinde etkin olarak belirtilen diğer bir gerekçe sınıfı ise “üniversitelerin, akademisyenlerin, danışmanlık kuruluşlarının” tavsiyeleridir. Takım çalışmalarının benimsenmesinde profesyonelleşme kaynaklı bu tarz gerekçelerin etkisini analiz edebilmek için 4 yargı araştırmaya dahil edilmiştir. Fakat bu 4 yargının da çok düşük oranda destek bulduğu bu nedenle de takım çalışmalarının yayılımında profesyonellerin önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurumsalcı perspektifi simgeleyen ve kurumların yayılımında etkisi olduğu pek çok araştırmacı tarafından dile getirilen diğer bir grup ise kurumların *izomorfiam (eşbiçimlilik)* gerekçesiyle benimsenmesidir. Church'e göre takım çalışmasının organizasyonların büyük çoğunluğunca benimsenmesi durumunda uygulamaya geçmemiş olan herhangi bir organizasyon dışlanabilmektedir (Church:1998). Bu durumda da organizasyonların genellikle rakipleri uyguladığı için bu tür kurumlara adapte oldukları ileri sürülmektedir. Fakat araştırma kapsamında izomorfizm nedeniyle takım çalışmalarının uygulanıp uygulanmadığı sorgulandığında benzer bir sonuca varılamamıştır. Katılımcıların sadece küçük bir kısmı rakipler uyguladığı için takım çalışmalarının uygulandığı savını onaylamışlardır. Sonuç olarak takım çalışmalarının yayılımında rasyonel getirileri olmayan taklit amaçlı benimsemenin etkin olmadığı dikkat çekmektedir.

Son olarak takım çalışmalarının yayılımında meşruiyet kaynaklı gerekçelerin ne denli önemli oldukları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada Suchman'ın meşruiyet türleri sınıflandırmasından hareket edilerek her bir gerekçenin hangi meşruiyet türüne girdiği analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu sınıflandırmanın sonucunda meşruiyet türleri arasında genel bir değerlendirme yapıldığında paydaşların beklentilerinin karşılanmasını ön planda tutan pragmatik meşruiyetin katılımcılar tarafından destek bulduğu dikkat çekmektedir. Böylece çalışmanın ilk bölümünde geniş olarak yer verilen paydaş yaklaşımıyla meşruiyet kazanımının yakından ilişkili olduğu birkez daha ortaya konmaktadır. Paydaşlarını doğru olarak belirleyebilen ve stratejilerini bu doğrultuda

geliştiren bir organizasyonun başarılı olabileceği görüşü araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

İkinci bir meşruiyet türü olan bilişsel meşruiyet sonuçları değerlendirildiğinde pragmatik meşruiyet kadar olmasa da takım çalışmalarının benimsenmesinde etkin olabildiği söylenebilmektedir. Bilişsel meşruiyeti simgeleyen gerekçelerin destek bulması toplumda algısal olarak başarılı, beklentileri yerine getiren bir organizasyon imajı çizebilmenin amaçlandığını göstermektedir. Rasyonel olamasa bile en azından toplumun gözünde başarılı olarak kabul edilebilmek organizasyonun hedeflerinden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Meşruiyet türlerinden bir diğeri olan normatif meşruiyet genel sınıfları bazında değerlendirildiğinde takım çalışmalarının diğer organizasyonlarla yapısal bir benzerlik elde etmek amacıyla benimsendiğini ortaya koymaktadır. Benzer prosedürleri benimseyerek sonucunda da çalışılmak için ideal bir işyeri imajının oluştuğu söylenebilmektedir. Bu da yapısal meşruiyet elde etmek için takım çalışmalarının benimsenebileceğine işaret etmektedir. Buna karşın “Doğru şeyler yaparak” ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırdığı, imajını iyileştirdiği ve teknik-yasal gerekliliklere uyum sağladığı için meşru kabul edileceği düşüncesi yeterli oranda destek bulamamaktadır. Bu da sadece “doğru şeyleri yapma” gayesinin meşruiyet kazanımında çok da büyük bir etken olmadığını göstermekte ve sonuçlara odaklı meşruiyetin takım çalışmalarının benimsenmesinde önemli bir gerekçe olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ayrım olan prosedürel meşruiyet ise “şeyleri doğru yapmak” üzerine odaklanmaktadır. Burada da iş süreçlerini iyileştirmeye ve çalışanlar için daha olumlu gelişmeler sergilemeye yönelik gerekçelerin destek bulduğu fakat prosedürlerin benimsenmesi bağlamında dış etkenlerin çok da büyük bir etkisinin olmadığı dikkat çekmektedir. Kısacası prosedürler eğer iklimi iyileştirmeye yönelik ise meşruiyete katkısının olduğu aksi taktirde baskılar neticesinde benimsendiğinde meşruiyeti getirmediğine işaret edilmektedir.

Tüm sonuçlar itibariyle genel bir değerlendirme yapılacak olursa takım çalışmalarının benimsenmesindeki asıl amacın rasyonellik olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte paydaşların beklentilerini karşılama, toplumun gözünde başarılı bir organizasyonmuş imajı oluşturabilme, yapısal olarak diğer organizasyonlarla uyumlu olma

ve iç iklimi iyileştirme amacı taşıyan meşruiyet kaynaklı gerekçeler de takım çalışmalarının benimsenmesinde etkin rol oynamaktadır. Fakat hiçbir rasyonel getiri olmaksızın sadece taklit etme amacıyla ve profesyonellerin tavsiyeleri nedeniyle takım çalışmalarının benimsenemeyeceği çalışmayla elde edilen diğer sonuçlardır.

Araştırmanın ilerleyen dönemde takım çalışması alanında yapılacak araştırmalara yol gösterici olması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmadaki zaman kısıtı elimine edilerek daha uzun dönemli karşılaştırmalı analizler yapılabilecek ve daha farklı bakış açılarıyla farklı sonuçlara da ulaşılabilecektir.

KAYNAKLAR

Abrahamson, E.

1998 "Management Fashion", *Academy Of Management Review*, 21(1), s.s. 254-285

Aldrich, H. E., ve Fiol C. M.

1998 "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation" *Academy of Management Review* 19 (4) s.s. 645-670

Alpander G.G., Lee C.R.

1998 "Culture, strategy and teamwork the keys to organizational change" *Journal of Management Development* 14(8) s.s. 4-18

Andriof J.

1998 "Unfolding Stakeholder Engagement" Warwick Business School, S. Waddock: Boston College Carroll School of Management Greenleaf Publishing, Boston

Ashforth Blake E., Gibbs Barrie W.

1998 "The double-edge of organizational Legitimation" *Organization Science* Vol 1. No:2 s.s. 177-194

Bacon N., Blyton P.

1998 "High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes" *Human Relations*, 53(11): s.s. 1425-1458

Banker R. D., Field J.M., Schroeder R. G., Sinha K.K.

1998 "Impact of work teams on manufacturing performance" *Academy of Management journal* 39(4) s.s. 867-890

Beaulieu S., Roy M., Pasquero J.

1998 "Linking the management of Legitimacy and the learning Process: Evidence from a case study" *Measuring business excellence* 8 (2) s.s. 41-55

Bradley R. Agle, Ronald. K. Mitchell, Jeffrey A. Sonnenfeld

1998 "Who Matters To CEO's? An Investigation Of Stakeholder Attributes And Salience, Corporate Performance And CEO Values", *Academy Of Management Journal*, Vol 42 No.5 s.s. 507-525

Brinkerhoff D. W.

2005 "Organizational Legitimacy, Capacity and Capacity Development" RTI International Public Management Research Association 8th Research Conference

- Burke C.S., Wilson K.A., Salas E.
 1998 "The use of a team-based strategy for organizational transformation: guidance for moving toward a high reliability organization" *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(6) s.s. 509-530
- Burton, B.K.,Dunn, C.P
 1998 "Stakeholder Interests and Community Groups: A New View", *International Association for Business and Society Annual Meetings*
- Carmelo Mazza, Jose Luiz Alvarez
 1998 "Haute Couture and Pret-a-Porter: The Popular Press and diffusion of management practices" *Organization Studies* 21/3 s.s. 567-588
- Campion Michael A., Medsker Gina J.
 1998 "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designinig effective work groups"*Personel Psychology*, 46, s.s. 823-850
- Castka P., Sharp J. M., Bamber C. J.
 1998 "Assesing teamwork development to improvement organizational performance" *Measuring business excellence*, 7(4) 29-36
- Church A., H.
 1998 "From both sides now: the power of teamwork–fact or fiction" *Team Performance Management*, 4(2) s.s. 42-52
- Clarkson Max B. E.
 1998 "A Stakeholder Framework for Analizing and Evaluating Corporate Social Performance" *Academy of Management Review* Vol.20 No.1 s.s.101-122
- Clement Ronald W.
 1998 "The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders" Internet adresi: www.sciencedirect.com/science_ob 11.05.2006
- Cludts Stephan
 1998 "A Review Of The Normative Cores Of Stakeholder Theory: Towards A Community Of Stakeholders", *Second World Congress of Business, Economic and Ethics*, July 19-23, São Paulo, Brazil
- Deegan Craig
 1998 "The legitimising effect of social and enviromental disclosures-a theoretical foundation" *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, Vol. 15 No.3 s. s.278-296

- Deegan, C. And Gordon, B.,
1998 "A study of environmental disclosure practices of Australian Corporations",
Accounting and Business Research, Vol. 26, No. 3, s.s. 187-199
- Deephouse D., ve Carter S.
1998 "Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and
Organizational Reputation" , *Journal of Management Studies* 42:2 March s.s.
25-38
- DiMaggio J.P., Walter W. Powell
1983 "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective
Rationality in Organizational Fields" [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di
Maggio (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The
University of Chicago Press] içinde 63-82
- Doganer Aysan
1998 <http://www.aysandoganer.com/makale.php?makaleID=10> 19.05.2008
- Donaldson Thomas, Preston Lee. E.
1998 "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and
Implications", *Academy of Management Review*, Vol no:20 s.s. 65-91
- Donnollen, A.
1998 *Takım Dili.* (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dowling J., Pfeffer Jeffrey
1998 "Organizational Legitimation" *Pacific Sociological Review* (18) s.s.122-136
- Driscoll Cathy, Mark Starik
1998 "The Primordial Stakeholder: Advancing The Conceptual Consideration Of
Stakeholder Status For The Natural Environment " *Journal of Business Ethics* 49 s.s. 55-73
- Elsbach K.D.
1998 "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The
Construction and Effectiveness of verbal accounts" *Administrative Science
Quarterly*, 39, 57-88
- Elsbach, K.D., Sutton R.
1998 "Acquiring organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A
Marriage of Institutional and Impression Management Theories" *Academy of
Management Journal*, 35, s.s. 699-738
- Freeman , R.E.
1998 "The Politics Of Stakeholder Theory" , *Business Ethics Quarterly*, 4 (4)
s.s.409-421.
1998 "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman

- Freeman R. E., Wicks, A. C. Bidhan Parmar,
1998 “Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited ” (Response),
Organization Science Vol.15,No.3, May –June 2004, s.s.364 –369
- Frooman Jeff
1998 “Stakeholder Influence Strategies”, *Academy Of Management Review*, 1999
Vol.24, No.2, s.s.191-204
- Garriga Elisabeth, Dome`nec Mele´
1998 “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory” *Journal of Business Ethics* 53: 51–71
- Geert Van Hootegeem, Rik Huys, Anne Delarue
1998 “The sustainability of teamwork under changing circumstances The case of Volvo-Ghent” *International Journal of Operations & Production Management* 24(8), s.s. 773-786
- Geppert M., Matten D. Walgenbach P.
1998 “Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research” *Human Relations Volume* 59(11) s.s.1451–1465
- Geunchan Lim, Hyunchul Ahn and Heeseok Lee
1998 “Stakeholder Theory” (www.sciencedirect.com/science?_ob) 19.09.2007
- Gladstein Deborah A.
1998 “Outward Bound: Strategies for team Survival in an organization” *Academy Of Management Journal*, 33(2), s.s. 334-365
- Greg Stewart L., Barick Murray R.
1998 “Team Structure and performance: assesing the mediate role of intrateam process and the moderating role of task type” 43(2) s.s. 135-148
- Halıcı A.
1998 “Yönetim Ders Notları”
www.baskent.edu.tr/~ahalici/ders_notlari/yonetim_dersnotlari/ybs451-6.pdf,
14 Kasım 2007
- Hamde K.
1998 “Teamwork: Fashion or institution?” *Economic and Industrial Democracy* 23(3) s.s. 389-420
- Hannan, Michael T., John Freeman
1998 “Structural inertia and organizational change’. *American Sociological Review* 49(2)s.s. 149-164.

- Harrison Jeffrey S., Freeman Edward R.,
 1998 “Stakeholders, Social Responsibility And Performance: Empirical Evidence And Theoretical Perspectives” *Academy Of Management Journal* Vol.42 s.s. 479-485
- Haveman H. A.
 1998 “Follow the leader: Mimetic Isomorphism and Entry into new markets” *Administrative Science Quarterly* 38, s.s. 593-627
- Hearit, K. M.
 1998 ‘Mistakes Were Made’: Organizations, Apologia, and Crises of Social Legitimacy”, *Communication Studies*, Vol. 46, No. 1-2, s.s. 1 – 17.
- Hill, C.W., ve Jones, T.M.
 1998 “Stakeholder-agency theory” *Journal of Management Studies* 29 s.s.131-154
- Hogel M. ve Gemuenden H.G.
 1998 “Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and Empirical evidence” *Organization Science*, 12(4), s.s. 435-449
- Human S.E. ve Provan K.G.
 1998 “ Legitimacy Building in the Evolution of Small Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise” *Administrative Science Quarterly* s.s. 327-365
- Hummels Harry,
 1998 “Organizing Ethics: A Stakeholder Debate”, *Journal of Business Ethics* 17 s.s. 1403–1419
- Hybels, R. C.
 1998 “On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model”, *Academy of Management Journal*, Special Issue: Best Papers Proceedings, 1995, s.s. 238-249.
- Ingram H., Desombre T.
 1998 “Teamwork: comparing academic and practitioners’ perceptions” *Team Performance Management* 5(1) s.s. 16-22
- Ingram H., McDonnell B.
 1998 “Effective performance management-the teamwork approach considered” *Managing Service Quality* 6(6) s.s. 38–42

Jansson E.

1998 “The Stakeholder Model: The Influence Of Ownership And Governance Structures”, *Journal Of Business Ethics* 56: s.s.1-13

Jonker Jan ve Foster David

1998 “Stakeholder Excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm.” İnternet adresi: (www.cmqr.rmit.edu) 15.07.2006

Jones, T. M. Ve A. C. Wicks;

1998 “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review* 24(2), s.s. 206-221

Joyce Van Der Laan Smith, Ajay Adhikari ve Rasoul H. Tondkar

1998 “Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective” İnternet adresi: (www.sciencedirect.com) 02.02.2006

Kaplan, S. E. ve Ruland R. G.

1998 “Positive Theory, Rationality and Accounting Regulation” *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 2, No. 4, pp. 361 – 374.

Keck S. L., Tushman M.L.

1998 “Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure” *Academy of Management Journal*, 36(6) s.s. 1314-1344

Kemp Wall T.D., N.J., Jackson P.R., Clegg C.W.

1998 “Outcomes of autonomous work groups: A long term field experiment”, *Academy of Management Journal*, 29(2) s.s. 280-304

Kieser A.

1998 “Rhetoric and Myth in Management Fashion”, *Organization Articles*, 4(1), s.s. 49-74

Langfred C. W.

2000 “The paradox of self Management: Individual and group autonomy in work groups” *Journal of Organizational Behavior*, 21, s.s. 563-585

Leblebici D.N

1998 “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1

- Lindblom, C. K.
 1998 “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure” *Critical Performance on Accounting Conference NY*
- Mariluz F., Rodríguez G.C., Cabrera R.V.
 1998 “How symbolic remuneration contributes to the legitimacy of the company: An institutional explanation” *Human Relations Volume 59(7)* s.s. 961–992
- Massey, J. E.
 1998 “Managing organizational legitimacy: Communications strategies for organizations in crisis”. *The Journal of Business Communication*, 38/2, s.s. 154-171.
- Matthew V. T.
 2004 “Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting” Commerce Research Papers Series No. 04-6
- Mazza C., Alvarez J. L.
 1998 “Haute Couture and Pret-a-Porter: The Popular Press and the diffusion of Management practices”, *Organization Studies*, 21/3 s.s. 567-588
- Meyer W. J., Rowan B.
 1998 “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio(1991), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press] içinde 41-62
- Meyer John W., Scott W Richard
 1998 *Organizational Environments Ritual and Rationality*, Sage Publishing.
- Mierlo H.
 1998 “Self-managing teamwork and psychological well-being Eindhoven” *Technische Universiteit Eindhoven, Phd. Research Project*
- Milne M. J., Patten D. M.
 1998 “Securing organizational legitimacy An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures” *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Volume 15 Number 3 s.s. 372-405
- Mitchell Ronald. K., Agle Bradley R., Wood Donna J.
 1998 “Toward A Theory Of Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts” *Academy Of Management Review*, Vol.22 No.4 s.s.853-886

- Minssen H.
1998 "Challenges of Teamwork in Production: Demands of Communication"
Organization Studies, s.s. 1-22
- Mosholder K.W., Bedeian A.G., Armenakis A.A.
1998 "Group process- Work Outcome Relationships:A note on the moderating impact of self-esteem" *Academy of Management Journal*, 25(3), s.s. 575-585
- Mueller, F.
1998 "Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the internal environment" *Journal of Management Studies* , 31(3), s.s. 383-403
- Neu, D., H. Warsame ve K. Pedwell
1998 "Managing Public Impressions:Environmental Disclosures in Annual Reports",
Accounting, *Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, s.s. 260-269.
- Ogden S., Clarke J.
1998 "Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy Corporate reports in the UK privatised water industry" Accounting, Auditing &Accountability Journal Vol. 18 No. 3, s.s. 1-22
- O'Neill, Hugh, Richard Pouder, Ann K. Buchholtz
1998 "Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature". *Academy of Management Review* 23(1) s.s. 98-114.
- Parsons, T.
1998 "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations."
Administrative Science Quarterly 1(1) 63-85
- Pekkola Juhani, Pekkola Kimmo
1998 "Theoretical essence of business ethics Classification of approaches, cultural and business environmental impacts on ethics" İnternet adresi: <http://www.unext.fi>, 19.06.2006
- Perrow, C.
1998 *Complex Organizations*, 3rd edn. Random House, New York. David G. Woodward, Pam Edwardsve Frank Bikrin "Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision *British Journal of Management*, Vol. 7,321- 338
- Pingli Li,
1998 "Design of Performance Management Systems: A Stakeholder Analysis Framework" (www.cardiff.ac.uk.pdf) 11.01.2007

- Powell Walter W.
1998 “Expanding the Scope of Institutional Analysis” [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio, *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press] içinde 183-203
- Powell W. Walter, Dimaggio Paul J.
1998 “*The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Pfeffer J. Ve Salancik G. R.
1998 “The external control of organizations: A resource dependence perspective”, Harper & Row Publishing, ss.300
- Ruef M., Scott R. W.
1998 “A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments”, *Administrative Science Quarterly* (43-4), s.s. 877-904
- Sargut, A. Selami, ve Özen, Şükrü
1998 Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge, 11-34.
- Scott, Richard W.
1998 “Unpacking Institutional Arguments” [(eds.) Walter W. Powell; Paul J. Di Maggio (1991), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press] içinde 164-182
1998 *Institutions and Organizations*, Sage Publishing.
- Scott, Richard W., Meyer W. John
1998 “The Organization of Societal Sectors” [(eds.) John W. Meyer, W. Richard Scott (1985), *Organizational Environments Ritual and Rationality*: Sage Publications] içinde 130-153
- Sepideh Parsa, Reza Kouhy
1998 “Disclosure Of Social Information By Uk Companies – A Case Of Legitimacy Theory” www.mubs.ac.uk.pdf
- Sethi, S. P.
1998 “Dimensions Of Corporate Social Performance – An Analytical Framework.” *California Management Review* 17(3) s.s. 58 – 64.
- Sewell Graham
1998 “Doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork” *International Journal of Human Resource Management* 16(2) s.s. 202–218

Sexton Carol

1998 “Self-managed Work Teams:TQM Technology at the Employee Level” *Journal of Organizational Change Management*, 7(2) s.s. 45-52

Shepherd D.A., Zacharakis A.

1998 “A New Venture’s Cognitive Legitimacy. An Assessment by Customers” *Journal of Small Business Management* 41-2 s.s. 148-167

Sinclair, A.

1998 “The Tyranny of a Team Ideology”, *Organization Studies*, 13(4) s.s. 611-626

Singh J.V., Tucker J.D., House R.J.

1998 “Organizational Legitimacy and the Liability of Newness” *Administrative Science Quarterly* s.s. 171-193

Sitkin S.B., Bies R.

1998 “The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions and Dilemmas” *Organization Science* s.s. 45-351

Steijn B.

1998 “Work systems, quality of working life and attitudes of workers: an empirical study towards the effects of team and non-teamwork” *New Technology, Work and Employment* 16(3) s.s. 191-203

Suchman Mark C.

1998 “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches” *Academy of Management Review*, 20(3) s.s. 571-610

Tak B., Ertuğrul F., Dayıoğlu E. ve Eroğlu U.

2007 “**Örgütlerde Takım Çalışmasının Yaygınlaşmasının Nedenlerini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma**” 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya

Tarricone P., Luca J.

1998 “Employees, teamwork and Social interdependence- a formula for succesful business” *Team Performance Management* 8 (3/4) s.s. 54-59

Ural M.

1998 “ Örgütsel Ekoloji Kuramı”
www.yonetimorganizasyon.com/makale/ural/m6.doc 22.08.2008

Vallas, P.S.

1998 “Why Teamwork Fails: Obstacles to workplace change in four manufacturing plants” *American Sociological Review*, 68 s.s. 223-25

Watkins Miles,

1998 “Maximising Environmental Management Capacity Through Stakeholder Participation” Warwick Business School Internet adresi:
(<http://users.wbs.warwick.ac.uk/CCU>) 11.02.2006

Whysall Paul

1998 “Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective” *Int. Rev. Of Retail, Distribution and Consumer Research* 10:3 July s.s.305-318

Woodward G, Edwards P. Birkin F.

1998 “Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision” *British Journal of Management*, Vol. 7, s.s. 329-347

Woywode M.

1998 “Global Management Concepts and Local Adaptations: Working groups in the French and German Car Manufacturing Industry” *Organization Studies* 23(4), s.s. 497-524

Yeh E., Smith C.

1998 “Team building: A 3-dimensional teamwork model”, *Team Performance Management* 12(5/6), s.s. 192-197

Zimmerman, M. A., ve Zeitz, G. J.

1998 “Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy.” *Academy of Management Review* 27 s.s. 410-429

EK:1

I. Bölüm

Firmanızda Takım Çalışması Uygulama Kararı Alınmasının Nedenleri

• Anketin bu bölümünde “İşletmelerde Takım Çalışmalarının Benimsenme Nedenleri” analiz edilmektedir.

• Bu kapsamda firmanızın *takım çalışmasını uygulama kararı alma* sürecinde etkili olabilecek faktörler aşağıda sıralanmıştır. Lütfen bu ifadelere ilişkin görüşlerinizi belirtiniz.

Firmanızın rekabet gücünü arttırmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Müşterilerimizin memnuniyetini arttırmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Maliyetlerimizi düşürmek için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Karlılığımızı artırmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Verimliliğimizi artırmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışma koşullarını iyileştirmek için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlarımızın zihinsel kapasitesinden yararlanmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Nitelikli işgücünü işletmemize çekmek ve iş başvuruları açısından işletmemizi cazip kılmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlarımızın, yönetime karşı pozitif tutum benimsemesine yardımcı olmak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çağdaş bir firmada takım çalışması yapılması gerektiğine inandığımız için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Rakip firmalar takım çalışması uyguladığı için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Müşterilerimiz takım çalışmasını benimsememiz yönünde baskı yaptığı için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Çalışanlarımız takım çalışması yapmayı istediği için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Takım çalışması üniversitelerin ders programlarında yer aldığı için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kongre ve sempozyumlarda takım çalışması teması sıklıkla işlendiği için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yönetim alanında yayınlanan dergi ve kitaplarda takım çalışması tavsiye edildiği için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Danışmanlık firmaları takım çalışmasını önerdiği için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Başarılı olarak kabul edilen firmalarda takım çalışması uygulandığını gördüğümüz için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Takım çalışması uygulayan kuruluşların sahip olduğu pozitif imaj nedeniyle kredibilitésinin artacağına inandığımız için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bir iş bağlantısı kurma aşamasında takım çalışması uygulayan işletmelerin teklif veren diğer firmaların önüne geçebildiğini gördüğümüz için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Sektörümüzde takım çalışmalarının uygulanması yönünde bir beklenti olduğunu hissettiğimiz için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Müşteri ve tedarikçilerimizle takım çalışmaları sayesinde ortak bir anlayış ve iletişim sağlamak için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Takım çalışmasının, işletmeleri amaçlarına ulaştırır mükemmel ve eşsiz bir araç olduğuna inandığımız için	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

II. Bölüm Firmanıza İlişkin Genel Bilgiler

Anketin son bölümünde firmanız çalışan profili ve sektörel konumu açısından analiz edilmektedir. Lütfen bölüm içerisinde yer alan soruları “*mavi ve beyaz yakalı çalışan ayırımı*”ı doğrultusunda cevaplandırınız.

1.Lütfen faaliyette bulunduğunuz sektörü belirtiniz

2.Lütfen firmanızdaki çalışan sayısını mavi yakalı ve beyaz yakalı ayırımı yaparak belirtiniz.

- *Mavi yakalı çalışan sayısı:*
- *Beyaz yakalı çalışan sayısı:*

3.Firmanızın faaliyette bulunma süresini belirtiniz.

4. Lütfen firmanızdaki statünüzü belirtiniz.

Fabrika müdürü/Genel müdür

Üretim müdürü

Kalite müdürü

İnsan kaynakları müdürü

5.Lütfen bu kurumdaki çalışma sürenizi belirtiniz.

6.Lütfen çalışanlarınızın eğitim durumu açısından genel profilini belirtiniz.

Yüksek lisans/Doktora: %

Lisans: %

Meslek Yüksek okulu:%

Lise:%

İlköğretim:%

7. Lütfen çalışanlarınızın ortalama kıdem durumu açısından profilini belirtiniz. (Lütfen çalışanlarınızı kıdem durumu açısından değerlendiriniz.

Mavi yakalı ortalama kıdem (yıl):

Beyaz yakalı ortalama kıdem (yıl):

- 1 yıl ve altı
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10 -15

8.İşletmenizde personel devir hızı hesaplanmakta mıdır? (Hesaplanıyor ise mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için ayrı ayrı belirtiniz.)

Evet Hayır

a. Mavi yakalı:

b. Beyaz yakalı:

9.Firmanız kamu kuruluşları ile iş yapmakta mıdır?

Evet Hayır

10.Firmanızın faaliyetleri ağırlıklı olarak hangi pazara yöneliktir, lütfen belirtiniz.

İç Pazar Dış Pazar

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : 14.01.1981

Öğr.Gördüğü Kurumlar : **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum Adı**

Lise : 1996 1999 Tophane A.T.L.

Lisans : 2000 2004 Uludağ Ü. İ.İ.B.F.

Yüksek Lisans : 2005 2009 Uludağ Ü. S.B.E.

Doktora :

Medeni Durum : Evli

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi: İngilizce (ileri düzeyde)

Çalıştığı Kurum (lar) : **Başlama ve Ayrılma Tarihleri** **Çalışılan Kurumun Adı**

1.	2008	KARDERSAN DERİ SAN. TİC. LTD. STİ
2.	2007	AMISH FINE FOOD CO.- A.BD.

Yurtdışı Görevleri :

Kullandığı Burslar : TÜBİTAK BİLİM İNSANI DESTEKLEME BURSU

Aldığı Ödüller :

Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :

Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :

Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :

Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:

Yayımlanan Çalışmalar :

1. Ertuğrul F. **“Paydaş Teorisi Ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi”** Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 2009 / 31
2. Tak B. ve Ertuğrul F. (Ekim 2008) **“How Do Employees Perceive Their Stakeholders: An Empirical Study In Turkish Banking Sector”**, 21st European Business Ethics Network Conference, Antalya
3. Tak B. ve Ertuğrul F. (Ekim 2008) **“The Antecedents Of External And Internal Whistleblowing Intention: An Empirical Investigation”**, 21st European Business Ethics Network Conference, Antalya

4. Tak B., Ertuğrul F. ve Eroğlu U. (Mayıs 2008)
**“Corporate Social Responsibility And Stakeholder
Analysis In Turkish Banking Sector: A Field
Study”**, 5th International Symposium on Business
Administration, Çanakkale

5. Tak B., Ertuğrul F., Dayıoğlu E. ve Eroğlu U. (Mayıs
2007) **“Örgütlerde Takım Çalışmasının
Yaygınlaşmasının Nedenlerini Anlamaya Yönelik
Bir Çalışma”** 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon
Kongresi, Sakarya

Diğer :

Fatmanur AKSARI