

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ

Yavuz YILMAZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
KURUMSALLAŞMA SÜRECİNE ETKİSİ

Yavuz YILMAZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

GEBZE
2018



GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 02/02/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Yavuz Yılmaz'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Prof. Dr. Hakan Kitapcı

ÜYE :

Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE :

Doç. Dr. V. Denizhan Kalkan

ÜYE :

Doç. Dr. Meral Elçi

ÜYE :

Doç. Dr. Ayşe Günsel

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecini oluşturan kurumsallaşmanın mekanizmaları ve kurumsallaşmanın aşamaları arasındaki aracılık rolünü incelemek için, kurumsallaşmanın mekanizmaları, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumsallaşmanın aşamaları ile ilişkilendiren bir model tasarlanmıştır. Kocaeli İlindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren insan kaynakları departmanı olan 125 işletmedeki 140 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında araştırılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, yapısal eşitlik modellemesi ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biçimsel eğitim sistemleri, iş tanımları, iç kariyer fırsatları ve sonuç odaklı performans değerlemenin kurumsallaşma süreci üzerinde aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma, yapısal eşitlik modellemesi

SUMMARY

In this study, a model was designed to relate the mechanisms of institutionalization, strategic human resource management practices and the stages of institutionalization in order to examine the mediation role between the mechanisms of institutionalization and the stages of institutionalization that constitute the institutionalization process of strategic human resources management. The model was searched in the light of the data obtained from the questionnaire survey of 140 participants from 125 operations, the human resources department operating in the organized industrial zones of Kocaeli Province. The assessment of the data is done with structural equation modeling. The analysis shows that strategic human resource management has a positive effect on institutionalization process. The main limitations of this study are the quantity and quality of sample and the number of data that are used in this study. While the researches that examine theoretically the relations between institutional theory and strategic human resource management exist, the hypothesis in this study is analyzed by using empirical data.

Keywords: Strategic human resource management, institutionalization, structural equation modeling

TEŞEKKÜR

Doktora sürecinin tamamlanmasında bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Hakan Kitapcı'ya ve özellikle tez aşamasında sağladığı katkı, gösterdiği fedakârlık ve anlayış için sevgili eşim Sevda Yılmaz ve hayatımın her evresinde bana destek olan babam Yahya Yılmaz ve annem Emine Yılmaz'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKLER	iv
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	5
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	5
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	8
2.2.1. Evrensel Yaklaşım	9
2.2.2. Durumsal Yaklaşım	9
2.2.3. Yapısal Yaklaşım	10
2.2.4. Bağlamsal Yaklaşım	10
2.3. Stratejik Uyum	11
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	12
2.4.1. İç Kariyer Fırsatları	13
2.4.2. Biçimsel Eğitim Sistemleri	14
2.4.3. Sonuç Odaklı Performans Değerleme	15
2.4.4. İş Güvencesi	16
2.4.5. İşgören Katılımı	16
2.4.6. İş Tanımları	17
2.4.7. Kâr Paylaşımı	17
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma	18
3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ	22
3.1. Kurumsallık Kuramları	25
3.2. Kurumsallaşma	30
3.3. Kurumsallaşmanın Mekanizmaları	33
3.3.1. Zorlayıcı Eşyapılılık	36
3.3.2. Taklitçi Eşyapılılık	37
3.3.3. Kuralcı Eşyapılılık	37
3.4. Kurumsallaşmanın Aşamaları	38
3.4.1. Âdetleşme	42

3.4.2. Nesnelleşme	43
3.4.3. Tortulaşma	45
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	47
4.1. Araştırmanın Amacı	47
4.2. Araştırmanın Önemi	48
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	49
4.4. Araştırmanın Modeli	49
4.5. Araştırmanın Örneklemi	50
4.6. Araştırmanın Ölçekleri	51
5. ANALİZ	54
5.1. Normallik Analizi	54
5.2. Güvenilirlik Analizi	55
5.3. Korelasyon Analizi	55
5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	56
5.5. Yol Analizi	59
5. SONUÇ	63
KAYNAKLAR	67
ÖZGEÇMİŞ	72

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler ve Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
DDDÖ	: Davranışa Dayalı Derecelendirme Ölçekleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Error (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
χ^2	: Ki Kare
β	: Standart Yük

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: SİKY: Kavramsal Bir Çatı	8
2.2: Uyum Tipleri	11
2.3: SİKY ve Kurumsallaşma	19
3.1: Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi	24
3.2: Kurumsallaşma Süreçleri	42
3.3: Kurumsallaşma Süreçleri ve Nesnelleşme	45
4.1: Araştırma Modeli	50
5.1: Ölçüm Modeli Lisrel Çıktısı	57
5.2: Yapısal Model 1	60
5.3: Yapısal Model 2	61

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1: Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Süreçleri	24
3.2: Kurumsallaşma Baskıları: Üç Mekanizma	34
3.3: Kurumsallaşma Süreci: Aşamalar	39
3.4: Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutlar	41
4.1: Kurumsallaşmanın Mekanizmaları ile ilgili Sorular	51
4.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile ilgili Sorular	52
4.3: Kurumsallaşmanın Aşamaları ile ilgili Sorular	53
5.1: Normallik Testi Sonuçları	54
5.2: Güvenilirlik Katsayıları	55
5.3: Korelasyon Katsayıları	56
5.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	58
5.5: Model 1 Yol Katsayıları	60
5.6: Model 2 Yol Katsayıları	61

1. GİRİŞ

Çalışanlar, organizasyonlar için önemlidir ve örgütsel performansı artırabilir veya azaltabilirler. Çalışanlar, organizasyonların hayatta kalma ve rekabetçi doğası için, özellikle çalışanların işyerindeki nitelikleri, tutumları ve davranışlarının organizasyonlarının performansını etkileyebildiği küreselleşme ve yeni serbest ticaret ekonomisi ışığında anahtar kabul edilir (Alleyne et al., 2008).

Bir organizasyonu meydana getiren insanlar - insan kaynakları - günümüz firmalarının en önemli kaynaklarından biri olmakla birlikte yönetimi zordur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesi en zor olan kaynaktır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan bir organizasyon onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden çok daha fazla yararlanacak ve çok önemli bir rekabetçi üstünlük elde edecektir (Barutçugil, 2006).

Son yıllarda, rekabet, küreselleşme ve pazar ve teknolojiye sürekli değişim gibi nedenler ile (Karami et al., 2004) insan kaynakları yönetiminin (İKY) rolünde dramatik bir değişim olmuştur. Geleneksel olarak, bireysel çalışan performansındaki gelişmelerin otomatik olarak örgütsel performansı artırdığı temel önermesi ile bireysel çalışan, bireysel iş ve bireysel uygulama seviyesine odaklanan insan kaynakları fonksiyonu öncelikle idari olarak düşünülmüştür. 1990'larda, strateji üzerine yapılan vurgu ve insan kaynakları (İK) sistemlerinin önemi ortaya çıkmıştır. Hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, İK uygulamalarının örgütsel strateji ile uyumlu hale gelmesinin etkisini fark etmeye başlamıştır. İK şimdi, birbiriyle ve organizasyonun stratejisi ile uyumlu olan işe alma, seçme, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi bireysel İK fonksiyonlarında stratejik bir paradigma olarak ortaya çıkmıştır (Khatrı et al., 2010).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu, literatürde meydana gelen iki temel değişiklik ile 1970'lerin sonunda başlamıştır: birincisi, eski personel yönetimi yaklaşımından daha modern insan kaynakları kavramına geçiş ve ikincisi, genel stratejik modellerin organizasyonun iç durumlarına doğru tutum değiştirmesidir (Martin-Alcazar et al., 2005).

İK stratejisi araştırma alanı, geleneksel İK yönetiminden iki önemli yolla ayrılır. Birincisi, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) bireysel performanstan çok örgütsel performansa odaklanır. İkincisi, işletme problemlerine çözüm olarak bireysel İK yönetimi uygulamalarından çok İK yönetim sistemlerinin rolünü vurgular. Strateji, ortalamanın üstünde bir finansal performans yaratmanın aksine sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme ile ilgilidir. SİKY modelinin en basit tasviri, bir firmanın İK mimarisi ve firma performansı arasındaki ilişkidir. İK mimarisi,

firmanın stratejik insan sermayesinin gelişimi ve yönetimini yansıtan sistemler, uygulamalar, yetkinlikler ve çalışan performans davranışlarından oluşur (Becker and Huselid, 2006).

Geleneksel İKY ve SİKY kavramları arasındaki anahtar farklardan biri, insan kaynakları yönetiminin çevre ile baş etmek için gerekli örgütsel gayretleri yönlendirmeye eğilimli stratejik karar verme süreçleri ile bütünleştirilmesidir (Karami et al., 2004).

Geleneksel insan kaynakları yönetimi, fiziksel beceriler; sadece özel görevleri kapsayan eğitim; fonksiyonel ve alt-fonksiyonel uzmanlaşma ve bireysel verimlilik üzerinde odaklanır. Bununla birlikte, gelişmekte olan stratejik insan kaynakları yönetimi, firmaya toplam katkı; yenilikçi ve yaratıcı davranış; genel etkinlik ve çapraz-fonksiyonel bütünleşme üzerinde odaklanır (Karami et al., 2004).

Stratejik insan kaynakları yönetimi kuramı ve uygulaması üzerine yapılan araştırmalar son yirmi yıldır çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bilim insanları, insanların işletme başarısı için değerli kaynaklar olduğunu ve firma için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabileceklerin kabul eder. Firma stratejisi ile içsel olarak tutarlı ve uyumlu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen firmalar, bu tutarlılık ve uyumluluğa sahip olmayan firmalarla karşılaştırıldığında üstün performans kazanırlar (Wei et al., 2011).

İnsan kaynakları, hızla değişen rekabet çevresinde işletmeler için önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. İnsan kaynakları sistemleri firmaya özel yetkinlikler geliştirmek suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, firmanın stratejik amaçları ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamaları arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır. Firmanın insan kaynakları fonksiyonları işletme stratejisini gerçekleştirmeye yardımcı olacak şekilde düzenlenmelidir. Bu konudaki araştırmalar genellikle insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Akhtar et al., 2008; Wan et al., 2002; Boselie et al., 2001; Boselie et al., 2003; Khalid et al., 2011; Ngo et al., 2008). Bu ilişkinin varlığı insan kaynakları yönetiminin ve yöneticilerinin işletmeler için önemini arttırmakta, insan kaynakları ile ilgili harcamaların maliyet olarak görülmeyip yatırım olarak değerlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Kurumsallık kuramının İKY üzerinde uygulanabilirliği üzerine yapılan ilk araştırma, Wright ve McMahan (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Wright ve McMahan, SİKY araştırma ve uygulamasına kuramsal yaklaşımın uygulamalarını tartışmıştır. Kurumsallaşma süreçlerinin SİKY uygulamalarını nasıl etkileyebileceğine ilişkin örnekler sunmuşlardır. Boselie et al. (2003), insan kaynakları sistemleri ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeni kurumsallık kuramını kullanmıştır.

Paaue ve Boselie (2003), farklı düzenlemelerdeki İK politikaları ve uygulamalarının şekillenmesini anlamanın daha iyi bir yolu olarak yeni kurumsallık kuramını kullanmıştır. Paaue ve Boselie (2003), zorlayıcı, kuralcı ve taklitçi kurumsallaşma mekanizmalarının organizasyonlardaki İK politikaları ve uygulamalarının şekillenmesi üzerindeki etkisini incelemek için önermeler sunmuştur.

Paaue ve Boselie, çalışmanın sonucunda kurumsallaşma mekanizmalarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu çalışmamızda ise kurumsallaşma mekanizmalarının etkilediği stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsallaşmanın aşamaları arasındaki ilişki incelenecektir.

Türkiye’de yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, kurumsallık kuramının kurumsallaşma, meşrulaştırma, yayılım, eşyapılılık gibi temel kavramlarını, Türkiye’nin çevre ülke olmasından kaynaklanan niteliklere dayanarak sorgulamakta ve tadil etmektedir. Bu yönelim, kurumsallık kuramının gelişmiş ve merkez ülke konumundaki ABD’de doğmuş olmasından kaynaklanan gizli varsayımlara sahip olduğu düşünüldüğünde, kurumsallık kuramını geliştirici bir girişimdir. Ayrıca, Türkiye’nin çevre ülkesi olması nedeniyle kurumsal arka planın farklı bir süreç içinde inşası, bu süreçte model aldığı ülkelerden yönetim uygulamaları ve kurumsal mantıklar transfer etmesi olgusu da, kurumsallaşma, meşrulaştırma ve yayılım süreçlerinde ilişkin kurumsalcı açıklamaların tadil edilmesine yol açmaktadır. Böylelikle, Türkiye çalışmalarının kurumsallık kuramının çevre ülke versiyonunu inşa etmekte olduğu düşünülebilir. Bu ise, hem kurumsallık kuramı gibi güncel bir örgüt kuramını kullanarak Türkiye’deki örgütsel olguları açıklamak hem de Türkiye’ye özgü görgül olgulardan yola çıkarak kurumsallık kuramının gelişimine katkıda bulunmak açısından, Türk yönetim ve organizasyon yazını için ümit verici bir gelişmedir (Sargut ve Özen, 2010: 329-330).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet stratejilerini destekleme ve işletme amaçlarını gerçekleştirme gayretiyle çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini inşa etmek için içsel olarak tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını düzenlemeye odaklanır. SİKY, gittikçe önem kazanmaktadır, çünkü stratejik yönetim, bilgi tabanlı ekonomide, çalışanların rekabet avantajı elde etmek için önemli bir unsur olduğunu vurgular. Bu çevrede, uygun İKY uygulamalarının benimsenmesi, etkili strateji uygulamasını sağlamak için önemlidir. İKY uygulamaları, rekabet avantajını destekleyen değerli, eşsiz ve kopyalanması zor örgütsel yetenekleri geliştirmek için örgütteki çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin inşasını kurumsallaştıran prosedürler oluşturur (Werbil and DeMarie, 2005).

Kurumsallık kuramı, bazen belirsizlik ya da sadece direkt rakipleri ile birlikte hareket edememe riskinden kaçınma dışında, bir dizi firmanın hepsinin aynı tür çözüm veya tasarımı uygulayacağını ifade eder. Böylece, birkaç yıl içinde, iş tasarımı, kariyer geliştirme, değerlendirme sistemleri ve yetkinlik bazlı ödül şemalarına sahip olmak normal ve her zamanki işler haline gelir. Bu yöntemle çalışmayan şirketler, eski moda ve çağdışı damgası yeme riski taşır. Yani, şirketlerin rekabet avantajı geliştirmesi veya rekabet avantajını korumasına yardım etmeyi taahhüt eden her politika ve uygulama, sıradan endüstri standardı haline gelir (Paaue and Boselie, 2003).

Zorlayıcı mekanizmalar, farklı seviyelerde ve farklı biçimlerde kendini gösterebilen ve zorlama dereceleri farklı olan düzenleyici süreçlerde gömülüdür. İKY ile ilişkilendirildiğinde düzenleyici baskılar, uluslararası, ulusal ve endüstri seviyelerinde düşünülebilir (Paaue and Boselie, 2003).

Uluslararası seviyedeki baskılar, çocuk çalıştırmayı önleme ve serbest ticaret birliği üyeliği ile ilgili ILO (International Labour Organisation) kurallarını ve kayıt dışı istihdam ve dönemsel çalışma ajanları ile ilgili Avrupa yönergelerini içerir. Ulusal seviyedeki düzenleyici mekanizmalar, işgücü kanunları ve sosyal ortaklar ve hükümet arasında mutabık kalınmış üçlü ve ikili düzenlemeleri içerirken, endüstri seviyesindeki mekanizmalar, çoğunlukla şirket seviyesindeki İK politikalarını belirleyen sektör çapında toplu iş sözleşmelerini içerir. Böylece, bu düzenlemeler belirli bir alanda İKY homojenliği oluşturur (Paaue and Boselie, 2003).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecine etkisinin incelendiği bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, yaklaşımları ve uygulamalarından bahsedildikten sonra kurumsallaşma kavramı ve kurumsallaşma sürecinin mekanizmaları ve aşamaları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Kavramsal bilgilerden çıkarılan hipotezler ve araştırma modeli deneysel bir analiz ile test edilmekte ve araştırmanın sonuçları ortaya koyulmaktadır.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet stratejilerini destekleme ve işletme amaçlarını gerçekleştirme gayretiyle çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini inşa etmek için içsel olarak tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını düzenlemeye odaklanır. SİKY, gittikçe önem kazanmaktadır, çünkü stratejik yönetim, bilgi tabanlı ekonomide, çalışanların rekabet avantajı elde etmek için önemli bir unsur olduğunu vurgular. Bu çevrede, uygun İKY uygulamalarının benimsenmesi, etkili strateji uygulamasını sağlamak için önemlidir. İKY uygulamaları, rekabet avantajını destekleyen değerli, eşsiz ve kopyalanması zor örgütsel yetenekleri geliştirmek için örgütteki çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin inşasını kurumsallaştıran prosedürler oluşturur (Werbel and DeMarie, 2005).

Bu bölümde, stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, yaklaşımları ve uygulamaları ile stratejik uyum tiplerinden bahsedilmiştir. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişki irdelenmiştir.

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun istihdam ilişkisi, kaynak bulma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve çalışan ilişkileri ile ilgili politikalar, programlar ve uygulamalar şeklindeki amaçları ve planları üzerinde kararlar verme yaklaşımıdır. Stratejik İKY kavramı, İKY ve strateji kavramlarından türetilir. Bu, strateji, bütünleşme ve tutarlılık üzerine odaklanan İKY modelini, stratejinin anahtar kavramlarına, yani, stratejik niyet, kaynak bazlı strateji, rekabet avantajı, stratejik kabiliyet ve stratejik uyuma ekler (Armstrong, 2006).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun geleceğe yönelik amaçlarına göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine bir yaklaşımdır. Bu sürecin sonunda, organizasyonun insan kaynaklarını yönetmek için benimsediği ve özel İK stratejilerinin geliştirilmesi gereken alanlarını tanımlayan kalıptan kararlar dizisi ortaya çıkar. Bu, organizasyonun belirli insan yönetimi alanlarında yapılması gerekenler ve değiştirilmesi gerekenler üzerindeki kararlarına odaklanır (Armstrong, 2006).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için düşünülen planlı insan kaynakları faaliyetleri kalıbıdır (Alleyne et al., 2008; Ngo et al., 2008). SİKY, bireylerin firmanın stratejik ihtiyaçlarını formüle etmek ve uygulamak için gerekli davranışlarını etkileyen her türlü İK faaliyetini ifade eder. SİKY aynı zamanda, örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştırmak için insan kaynakları uygulamalarının hem politik seviyede hem de farklı hiyerarşik

seviyelerdeki işletme stratejisi ile tam bütünleştirilmesidir. SİKİY, işletme stratejisini insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlar ve örgüt üyelerinin yetenek ve eylemlerini firmanın hedeflerine doğru harekete geçirir (Wei et al., 2008). Geleneksel İKY ile karşılaştırıldığında SİKİY, yönetim sürecini kolaylaştırarak örgütsel değişim ve gelişimi başlatmada kritik bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla firma stratejisinin uygulanmasında kaldıraç etkisi yapar (Wei and Lau, 2005).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, genel örgütsel stratejiler ve amaçların formüle edilmesi ve organizasyonun dış çevresinin değişen doğasına yanıt vermek için gerekli insan kaynakları planları ve stratejilerini ifade eder. İK ve işletme stratejileri ve planları arasında uyumu sağlamak için uygulayıcılar tarafından yorumlanması ve adapte edilmesi gerekir. Yani stratejik insan kaynakları yönetiminin genel unsurları, bütün İKY fonksiyonlarının bütünleştirilmesi, örgütsel hedeflere bağlılık ve dış çevreye uyumluluktur (Worland and Manning, 2005).

Strateji terimi, seçilen uzun dönemli süreçleri (örgütsel yeniden yapılandırma) ve çıktıları (pazar pozisyonu) açıklamak için kullanılır. Bu, arzu edilen bir amaca yol gösteren ya bilinçli, planlı bir faaliyet ya da bir olaylar dizisi olabilir. Yani, SİKİY işletme ve İKY stratejileri arasında stratejik bir düzen veya uyum sağlama ile ilgilidir (Worland and Manning, 2005).

Firma performansını artırmak ve rekabet avantajı yaratmak için firma yeni bir öncelikler kümesine odaklanmalıdır. Bu yeni öncelikler, iş ve stratejiye daha fazla ve kadrolama, eğitim, değerlendirme ve ücretlendirme gibi geleneksel İK fonksiyonlarına daha az yöneliktir. Stratejik öncelikler, takım bazlı iş tasarımları, esnek işgücü, kalite iyileştirme uygulamaları, çalışan güçlendirme ve teşvik edici ücretlendirmeyi içerir. SİKİY, firmanın stratejik ihtiyaçlarını ve bir rekabet stratejisini uygulamak ve operasyonel amaçlara ulaşmak için gerekli yetenekleri teşhis etmek için tasarlanmıştır (Chang and Huang, 2005).

Bazı bilim insanları, SİKİY'ni bir çıktı olarak, bazıları bir süreç olarak, bazıları da süreç ve çıktının bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Bir çıktı olarak SİKİY, bir firmanın amaçlarına ulaşabilmesine yönelik planlı İK faaliyetleri kalıbıdır. Benzer şekilde SİKİY, insanlar aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için tasarlanan örgütsel sistemlerdir. Bir süreç olarak SİKİY, İK uygulamalarını işletme stratejisi ile bağlama sürecidir. Süreç ve çıktı birlikte düşünüldüğünde SİKİY, işletme performansını geliştirmek ve yenilik ve esnekliği teşvik eden bir örgütsel kültür oluşturmak için İK fonksiyonlarının stratejik amaçlar ve örgütsel hedefler ile bağlanması olarak tanımlanır (Chang and Huang, 2005).

SİKİY kavramı, firmaların içsel olarak tutarlı ve strateji-uyumlu İKY uygulamalarından yararlanabileceğini ifade eder. SİKİY, bir firmanın ayırt edici rekabetçiliği çalışanlarının becerilerinden kaynaklanabileceğinden firma

performansının artmasına sebep olabilir. Bu çalışanlar ve onların ortak becerileri, değerlidir ve elde edilmeleri, eğitilmeleri ve ikame edilmeleri zordur (Wei et al., 2011).

SİKY, organizasyona çok sayıda yarar sağlayabilir (Çalışkan, 2010):

- Hedef başarısı ve şirketin hayatta kalmasına katkı yapma
- Şirketin iş stratejilerini destekleme ve başarılı bir şekilde uygulama
- Şirket için bir rekabet avantajı yaratma ve sürdürme
- Şirketin yanıt verme ve yenilik potansiyelini artırma
- Şirketin kullanabileceği uygun stratejik seçeneklerin sayısını artırma
- Üst yönetimin eşit olarak yetkili bir üyesi olarak stratejik planlamaya katılma ve şirketin stratejik yönünü etkileme
- İKY departmanı ve bölüm müdürleri arasındaki işbirliğini artırma

SİKY, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesine yönelik planlı insan kaynakları faaliyetleri kalıbı olarak tanımlanır (Jain, 2005). Bu tanım iki ana noktayı birleştirir:

1. İnsan kaynakları faaliyetlerini örgütsel strateji ile bağlama ve
2. Çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinin uyumlaştırılması

SİKY, organizasyonun stratejik yönetiminin bir parçası olarak uzun dönemli insan kaynakları meseleleri ile ilgili genel bir süreç olarak düşünülebilir. Bu, yapılar, değerler, kültür, kalite, bağlılık ve performans ile ilgili işler ve organizasyonun hedeflerini gerçekleştiren insan kaynaklarının gelişimini içerir (Jain, 2005). SİKY aşağıdaki iki ana bakış açısına sahiptir:

1. Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli becerikli, bağlı ve iyi motive olmuş işgücüne sahip olmasını sağlayan örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası olarak insan kaynakları yönetimi,
2. Hızla değişen dünyanın zorlukları ile yüzleşmek için kurmay kadrosunu geliştirme stratejisi olarak insan kaynakları yönetimi.

SİKY'nin amacı, geleceğe bir yön vermektir, yani, bir organizasyonda insanları, insan kaynakları yönetiminin uzun dönem planlanmasını organizasyonun genel stratejik planı ile uyumlu hale getirerek yönetmektir (Jain, 2005).

Şekil 2.1, SİKY'ni stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimini kaynaştıran bir süreç olarak tasvir eder. Bu, SİKY'ni misyon ile ilgili amaçları belirleme ve personel politikaları ve uygulamalarını bu amaçlar ile uyumlu hale getirme süreci olarak görür. Personel departmanı, organizasyonun politikaları ve uygulamaları onun amaçlarının başarılmasını desteklediği ölçüde stratejik bir rol oynar. Anahtar bileşenler, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz etme, organizasyonun stratejik amaçlarını teşhis etme, organizasyonun hedefleri ile uyumlu İK amaçları ve stratejileri geliştirme (dikey entegrasyon) ve İK politikaları ve uygulamalarını birbiri

ile uyumlu hale getirmedir (yatay entegrasyon). Bu kavramsal SİKİY anlayışını başarılı bir şekilde uygulamak için belirli yapısal ve prosedürel gereksinimlere ihtiyaç vardır (Tompkins, 2002). Bu temel gereksinimler aşağıdakileri içerir:

- Kurulu bir stratejik planlama süreci.
- İK direktörünün stratejik planlama sürecine katılımı ve stratejik amaçlar veya tartışmalı inisiyatiflerin personel ile ilgili çıkarımlarını göz önüne alma.
- Her organizasyonun misyonu ve stratejik amaçlarının açık bir ifadesi.
- Bir organizasyonun personel politikaları ve uygulamalarının misyon ve stratejik amaçlar ile dikey entegrasyonu ve birbiri ile yatay entegrasyonu.
- Örgütsel rol ve yapının organizasyonun misyon ve stratejik amaçlarının idraki ile uyumlu ve idrakine katkı yaptığı bir personel bölümü.



Şekil 2.1: SİKİY: Kavramsal Bir Çatı.

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

SİKİY uygulamalarının sınıflandırılmasında farklı görüşler vardır. SİKİY yazınında dört yaklaşım tanımlanmıştır. Her biri SİKİY'nin özel bir boyutunu vurgulayan bu dört

kuramlaştırma modu, aynı araştırma sorusuna dört farklı yaklaşımı ifade eder (Martin-Alcazar et al., 2005).

2.2.1. Evrensel Yaklaşım

Evrensel, yaklaşım insan kaynakları yönetimi stratejilerinin analizine en basit yaklaşımdır. Bu yaklaşımın mantığı, belli bireysel İKY uygulamalarında stratejik değer var veya olabilir olmasıdır (Lepak and Shaw, 2008).

Bu yaklaşım, dört ilke ile ifade edilir (Allani et al., 2003):

- İKY uygulamalarının üstünlüğü ve evrenselliği: bazı İKY faaliyetleri daima diğerlerinden daha yüksektir ve herhangi bir organizasyonda uygulanabilir.
- Finansal performansın seçiciliği ve üstünlüğü: İKY faaliyetlerinin hepsinin stratejik olduğu düşünülemez ve en yüksek finansal performansı sağlayan İKY tercih edilir.
- Özerklik ve toplanabilirlik: birkaç İKY faaliyeti eşzamanlı olarak kullanıldığında, bu İKY uygulamalarının performansa etkisi, her İKY uygulamasının ayrı ayrı etkisinin sonucudur.

Evrensel bilim insanları, SİKY'nin firmaların insan kaynakları maliyetlerini iyileştirmesine, çalışma verimliliğini, yenilik ve değişim yeteneğini ve örgütsel performansı artırmaya yardımcı olabileceğini varsayar. SİKY, çevresel değişimler ile baş eden verimli bir fonksiyondur. SİKY, şirketlere direkt ve endirekt fayda sağlar çünkü SİKY pasifliği inisiyatife dönüştürür, örgütsel amaçları açık bir şekilde nakleder ve bölüm yöneticilerinin katılımını teşvik eder (Chang and Huang, 2005).

2.2.2. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı, İK politika ve uygulamasına sahip organizasyonların üstün performans sağlayan dış faktörlere yanıt vermeye daha hazırlıklı olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşım, İKY uygulamalarının işletme stratejisi ile uygunluğunu varsayar. Bu yaklaşım, organizasyonun performansına, organizasyonun yapısı ve çevrenin özellikleri arasındaki uyumun neden olduğunu varsayar (Allani et al., 2003).

Durumsallık yaklaşımı bilim insanları, İK stratejisinin, sadece özel bir örgütsel ve çevresel içerik ile uygun bir şekilde bütünleştirildiği zaman daha etkili olacağını ileri sürer (Chang and Huang, 2005). Durumsallık yaklaşımı, yenilik, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi, esneklik veya sosyal imaj gibi kriterleri bütünleştirmek için performansın sadece finansal boyutunu aşmayı araştırır (Allani et al., 2003).

2.2.3. Yapısal Yaklaşım

Yapısal deliller, birkaç nedenden dolayı önceki iki yaklaşımdan da daha karmaşıktır. Birincisi, yapısal kuramlar, yapılandırmaları ve azami etkili olduğu varsayılan eşsiz faktör kalıplarını teşhis etmek için bütünsel sorgulama prensibini kullanır. Bu yapılandırmalar, doğrusal olmayan sinerjik etkileri ve geleneksel iki değişkenli durumsallık kuramları ile ifade edilemeyen yüksek mertebeden etkileşimleri ifade eder. İkincisi, yapısal kuramlar, azami performansla sonuçlanabilen ilgili faktörlerin çoklu eşsiz yapılandırmalarını öne sürerek aynı sonuç varsayımını dâhil eder. Üçüncüsü, bu yapılandırmaların deneysel olarak görünebilir olgulardan çok kuramsal yapılar olan ideal tipler olduğu varsayılır. Bu farkların bir sonucu olarak, SİKY'ndeki yapısal kuramlar, kuramsal olarak yatay uyumu maksimize eden İK uygulamaları veya istihdam sistemlerinin içsel olarak tutarlı yapılandırmalarını kullanır ve ondan sonra bu istihdam sistemlerini dikey uyumu maksimize edecek alternatif stratejik yapılandırmalara bağlar (Delery and Doty, 1996).

Yapısal yaklaşımdaki anahtar mesele, belirli bir İKY uygulamasının – onun durumsal üstünlüğü ne olursa olsun – diğer etkili uygulamalar ile birleştirilmedikçe örgütsel seviyede önemli yararlar sağlamasının olası olmamasıdır. Yapısal yaklaşım, bütünsel ve artımsal bir karar verme süreci fikri geliştirir. Yapılandırmalar, strateji elemanları ve İKY uygulamaları demeti arasındaki çoklu (lineer olmayan) ve interaktif bağlar yapısı gibi görülebilir (Allani et al., 2003).

Yapısal yaklaşım, SİKY'ni oluşturan bileşenlerin sinerjik bütünleşme analizi yöntemiyle içsel fonksiyon unsurları hakkında elde edilen yararlı bilgiler ile SİKY'nin açıklanmasına katkı yapar. Bu anlamda, İKY sistemi, sonsuz sayıda olası yapı elde etmek için farklı yollarla birleştirilebilen çok boyutlu bileşenler kümesi olarak tanımlanır (Martin-Alcazar et al., 2005).

2.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, SİKY analizinde önemli bir geçişi önerir. Önceki yaklaşımların aksine, bütün coğrafik ve endüstriyel içeriklerin özelliklerini içine alan farklı çevrelere uygulanabilir, daha geniş bir model yoluyla bir tanımlayıcı ve küresel bir açıklama içerir. Bu yaklaşımın bilim insanları, karmaşık bir açıklama yapmak için SİKY kavramını genişletmek gerektiğini yani, sadece içsel çalışmasını ve işletme amaçlarının başarılmasını nasıl destekleyebileceğini değil, aynı zamanda yönetsel kararların verildiği dışsal ve örgütsel içeriğe etkisini de tartışırlar. Bu yazarlara göre, içerik hem insan kaynakları yönetimi stratejisini düzeltir hem de insan kaynakları

yönetimi stratejisi ile uygun duruma getirilir. Stratejiler, sadece örgütsel performansa katkılarıyla değil, aynı zamanda organizasyonun iç unsurlarına etkisi ile hem de dış çevreye etkileri ile de açıklanır (Martin-Alcazar et al., 2005).

Bağlamsal modellerle ortaya atılan yaklaşımın değişimi, üç SİKY unsurunun revizyonunda temel olarak görülür: insan kaynaklarının doğası, analiz seviyesi ve bu örgütsel fonksiyonda görülen aktörler (Martin-Alcazar et al., 2005).

2.3. Stratejik Uyum

SİKY'nin temel özelliği olarak uyum, insan kaynağının örgütsel hedeflerin başarılmasına yardımcı olmak için kullanılmasını ifade eder (Wright and Snell, 1998). Uyum, firmanın hedefine ulaşabilmesine yönelik planlı insan kaynağı konuşlanmaları ve faaliyetleri kalıbıdır (Wei, 2006). Uyum, bir bileşenin gerekleri, ihtiyaçları, hedefleri, amaçları ve/veya yapısının başka bir bileşenin gerekleri, ihtiyaçları, hedefleri, amaçları ve/veya yapısı ile uyumlu olma derecesi olarak tanımlanır (Wright and Snell, 1998; Boon, 2008: 11). Uyum kavramının altında yatan önerme, organizasyonların uyuma ulaştıkları zaman bir uyum eksikliği durumundakinden daha etkili ve verimli olduklarıdır. Yani, uyum kavramına göre, bir organizasyon bütün parçaları uyumlu olduğu zaman daha etkilidir (Boon, 2008).

İki tür uyum vardır (Wei, 2006; Wright and Snell, 1998). Birincisi dikey uyum, İKY uygulamalarının firmanın stratejik yönetim süreci ile düzenlenmesini ifade eder. İkincisi yatay uyum, çeşitli İKY uygulamaları arasındaki ahengi ifade eder (Wei, 2006; Wright and Snell, 1998). Dikey uyum, insan kaynağını organizasyonunun birincil önceliklerine doğru yönlendirme gibi görülürken, yatay uyum bu kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmek için gerekli bir araç gibi görülür (Wright and Snell, 1998).

Uyum Firmanın hedeflerine ulaşmasına imkân veren planlı insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetleri kalıbıdır.	
Yatay Uyum Çeşitli İKY uygulamaları arasındaki ahenk	Dikey Uyum Firmanın İKY uygulamaları ile stratejik yönetim sürecinin düzenlenmesi

Şekil 2.2: Uyum Tipleri.

Yatay uyum, çeşitli insan kaynakları uygulamaları arasındaki koordinasyonu ifade ederken, dikey uyum İK uygulamaları paketi ve bir firmanın izlediği strateji arasındaki uyum ile ilgilidir. Her iki uyum da bir firmanın rekabetçiliğine katkı sağlar ve çeşitli İK uygulamalarını sistematik bir yolla düzenlemek önemlidir (Wei, 2006).

Stratejik İKY yazınında, Wood (1999) dört farklı uyum tipi teşhis eder (Boon, 2008):

- Stratejik uyum: İK sistemi ve işletme stratejisi arasındaki bağlantı. İK uygulamaları örgütsel hedefleri yerine getirmeye teşvik etmeye odaklanır.
- İçsel uyum: İK sistemindeki farklı İK uygulamaları. Bu görüşe göre, İK sistemi İK uygulamaları ile içsel olarak tutarlı bir sistem olması gerekir.
- Örgütsel uyum: organizasyondaki İK sistemi ve ilgili diğer sistemleri arasındaki bağlantı. İlgili sistemler, örneğin, teknolojik sistemler, üretim sistemleri ve kontrol sistemlerini içerebilir.
- Çevresel uyum: İK sistemi ve dış çevre arasındaki bağlantı. Bu mantığa göre, İK sistemi çevredeki değişimlere ve organizasyonu etkileyen kurumsal çevrenin kuralları ve beklentilerine uyulanmalıdır.

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Miller (1987), stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tüm işletme seviyelerindeki çalışanların yönetimi ve rekabet avantajını sürdürmeye yönelik stratejilerin uygulanması ile ilişkili kararlar ve eylemler olarak tanımlar. Bir firmanın insan kaynakları uygulamaları birbiri ile (içsel uyum) ve firmanın stratejik hedefleri ile (dışsal uyum) uyumlu olduğu zaman, örgütsel verimlilik ve performansın arttığı kabul edilir (Ngo et al., 2008). SİKY, İK'nın firmanın stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi ile ilgiliyen, İK uygulamaları, insan sermayesinin elde edilmesi, geliştirilmesi ve motivasyonuna yardımcı olan kesin mekanizmalardır. Diğer bir ifadeyle, SİKY bir firmanın insan kaynakları ile ne yaptığına odaklanırken, İK uygulamaları bu kaynakların nasıl yönetildiğini ifade eder (Ngo et al., 2008).

Delery ve Doty (1996), eskiden beri stratejik İK uygulamaları olduğu düşünülen yedi uygulama teşhis etmiştir. Bunlar, iç kariyer fırsatları, biçimsel eğitim sistemleri, değerlendirme ölçüleri, kâr paylaşımı, istihdam güvencesi, öneri mekanizmaları ve iş tanımıdır.

İç kariyer fırsatları, iç işgücü pazarlarının kullanımını ifade eder. Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar ağırlıklı olarak içerden veya dışarıdan istihdam etmeyi seçebilir. İkinci uygulama eğitim sistemleri, işgörenlere verilen biçimsel eğitimin sayısını ifade eder. Organizasyonlar, kapsamlı biçimsel eğitim verebilir veya seçim ve sosyalleşme yoluyla beceriler elde etmeye bel bağlayabilir. Üçüncüsü değerlemeler, sonuçlara veya davranışlara dayanabilir. Davranış bazlı değerlemeler, bireylerin işi etkili bir şekilde icra etmeleri için gerekli davranışlara odaklanırken, sonuçlara yönelik değerlemeler sadece, bu davranışların sonuçlarına odaklanır. Dördüncüsü ücreti örgütsel performansa bağlayan kâr paylaşımı planları, bir stratejik İK

sisteminin tam bir parçası olarak görülmektedir. Beşincisi olan işgörenlere istihdam güvencesi verilme derecesi, birçok stratejik çıkarıma sahiptir. Altıncısı öneri mekanizmaları, hem biçimsel şikâyet sistemleri hem de karar vermeye katılım, anahtar faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak, işlerin dar ve sınırlı bir şekilde tanımlanma derecesi önemlidir. Dar bir şekilde tanımlanan işler, işgörenlerin içeriğini tam olarak bildikleri işlerdir. İş görevlerinin bireysel eylemden çok iyi tanımlanmış bir iş tanımlaması ile şekillenmesi daha olasıdır (Delery and Doty, 1996).

2.4.1. İç Kariyer Fırsatları

İç kariyer fırsatları, bir organizasyonun çalışanları için içsel bir kariyer yoluna sahip olduğu veya iç kariyer fırsatları sağladığı dereceyi ifade eder. İç kariyer fırsatları politikalarına sahip organizasyonlar geniş kapsamlı iyi tanımlanmış kariyer yolları kullanır ve büyük ölçüde organizasyonun içinden istihdam sağlar (Lee and Lee, 2010).

İç kariyer fırsatları, öncelikle içerden işe almayı ifade eder. Bir kariyer sistemi, bir organizasyonun uzun dönem boyunca yüzleştiği stratejik meseleler üzerine odaklanmak için gereklidir. Kısa döneme bağlanan amaçlar ve ödül sistemleri fonksiyonel olmayan davranış ve hedef sapmasına yol açar. Uzun dönemli bakış açısı örgütsel bağlılık ve sadakat meydana getirir. Bu, bireyler ve organizasyonların artan bilgi ve teknikten yararlanacaklarını bilerek eğitim ve üretkenliğe yatırım yapmalarına imkân verir.

İç kariyer fırsatları, yöneticilerin işgörenleri öncelikli olarak organizasyonun içinden terfi ettirdikleri ve onlara güvendiklerini gösterdikleri ve karşılığında üstün performans bekledikleri bir süreç olarak tanımlanır (Khalid et al., 2011).

Uzun dönemli bir bakış açısı, bağlılık ve sadakat meydana getirir. Bu, geliştirilmiş bilgi ve teknikten elde edilen yararların semeresini aldıklarını bildikleri için bireylerin ve organizasyonların eğitime yatırım yapmasına imkân verir (Daley et al., 2002).

İçeriden seçim, işgören zaten etkilendiği için daha kolaydır da. Bir bireyin bir organizasyonun kültürüne uyumlu ve adapte olup olmayacağı ile ilgili şüpheler gündeme gelmez. Oryantasyon ve sosyalleşme problemleri giderilmiştir. İşe almaların önemsiz olmayan maliyetleri dramatik bir şekilde azalır (Daley et al., 2002).

Bununla birlikte, içerden seçim bir organizasyonu benzer olma tehlikelerine maruz bırakır. Bu, daha ahenkli, daha homojen bir işgücü geliştirirken, organizasyonun Dünya genelinde nelerin olduğunu görmesini de engelleyebilir.

Dışarıdan seçim, organizasyonu canlandırır. İçerden seçimle önlenen yukarıda bahsedilen problemlerin hepsi aynı zamanda fırsatları kaçırmaya neden olur (Daley et al., 2002).

2.4.2. Biçimsel Eğitim Sistemleri

Modern organizasyon, çalışanları ve onların sahip olduğu bilgidan oluşur. Amirlerin şef fonksiyonu, birimlerindeki insanların geliştirilmesidir. Çoğunlukla teknik bir pozisyondan terfi olmuş yöneticiler, şimdi koç olduklarını unutmamalıdır; diğerlerinin alanda oyunlarını icra etme sorumluluğu vardır. Yönetici/Koç sadece çalışan/oyuncunun gerçekten eylem için hazırlandığından emin olarak en büyük etkiye sahip olabilir (Daley et al., 2002).

Bireyler özel işler için işe alınır ve zaten gerekli becerilere sahip oldukları varsayılır. Eğitim ve geliştirmenin önemi şimdi görülmesine rağmen, ihmal edilmiş bir alandır (Daley et al., 2002).

Eğitim, işgörelere verilen biçimsel eğitimin niceliğini ifade eder. Organizasyonlar, ya kapsamlı biçimsel eğitim sağlamayı ya da seçim yoluyla uzmanlaşmaya bel bağlamayı tercih edebilir. Evrensel yaklaşım, eğitimin organizasyonun performansına en önemli etkiye sahip olduğunu gösterir (Khalid et al., 2011).

Eğitim sistemleri, organizasyonların işgöreleri için geniş eğitim fırsatları sağlayıp sağlamadığı veya gerekli becerileri elde etmelerinin seçim ve sosyalleşme süreçlerine bağlı olup olmadığını ifade eder (Akhtar et al., 2008). Çalışanların bütün becerileri ile çalışacakları artık doğru olarak kabul edilmeyebilir. En bilgili ve becerikli çalışan, organizasyona uymak ve takıma değerli bir katkıcı olmak için eğitime ihtiyaç duyar. Süpervizörün fonksiyonu, insanların birimlerinde geliştirilmesidir. Çoğunlukla teknik bir pozisyondan terfi eden yöneticilerin şimdi koç olduklarını hatırlamaları gerekir. Yönetici/Koç sadece çalışan/oyuncunun gerçekten eyleme hazırlanmasını sağlayarak en büyük etkiye sahip olabilir.

Biçimsel eğitim, performans ve kişisel büyümeyi artırmak için işveren tarafından sağlanan örgütlenmiş öğrenme tecrübeleri biçimidir. Biçimsel eğitim, işgörelere organizasyonlarında veya dışarıda yeni pozisyonlara geçmelerini sağlayan yeni beceriler ve yetkinlikler keşfetme ve edinmelerine imkân verir. Ek olarak, biçimsel eğitim işgörelere ilginç görevleri başarma duygusuna sahip olmalarına imkân verir. Kapsamlı biçimsel eğitim alan işgörelere daha ilginç görevler üslenmeye hazır olmaları ve örgütsel hedeflere daha bağlı olmaları olasıdır. Ayrıca, biçimsel eğitim, işgörelere içselleşme sürecine yardımcı olur ve

organizasyonlardaki örtülü bilgiye daha kolay sahip olmalarını sağlar (Lee and Lee, 2010).

2.4.3. Sonuç Odaklı Performans Değerleme

Organizasyonlar, değerlendirme mekanizmaları yoluyla arzulanan işgören tutum ve davranışlarının gelişimini izleyebilirler. Bu değerlemeye dayalı bilgi, arzulanan tutum ve davranışlara sahip işgörenleri seçmek ve geliştirmek için seçme ve eğitim uygulamalarını değiştirmede kullanılabilir (Ayanda and Sani, 2011).

Değerlemeler, sonuç bazlı performans oranlarına ve ast görüşlerinin bu oranlara katılma derecesine göre kavramlaştırılır (Akhtar et al., 2008). Performans değerlendirme, terfi, unvan düşürme, elde tutma, transfer ve ücret ile ilgili kararları vermeye yardımcı olarak kullanılır. Performans değerlendirme, aynı zamanda, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanlardan geribildirim için gelişimsel bir rehber olarak da kullanılır. Performans değerlendirme, seçme ve yerleştirme prosedürlerini yürürlüğe koyma, çalışan-danışman anlayışını geliştirme ve organizasyonun kültürünü desteklemenin bir yolu olarak daha genel örgütsel fonksiyonlara da yardım eder.

Performans değerlemeler öncelikle iki türdür: sonuç odaklı ve davranış odaklı. Davranış odaklı değerlemeler iş ile en iyi eşleşen özel davranışlara odaklanırken, sonuç odaklı değerlemeler bu davranışların sonuçlarına odaklanır. Sonuç odaklı bir performans değerlendirme sisteminde, işgörelere performans amaçlarına ulaşılması durumunda belli teşvikler verilir (Khalid et al., 2011).

Modern performans değerlendirme sistemleri, objektif bir değerlendirme aracını amir ve çalışan eğitimi ile bu aracın doğru kullanımı içinde kombine eder. Objektif değerlendirme teknikleri alanına iki format hâkimdir: davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri (DDDÖ) ve amaçlarla yönetim. Davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri ve amaçlarla yönetim aslında aynı bileşenleri içermekle birlikte, her iki yaklaşımda da ortak olan amaç bileşenleri değerlendirme sürecine farklı bir sırada intikal ettirilir. DDDÖ değerlemeler, en iyi büyük gruplarda ve işlerini standartlaştırabilen alt gruplarda çalışır; amaçlarla yönetim ise daha çok her bir işe uydurulabilen vakalara uygundur. Amaçlarla yönetim, en iyi iş performansından beklenen sonuçlara odaklanıldığı zaman olur; DDDÖ, çıktıların sonuçlardan daha teşhis edilebilir ve sigorta edilebilir olduğu davranışsal süreçleri kullanır. Her ikisi de etkinliklerini sağlamlaştırmak için katılımcı yönetimdeki değişiklikleri kullanır. Katılıma biraz daha pasif bir yaklaşım DDDÖ'ne yönlendirirken, daha proaktif bir tarz, amaçlarla yönetimde bulunur (Daley et al., 2002).

2.4.4. İş Güvencesi

İşgörenler, insandır ve insanlığına saygı gösterildiği zaman daha iyi çalışır. İşveren-İşgören ilişkisi, sahip ve köle gibi değildir. İşgören hakları ve bu hakları işgörenleri sigortalayan bir koruyucu gibi hizmet etmeye zorlayan mekanizma, her insanın haiz olduğu temel saygınlığa uygundur. Çoğu organizasyon yasal ve biçimsel sistemler olmadan çalışmayı tercih ederken, gerçek onları gerektirir (Daley et al., 2002).

İş güvencesi, işgörenlerin işlerinde kalmaları konusunda güvende hissetmelerini ifade eder. Resmileştirilen iş güvencesi genelde azalmasına rağmen, organizasyonlar ya açık ya da örtülü bir politikaya sahip olabilir (Akhtar et al., 2008).

İş güvencesi, işgörenlerin bir bütün olarak organizasyonun ekonomik düşüşleri veya zayıf performans dönemleri içinde işten hemen çıkarılmaması demektir. Bu, dikkatli işe alma ve seçme prosedürleri, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşma ve yetki devrini içeren, geri çağrıldığı, yüksek performans yönetimi kavramı ile uyumlu bir taktiktir. Böyle uygulamalar masraflıdır ve bunları benimseyen organizasyonlar, işgörenlerin bir süreliğine onlarla kalmasını bekleyecektir ki yatırım telafi edilsin.

İş güvencesinin yokluğunda, organizasyonların işgörenlerden sıkı çalışma, sadakat ve bağlılık beklentileri gerçekçi olmaz. Firmanın görüş noktasına göre iş güvencesinin iki tane önemi vardır: maliyet ve rekabet. Organizasyon çalışanlarına iş güvencesi sağlamazsa o zaman onlar da daha iyi fırsatları değerlendirirler ve böylece maliyet ve rekabet artar (Khalid et al., 2011).

2.4.5. İşgören Katılımı

Piyasa veya ekonomik sistemin kavramsal bir göstergesi çıkıştır. Müşteri, satın almayı veya almamayı seçer; yani, kalır veya çıkar. Bireyler, bir ürün veya hizmetten çıkarak piyasa yargılarını belirler. Benzer şekilde, bir işgören bir organizasyondan ayrılarak memnuniyetsizliğini vurgulayabilir (Daley et al., 2002).

Söz hakkı, katılımcı yönetimden şikâyet etmekten tam demokrasiye sıralanan bir takım davranışları içine alabilen, politik bir boyutu ifade eder. Bu, örgütsel hayatta kalmayı sağlamlaştırmak için geçerli, non-market bir yolu ifade eder. Söz hakkı, içsel olarak reformun savunulmasına odaklanırken, sadakat işgörenin organizasyonu destekleme istekliliğini ifade eder (Daley et al., 2002).

İşgören katılımı, hem karar verme sürecinin bir parçası olma hem de iyileştirme için öneriler sunma fırsatına sahip olma bakımından, bir stratejik İKY uygulaması olarak ortaya çıkmıştır (Akhtar et al., 2008). İşgören katılımı, organizasyonun farklı hiyerarşik seviyelerden iş görenleri karar verme sürecine

katılmaları için teşvik ederek işgörenlerin katkılarını ve sözlerini değerlendirdiği derece olarak tanımlanır (Lee and Lee, 2010).

2.4.6. İş Tanımları

Ücret ölçeklerinin kullanımında uygulanan katıllık, organizasyonların değişimi düzenleme ve değişimle yüzleşme esnekliğini yadsır. Bireylere görevler kolayca tekrar atanamaz. Bu, özellikle görevlerin işlerden daha düşük dereceye sahip olduğunda bir problem olur. Ücret sabit kalsa bile, düşük dereceli bir atama psikolojik olarak bir kariyer sorunu gibi görülebilir (Daley et al., 2002).

İş tanımı, işlerin açık bir şekilde tanımlanmalarını ve böylece işgörenlerin onlardan bekleneni bildikleri dereceyi ifade eder (Akhtar et al., 2008). Açık bir şekilde tanımlanan işler, işlerin iyi belgelenmiş kayıtlar ve yazılı prosedürler ile açık ve tam olarak tanımlandığını gösterir (Lee and Lee, 2010). Özellikle, açık bir şekilde tanımlanan işlere sahip organizasyonlar, daha az belirsiz, daha fazla verimli ve daha iyi belgelenmiş prosedürler arzular ki böylece işgörenler örgütsel hedefleri başarmak için nasıl davranacaklarını veya eylemlerini nasıl koordine edeceklerini bilir (Lee and Lee, 2010).

2.4.7. Kâr Paylaşımı

Kâr paylaşımı, ücretin örgütsel performans ile bütünleştirilmesini ifade eder (Khalid et al., 2011). Şirketler, kâr paylaşım programlarını çalışanların düşük ücret ile ilgili memnuniyetsizliğini azaltmak ve şirket yönetiminin çalışanlara büyük kârlar elde edildiğinde standartların altında maaş ödediğine olan inançlarını değiştirmek için oluştururlar. Yönetim, çalışanların eğer şirketin kârlarından bir pay alırlarsa, yönetsel uygulamalara meydan okumalarının daha az olacağına inanır (Martocchio, 1998: 121).

Bugün, iki temel kâr paylaşımı türü kullanılır. Birincisi, güncel kâr paylaşımı, çalışanlara üç aylık veya yıllık olarak nakit ödenir. İkincisi, ertelenmiş kâr paylaşımı, çalışanların tröst hesaplarına nakit ödüller yatırılır. Bu tröstler, çalışanların namına bir emeklilik geliri olarak biriktirilir (Martocchio, 1998: 121).

Bir kâr paylaşımı, biri çalışanlar için, diğeri şirketler için olmak üzere iki ana avantaja sahiptir. Kâr paylaşım planları, uygun bir şekilde tasarlandığında çalışanların şirketlerin varlıklarından pay alabilmelerini sağlar. Çalışanlar kâr paylaşım planlarından yararlanırlarken, kârları artırmak için verimli bir şekilde çalışmaları daha olası olacaktır (Martocchio, 1998: 123).

Kâr paylaşım programları kullanan şirketler, daha fazla finansal esneklik kazanırlar. Ekonomik darboğazlardaki ücret seviyeleri, ekonomik patlama periyotlarındakilerden anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Kâr paylaşım planlarının bu özelliği, şirketlerin Ar-Ge faaliyetleri gibi ihtiyaç duyulan yere ayrılan sınırlı nakdi kullanmalarına imkân verir (Martocchio, 1998: 123).

Kâr paylaşım planları ile ilgili iki ana dezavantaj vardır. Yine biri çalışanları, diğeri de şirketleri etkiler. Kâr paylaşım planları, çalışanların ekonomik güvenliğini tehdit eder, özellikle kâr paylaşımı doğrudan ücretlendirmenin büyük bir parçasını temsil ediyorsa. Çünkü şirket kârları yıldan yıla değişir, yani çalışanların kazançları da değişir. Böylece, çalışanlar kazançlarını tahmin etmeyi zor bulacaklardır ve birikimleri ve satın alma davranışları etkilenecektir. Kazançlarda anlamlı değişiklikler varsa, şirketlerin mükemmel performansçıları rakiplerde çalışmak için ayrılırlar. Mükemmel performansçıların işgücü devir hızı, şirketler için anlamlı bir dezavantaj göstergesidir (Martocchio, 1998: 124).

Çalışanlar, aynı zamanda kâr paylaşım programlarını belirli koşullar altında sorunlu bulurlar. Kâr paylaşım planları, gayretleri ve kurum kârları arasında doğrudan bir bağlantı görmedikleri için çalışanları motive etmeyebilir, özellikle saatlik çalışanları. Örneğin, otomobil iç döşemesi kesen bir montaj hattı işçisi, gayretleri ve şirket kârı arasında herhangi bir bağlantı bulamayabilir, çünkü iç döşeme kesimi otomobil üretiminde birkaç adımdan sadece biridir (Martocchio, 1998: 124).

2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma

Kurumsallık kuramı, organizasyonların uzun dönem hayatta kalmaları için etkinlik ve finansal başarı dışında meşru olmak zorunda olduklarını savunur. Hükümet, sendikalar, profesyonel organizasyonların temsilcileri gibi paydaş tipleri, organizasyonları meşru gibi görüp görmediklerine karar verir ve kurumsal çevre ile bir uyumsuzluk, grev riskini ve yasal davaları artırır. Organizasyonlar, kurumsal çevrelerde gömülüdür ve sonuç olarak İKY uygulamalarını içeren örgütsel uygulamaların çoğu bu çevrelerdeki kurallar ve yapıların yansımaları veya bu çevrelere verilen yanıtlardan ortaya çıkar. Organizasyonlar, destek almak ve meşru almak için uygulamalarını bu kurumsal çevrelerin kuralları ve gereksinimlerine uydurma ihtiyacı duyar (Boon et al., 2009).

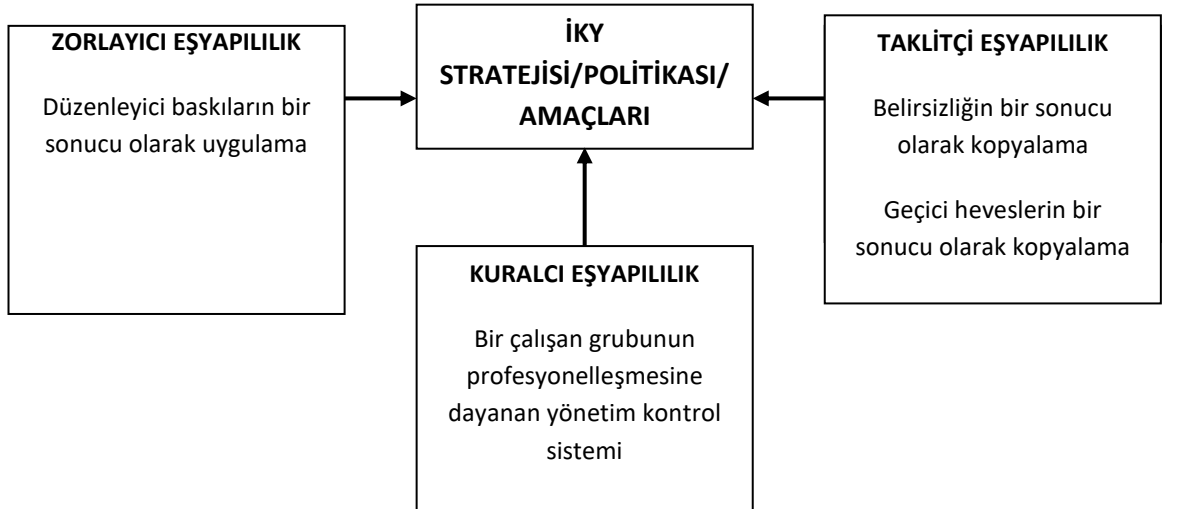
DiMaggio ve Powell (1983), rasyonel aktörlerin organizasyonlarını değiştirmeye çalıştıklarında, gittikçe benzer hale getirdiklerini belirtir. Homojenleşme sürecini en iyi açıklayan kavram eşyapılılıktır (izomorfizm). Eşyapılılık, bir popülasyondaki bir birimi aynı çevresel koşullarla yüzleşen diğer

birimlere benzemeye zorlayan bir süreçtir. İki eşyapılılık türü vardır: rekabetçi ve kurumsal. Rekabetçi eşyapılılık, pazar oryantasyonu, niş pazardaki değişim ve uygunluk ölçülerini vurgulayan bir rasyonellik sistemini ifade eder ve en çok serbest piyasaların ve açık rekabetin olduğu yerler için uygundur. Bilim insanları, örgütsel değişimi tam olarak anlamak için alternatif bir bakış açısına odaklanır: kurumsal eşyapılılık. Organizasyonlarda üç kurumsal mekanizmanın karar vermeyi etkilediği söylenir (Boselie et al., 2003):

- politik etkiden ortaya çıkan *zorlayıcı mekanizmalar*
- belirsizliğe verilen standart yanıtlardan meydana gelen *taklitçi mekanizmalar*
- profesyonelleşme ile ilgili *kuralcı mekanizmalar*

İKY ile ilişkilendirildiğinde, zorlayıcı mekanizmalar, sosyal ortaklar (sendikalar ve yönetim kurulları), iş kanunu ve hükümetin etkisini içerir. Taklitçi mekanizmalar, belirsizliğin veya yönetim alanındaki moda heveslerin bir sonucu olarak rakiplerin stratejileri ve uygulamalarının taklit edilmesini ifade eder. Kuralcı mekanizmalar, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve meslek ağları bakımından yönetim politikaları ve çalışanların özgeçmişindeki ilişkiyi ifade eder. Meslek ağları üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları ile ilgilidir. Bunlar, finans, pazarlama, muhasebe ve İKY alanlarındaki profesyonel yöneticiler ve onların kurmay uzmanları ve danışmanlar arasındaki örgütsel normların geliştirilmesi için önemli merkezlerdir (Pauwe and Boselie, 2003).

Pauwe ve Boselie (2003), Şekil 2.3'te bu üç mekanizmanın stratejik İKY üzerinde bir etkiye sahip olduğunu gösterir. İKY'de karar verme, düzenleyici baskılar, risk alma isteksizliğinin bir sonucu olarak taklit etmeye yönelme ve bir organizasyondaki çalışan gruplarının profesyonelleşmesinden ortaya çıkan normlar ve değerler tarafından etkilenir. Bu kurumsal mekanizmalar organizasyonlar arasında İKY homojenliğine neden olur.



Şekil 2.3: SİKY ve Kurumsallaşma.

Ulusal veya uluslararası faaliyet gösteren danışmanlık firmaları, yeni anlayışlar, modeller ve çerçeveler – tasarılar – en azından prensipte, potansiyel müşterilerinin yönetim problemlerini çözmek ve onları daha rekabetçi yapmayı taahhüt etmek için tasarlanan – geliştirir ve sunar. Bir kere uygulandığında, sözde eski benimseyiciler rekabet avantajı elde edebilir belki ama bunun, yaklaşımın bir kere moda olup, şirketlerin büyük çoğunluğu tarafından uygulandığında kaybolması olasıdır. Kuram, bazen belirsizlik ya da sadece direkt rakipleri ile birlikte hareket edememe riskinden kaçınma dışında, bir dizi firmanın hepsinin aynı tür çözüm veya tasarımı uygulayacağını ifade eder. Böylece, birkaç yıl içinde, iş tasarımı, kariyer geliştirme, değerlendirme sistemleri ve yetkinlik bazlı ödül şemalarına sahip olmak normaldir ve her zamanki işlerdir. Hala bu yöntemle çalışmayan şirketler, eski moda ve çağdışı damgası yeme riski taşır. Yani, şirketlerin rekabet avantajı geliştirmesi veya rekabet avantajını korumasına yardım etmeyi taahhüt eden her politika ve uygulama, sıradan endüstri standardı haline gelir (Paauwe and Boselie, 2003).

Çalışan gruplarının biçimsel eğitim programları yoluyla profesyonelleşmesi, bu özel gruplar ile ilişkilerde İKY homojenliğine neden olur. Muhasebeciler, avukatlar, hâkimler, cerrahlar ve pilotların hepsi işlerini yapmalarına izin verilmeden bir tür profesyonel eğitim almak zorundadır. Profesyonel normlar ve değerleri, örneğin, etikler ve standart iş süreçleri bakımından, bu biçimsel eğitim ve öğretimin parçasıdır. Resmi eğitimlerini tamamlamalarını takiben üyesi oldukları meslek odaları, bu norm ve değerleri güçlendirir ve böylece bu norm ve değerler gittikçe daha fazla içselleştirilir. Örneğin, muhasebe bir meslek olarak çeşitli sertifikasyon ve mevzuat biçimleri yoluyla, yönetim danışmanlığından – eğitim ve öğrenimde daha büyük bir farklılık gösteren bir çalışan grubu – daha fazla kurumsallaşmıştır (Paauwe and Boselie, 2003).

Zorlayıcı mekanizmalar, farklı seviyelerde ve farklı biçimlerde kendini gösterebilen ve zorlama dereceleri farklı olan düzenleyici süreçlerde gömülüdür. İKY ile ilişkilendirildiğinde düzenleyici baskılar, uluslararası, ulusal ve endüstri seviyelerinde düşünülebilir (Paauwe and Boselie, 2003).

Uluslararası seviyedeki baskılar, çocuk çalıştırmayı önleme ve serbest ticaret birliği üyeliği ile ilgili ILO (International Labour Organisation) kurallarını ve kayıt dışı istihdam ve dönemsel çalışma ajanları ile ilgili Avrupa yönergelerini içerir. Ulusal seviyedeki düzenleyici mekanizmalar, işgücü kanunları ve sosyal ortaklar ve hükümet arasında mutabık kalınmış üçlü ve ikili düzenlemeleri içerirken, endüstri seviyesindeki mekanizmalar, çoğu kez şirket seviyesindeki İK politikalarını belirleyen sektör çapında toplu iş sözleşmelerini içerir. Böylece, bu düzenlemeler belirli bir alanda İKY homojenliği oluşturur (Paauwe and Boselie, 2003).

Kurumsal baskılar bir ülke veya sektöre özel olduğu için, eę yapılılık mekanizmaları İK sistemlerindeki değişkenlikleri azaltmaya yol açabilir. Kurumsal talepler ve beklentiler, organizasyonların İK sistemlerini seçimini etkiler. Örneğin, alışanlar ve toplu iş sözleşmeleri için temel maaş seviyeleri ile ilgili hükümet düzenlemeleri belli sektörlerdeki maaş değişikliklerini kısıtlayabilir (Boon et al., 2009).



3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Biçimsel organizasyonların, genellikle işin karmaşık teknik ilişki ağları ve sınırları zorlayan değişimlerin içine saplandığında ortaya çıkan koordine ve kontrol edilen faaliyetler sistemi oldukları düşünülür. Fakat modern toplumlarda, biçimsel örgütsel yapılar, yüksek derecede kurumsallaşmış çevrelerde ortaya çıkar. Meslekler, politikalar ve programlar akılcı bir şekilde üretildikleri anlaşılabilir ürün ve hizmetler ile birlikte oluşturulur. Bu, birçok yeni organizasyonun ortaya çıkmasına neden olur ve mevcut organizasyonları yeni uygulama ve prosedürleri içermeye zorlar. Yani, organizasyonlar, rasyonelleşmiş örgütsel çalışma kavramları ile tanımlanan uygulamaları ve prosedürleri içermeye sürüklenir ve toplumda kurumsallaşır (Meyer and Rowan, 1977).

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler gibi çalışır ve birçok organizasyon onları tören olarak benimser. Fakat kurumsallaşmış kurallara uyum, çoğu kez verimlilik kriterleri ile keskin bir şekilde çelişir ve tersine, verimliliği artıracak faaliyeti koordine etmek ve kontrol etmek, bir organizasyonun törensel uyumunu zayıflatır ve organizasyonun desteğini ve meşruluğunu gözden çıkarır. Kurumsal kuralları yansıtan organizasyonlar, törensel uyumu sürdürmek için, biçimsel yapılarını teknik faaliyetlerin belirsizliğinden gevşek bir şekilde ayırarak, biçimsel yapıları ve asıl iş faaliyetleri arasında boşluklar bırakarak onları korumaya eğilimlidir (Meyer and Rowan, 1977).

Modern toplumlarda, biçimsel örgütsel yapı üreten mitler iki özelliğe sahiptir. Birincisi, çeşitli sosyal amaçları teknik amaçlar gibi tanımlayan ve bu teknik amaçları rasyonel bir şekilde takip etmek için uygun yollar belirleyen rasyonel ve kişisel olmayan yönergelerdir. İkincisi, yüksek derecede kurumsallaşmış olanlardır (Meyer and Rowan, 1977).

Kurumsallık kuramı, organizasyonların kurumsal düzenlemeleri nasıl benimsediğini açıklar. Kurumsallaşmış bir düzenleme, bir organizasyonun üyeleri tarafından doğal karşılanır: bu, gerçek bir kaliteye sahiptir ve bunun meşru ve gerekli olduğu görülür (Tolbert and Zucker, 1996). Düzenlemenin tanımı gevşektir; düzenlemeler, çeşitli analiz seviyelerinde yapılan şeyleri düşünme ve elde etme yollarıdır; bunlar, organizasyonlar içi uygulamalar, özel örgütsel kalıplar veya organizasyonlar arası uygulamalar olabilir. Örnekler, yirminci yüzyılın ilk yarısı boyunca en büyük Amerikan kuruluşları tarafından çok bölmeli-biçimin kademeli olarak benimsenmesi ve bir yüzyıl boyunca radyo ve televizyon endüstrisindeki örgütsel ve organizasyonlar arası uygulamalardaki değişimi içerir (Raufflet, 2002).

Bu düzenlemelerin benimsenmesi, meşruluk için bir araştırma ile harekete geçirilebilmesine rağmen, aynı zamanda sembolik ve hareket-üreten özelliklere

sahiptir ve örgütsel hareketi yönlendirir. Kurumsallaşmış düzenlemeler, durağan sosyal davranış kalıplarının önemli nedenlerini ve örgütsel denge için bir koşul gösterdikleri için anlamlıdır (Tolbert and Zucker, 1996). Örneğin, bir şirket, üretim problemlerini belirlemek için kalite veya üretim-ilişkili çözümler daha uygun olmasına rağmen geçici bir yönetsel merakı takip edebilir ve bir TKY (Toplam Kalite Yönetimi) programını benimseyebilir. Bu TKY programının benimsenmesi, mutlaka gelecek örgütsel rutinleri ve hedefleri ve insanlar arası etkileşimleri şekillendireceği için örgütsel hareketi etkileyecektir (Raufflet, 2002).

Berger ve Luckmann, kurumsallaşmanın, herhangi bir sosyal grubun oluşturulması ve daimi hale getirilmesi süreci olduğunu teşhis etmiş ve Şekil 3.1’de gösterildiği gibi bir model geliştirmiştir. Berger ve Luckmann, kurumsallaşma sürecinin son hali olarak kurumu teşhis etmiştir. Bu adımlar dizisi, farklı aktörler tarafından yapılan karşılıklı alışılmış hareketler olarak tanımlanmıştır (Tolbert and Zucker, 1996).

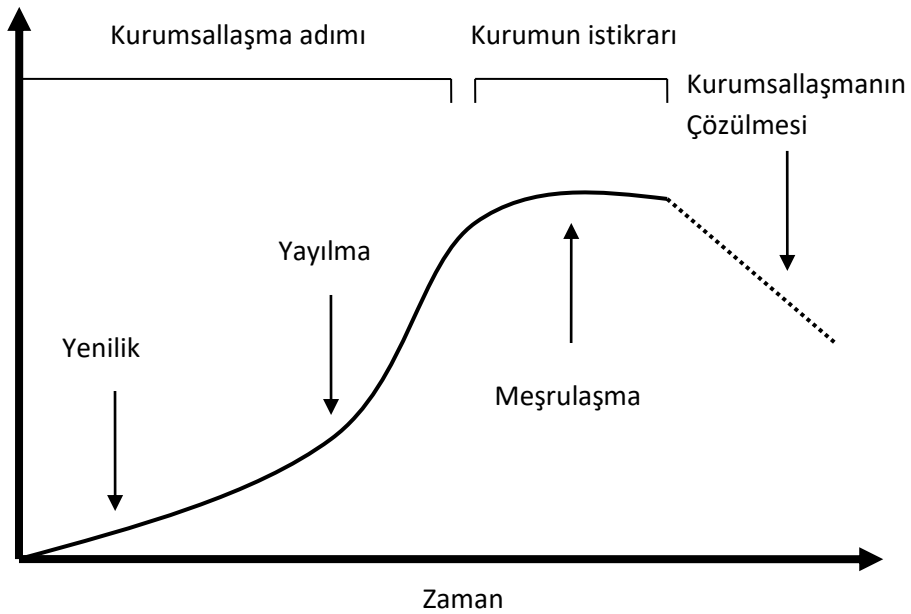
Kurumsallaşma süreci üç aşama veya “an”dan oluşur: dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme. Biz ve iş arkadaşlarımız harekete geçer (dışsallaştırma) ama biz hareketlerimizi kendimizden ayrı bir dış gerçekliğe sahip olmak gibi yorumlarız (nesnelleştirme); daha sonra, nesnelleştirilen dünya tarafımızdan içselleştirilir (içselleştirme). Her an, Sosyal Dünya’nın temel bir nitelendirmesine tekabül eder. Toplum, bir insan ürünüdür. Toplum, objektif bir gerçekliktir. İnsanoğlu, sosyal bir üründür. Hepsi birlikte, insanoğlunun bir insandan başka bir şey gibi yaşadığı bir Dünya oluşturabildiği paradoksu kapsar (Scott, 1987).

Tolbert ve Zucker (1996), Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, üç aşamalı bir kurumsallaşma modeli inşa eder.

Tablo 3.1: Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Süreçleri.

Aşama	Süreç	Tanım
Ön-kurumsallaşma	Âdetleşme	Ön-kurumsallaşma aşamasındaki yapılarda meydana gelen özel örgütsel problemlere verilen yanıtta yenilikler ve değişimleri içerir.
Yarı-kurumsallaşma	Nesnelleşme	Bilgiyi elde etme ve analiz etme ve aynı alandaki diğer örgütlerde bu bilginin yayılmasından ortaya çıkan yapının değeri konusunda organizasyondaki karar vericiler arasında bir fikir birliği geliştirilmesinden oluşur. Bu aşamada, liderler (değişimin savunucuları) genel bilişsel ve kuralcı meşruluğu atfetmeyi amaçlayan kuramlaştırma görevlerini icra ederek önemli bir rol oynar.
Tam-kurumsallaşma	Tortulaşma	Uygun benimseyiciler olarak bütün aktörler arasında yapıların gerçek anlamda tam yayılması ve yapıların oldukça uzun bir zaman dilimi boyunca idamesi ile karakterize edilir.

Lawrence, Winn ve Jennings (2001), kurumsallaşma sürecinde, Şekil 3.1’de gösterilen tipik bir olaylar ve ilişkiler kalıbını işaret eder: (1) birkaç aktörü kapsayan yenilik aşaması; (2) hızlı yayılma aşaması; (3) doyumluk ve tam meşruluk aşaması ve (4) kurumsallaşmanın çözülmesi aşaması.



Şekil 3.1: Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi.

Eğri, bir yeniliğin çıktığı bir zaman periyodu ve daha sonra yeniliğin nispeten sabit bir sırada, alanın her yerine yayılmış bir şekilde kaldığı bir periyodu içerir. Lawrence, Winn ve Jennings (2001), yeni uygulamalar, kurallar veya teknolojiler, ortaya çıktıkları, kurumsallaşmış oldukları ve bir örgütsel alanda kurumsallaşmış kaldıklarında, bu zamanla ilgili şablonu “bir kurumsallaşma örneği” diye adlandırır.

DiMaggio ve Powell, örgütsel alan kavramı ile bir bütün olarak fark edilir bir kurumsal yaşamı oluşturan örgütleri kastetmektedir. Bu örgütler, ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütlerdir. Örgütsel alan, hem rekabet hem de işbirliği içinde çalışan tüm ilgili aktörleri kapsamaktadır. DiMaggio ve Powell’a göre herhangi bir örgütsel alanda, başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur, ancak zaman içinde örgütler arası etkileşim artar, örgütler arasında belirgin baskı ve koalisyon yapıları oluşur, örgütlerin işlemek zorunda olduğu bilgi yükü artar ve örgütler benzer bir çevreyi paylaştıklarının farkına varır, kısacası örgütsel alan zaman içinde yapılanır. Bu yapılanma, belirsizliklerle ve sınırlılıklarla ussal bir biçimde mücadele etmenin meşru ve kurumsallaşmış yol ve yöntemlerini temsil eden yapı ve uygulamalar ussal gerekçelerle oluşturulmuş olsalar da zaman içinde teknik yararlarının ötesinde değer kazanırlar (kurumsallaşırlar) kendilerini benimseyen örgütlere teknik yararının ötesinde meşruiyet sağlarlar. İçinde bulunduğu kurumsal çevrede kendisini meşrulaştırarak hayatta kalan örgütler arasında bu efsaneleşmiş uygulamalar hızla yayılır ve örgütsel alanda kurumsal eşyapılılık oluşur (Sargut ve Özen, 2010: 264-265).

3.1. Kurumsallık Kuramları

Kurumsallık kuramı, biçimsel örgüt yapıları ve bu yapıların geliştirdiği, tarihsel olarak oluşturulmuş sosyal süreçlerin doğası hakkında bir düşünme yoludur. Örgüt kuramı yazınında, kurumsallık kuramının büyümesinin altında yatan baskın faktör, onun geniş uygulanabilirlik alanıdır. Başlangıçta, sosyoloji temelli kurumsallık kuramcıları, kurumsallık fikirlerinin sadece kurumsallaşmış organizasyonlara uygulanabilir olduğunu sanmıştır. Şimdi ise kurumsallık kuramının bütün organizasyon tiplerini analiz etmek için kullanılabilirdiği görülmüştür, çünkü bütün organizasyonlar, her ne kadar değişen dereceleri de olsa, kurumsallaşmış organizasyonlardır. Yani, bütün organizasyonlar, düzenleyici süreçlere bağımlıdır ve yerel ve genel yönetim yapılarının altında çalışırlar. Bütün organizasyonlar, sosyal olarak oluşturulmuştur ve hangi biçimleri üstleneceklerini ve nasıl meşru bir şekilde çalışabileceklerini tanımlayan kurumsal süreçlere tabidirler (Dillard et al., 2004).

Kurum, kurallara bağlı ve standardize edilmiş sosyal uygulamaları içeren kurulu bir düzendir. Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen uygulamaların geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir. Organizasyonlar, hayatta kalmak için çevreleri ile etkileşim halinde olmalıdır (Dillard et al., 2004).

Biçimsel rgt yapısı geliştirme, organizasyonların kurumsal olarak içinde bulunduğu örgütsel alan tarafından etkilenir. Bu kurumsal çevreler, organizasyonların destek ve meşruluk alacaklarsa uymaları gereken kurallar ve gereksinimler ile karakterize edilir (Dillard et al., 2004). Kurumsallık kuramcılar, insanların, sosyal olarak inşa edilmiş, doğal karşılanan anlamlar ve kurallar ile dolu bir dünyada yaşadıklarına inanır. Organizasyonlar, bu dünyada, bir değerler, normlar, kurallar, inançlar ve doğru olduğu kabul edilen tavırlar ağında tutulur (Barley and Tolbert, 1997). Mevcut çevredeki normlara ve davranış beklentilerine biçimsel bir yapı tasarlayarak bağlı kalınır. Bir organizasyon, uygun bir tavır içinde toplanarak derlenmiş amaçlara göre davranır (Dillard et al., 2004). Kurumsallaşmış öğelerin birleşmesi, örgütsel faaliyetlerin ihtiyatlı, rasyonel ve meşru hesap edilmesini sağlar ve organizasyonu davranışını gözden geçirmekten korur (Dillard et al., 2004). Böylece, organizasyon tarafından devamlı destek almak için dış paydaş gruplarının gözlerinde meşruluğu oluşturacak, sürdürecek ve yönetecek bilinçli çabalar sarf edilir (DiMaggio and Powell, 1983). Yüksek derecede kurumsallaşmış bir çevrenin, kurumların, organizasyonların kurumsal tercihler ile tutarlı olan uygulamaları benimsemesini etkileme yeteneğinin belirli organizasyonlar üzerinde ağırlığını epeyce hissettirmesi beklenir (Greening and Gray, 1994).

Örgütsel analizde kurumsallık kuramının kökleri, Robert K. Merton'un Columbia niversitesi'nde 1940'ların sonu ve 1950'lerin başı içinde bürokrasi ve brokrasileşme üzerine yaptığı çalışmasına dayanır ve bunu birçok ğrencisi tarafından yapılan deneysel çalışmalar takip eder.

Merton'un (1936) "maksatlı hareketin önceden tahmin edilemeyen sonuçları" zerine olan ilk çalışması ve bürokratik davranış analizi, klasik kurumsallık kuramının babası olarak gösterilen Amerikalı Sosyolog Philip Selznick'i ve onun kurumsallaşma üzerine olan daha sonraki çalışmasını doğrudan etkilemiştir. Merton, bu kuramını açık bir şekilde kullanmamasına rağmen, üyelerini değerli bir kuralcı düzene yönlendiren ve disiplin üreten organizasyonlardaki çok yönlü süreçleri tanımlamıştır. Bu düzen, üyelerin hareketlerini kurallar çevresinde yönlendirmelerine hatta öncelikle organizasyonun amaçlarının başarisına engel olan kurallara uyum ile ilgili olan noktaya neden olur. O, bu kuralcı düzenin baskılarının organizasyon üyelerini sertlik noktasına, şekilcilik ve hatta trenciliği takip etmeye yönelttiğini işaret etmiştir.

Selznick (1949), “rasyonel hareketin yapısal ifadesi” olarak organizasyonlar fikrini reddetmiş, daha ziyade hem üyelerinin hem de çevresel baskıların sosyal özelliklerinden etkilenmiş, adapte olabilen, organik sistemler olarak organizasyonlar kavramını geliştirmiştir (Painter, 2002). Sosyal sistemler, hedefler ve/veya prosedürler olarak organizasyonların dinamikleri sayesinde, kurulu bir “değer aşılınmış” statüyü başarmaya veya kurumsallaşmış olmaya eğilimlidir. Örgütsel hedefler ve prosedürler, mevcut görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde bir değer ile aşılınmış olur. Selznick, “örgütsel karakter” oluşumunu bir bireydeki karakter şekillenmesine benzetmiştir. O, yaşayabilir organizasyonları, sadece teknik işbirliği sistemleri (bir bireyden daha fazlası, sadece gıda ve duygu işleyen bir mekanizmadır) olarak değil, aynı zamanda değer ile aşılınmış kurumlar olarak ta görmüştür; öyle ki, onlar özel bir karakter üstlenir ve ayrıcalıklı bir misyon yeteneği veya duygusu kazanır. Perrow’a (1986: 167) göre organizasyonlar, kurumsallaşmış oldukları zaman ayrıcalıklı bir karakter üstlenir; sadece ürettikleri şeyler veya hizmetler için değil kendilerine de değer verilmiş olur. İnsanlar, yaşamlarını çevrelerinde inşa eder, onlar ile tanınır, onlara bağımlı olur (Painter, 2002).

Selznick, organizasyona değer katmayı veya kurumsallaşmayı, zaman zaman meydana gelen bir süreç olarak göz önüne aldığında, organizasyonların bir “doğal tarih” tanımını ve onların ayrıcalıklı yapılarını, kabiliyetlerini ve sorumluluklarını geliştirdikleri süreçleri metaforik olarak aramıştır. Yani, kurumsallık kuramı, örgütsel etkileşim ve adaptasyon modellerinden ortaya çıktığı için ayrıcalıklı biçimler, süreçler, stratejiler, genel görünüm ve yeteneklerin ortaya çıkışını izler (Selznick, 1996). Bunların hepsi, organizasyonların devam etmelerine imkân veren sosyal ilişkilere istikrar ve tahmin edilebilirlik verir (Kimberly, 1979).

Klasik kurumsallık kuramı, organizasyonların, iç grupların çalışmalarına ve dış toplumun değerlerine adaptasyonunu ve açık ve bazen belirsiz değerler için araçlara dönüşümlerini açıkça vurgular. Kurumsallaşma, organizasyona kuralcı bir düzen veya kuralcı bir değerler kümesi aşılacak için hizmet eden gevşek bir şekilde organize edilmiş teknik faaliyetlerden ortaya çıkan düzenli kalıplar veya etkileşim ile sonuçlanır.

Modern kurumsallık kuramcıları, örgütsel kurumların oluşumu, muhafaza edilmesi ve çoğalması üzerinde odaklanır. Bu yazarlar, organizasyonların ne faaliyetleri koordine etmek için rasyonel sistemler olarak ne de işlem maliyetleri mantığıyla anlaşılabilirliklerini ileri sürer. Onun yerine, örgütsel yapı ve davranış, iç ve dış etkilere bağlı olarak kurumsallaşır. Sonuç olarak, organizasyonların dış yüzeyi ve iç çalışmaları, teknik faaliyetlerin özel taleplerinden ziyade bu baskıları yansıtır (Painter, 2002).

Modern bilim adamları, bir kurumu, devamlı olarak üretilen, devamlı varlığını, nispeten kendi kendine harekete geçen veya otomatik sosyal süreçlere borçlu olan, sosyal bir düzen veya kalıbın bir tasviri olarak tanımlar. Sosyal düzen veya kalıptan sapmalar, yaptırımlar veya ödüller gibi sosyal olarak inşa edilmiş kontroller ile önlendiğinde, kalıp kurumsallaşır. Yani, kurumsallaşma, özel değere sahip kurumun meydana getirildiği bir süreç değişkenidir. Basitçe bir organizasyon, kendi kendini daimi kılan iç sosyal kalıplar, üyeleri tarafından hareketi veya kolektif hareketi güçlendirme ihtiyacı olmadan kendilerini çoğalttıklarında bir kurum olur. Aksine, kolektif hareket blokları veya dış şoklar, kalıbı bozmadıkça, rutin prosedürler, çoğalmasını artırarak kalıbı destekler ve güçlendirir (Painter, 2002).

Meyer ve Rowan (1977), çalışmalarında post endüstriyel toplumdaki çoğu organizasyonun biçimsel yapısının, dramatik bir şekilde iş faaliyetlerinin gerekliliklerinin yerine kurumsal çevrelerinin mitlerini yansıttığını gösterir.

Kurumsallaşmış kurallar, topluma karşılıklı simgelemeler veya yorumlar gibi yerleştirilen sınıflandırmalardır. Bu kurallar, kolayca doğal karşılanabilir veya kamuoyu veya kanun gücü tarafından desteklenebilir. Kurumlar, ister istemez kuralcı yükümlülükleri içerir, fakat çoğu kez aktörler tarafından hesaba katılması gereken gerçekler olarak sosyal hayata girer. Kurumsallaşma, sosyal süreçler, yükümlülükler veya gerçeklerin sosyal düşünce ve eylem içinde kural sever bir durum almaya yaklaşır. Yani, örneğin, doktorun sosyal durumu, hem hastalığı yönetmek için yüksek derecede kurumsallaşmış bir kuraldır (kuralcı ve bilişsel) hem de belirli davranışlar, ilişkiler ve beklentilerden oluşan bir sosyal roldür. Araştırma geliştirme, hem birçok sektörde anlam ve değere sahip olan kurumsallaşmış bir örgütsel faaliyet kategorisidir hem de asıl araştırma geliştirme faaliyetlerinin toplamıdır. 'Sigara içilmez' işareti, hem yasal durum ve sonuçlara sahip bir kurumdur hem de sigara içme davranışını düzenleme girişimidir. Sonuç olarak, kurumsal kuralların, belirli bir organizasyonu oluşturan ve çevreleyen sosyal davranış ve ilişki ağları ile meydana gelen etkilerden çok farklı olan örgütsel yapılar ve onların asıl teknik işlerdeki uygulamaları üzerinde etkilere sahip olabileceği bu çalışmanın temelini oluşturur (Meyer and Rowan, 1977).

DiMaggio ve Powell (1983), sektörlere göre gruplandırılan organizasyonları tanımlamıştır. Sektörler, bu organizasyonların yaşam döngüsünün ilk aşamalarında büyük farklılıklar gösterir, ama organizasyonlar bir kere istikrar kazandıklarında, aynı sektörlerin homojenleşmesine doğru bir baskı olur. DiMaggio ve Powell (1983), farklı vakalar aracılığıyla, bir sektörün görünümü ve yapılanmasının bir grup organizasyonun geliştirdiği çeşitli faaliyetlerin sonucu olduğunu tanımlamıştır. Bir sektör bir kere istikrar kazandı mı, onu oluşturan organizasyonlar ve her dâhil olan yeni organizasyondan bir homojenleşme ortaya çıkar. Aynı şekilde, DiMaggio ve

Powell (1983), sektörü, kurumsal yaşamın bir alanını teşkil eden ve tanıyan organizasyonların toplamı olarak tanımlamıştır; bu grup, tedarikçiler, ürün ve kaynakların tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve rekabetten oluşur.

Kurumsal süreç dört parçadan oluşur: alandaki organizasyonların etkileşiminin artması, baskın ve çok iyi tanımlanan örgütler arası koalisyon yapılarının ortaya çıkması, bir alanın organizasyonlarının savaşması gereken şeyle ilgili bilgi miktarının artması ve aynı alanı paylaşan organizasyonların ortak bir bilgi geliştirmesi (DiMaggio and Powell, 1983).

Scott (1995), sosyal davranışa istikrar ve anlam sağlayan bilişsel, kuralcı ve düzenleyici yapılar ve faaliyetlerden meydana gelen olarak kurumların ayrıntılı bir tanımını yapar. O, kurumların organizasyonlarda çeşitli seviyelerde hareket eden üç taşıyıcı – kültür, yapı ve rutinler – ile nakledildiğini savunur. O, kurumları, sembol sistemlerini – bilişsel yapılar ve kuralcı kuralları içeren – bir araya getiren çok yönlü sistemler ve sosyal davranışı şekillendiren ve sosyal davranış yoluyla taşınan düzenleyici süreçler olarak ayırır.

Scott (1995), bu düzenleyici, kuralcı, bilişsel yapı ve faaliyetleri, kurumların üç dayanağı olarak teşhis eder. Birincisi, düzenleyici dayanak, davranışı mecbur eden veya düzenleyen kurumların durumlarını vurgular. Kural koyma, gözetim ve yaptırım faaliyetleri (ödüllerin ve cezaların manipülasyonunu içeren) gibi organizasyondaki açık düzenleyici süreçlere vurgu yapılır. Bu süreçler, özellikli aktörlere tahsis edilmiş biçimsel mekanizmalara yapmacık davranma ve aforoz etme gibi biçimsel olmayan mekanizmalar sayesinde işleyebilir. İkincisi, kuralcı dayanak, üye davranışının karşılaştırılması ve değerlendirilmesine karşı, tercih edilen veya arzu edilebilir standartlar kuran örgütsel değerlere ve normlara önem verir. Normlar, işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirtir ve değerli sonuçları yakalamak için meşru yollar tanımlar. Üçüncüsü, bilişsel dayanak, epistemolojik kuralların merkeziliğini ve anlamın yapıldığı çerçeveleri vurgular. “İşlerin yapıldığı yol” kabul edilen rutinlerin kurulumuna, özdeşlik kavramlarına, anlamlı hareketleri hissetmek ve seçmek için yönergeler, yaygın bir referans çatısının benimsenmesine ve paylaşılmış durumsal tanımların kabul edilmesine önem verilir.

Kurumsallık kuramının temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ataman, 2001: 203):

- Bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışı sınırlar.
- Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki benzerliğe neden olur.
- Meşru olmak veya meşruluk edinmek örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir.
- Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtır.
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür.

- Kurumsallaşan örgütlerin yaşama şansı yüksektir.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.
- Örgütsel davranış, alışkanlıklar ve teamüllerin bir sonucudur.

Kurumsallık kuramı birçok açıdan eleştirilmiştir. Bu eleştiriler şöyle belirtilebilir (Ataman, 2001: 203):

- Stratejik örgütsel davranış ihtimalini azımsaması
- Örgütsel etkinliğin objektif analizini yapmaması
- Fikirsiz dağınıklık ve bütüncü kuramsal bir çatının olmaması
- Bazı kuramların deneysel olarak test edilmesinin zor olması
- Örgütleri rasyonel olmayan şekilde tasvir etmesi
- Dışsal çevre baskılarına karşı koyma olasılığını düşünmemesi
- Rekabetin gücünü azımsaması
- Örgütlerdeki güç ve grup çıkarlarına ilişkin örgütsel davranışları ihmal etmesi
- İddiaların sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahip olması

3.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, hem bir süreç hem de bir özellik değişkenidir. Aktörlerin sosyal olarak tanımladıkları gerçeği naklettikleri ve aynı zamanda, süreçteki herhangi bir noktadaki bir eylemin anlamı, bu sosyal gerçeğin daha fazla veya daha az olağan karşılanan bir parçası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmış eylemler, o yüzden hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Eylemler, eylemin ortak anlamını değiştirmeden diğer aktörlerle potansiyel olarak tekrarlanabildiği zaman nesnel olurken, hareketlerin öznel anlamı öznelarası anlam olarak yeniden inşa edildiğinde dışsal olur ki, hareketler dış dünyanın bir parçası olarak görülür (Zucker, 1977).

Nesnelleşme ve dışsallaşma, çoğunlukla birinde meydana gelen bir artış diğesinde de nedensel bir artış ürettiği için değişkendir. Bu iki değişken arasındaki özel ilişkiye rağmen, kurumsallaşmasının derecesi yüksekten düşüğe değişebilir. Bu yüzden, eylemler kurumsallaşma derecesine göre değişir. Kurumsallaşma, nesnel bir anlamda akılcı olanı açıklar. Diğer eylemler anlamsızdır, hatta düşünülemezdir. Yani, doğrudan sosyal kontrol – teşvikler veya negatif yaptırımlar yoluyla – gereksizdir. Aslında, kurumsallaşmış eylemlere uygulanan yaptırımlar kurumsallaşmanın çözülmesinin etkisini hisseder. Onlar, daha az nesnel ve kişisel olmayan gibi görünür (Zucker, 1977).

Fakat eylemler ne kurumsallaşmış ne de kurumsallaşmamıştır. Bir eylemin anlamı, eylemin yapıldığı durum ve/veya aktörün aldığı pozisyon ve role bağlı olarak

daha fazla ve ya daha az dışsal ve nesnel gibi algılanabilir. Örneğin, belirli bir eşsiz aktöre bağlı olan eylemlerin kurumsallaşması düşüktür. Tersine, özel bir pozisyon veya rol alan bir aktör tarafından yapılan eylemlerin kurumsallaşması yüksektir (Zucker, 1977).

Bir ofis çalışanı tarafından yapılan herhangi bir eylem, yüksek derecede nesnelleşmiş ve dışsallaşmış gibi görülür. Bir aktör bir ofiste bulunduğunda, eylemler, farklı aktörler arasında zamanla meydana gelen ve kişisel olmayan gibi görülür. Ofis çalışanının hem pozisyonu hem de rolü, herhangi bir eylemi hayatın bir gerçeğinin tam bir yansıması olarak yapmayı maksimize eden koşullar oluşturur. Yani, bir ofisin çalışanları tarafından yapılan eylemler, kurumsallaşmanın derecesi değişebilmesine rağmen, tanım gereği kurumsallaşır (Zucker, 1977).

Kurumsallaşma kuramı, doğal karşılanan bir şeyin ve rutin bir kullanımı olana kadar yeni bir olgunun (yeni bir fikir, yeni bir enstrüman, genel olarak bir yenilik) işletme faaliyetlerine girişinin farklı safhalarının özelliklerini tanımlar. Bu sürece, örgüt kuramı ilişkilerini kullanarak kurumsallaşma adı verilir. Kuram, kurumsallaşma sürecinin üç aşamasını imgeler. şirketteki bir yeniliğin uygulanmasının ilk aşamasına âdetleşme aşaması denir. Bu, çoğu kez şirketin küçük bir kısmı veya sınırlı bir alanını ilgilendirir. Sonraki aşama, yani yeni fikir veya aracın şirkette yayılmaya başladığı aşama, nesnelleştirme veya yarı-kurumsallaşma aşaması olarak adlandırılır. Bu, bütün sürecin en kritik safhasıdır. Bu aşamada genellikle, yenilikçi fikir veya aracın gelecekteki benimsenmesi belirlenir. Eğer yenilik, daha sistematik bir şekilde işletme faaliyetleri ile bütünleştirilirse, orijinal kuramda tortulaşma aşaması adı verilen, tam-kurumsallaşma sürecinin son aşamasına girer (Frankl, 2001).

Bir organizasyon kuramı olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söyler. Örneğin sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerine etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır (Selznick, 1996).

Bu nedenle kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik göstermektedir. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylelikle kurumsal eşyapılılık ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996).

Kurumsallaşma kuramının merkezi ilkesi eşyapılılık kavramıdır (DiMaggio and Powell, 1983; Rosenzweig and Singh, 1991). Eşyapılılık, örgütsel tasarımların örgütsel alanlarda edindiği mesafenin zamanla homojenliği artırmaya doğru

yönelmesini aynen alır (Rosenzweig and Singh, 1991: 354). Örgütsel alanlar, anahtar tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici ajanlar ve benzer hizmetler veya ürünler üreten diğer organizasyonların bütünü olarak tanımlanır. Eşyapılılık süreci, zorlayıcı, taklitçi veya kuralcı baskılar yoluyla gelebilir (DiMaggio and Powell, 1983). Zorlayıcı eşyapılılık, biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar sonucu olur ve politik baskı ve meşruluk ihtiyacından doğar. Aksine, taklitçi eşyapılılık, organizasyondaki veya çevredeki belirsizlik yüzünden diğer organizasyonların ardından kendini modellemeden doğan etkidir. Kuralcı eşyapılılık, profesyonelleşmeden ileri gelir. Bu, iş koşullarını ve metotlarını tanımlamak için bir mesleğin üyelerinin kolektif mücadelesi ile sarf edilen etkidir (DiMaggio and Powell, 1983).

Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen uygulamaların geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir (Dillard et al., 2004). Dayanımlı sosyal grupların oluşturulması ve idame ettirilmesindeki temel süreçtir (Tolbet and Zucker, 1996).

Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmaktadır. Peters ve Waterman'a göre kurumsallaşma; "Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerler ile kaynaştırmaktır" (İbicioğlu ve İşler, 2005). DiMaggio ve Powell (1983), kurumsallaşmayı, organizasyonların yapısal öğelerinin dış öğelere sahip oldukları dış meşruluk yüzünden özel yapıları benimsedikleri bir süreç olarak tanımlar.

Kurumsallaşma, mevcut normlar, değerler ve yapılar içinde birleştirilen yeni normlar, değerler ve yapılar yoluyla oluşan süreçtir. Bu süreç, sosyal ilişkilere istikrar ve tahmin edilebilirlik kazandıran ve onları devamlı kılan bir süreçtir (Kimberly, 1979).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick, 1996). 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 (Özkaya, 2003).

Kurumsallaşma, kurumların oluşması ve yeniden oluşması sürecidir. Bir kurumu yasallaştıran, bireylerin sosyal gerçeklik tanımının paylaşılmasını kabullenmesi sürecidir. Kurumsallaşma üzerinde çalışmak demek, kurumların ortaya çıkışları, değişime dirençleri ve aktarımları üzerinde odaklanmak demektir (İbicioğlu ve İşler, 2005).

Kurumsallaşma, bireyler ve gruplar tarafından oluşturulan öğrenmenin organizasyonun sistemler, yapılar, prosedürler ve stratejilerinden meydana gelen kurumlarına yerleştirilmesi sürecidir (Wiseman, 2007).

Temelde kurumsallaşma, "istikrarsız, gevşek bir şekilde örgütlenmiş veya dar teknik faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı topluma entegre olan kalıpların ortaya çıkması" olarak da tanımlanabilen doğal bir düşüncedir (Selznick, 1996).

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır (Selznick, 1996).

Yeni kurumların (davranışlar veya uygulamalar) bir organizasyon içindeki kurumsallaşma seviyesi, organizasyonun ortaya çıkan kurumsal taleplere yanıt olarak gerçek bir değişim yapıp yapmayacağı veya organizasyonun bir meşrulaştırma çalışması içinde olup olmadığına ışık tutar (O'Connor, 2011).

3.3. Kurumsallaşmanın Mekanizmaları

Scott (1981), üç kurumsal baskı biçimi önerir. Zorlayıcı baskılar, hükümet gibi güçlü bir aktörün itaat kazanmak için güç kullandığı zaman olur. Kuralcı baskılar, aktörlerin hürmet etmeye zorlanmış hissettikleri kültürel beklentilerdir. Son olarak, taklitçi baskılar, aktörlerin veya organizasyonların diğer sözü geçen aktörlerin davranışını, bu davranış etkililik ile ilişkilendirildiği için, taklit etmeye zorlanmış hissettikleri zaman olur. Bu baskılar, organizasyonların benzer düzenlemeleri benimsemelerine ve eşyapılı olmalarına sebep olur (Raufflet, 2002).

Tablo 3.2: Kurumsallaşma Baskıları: Üç Mekanizma.

Baskılar	Baskıların tanımı	Örnek
Zorlayıcı	Hükümet gibi güçlü bir aktör tarafından itaat kazanmak için güç kullanılması.	Bir kararname, doğal kaynakları elinde bulunduranları, bu kaynakları özel müşterilere belirli bir fiyatta satmaya zorlar.
Kuralcı	Aktörlerin hürmet etmeye zorlanmış hissettikleri kültürel beklentiler.	Meslek birliği, muhasebecileri muhasebe normlarını değiştirmesini zorunlu kılar.
Taklitçi	Diğer sözü geçen aktörlerin davranışını, bu davranış etkililik ile ilişkilendirildiği için taklit etme.	Bir şirket, rakiplerinin çoğu artık taşeronlaştırmayı uyguladığı için faaliyetlerini taşeronlaştırmaya başlar.

Kurumsallaşma olgusu, sosyal çevrenin iç ve dış faktörleri tarafından derin bir şekilde etkilenir. Eşyapılılık, homojenleşme sürecini açıklayan en uygun kavramdır. Eşyapılılık, aslında soyut cebirden çıkarılan bir terimdir. Eşyapılılık, bir popülasyondaki bir birimi, aynı çevresel koşullar ile yüzleşen diğer birimlere benzemeye zorlayan bir süreçtir (Chavleishvilli, 2011).

Eşyapılılık, bir organizasyonun kurumsal bir uygulamaya adaptasyonunu gösterir. Kurumsal uygulamaları benimsenme motivasyonuna bağlı olan üç sınıflandırma önerilir: zorlayıcı, taklitçi, kuralcı (DiMaggio and Powell, 1983). Zorlayıcı eşyapılılık, bir organizasyona bağlı olduğu başka bir grup tarafından yapılan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılardan ve içinde bulunduğu toplumun beklentileri ile ortaya çıkar. Taklitçi eşyapılılık, bir organizasyon, daha başarılı bir referans organizasyonu taklit etmeye teşebbüs ettiği zaman meydana gelen bir süreçtir. Kuralcı eşyapılılık, profesyonelleşmeden ortaya çıkar. Örneğin, bir mesleğin üyelerinin, çalışma koşulları ve metotlarını tanımlama çabası (Dillard et al., 2004).

DiMaggio ve Powell (1983), bir alanda biçimlere ve süreçlere uymak için baskılar ile karşılaşan organizasyonların meşru olduklarını sandıkları yönleri teşhis etmiştir. Bunlar, 'kurumsal eşyapılılığı' etiketleyen örgütsel alandaki biçimlerin ve süreçlerin benzerliği ile sonuçlanır. Kurumsal eşyapılılığa yönelik olan bu baskılar, DiMaggio ve Powell tarafından taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı güçler olarak tanımlanır:

Taklitçi güçler, diğer organizasyonların faaliyetlerini, sistemlerini veya yapılarını kopyalamak veya örnek almak için yapılan baskılardır. Meşruluğu artırması düşünülen yenilikler, özellikle aktörlerin farklı süreçler veya sistemlerin benimsenmesinin sonuçlarının ne olacağından emin olamadığı belirsizlik durumları altında arz edilebilir olarak görülür. Taklitçi güçler, örneğin performans yararlarının az olduğu yönetim uygulamalarının benimsenmesini, yani geçici hevesler ve modaların takip edilmesini açıklar (Abrahamson, 1996).

Zorlayıcı güçler, hükümet, düzenleyiciler veya diğer kurumlar tarafından onayladıkları yapıların veya sistemlerin benimsenmesi için yapılan dış baskılardır. Bu baskılar, çoğu kez sağlık ve güvenlik düzenlemeleri vs. gibi yasal gereksinimler ile ilişkilendirilirken, aynı zamanda örgütsel değişikliği zorla yaptıran diğer aktörler ile yapılan anlaşmadan doğan zorunluluklardan da çıkabilir (Ashwort et al., 2005).

Kuralcı güçler, organizasyon üzerindeki profesyonel standartlar ve toplulukların etkisini tanımlar. Bunlar, organizasyonların profesyonelleşme standartlarına uyması ve ilgili profesyonel gruplar tarafından meşru olmak için düşünülmüş sistemler ve teknikleri benimsemelerinin beklendiği yolları kapsar. Bu normlar, profesyonellerin eğitimi ve profesyonel gruplar tarafından itimat edilen sertifikasyon süreçleri yoluyla iletilir (Ashwort et al., 2005).

Scott (2001), kurumsal çevrenin üç bileşenini tanımlar: sırasıyla, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı mekanizmalar ile motive edilen düzenleyici, bilişsel ve kuralcı kurumlar. Düzenleyici kurumlar, kesin davranış tiplerini destekleyen ve diğerlerini kısıtlayan kanunları ve kuralları ifade eder. Bilişsel kurumlar, belli bir ülke veya sektördeki insanlar tarafından geniş çapta paylaşılan sosyal bilgiyi ifade eder. Kuralcı kurallar, insan eylemi hakkındaki değerleri, inançları ve normları ifade eder ve hem hedefleri hem de bu hedeflere ulaşmak için uygun yolları tanımlar. Bu üç bileşen birlikte, bir sektör veya ülkenin kurumsal profilini oluşturur. Kurumsal profil, her konu için farklı bir kurumsal profil olabilir anlamına gelen – İKY gibi – diğer konuların aynı olmasını gerektirmeyen, belli bir ülkedeki düzenleyici, bilişsel ve kuralcı kurumların konuya özel kümesi olarak tanımlanır (Boon et al., 2009).

DiMaggio ve Powell (1983), üç kurumsal eşyapılı değişim mekanizması ayırt eder:

1. Zorlayıcı eşyapılılık: bağlı oldukları diğer organizasyonlar tarafından organizasyonlar üzerine yapılan baskılar. Bu baskılar hükümet düzenleyicilerinden, tüketicilerden veya bir yan kuruluşun ana şirketinden gelebilir.
2. Taklitçi eşyapılılık: belirsizliğin bir sonucu olarak firmalar arasındaki davranışı taklit etme.

3. Kuralcı eşyapılılık: profesyonel olarak eğitilmiş iş görenlerin, çalıştıkları organizasyonlardaki rutinleri etkilemesi yüzünden bir noktada birleşme.

Bu üç mekanizma, organizasyonların gittikçe benzer olmalarına sebep olur. Bu üç mekanizma, üst üste gelebilir ve birbirine karıştırılabilir, ama farklı şartlardan çıkabilir. Analitik bir seviyede sadece zorlayıcı eşyapılılık, örgütsel alanı çevreleyen çevreye bağlanır. Taklitçi ve kuralcı süreçler alanın içinde bulunur ve roller ve yapıların yayılmasını açıklamaya yardım eder. Organizasyonlar zorlayıcı tetkik, değerlendirme ve düzenlemenin dışına eğilim gösterdikleri zaman, eşyapılı dönüşüme doğru ve savunmacı bir şekilde tepki göstermeye yönelir. Dışarıdan gelen baskılar büyüdüğü zaman, organizasyonların alışkanlıklarını değiştirecek bu baskıyı ya dağıtmak ya da ortadan kaldırmak için yollar bulmalarına sebep olur. Değişmek için en kolay yollardan biri meşru olarak kanun veya hükümet ajanları tarafından tanımlanan bu rutinler ve yapıları benimsemektir. Böyle yapmak çatışmayı minimize ederek hayatta kalmayı garanti edebilir. Kurumsallaşma süreci, bir örgütsel alan fikri ile çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Alanlar, organizasyonların doğal etkileşiminin ürünü olarak ortaya çıkmaktan ziyade, bir amaç için yapılır. Onlar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı eşyapılılığın nihai ürünüdür ve örgütsel biçimlerin yavaş homojenleşmesi ve bir noktada birleşmesini yansıtır. DiMaggio ve Powell, alanların standartlaştırma ve profesyonelleşmeyi ateşleyen enformasyon ağları olarak yapıldığını ve hizmet ettiklerini savunur.

DiMaggio ve Powell'in eşyapılı değişim mekanizmaları, belirgin olmamakla birlikte birçok vakada üst üste gelir ve birbirine de bağlanır. Örneğin, işler normlara göre hareket etmez. Profesyonel normlar, belirsizliğe ve sonrasında taklitçi baskıya sebep olabilir.

3.3.1. Zorlayıcı Eşyapılılık

Zorlayıcı eşyapılılık, zorlayıcı otoriteden meydana gelen biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar ile ilgilidir. Bu zorlayıcı otorite, organizasyonu diğer organizasyonlar üzerindeki bağımlılığından ve organizasyonun içinde bulunduğu toplumdaki kültürel beklentilerden ortaya çıkar (DiMaggio and Powell, 1983). Organizasyonlar, yapısal özelliklerinin bazılarını yasalara uygun olarak değiştirebilirken (daha sert anti-kirlilik kanunları, işçi sağlığı ve güvenliği kanunları ve tüketici kanunları) toplumsal tercihler doğrultusunda daha organik olarak ta değişebilir. DiMaggio ve Powell (1983), bu örgütsel ön yapılandırmaların büyük ölçüde törensel olabildiğini ama bunun önemsiz oldukları anlamına gelmediğini ileri sürer. Daha doğrusu, bunlar organizasyonun faaliyet gösterdiği toplumun tercihlerine cevap vermeye hazır olan organizasyondaki çeşitli "çıkar ortakları"na

mesaj iletir. Toplumsal tercihlere olan bu bağıllık, organizasyonun ekonomik kaynakları, etkiyi ve gücü elde etmesine yardım eder.

3.3.2. Taklitçi Eşyapılılık

Kurumsal eşyapılılığa neden olan ikinci bir süreç taklitçi eşyapılılık olarak adlandırılır. DiMaggio ve Powell (1983), belirsizliğin taklit için güçlü bir teşvik edici olduğunu ileri sürer. Özellikle belirsiz hedefler, anlaşılmayan teknolojiler veya sembolik belirsizlik, organizasyonların diğer organizasyonlar üzerinde kendilerini modellemelerine sebep olabilir. Amerikan firmalarındaki Japon yönetim tekniklerinin ortaya çıkışı taklitçi eşyapılılık ile meydana gelen değişimlerin bir örneğini teşkil eder. Amerikan firmaları (ve bilgi girişimcileri denilenler de dâhil), Japon imalat endüstrilerinin başarılarını gözledi ve Japon firmaları tarafından kullanılan tekniklerin anlaşılmasını sağladı. Ek olarak, DiMaggio ve Powell (1983), örgütsel yapıların homojen olmaya yönelme sebeplerden birinin, taklit edecek çok farklı örgütsel model olmadığını ileri sürer. Bu yüzden, iki anlamlılık ve belirsizlik ile başa çıkmak için bir örgütsel yapı seçme gayreti, çoğunlukla benzer örgütsel kalıplara dayanır. Fonksiyonel bir yapıdan çok bölümlü yapıya değişim, bir örnektir.

3.3.3. Kuralcı Eşyapılılık

Eşyapılı örgütsel değişimin üçüncü kaynağı, kuralcı eşyapılılıktır. Bu, profesyonelleşmeden gelen baskılardan ortaya çıkar. DiMaggio ve Powell (1983), iki kuralcı eşyapılılık halinin belirli ilgi alanlarından oluştuğunu ileri sürer: 1) üniversite uzmanları tarafından oluşturulan zorlayıcı bir taban üzerinde biçimsel eğitim ve meşruluğun artması ve 2) yeni uygulamaların organizasyonların içinde hızlı bir şekilde yayılmasına izin veren profesyonel ağların büyümesi ve etkisi.

Üniversiteler, organizasyonlar için profesyonel normlar ve değerlerin gelişmesini etkileyen bilgi merkezleri gibi çalışır. Aslında onlar, profesyonelleri karşılaştırılabilir yapan normatif standartları yükseltir; örneğin, onların davranışları bu normatif olarak saptanmış standartlara karşı ölçülebilir. Örnekler, muhasebeciler, tıpçılar ve avukatlar için meslek örgütlenmeleridir. Örneğin, profesyonel sertifikasyon hedefinde olan bir muhasebe firması, profesyonel ve düzenleyici çevresine uymak için özel standart prosedürler ve özel bir örgütsel kalıp benimser. Bu prosedürler, operasyonel performansını geliştirmeye katkıda bulunabilir veya bulunamayabilir; bununla birlikte, böyle yaparak meşruluğunu ve böylece hayatta kalma şansını artırır (Greenwood and Hinings, 1996). Bu profesyoneller, uygun ve profesyonel davranış için kıstaslar belirleyen profesyonel bedenleri ile güçlü bağlara

sahiptir (Greenwood et al., 2002). Bu kıstaslar, üniversiteler ve profesyonel eğitim merkezleri tarafından güçlü bir şekilde etkilenir. Yöneticiler ve anahtar personel, aynı üniversitelerden seçilmelerine ve yaygın bir nitelikler kümesi içinde süzgeçten geçirilmelerine karşın, benzer bir tarzdaki problemleri göz önünde bulundurmaya yönelecekler, aynı politikaları, prosedürleri ve yapıları görecekle, normatif olarak uygun bulunmuş ve meşru kılınmış olarak ve çoğunlukla aynı yöndeki kararlara müracaat edeceklerdir (Van der Steen, 2005).

Profesyonel yöneticiler ile ilgili kuralcı eşyapılılık, dikkatimizi yönetim eylemi içinde yerleşmiş normlar ve değerler üzerine çeker. Yöneticiler, bir kurallar kümesi ve bireyler ile ilişkiler ağı içinde çalışır. Onlar, kuralcı baskılardan etkilenen ve uygun davranış üzerindeki fikirlerin kabul edildiği kendi gerçeklik yapıları tarafından zorlanırlar (Van der Steen, 2005).

3.4. Kurumsallaşmanın Aşamaları

Zucker (1977), yenilik, âdetleşme, nesnelleşme, tortulaşma ve kurumsallaşmanın çözülmesi aşamalarını içeren bir kurumsallaşma süreci modeli önerir. Birinci aşamada, kurumsal bir yenilik, teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi iş-ilişkili problemlere bir yanıt olur. Âdetleşme aşamasında, çözüm resmileşir ve organizasyonun politikaları içinde transfer edilir. Yenilik, geliştirildiği orijinal örgütsel ortamdan çıkarılır ve yavaş yavaş başka ortamlara uyarlanır. Nesnelleşmenin olduğu üçüncü aşamada, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandıran, yeniliğin değeri üzerinde bir sosyal fikir birliği ortaya çıkar; yenilik ana görüş olmuştur. Dördüncü aşama, tortulaşma, düzenlemenin, örgütsel üyelerin farklı nesilleri arasında hayatta kalmasından meydana gelir. Son olarak, kurumsallaşmanın çözülmesi aşamasında, kurumsal düzenleme, öncekinden daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile değiştirilir. Tablo 3.2 kurumsallaşma sürecinin aşamalarını gösterir.

Tablo 3.3: Kurumsallaşma Süreci: Aşamalar.

Aşama	Ne olur?	Kim rol oynar?
Yenilik	Teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi iş-ilişkili problemlere yanıt.	Öncüler, az sayıda organizasyon
Âdetleşme	Düzenleme, geliştirildiği örgütsel ortamdan çıkarılır. Bir organizasyonun veya çeşitli organizasyonların politikaları içindeki böyle düzenlemelerin biçimselleştirilmesi	Bir veya birkaç organizasyon tarafından yürütülen bağımsız bir faaliyet: Bir grup danışman veya yeniliği biçimselleştiren ve yenilik hakkında kuram oluşturan bir grup
Nesnelleşme	Düzenlemenin değeri üzerindeki bir fikir birliği, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandırır.	Düzenlemeyi onaylayan organizasyonların veya bir organizasyonlar arası alanın üyeleri.
Tortulaşma	Düzenlemenin örgütsel üyelerin farklı nesilleri içinde hayatta kalması: Düzenleme, derinlik ve genişlik kazanır. O, gerçek bir özelliğe sahiptir	Organizasyondaki veya organizasyonlar arası alandaki herkes.
Çözülme	Düzenleme, daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile yer değiştirilir.	

Berger ve Luckmann (1967), kurumsallaşmayı sürekli sosyal grupların oluşumu ve devamındaki temel bir süreç olarak teşhis etmiştir (Tolbert and Zucker, 1994). Kurumsallaşma sürecinin çıktısı veya son hali olan bir kurum, “aktör tipleri tarafından âdetleştirilmiş hareketin karşılıklı simgeleştirilmesi olarak” tanımlanmıştır (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu tanımda, âdetleşmiş hareket, yinelenen problemleri çözmek için deneysel olarak geliştirilmiş ve bir aktör veya aktörler kümesi tarafından benimsenmiş davranışları gösterir. Böyle davranışlar, belirli uyarıcılara verilen yanıtta aktörler tarafından minimal karar verme gayreti ile anımsatıldıkları dereceye göre âdetleşir. Karşılıklı simgeleştirme, bu âdetleşmiş davranışlara bağlanan paylaşılmış tanımlar veya anlamların geliştirilmesini içerir (Tolbert and Zucker, 1994). Bu kavram, simgeleştirmeler, hareketler ile ilişkili aktörlerin sınıflandırılmaları veya

kategorileştirilmelerine neden olduğu için, âdetleşmiş harekete atfedilen anlamlar genelleştirilir, hareketi icra eden özel bireylerden bağımsız olur. Zucker (1977), bu hareketin anlamını genelleştirme sürecinden “nesnelleşme” olarak söz etmiş ve onu kurumsallaşmanın anahtar bileşen süreçlerinden biri olarak teşhis etmiştir (Tolbert and Zucker, 1994).

Kurumların ilk oluşumunda ve onların yayılmasında en az iki ardışık süreç önerilir: âdetleşme, kalıplaşmış problem-çözme davranışlarının geliştirilmesi ve belirli uyarıcılar ile böyle davranışlar arasında ilişki kurulması; ve nesnelleşme, bu davranışlara bağlanan genel, paylaşılmış anlamların geliştirilmesi, onların meydana gelme noktasından daha ileri hareketlerin genel durumlara aktarılması için gerekli olan bir geliştirme (Tolbert and Zucker, 1994).

Berger ve Luckmann, analizlerinde daha sonraki bir noktada, aynı zamanda Zucker tarafından da teşhis edilen ve dışsallaşma denilen kurumsallaşmanın ek bir durumunu önerir. Dışsallaşma, simgeleştirmelerin sahip oldukları bir gerçekliği, bireye bir dış ve zorlayıcı gerçek olarak karşı koyan bir gerçekliği etkisi altına alma olarak tecrübe edildiği dereceyi gösterir. Bu, simgeleştirmelerin tarihsel devamlılığı ve özellikle, simgeleştirmelerin kökenlerinin bilgi eksikliğini hisseden yeni üyelere nakli ile ilgilidir (Tolbert and Zucker, 1994).

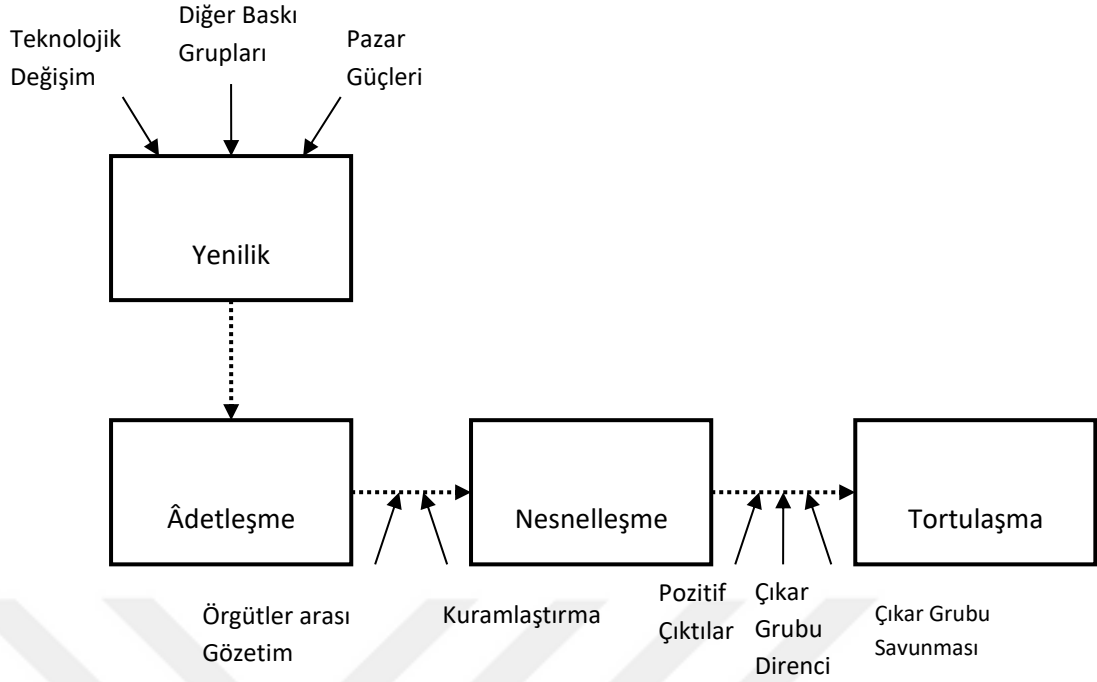
Zucker (1977), bir hareketin nesnelleşmesi ve dışsallaşmasının derecesi arttığı zaman, kurumsallaşmanın derecesinin de arttığını ve kurumsallaşma yüksek olduğu zaman, hareketin naklinin, o hareketin fazla muhafazasının ve o hareketin değişime direncinin de yüksek olduğunu kanıtlamıştır (Tolbert and Zucker, 1994). Nelson ve Winter (1982), organizasyonlardaki görev rutinlerinin oluşturulmasında faaliyet gösteren benzer bir süreç bulur; daha fazla kurumsallaşmış rutinler yeni çalışanlara daha kolay nakledilir (Tolbert and Zucker, 1994). Yani, nakil hem nedensel olarak hem de netice itibarıyla kurumsallaşma ile ilişkilidir. Nakil, bir davranışlar kümesinin dışsallaşmasını artırarak, bu davranışların kurumsallaşma derecesini artırır; ardından kurumsallaşma, sonraki nakli rahatlatır (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu ardışık süreçler kümesi – âdetleşme, nesnelleşme ve tortulaşma – kurumsallaşma düzeylerinde değişkenlik önerir; böylece, bazı sosyal davranış kalıpları, kritik değerlendirme, modifikasyon ve hatta diğerlerinden elemeye daha fazla bağımlı olur. Kısaca, böyle kalıplaşmış davranışlar, sosyal bir sisteme (daha nesnel, daha harici) derin bir şekilde gömüldükleri koşullarda değişebilir ve böylece, durgunluk ve güç koşullarında davranışı belirlemek için değişebilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Tablo 3.4: Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutlar.

Boyut	Ön Kurumsallaşma Aşaması	Yarı Kurumsallaşma Aşaması	Tam Kurumsallaşma Aşaması
<i>Süreçler</i>	Âdetleşme	Nesnelleşme	Tortulaşma
<i>Benimseyicilerin özellikleri</i>	Homojen	Heterojen	Heterojen
<i>Yayıma dürtüsü</i>	Taklit	Taklitçi/ Kuralcı	Kuralcı
<i>Kuramlaştırma faaliyeti</i>	Hiçbiri	Yüksek	Düşük
<i>Uygulamadaki değişme</i>	Yüksek	Orta	Düşük
<i>Yapı başarısızlığı oranı</i>	Yüksek	Orta	Düşük

Berger ve Luckmann'ın analizi, organizasyon aktörleri değil, bireysel aktörler arasındaki kurumsallaşma süreçlerinin meydana gelmesi üzerine odaklandı. Zucker'in deneysel araştırması organizasyonlara yayılmıştır, ama hala mikro seviyededir. Örgütsel aktörler, kurumsallaşma süreçlerini etkilemesi olası çok sayıda özellik ile ayırt edilir – hiyerarşik otorite, potansiyel olarak sınırsız ömür, eşsiz legal sorumluluk vs. – (Tolbert and Zucker, 1994). Bu süreçler, çoğu kez hem organizasyonlar arasında hem de organizasyonlar içinde demode olur. Şekil 3.2, kurumsallaşma sürecinin bir özetini ve süreçteki farklı noktalarda anahtar olan nedensel güçleri gösterir.



Şekil 3.2: Kurumsallaşma Süreçleri.

3.4.1. Âdetleşme

Örgütsel bağlamda, âdetleşme süreci, özel bir örgütsel probleme veya problemler kümesine yanıt olarak oluşturulan yeni yapısal düzenlemeleri ve böyle düzenlemelerin aynı veya benzer problemler ile karşılaşan belirli bir organizasyon veya bir organizasyonlar kümesinin politikaları ve prosedürlerinde biçimselleştirilmesini içerir (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu aşamada organizasyonlardaki yeni yapıların oluşumu, büyük ölçüde bağımsız bir faaliyettir (Tolbert and Zucker, 1994). Örgütsel karar vericiler, ortak bir bilgi temelini ve bir yeniliği olanaklı ve cazip kılan fikirleri paylaşabildikleri için belirli bir yeniliğin benimsenmesi olabilir ve çoğu kez diğer organizasyonlardaki benimsenme süreçleri ile yakın ilişkide olur (örneğin, eşzamanlı icat) (Tolbert and Zucker, 1994). Bir problem yaşayan organizasyonlar, çözümler için araştırmalarının parçası olarak diğerleri tarafından geliştirilen çözümleri de göz önünde bulundurur (DiMaggio and Powell, 1983). Taklit takip edilebilir, fakat yeniliğin genel faydası üzerinde hiçbir fikir birliği olmadığı için örgütsel karar vericiler arasında bunun gerekliliği algısı çok azdır. Bu nedenle benimseme, belirli bir organizasyon için geçerli olan teknik ve ekonomik olarak bir değişim yapan özellikler ve organizasyonların süreçleri değiştirmeye daha fazla veya daha az açık olmalarına neden olan iç politik düzenlemeler ile büyük ölçüde tahmin edilebilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Ön kurumsallaşma aşamasında, belirli bir yapı belli bir çoğunluk tarafından benimsenebilir, fakat bu yapıların nispeten sayıca çok az olması, benzer durumlarla karşılaşan benzer, muhtemelen birbirine bağlı organizasyonlar kümesi ile sınırlı ve uygulama biçimine göre büyük ölçüde değişmesi olasıdır (Tolbert and Zucker, 1996).

Bu kurumsallaşma aşamasındaki yapıların örnekleri, herhangi bir benzer organizasyonlar kümesinin örgütsel şemalarını karşılaştırarak kolayca bulunabilir. Bu karşılaştırmalar, kesinlikle organizasyonlardan biri veya sınırlı bir altkümesine özgü bir ofis ve politikalar dizisini ortaya çıkaracaktır; örneğin, elektronik iletişim yönetmenleri, kümes hayvanları bilimi bölümleri, pazarlama/imalat yetkilileri vs. Bu çeşit yapılar, nispeten geçici olmaya, bazen sadece kullanıcının kullanım süresi için sürekli olmaya eğilimlidir (Tolbert and Zucker, 1994).

3.4.2. Nesnelleşme

Daha kalıcı ve yaygın bir statüye doğru hareket, yapının yayılmasını sağlayan nesnelleşme sürecine dayanır. Nesnelleşme, örgütsel karar vericiler arasında yapının değeri ile ilgili sosyal fikir birliğinin geliştirilmesi ve bu fikir birliğine dayanarak organizasyonlar tarafından benimsenmesini artırmayı içerir. Bu fikir birliği, iki farklı mekanizma yoluyla ortaya çıkabilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Diğer taraftan organizasyonlar, yeni bir yapıyı benimsemenin risk parametrelerini değerlendirmek için doğrudan çeşitli kaynaklardan (haber medyası, birinci el gözlem, hisse senedi fiyatları vs.) yararlanabilir. Yapısal değişim sonuçlarının genelleşmesi beklenmesine karşın, önceki organizasyonlar için aşikâr olan çıktılar, sonraki benimseme kararının anlamlı bir belirleyicisi olacaktır. Yani, yapının nesnelleşmesi, kısmen organizasyonların rakiplerini gözlemlemesi ve göreceli rekabetçiliği artırma gayretlerinin bir sonucudur. “Eski sosyal icatlar”ı yeniden kazanmak, yeni örgütsel yapı oluşturmaktan ziyade daha az “sosyal kaynak”a yatırımı içeren düşük maliyetli bir stratejidir (Tolbert and Zucker, 1994).

Yeni yapıların belirli bir organizasyona yayılması, aynı organizasyondaki karşılaştırılabilir yapıların yenisinin oluşumundan daha az sorunsuz olacaktır; çünkü diğer organizasyonlar önceden test edilmiş yapıya sahip olacak ve karar vericilerin benimsemesinin göreceli zararları ve yararlarının algısı, diğer organizasyonların davranışının gözlemlenmesinden etkilenecektir. Yani, yapıyı benimseyen organizasyon ne kadar fazla olursa, karar vericilerin zarar ve yararların göreceli dengesini olumlu algılaması o kadar olası olacaktır (Tolbert and Zucker, 1994).

Buradaki argümanlar, yakın bir zamanda ekonomistler tarafından geliştirilen ardışık kara verme modelleri ile tutarlıdır (Tolbert and Zucker, 1994). Bu modeller, farklı tercihlerin çıktılarındaki belirsizliğin bazı derecelerinin olduğu ve karar

vericilerin “en iyi” tercihi belirlemede hem diğerlerinin tercihlerini hem de kendi öznel değerlendirmelerini dikkate alma ile kazanılan enformasyonu kullanacakları varsayımlar üzerinde dayanak noktalarıdır. Bu koşullar altında, belirli bir tercih ne kadar fazla yayılırsa, bireylerin onu en uygun tercih olarak görmesi o kadar fazla olası olur ve karar vericilerin tercihin değeri konusundaki bağımsız yargıları o kadar az etkili olacaktır (Tolbert and Zucker, 1994).

Yapının nesnelleşmesi ve yayılmasına, bazen örgütsel değişim yazınında ‘şampiyon’ olarak ifade edilenler de öncülük edebilir (Tolbert and Zucker, 1994). Örneğin, devlet memurluğu kurallarının savunucuları, çoğunlukla yerel siyasi mevkiye geleneksel girişleri, göçmen-baskın mekanizmaların geliştirilmesi ile bozulan elit ailelerden seçilirdi; İkinci Dünya Savaşı izleyen zaman dilimi boyunca işletmelerde biçimsel işe alım prosedürleri ve performans değerlendirme prosedürlerinin yayılması, ortaya çıkan personel yönetimi mesleğinin üyelerinin terfi çabalarından etkilendi ve toplam kalite yönetimi ile teşhis edilen uygulamaların benimsenmesinde danışmanların oynadığı rol geniş çapta kabul edilir (Tolbert and Zucker, 1994).

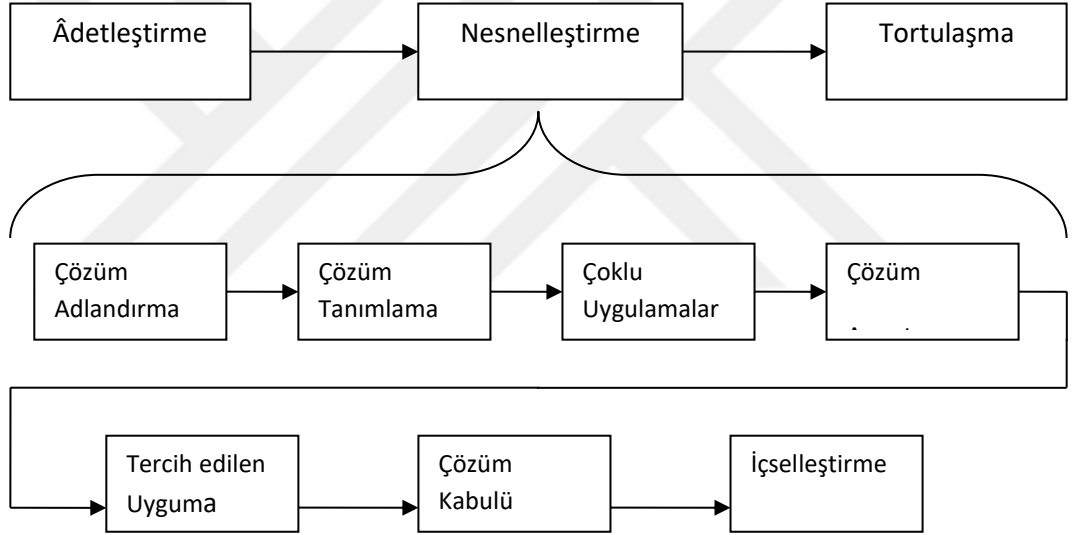
Yenilik için geniş bir potansiyel pazar olduğunda (yani, çevresel değişimler çok sayıda kurulu organizasyonun rekabetçi pozisyonunu ters bir şekilde etkilediğinde) şampiyonların ortaya çıkması en olasıdır. Şampiyonlar, başarılı olmak için iki önemli kuramlaştırma görevi başarmalıdır: problem ile karakterize edilen örgütsel aktörler kümesi veya kategorisinin tayinini içeren genel bir örgütsel problemin tanımını yapma ve probleme mantıksal veya deneysel bir zemin üzerinde bir çözüm olarak belirli bir resmi yapısal düzenlemenin savunulması. Birinci görev, bir organizasyonlar dizisinin özelliği olan uyumlu bir tatminsizlik veya örgütsel başarısızlık kalıbının kamu onayı oluşturmayı içerir; ikinci görev, bir çözüm veya iyileştirme olarak belirli bir yapı ile uyumlu kuramlar, tatminsizlik veya başarısızlık kaynaklarının teşhis edilmesini sağlayan kuramlar geliştirmeyi içerir (Tolbert and Zucker, 1996).

Tanımlanan bir problem ile karşılaşan organizasyonlar kümesini teşhis ederek ve uygun bir çözüm olarak bir yapının pozitif bir değerlendirmesini yaparak kuramlaştırmak, hem genel bilişsel hem de kuralcı meşruluğa sahip yapıyı çalıştırır. Ayrıca, ikna edici ve etkili olmak için kuramlaştırma çabaları, değişimin en azından yeni yapının benimsenmesini düşünenler tarafından incelenen bazı vakalarda gerçekten başarılı olduğunu kanıtlamalıdır. Bu kuramlaştırmaya dayanarak, şampiyonlar, yapıların doğrudan bağlantı kurulamayan bir organizasyonlar kümesinin her yerine yayılmasına çalışır (Tolbert and Zucker, 1994).

Nesnelleşmeye bağlı ve oldukça geniş çapta yayılan yapılar, yarı kurumsallaşma aşamasında olarak tanımlanabilir. Bu aşamada, benimseyiciler tipik bir şekilde tamamen heterojen olmuştur; bu nedenle, öncelikli olarak benimseme ile

teşhis edilen organizasyonların spesifik özellikleri, nispeten sınırlı tahmin edici güce sahip olacaktır. Yayılma hızı, basit taklitten yapıların örtülü veya açık kuramlaştırılmasını yansıtan daha kuralcı bir tabana doğru değişir. Kuramlaştırma geliştiği ve daha açık olduğunda, yapıların farklı organizasyonlarda aldığı biçimdeki değişimin azalması gerekir (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu aşamada sınıflandırılabilen yapıların örnekleri, takım bazlı üretim, kalite çemberleri, kâr-paylaşımlı ücretlendirme planları, iç danışmanlar, yönetim için duyarlılık eğitimi programları, çalışma/aile politikası yöneticileri ve çalışan yardım programlarını içerir. Böyle yapılar, genellikle ön kurumsallaşma aşamasındakiler ile karşılaştırıldığında daha uzun bir hayatta kalma oranına sahip olurken, açık bir şekilde hepsi sonsuza kadar devam etmez. Aslında, böyle yapıların çoğunun akıbeti çoğu kez, bir heves ile kalır (Abrahamson, 1991). Bunun nedeni, yarı kurumsallaşma aşamasındaki yapıların nispeten kısa bir geçmişe sahip olmasıdır.



Şekil 3.3: Kurumsallaşma Süreçleri ve Nesnelleşme.

3.4.3. Tortulaşma

Tam kurumsallaşma, temel olarak yapının tarihsel devamlılığına ve onun özellikle örgütsel üyelerin nesilleri boyunca hayatta kalmasına dayanan bir süreç olan tortulaşmayı kapsar. Tortulaşma, hem yapıların uygun benimseyiciler olarak kuramlaştırılan aktörler grubu içinde tamamen yayılması ile hem de yapıların uzun bir zaman dilimi boyunca sürdürülmesi ile karakterize edilir. Bu, yapıların hem genişlik hem de derinlik boyutları anlamına gelir (Tolbert and Zucker, 1994).

Yayılmanın genişliği ve bir yapının uzun dönem korunmasını etkileyen faktörlerin teşhis edilmesi, tortulaşma sürecinin anlaşılması için anahtardır (Tolbert

and Zucker, 1996). Tortulaşma, doğrudan karşıt bir görüş olmasa bile, bir yapı ile ilgili kanıtlanabilir sonuçların eksikliği nedeniyle aşamalı olarak kesintiye uğrayabilir. Belirli bir yapı ve arzu edilen çıktılar arasındaki zayıf pozitif bir ilişki, yapıların yayılmasını ve muhafazasını etkilemek için yeterli olabilir; özellikle savunucular kuramlaştırma ve tanıtımda aktif bir şekilde yer almaya devam ederlerse. Bununla birlikte birçok vakada, yapı ve amaçlanan çıktılar arasındaki bağlantı bir hayli mesafelidir ve etkinin kanıtlanması çok zordur. Aynı sonuçlara ulaşmak için gösterilen alternatif yapıların geliştirilmesi ve tanıtımı verildiğinde, organizasyonların daha yeni, ümit verici yapılar için daha eski düzenlemeleri bırakmaları olasıdır (Abrahamson, 1991); en azından değişim ile ilişkili maliyetler nispeten düşükse (Tolbert and Zucker, 1994).

Buradan, bir yapının tam kurumsallaşmasının, karşı gruplar tarafından sarf edilen nispeten düşük direncin ortak etkilerine, savunucu gruplar tarafından devam ettirilen kültürel desteğe ve arzulanan çıktılar ile pozitif korelasyona dayanması olasıdır. Direncin, ilgili benimseyiciler gibi kuramlaştırılarak teşhis edilen organizasyonlar arasındaki bir yapının yayılmasını sınırlaması olasıdır ve devam eden tanıtım ve/veya kanıtlanabilir yararlar entropik eğilimlere karşı koymak ve böylece yapının zamanla sürdürülmesini garanti etmek için gereklidir (Tolbert and Zucker, 1994). Amerika'da tam kurumsallaşma olarak karakterize edilebilen yapıların örnekleri, yükseköğrenim kurumları arasındaki imtiyaz politikalarından, uçaklardaki içecek servisine, bir ofisler arası iletişim şekli olarak kısa notların kullanımına kadar sıralanır (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu sürecin tersinin veya kurumsallaşmanın çözülmesinin, çevrede önemli bir değişimi (örneğin, pazarlardaki uzun süren değişiklikler, teknolojilerdeki radikal değişim) gerektirmesi olasıdır (Tolbert and Zucker, 1994).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla geliştirilen Şekil 4.1'deki kuramsal modelde, kurumsallaşma sürecine yol açan üç mekanizmanın stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi olduğu ve bu uygulamaların kurumsallaşma sürecinde ortaya çıkan üç aşama üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir.

Hipotezleri incelemek amacıyla, bu anketlerden elde edilen verilerin güvenilirlik analizi SPSS 16.0 istatistik programı ile yapısal eşitlik modellemesi analizleri Lisrel 8.7 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi, deneysel verilerle anlamlı kuramların geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan birçok istatistiksel modelin tanımlanması için kullanılan genel bir terimdir (Lei and Wu, 2007). Yapısal eşitlik modellemesi, faktör analizi ve yol analizi kombinasyonu olarak kabul edilebilir (Hox and Bechger, 1998). Her yapısal eşitlik modelleme analizi, genel olarak bir modeli tanımlamak, veri toplamak, bir modeli belirlemek, bir modelin değerlendirilmesi ve model düzenleme aşamalarından oluşur (Lei and Wu, 2007). Yapısal eşitlik modellemesinde ilgi alanı, gizli değişkenlerle ifade edilen kuramsal yapılardır. Kuramsal yapılar arasındaki ilişkiler, faktörler arasındaki yol katsayıları ile ifade edilir (Hox and Bechger, 1998).

Araştırma modelini test etmek için iki aşamalı yaklaşım kullanılmıştır. Bu iki aşamalı yaklaşım, birinci aşamadaki bir ölçüm modeline ve ikinci aşamadaki yapısal modelin test edilmesine dayanır. Ölçüm modelinin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilir. Yapısal eşitlik modellemesinin ölçüm modeli, doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilir. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlemlenen değişkenler ve bunları esas alan gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi sınamanıza izin verir (Suhr, 2006). Yapısal modelin test aşamasında, alternatif model stratejisi kullanılarak aracılık ilişkilerinin yapısı araştırılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecine etkisini ortaya çıkarma amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a. Kurumsallaşmaya neden olan mekanizmaların örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetimine etkisi nedir?
- b. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşmanın aşamalarına etkisi nedir?

- c. Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecine aracılık etkisi nedir?

4.2. Araştırmanın Önemi

Kurumsallaşma, sosyolojik olarak sosyal bir gerçeklik içinde insanlar arasında nakledilen bir eylemin bu sosyal gerçeğin olağan bir parçası haline gelmesidir. Yani, işletmenin faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı haline gelmesidir. Bunun temel amacı, firmanın kişilerden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesidir. Kurumsallaşma organizasyonun kuralları, standartları, prosedürleri, kendisine özgü değerleri, iş yapma usul ve yöntemleri, çalışma biçimleri olması ve yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve profesyonel bir yönetime geçilmesi demektir.

İnsanların işletme başarısı için değerli kaynaklar olduğu ve bir firma için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabileceği gittikçe kabul görmektedir. Firma stratejisi ile içsel olarak uyumlu İKY uygulamalarını kullanan firmaların üstün performans gösterdiklerine inanılır. SİKY, insan kaynakları yönetimini işletme stratejisi ile bağlar ve firmanın üyelerinin firmanın hedeflerine yönelik yetenekleri ve eylemlerini harekete geçirir. Bu aynı zamanda, yönetim sürecini kolaylaştırarak, örgütsel değişim ve gelişimi başlatmada kritik bir etkiye sahiptir ve böylece bir firmanın stratejisinin uygulanmasında kaldıraç etkisi yapar. SİKY, bireylerin stratejileri formüle etme ve uygulama gayretlerini de etkiler (Wei et al., 2008).

Kurumsallık kuramı, 1980 sonrası Türk yönetim ve organizasyon yazınının yeni kuramlar içinde belki de en fazla yararlandığı kuram olma niteliğini taşımaktadır. Ayrıca, yapılan çalışmalar çeşitli uygulamaların Türkiye'deki belirli bir örgütsel alanda yayılım ve inşası yanı sıra, uluslararası alanda yayılımı ve inşası sorununa da odaklanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsallık kuramı analiz düzeyi ve epistemolojik açıdan yaşadığı çeşitlilik, Türkiye'deki yönetim ve organizasyon yazınına da yansımış görünmektedir (Sargut ve Özen, 2010: 328-329).

Yukarıda açıklanan nedenlerle yapılmasına karar verilen bu tez ile literatürde olmayan veya eksik olan bu konuda eleştirel bir yaklaşım geliştirilmeye çalışılmıştır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemesi tezin önemini daha da artırmaktadır. Tezin bu kuramsal yararlarına ek olarak hala daha devam eden bir süreci betimleyici bir yaklaşımla açıklamaya çalışması uygulamaya yönelik faydalar da sağlayabilir. Öncelikli olarak literatürde kurumsallaşma süreci ile ilgili uluslararası yeterli araştırmanın yapılmadığı ve bu alanda boşluk olduğu görüldüğünden bu araştırmanın önemi artmaktadır.

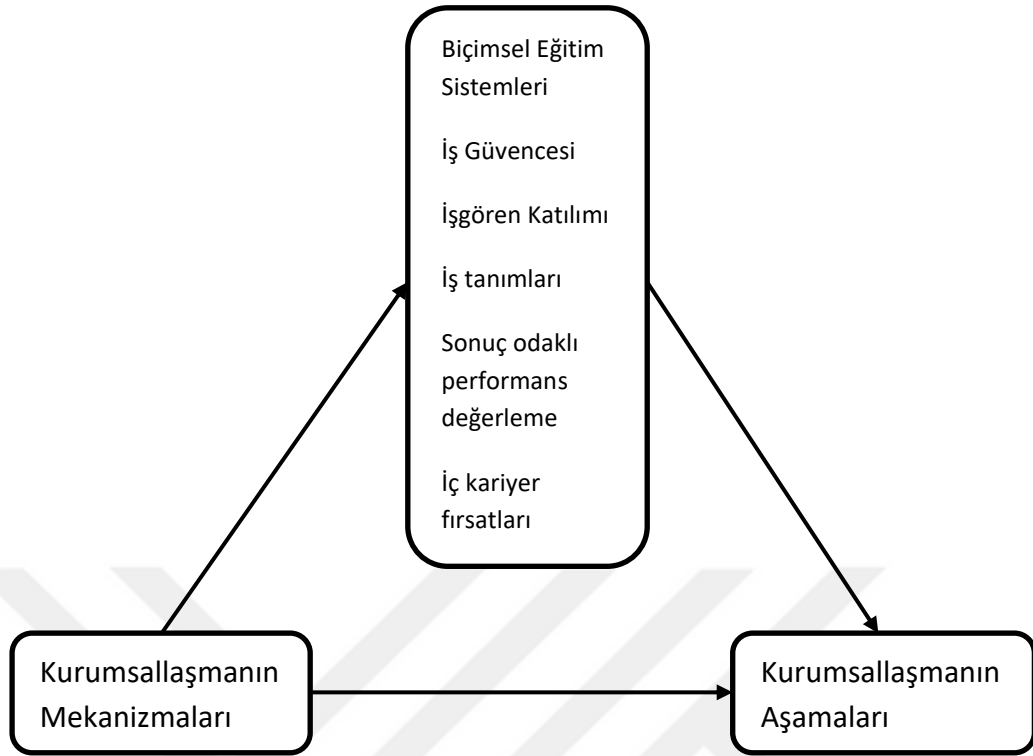
4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- Hipotez 1: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, biçimsel eğitim sistemleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 2: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, işgören katılımı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 3: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, iş güvencesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 4: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, iş tanımları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 5: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, sonuç odaklı performans değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 6: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, iç kariyer fırsatları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 7: Kurumsallaşmanın mekanizmaları, kurumsallaşmanın aşamaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- Hipotez 8: Biçimsel eğitim sistemleri, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir
- Hipotez 9: İşgören katılımı, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir
- Hipotez 10: İş güvencesi, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir
- Hipotez 11: İş tanımları, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir
- Hipotez 12: Sonuç odaklı performans değerlendirme, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir
- Hipotez 13: İç kariyer fırsatları, kurumsallaşma mekanizmaları ve kurumsallaşma aşamaları arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir

4.4. Araştırmanın Modeli

Geliştirilen kuramsal model, Şekil 4.1’de gösterildiği gibi kurumsallaşma sürecinin oluşmasına neden olan üç mekanizmanın stratejik insan kaynakları uygulamalarına ve bu uygulamaların da kurumsallaşma sürecinin oluşmasında meydana gelen üç aşamaya etkisini tasvir etmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli.

4.5. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın popülasyonu, Kocaeli'de bulunan ve çeşitli sanayi ve mülkiyet tiplerini temsil eden firmalardan oluşmaktadır. Kocaeli, bir "Endüstri ve Yatırım Kenti"dir. İlin Endüstrisi, Türkiye'nin Endüstriyel Üretimin% 13'ünü oluşturmaktadır. İl, son birkaç yılda, Ford, Hyundai, Honda ve Isuzu gibi sektörün ağır topları tarafından yapılan yatırımlarla otomotiv endüstrisi için önemli bir yer haline gelmiştir. Lastik ve lastik sektörünün önde gelen oyuncularını da burada; Goodyear, Pirelli, Lassa ve Bridgestone, hepsi Kocaeli'nde faaliyet göstermektedir. Günümüzde Kocaeli, 247 uluslararası sermayeli 1900 sanayi yatırımına ev sahipliği yapıyor. Türkiye'nin en büyük kuruluşu olan Tüpraş Petrol Rafinerisi Tesisi, ilin ulusal kimya endüstrisinin (petrokimya dâhil) % 27'sini tedarik ettiği Kocaeli'nde bulunuyor. Türkiye'nin 100 büyük şirketinin 28'i burada bulunmaktadır. İl için bir başka anlamlı gösterge, Türkiye'nin 81 ilinin vergi gelirinin % 13'ü Kocaeli'den toplanmaktadır.

Kocaeli organize sanayi bölgelerindeki insan kaynakları departmanı olan firmaların çoğuna ulaşılmaya çalışılmış olup, 125 firma ile yüz yüze ve e-mail yoluyla görüşülerek 140 anket elde edilmiştir. Anket formlarının insan kaynakları yetkilileri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

4.6. Araştırmanın Ölçekleri

Hipotezleri test etmek ve bu araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için yapılandırılmış anket toplama veri yöntemi olarak kullanılmıştır. Bu anket, araştırmanın tüm değişkenlerini temsil eden 42 sorudan oluşmaktadır. 125 firmadan 140 anket formu toplandı. İşletmeler rasgele seçildi. Bu işletmelerin çoğunluğu (% 80) imalat sektöründedir. Her firmadan en az bir katılımcı yüz yüze görüşmeler ve e-posta yoluyla ankete katılmaya davet edildi. Katılımcılar, firmalardaki insan kaynakları uygulamaları ve süreçlerinden sorumlu orta ve üst düzey yöneticilerdir.

Araştırma anketi, her biri dört sorudan oluşan altı değişkenden oluşan stratejik insan kaynakları yönetimi, her biri üç sorudan oluşan üç değişken içeren kurumsal mekanizmalar ve her biri üç soru içeren üç değişkeni içeren kurumsallaşma aşamalarını içerir. Kurumsallaşma mekanizmaları ile ilgili sorular, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından yapılan açıklamalardan üretildi. Kurumsallaşmanın aşamaları ile ilgili sorular, Tolbert ve Zucker (1994) tarafından yapılan açıklamalardan üretildi. Yanıtlar, 'kesinlikle katılıyorum' anlamına gelen 1'den 'kesinlikle katılmıyorum' anlamına gelen 5'e değişen seçenekleri içeren Likert ölçeği kullanarak değerlendirildi.

Tablo 4.1: Kurumsallaşmanın Mekanizmaları ile ilgili Sorular.

Şirketimiz içinde bulunduğu toplumun kültürel beklentilerine karşılık verir.	Z1
Şirketimiz işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili yasal gereksinimleri yerine getirir.	Z2
Şirketimiz diğer kurumlarla yaptığı anlaşmalardan doğan zorunlulukları yerine getirir.	Z3
Şirketimiz belirsizlik durumunda başka şirketlerin iş süreçlerini taklit eder.	T1
Şirketimiz aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı şirketleri yakından izler.	T2
Şirketimiz rakipleriyle benzer örgütsel yapıları benimser.	T3
Şirketimizdeki yöneticiler alanlarında eğitim almış, mesleki bilgi birikimi ve tecrübeye sahip, profesyonelleşmiştir.	K1
Şirketimizdeki görevler açık ve net olarak tanımlanmıştır.	K2
Şirketimizdeki çalışanlar konusunda uzmanlaşmış kişiler olup, mesleki normlara uygun çalışmaktadırlar.	K3

Tablo 4.2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile ilgili Sorular.

Biyimsel Eğitim Sistemleri	Çalışanlar, genellikle bir kaç yılda bir eğitim programlarına katılır.	BES1
	Çalışanlara kapsamlı eğitim programları sağlanır.	BES2
	Yeni işe alınanlara işlerini yapmaları için gerekli becerileri kazandırmak için resmi eğitim programları vardır.	BES3
	Çalışanlara terfi edebilmeleri için resmi eğitim programları verilir.	BES4
İşgören Katılımı	Amirleri çalışanlardan çoğu kez kararlara katılmalarını ister.	IK1
	Amirler, çalışanlar ile iletişimi açık tutar.	IK2
	Çalışanların çoğu kararı vermesine izin verilir.	IK3
	Çalışanlara işleri yapma yöntemlerinde iyileştirmeler önermeleri için fırsat sağlanır.	IK4
İş Güvenliği	Çalışanların şirkette istedikleri kadar uzun kalmaları beklenebilir.	IG1
	Bir çalışanın işten çıkarılması çok zordur.	IG2
	Çalışanlara iş güvenliği hemen hemen garanti edilir.	IG3
	Şirket ekonomik problemlerle karşılaştığında, çalışanların işten çıkarılması en son düşünülür.	IG4
İş tanımları	İş tanımları, çalışanlar tarafından yerine getirilen bütün görevleri kapsar.	IT1
	Asıl iş görevleri, özel bir iş tanımından çok çalışan tarafından şekillenir.	IT2
	İş tanımları, genellikle günceldir.	IT3
	İş görevleri, açık bir şekilde tanımlanır.	IT4
Sonuç Odaklı Performans Değerleme	Performans değerlemeler, objektif, sayılabilir sonuçlara dayanır.	PD1
	Her çalışanın performans hedefi vardır.	PD2
	Performans değerlendirme sistemi çalışanların gayretlerini ve süreci ölçmekten çok elde edilen sonuçları ölçmeye yöneliktir.	PD3
	Çalışanların performansları, daha önce belirlenen hedeflerine ne kadar ulaştıklarına göre değerlendirilir.	PD4
İç Kariyer Fırsatları	Çalışanlar, şirkette çok az geleceğe sahiptir.	IKF1
	Çalışanlar, şirkette açık kariyer yollarına sahiptir.	IKF2
	Terfi etmek isteyen çalışanlar, terfi olabilecekleri birden fazla potansiyel pozisyona sahiptir.	IKF3
	Çalışanların şirketteki kariyer beklentileri amirleri tarafından bilinir.	IKF4

Tablo 4.3: Kurumsallaşmanın Aşamaları ile İlgili Sorular

Özel bir örgütsel problemin çözümü için yeni bir yapısal düzenleme yapılır.	AD1
Bir yenilik, değişim veya problem için yapılan düzenlemeler resmi politika ve prosedürler yoluyla aktarılır.	AD2
Şirketin bir bölümünde ortaya çıkan bir yenilik diğer bölümlere de uyarlanır.	AD3
Şirketteki bir yenilik veya yapısal düzenlemenin değeri konusunda karar vericiler arasında bir fikir birliği vardır.	NE1
Şirketin bir bölümündeki bir yenilik kısa sürede tüm bölümlere yayılır.	NE2
Şirketin bir bölümündeki bir yenilik veya yapısal düzenlemenin tüm şirkete yayılmasından sorumlu bir veya birden fazla yetkili vardır.	NE3
Şirketteki bir yenilik veya yapısal düzenleme uzun bir zaman dilimi boyunca devam eder.	TO1
Şirketteki bir yenilik veya düzenleme tüm çalışanlar tarafından alışlagelmiş bir hareket olarak algılanır.	TO2
Şirketimizde yeni işe başlayan bir çalışan yeni yapılan bir düzenlemeyi kısa sürede benimser.	TO3

5. ANALİZ

5.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Skewness için 2 ve Kurtosis için 7 kritik değerlerine bakılmıştır (Schepers, 2004). Tablo 5.1’de gösterilen sonuçlara göre veriler normal dağılmaktadır.

Tablo 5.1: Normallik Testi Sonuçları.

Ölçek	Skewness	Kurtosis	Ölçek	Skewness	Kurtosis
BES1	-,971	-,493	Z1	-,853	,788
BES2	-1,343	2,161	Z2	-1,990	4,751
BES3	-,916	,125	Z3	-1,464	3,402
BES4	-,528	-,630	T1	-,149	-,807
İK1	-,931	,928	T2	-,804	,724
İK2	-1,192	2,909	T3	-,154	-,425
İK3	-,501	-,217	K1	-1,272	1,534
İK4	-1,293	1,736	K2	-1,216	1,995
İG1	-,342	,794	K3	-1,177	1,889
İG2	,228	-,902	AD1	-,541	,497
İG3	-,763	-,133	AD2	-1,169	2,064
İG4	-,660	-,623	AD3	-,636	,241
İT1	-1,273	1,915	NE1	-,930	1,574
İT2	,045	-,896	NE2	-,267	,629
İT3	-,972	,743	NE3	-,786	,440
İT4	-1,315	2,671	TO1	-,753	,348
PD1	-,631	-,173	TO2	-,418	-,230
PD2	-,719	-,120	TO3	-,773	,710
PD3	-,754	,523			
PD4	-,711	-,127			
İKF1	,569	-,633			
İKF2	-,784	,291			
İKF3	-,250	-,451			
İKF4	-,841	,650			

5.2. Güvenilirlik Analizi

Değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek için öncelikle Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach alfası, iç tutarlılığı ölçmek için kullanılan bir modeldir. 0'dan 1'e değişen alfa katsayısı 1'e yakınsa, ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelir.

İlk analizlerin sonuçlarına göre, biçimsel eğitim sistemlerinin birinci, iş tanımlarının ikinci ve iç kariyer fırsatlarının birinci maddesi ölçeğin güvenilirlik katsayısını düşürdüğü için modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan analizlere göre, ölçeklerin güvenilirlikleri uygun seviyelere gelmiştir. Bu analizler sonucunda, Cronbach alfa değerleri Tablo 5.2'de sunulmuştur.

Tablo 5.2: Güvenilirlik Katsayıları.

Ölçekler	Madde	Ort.	Std. Hata	α
Biçimsel Eğitim Sistemleri	3	3,90	,82	,76
İşgören Katılımı	4	3,80	,70	,77
Sonuç Odaklı Performans Değerleme	4	3,70	,77	,69
İş Güvencesi	4	3,49	,97	,77
İş Tanımları	3	3,99	,72	,75
İç Kariyer Fırsatları	3	3,47	,73	,65
Kurumsallaşmanın Aşamaları	9	3,71	,55	,76
Kurumsallaşmanın Mekanizmaları	9	3,89	,54	,77

5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı, sadece bir tane x değişkeni olduğunda x ile y arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini vermektedir. +1 ile -1 arasında değerler alır ve r ile gösterilir. $r > 0$ ise pozitif ilişki, $r < 0$ ise negatif ilişki var ve $r = 0$ ise doğrusal ilişki yoktur. Güvenilirlik analizi sonrasında değişkenler arası ilişkinin anlamlılığını test etmek için gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilen değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 5.3'de gösterilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Tablo 5.3: Korelasyon Katsayıları.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Bıçimsel Eğitim Sis.								
İşgören Katılımı	,374**							
İş Tanımları	,397**	,438**						
İş Güvencesi	,165*	,388**	,302**					
Sonuç Odaklı Perf. Değ.	,419**	,343**	,504**	,163*				
İç Kariyer Fırsatları	,368**	,347**	,470**	,267**	,479**			
K. Aşamaları	,336**	,366**	,473**	,329**	,516**	,425**		
K. Mekanizmaları	,352**	,375**	,573**	,310**	,405**	,503**	,546**	

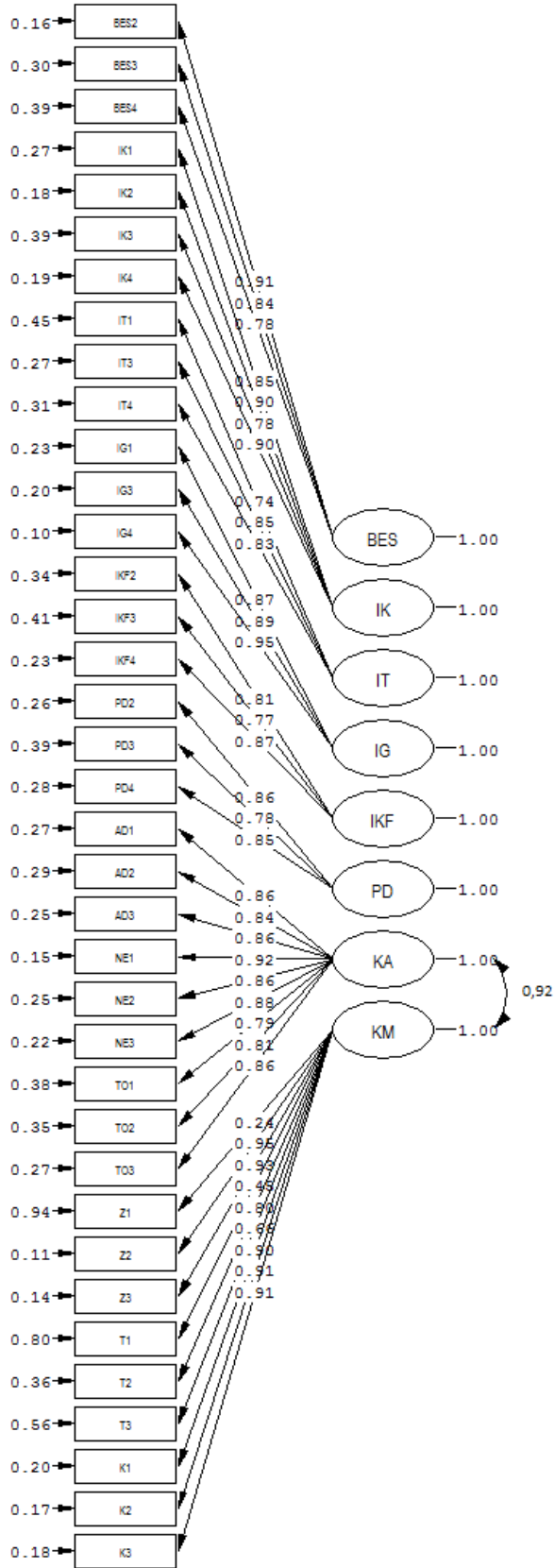
** 0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek geliştirme çalışmalarında faktör yapıları üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır. Bu amaçla öncelikle her bir değişkeni oluşturan ölçekler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak uygun uyum iyiliği istatistiklerinin sağlanıp sağlanmadığına bakılmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri, ölçüm ve yapısal modelin uygunluğunu değerlendirmek için kullanılır. χ^2 'nin df'ye (serbestlik derecesine) bölündükten sonra ulaşılan oran 2 veya 2'den düşükse, model iyi bir model ve bu oran 5 veya 5'ten düşükse, bu modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. CFI (Karşılaştırmalı Fit Endeksi) 0,90'dan yüksekse, kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu anlamına gelir ve CFI 0,95'den yüksekse, bu iyi bir uyum iyiliği anlamına gelir. Eğer SRMR (Standardized Root Mean Square Error) ve RMSEA (Approximation Standardized Mean Square Error) 0,05'den düşükse, uygun bir fit değeri olduğu anlamına gelir ve bu oranlar 0,08'in altındaysa, bu demektir ki kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahiptir.

Kurumsallaşmanın mekanizmaları, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşmanın aşamaları arasındaki varsayımsal model, iki aşamalı analiz yaklaşımıyla test edilmiştir. İlk aşamada, ölçüm modeli bir bütün olarak analiz edilmiş ve bunun test edilen bir model için uygun olup olmadığı analiz edilmiştir. Eldeki uyum iyiliği istatistikleri χ^2 (ki kare) = 1187.95; df (serbestlik derecesi) = 601; χ^2/df = 1.97, RMSEA = 0.08, SRMR = 0.04, CFI = 0.98. Bu değerler ölçek modelinin genel olarak kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 5.4'de gösterilmektedir. Analizlerden elde edilen ölçüm modeli, Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Ölçüm Modeli Lisrel Çıktısı.

Tablo 5.4: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Ölçek	Yük	t değ.	Ölçek	Yük	t değ.
BES2	0,91	13,82	Z1	0,24	2,83
BES3	0,84	12,02	Z2	0,95	14,93
BES4	0,78	10,81	Z3	0,93	14,37
İK1	0,85	12,44	T1	0,45	5,52
İK2	0,90	13,70	T2	0,80	11,34
İK3	0,78	10,87	T3	0,66	8,76
İK4	0,90	13,55	K1	0,90	13,57
İG1	0,87	12,99	K2	0,91	13,99
İG3	0,89	13,50	K3	0,91	13,83
İG4	0,95	14,95	AD1	0,86	12,58
İT1	0,74	9,79	AD2	0,84	12,22
İT3	0,85	11,98	AD3	0,86	12,76
İT4	0,83	11,53	NE1	0,92	14,19
PD2	0,86	12,52	NE2	0,86	12,79
PD3	0,78	10,76	NE3	0,88	13,26
PD4	0,85	12,18	TO1	0,79	11,08
İKF2	0,81	11,36	TO2	0,81	11,45
İKF3	0,77	10,48	TO3	0,86	12,60
İKF4	0,87	12,73			

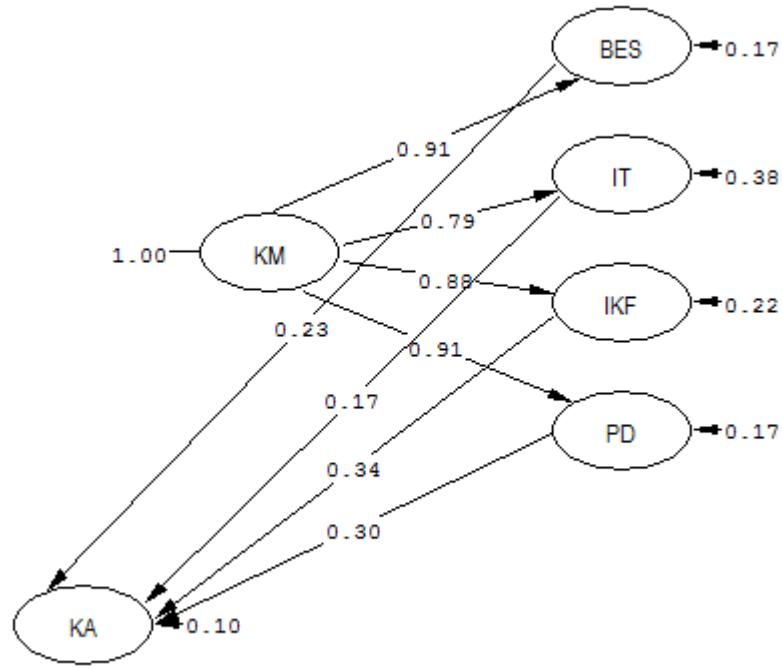
5.5. Yol Analizi

Yol analizi, aynı anda tahmin edilen çoklu regresyon modelleri veya denklemlerini içeren genişletilmiş bir regresyon analizidir. Yol analizi, gözlenen değişkenler arasındaki yapısal ilişkilerin modellenmesinde özel bir yapısal denklem modeli olarak kabul edilebilir. Yapısal ilişkiler, çoklu değişkenler ve nedensel ilişkilerin etkileri üzerine yapılan hipotezlerdir (Lei and Wu, 2007).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma süreci üzerindeki aracılık rolünü test etmek için üç regresyon denklemi hesaplanmalıdır (Baron and Kenny, 1986). Bu yöntemle göre, bağımsız bir değişkenin bağımlı ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

Bağımsız değişkenli regresyon analizinde bir aracı değişken olduğunda, bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişkenin regresyon katsayısı azalırken, bağımlı değişken üzerindeki aracı değişkenin anlamlı etkisi devam eder. Kurumsallaşma mekanizmaları ile kurumsallaşma aşamalarının hiyerarşik regresyon analizi vasıtasıyla ilişkisi, bu kapsamdaki stratejik insan kaynakları yönetiminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla analiz edilmiştir. Bu nedenle, iki farklı yapısal eşitlik modeli düzenlenir ve aynı anda doğrudan ve dolaylı etkilerini görmek için test edilir.

Birinci modelde, kurumsallaşma mekanizmaları bağımsız değişken olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları tahmin edici değişkenler olarak, kurumsallaşmanın aşamaları tahmin edilen değişken olarak test edilmiştir. Test edilen ilk modelde kurumsallaşmanın aşamaları üzerinde etkisi olmayan işgören katılımı ve iş güvencesi çıkarılarak yeni bir yapısal model oluşturulmuştur. Bu yeni yapısal modelin testi sonucunda, uyum iyiliği istatistikleri şu seviyelerdedir: χ^2 (ki kare) = 850.86; df (serbestlik derecesi) = 426; χ^2/df = 1.99, CFI = 0.98, SRMR = 0,04 ve RMSEA = 0.08 ve kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahiptir. Şekil 5.2'te gösterilen yol analizi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 5.5'te gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, kurumsallaşmanın mekanizmalarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmanın aşamaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu açıktır.



Şekil 5.2: Yapısal Model 1.

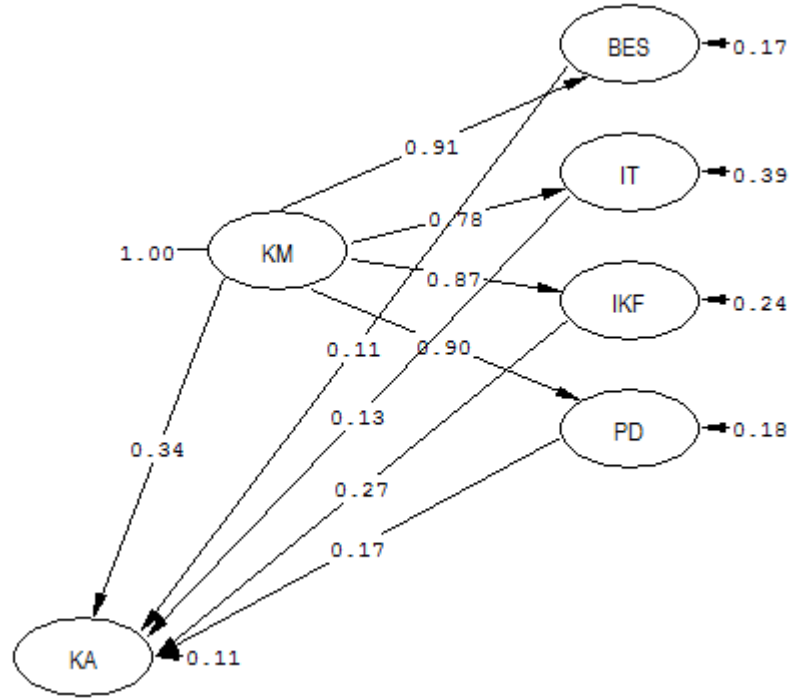
Tablo 5.5: Yapısal Model Yol Katsayıları.

Yapısal Yol	β	t	
K. Mekanizmaları → Biçimsel Eğitim Sistemleri	0,91	7,78	Kabul
K. Mekanizmaları → İş Tanımları	0,79	8,03	Kabul
K. Mekanizmaları → İç Kariyer Fırsatları	0,88	9,71	Kabul
K. Mekanizmaları → Sonuç Odaklı Per. Değerleme	0,91	11,31	Kabul
Biçimsel Eğitim Sistemleri → K. Aşamaları	0,23	2,39	Kabul
İş Tanımları → K. Aşamaları	0,17	2,64	Kabul
İç Kariyer Fırsatları → K. Aşamaları	0,34	3,68	Kabul
Sonuç Odaklı Per. Değerleme → K. Aşamaları	0,30	3,07	Kabul

$p \leq 0.05$ için $t > 1.96$, $p \leq 0.01$ için $t > 2.576$

İkinci aracılık testi modelinde, kurumsallaşmanın aşamaları analize bağımlı bir değişken ve kurumsallaşmanın mekanizmaları bağımsız bir değişken olarak analize

dâhil edilmişken, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracı değişken olarak dâhil edilmiştir. Yapısal model testinin bir sonucu olarak, uyum iyiliği istatistikleri şu seviyelerdedir: χ^2 (ki kare) = 844.44; df(serbestlik derecesi) = 425; $\chi^2/df = 1.98$, CFI = 0.98, SRMR = 0,04 ve RMSEA = 0.08 ve kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahiptir ve Şekil 5.3'te gösterilen yol analizi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 5.6'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3: Yapısal Model 2.

Tablo 5.6: Model 2 Yol Katsayıları.

Yapısal Yol	β	t	
K. Mekanizmaları → Biçimsel Eğitim Sistemleri	0,91	7,77	Kabul
K. Mekanizmaları → İş Tanımları	0,78	8,01	Kabul
K. Mekanizmaları → İç Kariyer Fırsatları	0,87	9,67	Kabul
K. Mekanizmaları → Sonuç Odaklı Per. Değerleme	0,90	11,28	Kabul
Biçimsel Eğitim Sistemleri → K. Aşamaları	0,11	0,99	Red
İş Tanımları → K. Aşamaları	0,13	1,96	Red

İç Kariyer Fırsatları → K. Aşamaları	0,27	2,81	Kabul
Sonuç Odaklı Per. Değerleme → K. Aşamaları	0,17	1,50	Red
K. Mekanizmaları → K. Aşamaları	0,34	1,72	Red

$p \leq 0.05$ için $t > 1.96$, $p \leq 0.01$ için $t > 2.576$

Yol analizi t değerlerine göre, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları modele dâhil edildiğinde, kurumsallaşmanın mekanizmalarının kurumsallaşma aşamalarına etkisi anlamsız hale gelmiştir. Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biçimsel eğitim sistemleri, iş tanımları, iç kariyer fırsatları ve sonuç odaklı performans değerlendirme kurumsallaşma mekanizmalarının kurumsallaşmanın aşamaları üzerindeki etkisinde aracı değişken rolüne sahiptir.

6. SONUÇ

Paauwe ve Boselie'nin (2003) çalışmasına dayanarak, işletmelerde kurumsallaşmaya neden olan zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı eşyapılılık, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kurumsallaşma sürecini oluşturan âdetleşme, nesnelleşme ve tortulaşma arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak, literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Modelimiz, yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş olup kurumsallaşmanın mekanizmalarının kurumsallaşmanın aşamalarına etkisinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biçimsel eğitim sistemleri, iş tanımları, iç kariyer fırsatları ve sonuç odaklı performans değerlemenin aracı rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Paauwe ve Boselie (2003), kurumsallaşma mekanizmalarının organizasyonlardaki insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının şekillenmesi üzerindeki etkisini incelemek için bazı önermeler öne sürmüştür:

1. Dış danışmanlar tarafından önerilen projelerin uygulanması, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin homojenliğini artırır.
2. Profesyonel grupların ve daha sonraki üyelerinin biçimselleşmiş profesyonel eğitimi, profesyonellerin çalıştığı organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin homojenliğini artırır.
3. Ulusal ve Uluslararası yasalar ve yönergeler, şirketin insan kaynakları yönetiminin homojenliğini artırır.

Kurumsallaşmanın mekanizmaları, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve ustalık bakımından çalışanların mesleki geçmişleri ve yönetim politikaları arasındaki ilişkiyi ifade eden kuralcı mekanizmalar ve işveren sendikaları, işçi sendikaları, çalışma konseyleri, iş kanunu ve hükümetin etkilerini içeren zorlayıcı mekanizmalar (Boselie et al., 2003), belirsizlik ve risk alma isteksizliğinden kaynaklanan taklitçi mekanizmalardır (Paauwe and Boselie, 2003). Kurumsallaşmanın aşamaları ise özel bir örgütsel probleme yanıt olarak yeni bir yapısal düzenlemenin ortaya çıktığı âdetleşme, bu yapısal düzenlemenin tüm organizasyona yayıldığı nesnelleşme ve artık bu düzenlemenin organizasyonun üyeleri tarafından nesiller boyunca sürdürülmesine dayanan tortulaşma süreçleridir.

Kuralcı eşyapılılık profesyonelleşmeden ortaya çıkar (DiMaggio and Powell, 1983). Profesyonelleşmenin önemli kaynaklarından biri, biçimsel eğitimidir. Biçimsel eğitim, işgörenlerin içselleşme sürecine yardımcı olur ve organizasyonlardaki örtülü bilgiye daha kolay sahip olmalarını sağlar (Lee and Lee, 2010). Profesyonel normlar ve değerler, (örneğin, etikler ve standart iş süreçleri bakımından) bu biçimsel eğitimin parçasıdır. Resmi eğitimlerini tamamlamalarını takiben üyesi oldukları meslek odaları, bu norm ve değerleri güçlendirir ve böylece bu norm ve değerler

gittikçe daha fazla içselleştirilir (Pauwe and Boselie, 2003). Tolbert (1988), kurumsallaşma sürecini ve kurumsallaşmış kalıpların sürdürülmesinde örgütsel yapının rolünü incelediği çalışmada, bir organizasyonun belirli problemlere ve durumlara yanıt vermek için geliştirilen özel kuralları ve uygulamalarının, zamanla örgütsel yaşamın kuralcı, alışlagelmiş bir parçası olduğunu savunmuştur. O, biçimsel yapıların organizasyonlarda kurumsallaşmış kalıpların sürdürülmesini sağlamanın bir yolu olduğunu ifade etmiştir. Organizasyonun yeni üyeleri, organizasyonun diğer üyeleriyle ortak geçmişleri ve tecrübeleri paylaştığı zaman, üyelerin yorumlarında önemli derecede bir örtüşme olması olasıdır. Bunu, eğitim programlarının geliştirilmesinde görebiliriz.

İç kariyer fırsatları, öncelikle organizasyon içindeki çalışanları istihdam etmeyi ifade eder. Organizasyon içinden çalışan seçimi, bir organizasyonun benzer olmasına neden olur (Daley et al., 2002). Organizasyon içinden çalışan seçimi, sadece yeni yapıların organizasyonda yayılmasına değil, aynı zamanda uzun bir zaman dilimi boyunca devam etmesine de yardım eder. Yani, iç kariyer fırsatları, yapıların uzunca bir zaman dilimi boyunca sürdürülmesini sağlayan aktör grupları içinde gerçek anlamda yayılması olarak tanımlanan tortulaşma sürecinin ilerlemesine katkı sağlar (O'Connor, 2011).

Performans değerlemeler, terfi, alt pozisyona düşürme, işte tutma, transfer, eğitim ve ücret ile ilgili kararlar vermeye destek olarak kullanılır (Daley et al., 2002). Performans değerlemelerin üç önemli amacı vardır. Birincisi, çalışanlar ile yöneticiler arasında iki taraflı geri bildirim sağlamadır. İkincisi, çalışanları geliştirme ve performanslarını iyileştirmedir. Üçüncüsü, çalışanların performanslarını resmi olarak belgelemesidir. Davranışa dayalı ve sonuçlara dayalı olarak iki çeşidi vardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak çalışmamızda incelediğimiz sonuçlara dayalı performans değerlendirme, iş performansından beklenen sonuçlara odaklanır. Örneğin, bir bankada belirli bir dönem içinde gerçekleştirilmesi istenen bireysel performans puanlarının nasıl elde edilebileceği tüm çalışanlara önceden ilan edilir. Böylece, bütün Şubelerin çalışanları yapmaları gerekenleri içselleştirerek arzu edilen sonuçlara ulaşmaya çalışırlar.

Açık bir şekilde tanımlanan işlere sahip organizasyonlar, özellikle, daha az belirsiz, daha fazla verimli ve daha iyi belgelenmiş prosedürler arzular ki; açık bir şekilde tanımlanan işler, işlerin iyi arşivlenmiş kayıtlar ve yazılı prosedürler ile açık ve kesin bir şekilde tanımlandığını gösterir. Böylece, işgörenler, organizasyon hedeflerini başarmak için nasıl davranacaklarını ve koordine olacaklarını bilirler (Lee and Lee, 2010). İş, faaliyet alanı ile sınırlıdır ve görevliler işin parçası olarak görmedikleri görevleri yapmazlar. İş görevlerinin, bireysel eylemden çok iyi tanımlanmış iş tanımı ile şekillenmesi daha olasıdır (Delery and Doty, 1996). İyi

tanımlanan iş tanımları, âdetleşme süreci boyunca özel bir örgütsel probleme yanıt olarak yeniliklerin benimsenmesini ve yeniliklerin organizasyon içinde yayılmasını hızlandırır.

İşgören katılımı, organizasyondaki farklı hiyerarşik seviyelerden işgörenlerin karar verme sürecine katılmalarını teşvik ederek onların katkılarının ve yorumlarının değerlendirildiği derece olarak tanımlanır (Lee and Lee, 2010). Üç kurumsal mekanizmanın organizasyonlarda karar vermeyi etkilediği düşünülür (Boselie et al., 2001). Fakat çalışmamızda işgören katılımının kurumsallaşma sürecinde aracılık etkisi bulunamamıştır.

İş güvencesi, organizasyonun ekonomik düşüşleri veya zayıf performans dönemleri içinde işgörenlerin toplu olarak işten hemen çıkarılmaması demektir. Bu, biçimsel eğitim, işe alma prosedürleri, işgören katılımı ve performans yönetimi kavramı ile uyumlu bir taktiktir (Lee and Lee, 2010). En kıdemli çalışanlar işten çıkarılmaktan bağımsız olmamalarına rağmen, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir istihdam güvencesi politikası nedeniyle, organizasyonlarda işlerinde diğer çalışanlardan daha fazla güven hissine sahip belirli çalışan grupları vardır (Delery and Doty, 1996).

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kâr paylaşımı ise modelin güvenilirliği ve geçerliliğini olumsuz etkilediğinden ölçüm modelinden çıkarılmış olup, kurumsallaşma sürecine etkisi konusunda incelenememiştir. Abrahamson'un (1991) verdiği nesnelleşme örneğinde kâr paylaşımli ücretlendirme planlarını vermesi ve bunların kısa süreli hevesler olduğunu belirtmesi modelimize destek olmaktadır.

Bu çalışma ile stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmaya neden olan taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı eşyapılılık ve kurumsallaşma sürecinin aşamaları olan âdetleşme, nesnelleşme ve tortulaşma arasındaki aracılık ilişkisi incelenerek literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun için oluşturulan hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Elde edilen bulguların yanında bu çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Birincisi, araştırmada kullanılan örneklemin niceliği ve niteliği bir sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin sadece belirli bir bölgede olması, çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemektedir. Çapraz geçerlilik (cross-validation) için diğer bölgelerdeki firmalarda da bu çalışma yapılabilir. Ayrıca, örneklem sayısı artırılarak çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri artırılabilir. İkincisi, organizasyonlar tarafından kullanılan küçük bir İK uygulamaları kümesini içerdiği için bu çalışma sınırlıdır.

Modelimiz, gelecekteki çalışmalar için kurumsallaşmanın uygulaması üzerine farklı bakış açıları geliştirmeye yol gösterebilir. Aynı zamanda, daha büyük anket

çalışmalarından elde edilen veriler kaliteli bulgular elde etmeyi sağlar. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimseyen sahip firmaların, kurumsallaşmaya neden olan mekanizmalar için yaptıkları eylemlerin firmanın sadece ekonomik performansını değil aynı zamanda örgütsel performansı belirlemek için gerekli ölçüler, kriterler ve standartlarını da etkilediğini bilerek hareket etmeleri onlara rekabet avantajı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

Abrahamson E., (1991), "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16, 586-612.

Abrahamson E., (1996), "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21, 254-285.

Akhtar S., Ding D. Z., Ge G. L., (2008), "Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises", *Human Resource Management*, 47 (1), 15-32.

Allani N., Arcand M., Bayad M. (2003), "Impact of Strategic Human Resource Management on Innovation", 12th International Conference on Management of Technology: IAMOT, 235-243, Nancy, France, 13-15 May.

Alleyne P. A., Greenidge D., Corbin A., Alleyne P. G., D. Devonish D., (2008), "The Practice of HRM and SHRM in the Barbados Hotel Sector", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7 (2), 219-240.

Armstrong M., (2006), "A Handbook of Human Resource Management Practice", 10th Edition, Kogan Page, London and Philadelphia.

Ashworth R., Boyne G., Delbrige R., (2005), "Institutional Pressures on Public Organizations: An Empirical Test of Isomorphism", *Management Research Review*, 28 (9), 61-62.

Ataman G., (2001), "İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar", Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Ayanda O. J., Sani A. D., (2011), "An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 7-25.

Barley S. R., Tolbert P. S., (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization Studies*, 18, 93-117.

Barutçugil İ., (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, Yönetim Dizisi.

Becker B. E., Huselid M. A., (2006), "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.

Boon C., (2008), "HRM and Fit: Survival of the Fittest!?", *ERIM PhD Series Research in Management*, 129.

Boon C., Paauwe J., Boselie P., Hartog D. D., (2009), "Institutional Pressures and HRM: Developing Institutional Fit", *Personnel Review*, 38 (5), 492-508.

Boons F., Strannegard L., (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, 30 (3), 7-17.

Boselie P., Paauwe J., Jansen P., (2001), "Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands", *ERIM Report Series Research in Management*.

Boselie P., Paauwe J., Richardson R., (2003), "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government", *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1407-1429.

Chang W. A., Huang T. C., (2005), "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective", *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-449.

Chavleishvili G., (2011), "Isomorphic Processes and Social Legitimacy of Institutionalizing Municipal Community Safety Councils (MCSCs) in Kosovo", *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3 (3), 62-67.

Çalışkan E. N., (2010), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (2), 100-116.

Daley D., Vasu M. L., Weinstein M. B., (2002), "Strategic Human Resource Management: Perceptions among North Carolina County Social Service Professionals", *Public Personnel Management*, 31 (3), 359-375.

Delery J. E., D. H., (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Dillard J. F., Rigsby J. T., Goodman C., (2004), "The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17 (4), 506-542.

DiMaggio P. J., Powell W. W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 146-60.

Frankl P., (2001), "Life Cycle Assessment as a Management Tool", *The Centre of the Management of Environmental Recourses*.

Gowen C. R., McFadden K. L., Tallon W. J., (2006), "On the Centrality of Strategic Human Resource Management for Healthcare Quality Results and Competitive Advantage", *Journal of Management Development*, 25 (8), 806-826.

Greening D. W., Gray B., (1994), "Testing a model of organizational response to social and political issues", *Academy of Management Journal*, 37 (3), 497-598.

Greenwood R., Hinings C. R., (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.

Huselid M. A., (1993), "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management", *Human Resource Planning*, 16 (3), 35-51.

Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S., (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Irene H. Chow, Jia-Chi Huang, and Shanshi Liu, 2008, Strategic HRM in China: Configurations and Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 47, 4, 687-706.

İbicioğlu, H. ve D. B. İşler. 2005. İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkinde İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama. 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs, 441-455.

Jain P., (2005), "A Comparative Analysis of Strategic Human Resource Management (SHRM) Issues in an Organisational Context", *Library Review*, 54 (3), 166-179.

Karami A., Analoui F., Cusworth J., (2004), "Strategic Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence From The British Manufacturing Industry", *Management Research News*, 27 (6), 50-68.

Karami A., Jones B. M., Kakabadse N., (2008), "Does Strategic Human Resource Management Matter in High-Tech Sector? Some Learning Points for SME Managers" *Corporate Governance*, 8 (1), 7-17.

Khalid J., Latif A., Gillani S. U. A., (2011), "Impact of SHRM Practices on Organizational Performance: An Application of Universalistic Approach", *European Journal of Business and Management*, 3 (3), 316-326.

Khandekar A., Sharma A., (2005), "Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 211-226.

Khatri N., Wells J., J. McKune J., Brewer M., (2010), "Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital", *Hospital Topics*, 84 (4), 9-20.

Kimberly J. R., (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, 22 (3), 437-457.

Lawrence T. B., Winn M. I., Jennings P. D., (2001), "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *Academy of Management Review*, 26 (4), 624-644.

Lee C. S., Lee C. H., (2010), "Effects of HRM Practices on IT Usage", *Journal of Computer Information Systems*, 50(2), 83-94.

Lepak D. P., Shaw J. D., (2008), "Strategic HRM in North America: Looking to the Future" *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1486-1499.

Li J., (2003), "Strategic Human Resource Management and Mnes' Performance in China", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 157-173.

Li J., Lam K., Sun J. J. J., Liu S. X. Y., (2008), "Strategic Human Resource Management, Institutionalization, and Employment Modes: An Empirical Study in China", *Strategic Management Journal*, 29, 337-342.

Lloyd C. H., E. Ogbonna E., (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 52 (2), 157-166.

Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P. M., Sanchez-Gardey G., (2005), "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.

Martocchio J. J., (1998), "Strategic Compensation: A Human Resource Management Approaché, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

McNally R. C., Griffin A., (2003), "Relationship Marketing Institutionalization and its Effects in Inter-organization Exchanges. The Center for Customer Relationship Management at Duke University, Working Paper Collection.

Merton R. K., (1936), "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", *American Sociological Review*, 1, 894-904.

Meyer J. W., Rowan B., (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Ngo H., Lau C., Foley S., (2008), "Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China", *Human Resource Management*, 47 (1), 73-90.

O'Connor L., (2011), "The Institutionalization of Sustainability: Observations from the Australian Local Government Sector", CSEAR 2011 Australasian conference.

Oliver C., (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 15 (1), 145-179.

Özkaya Ş. S., (2003), "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", *Dış Ticaret Dergisi*, Özel Sayı-Ekim.

Painter C. N., (2002), "Early Leader Effects on the Process of Institutionalization through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover", Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Paauwe J., Boselie P., (2003), "Challenging 'Strategic HRM' and the Relevance of the Institutional Setting", *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.

Panayotopoulou L., Bourantas D., Papalexandris N., (2003), "Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of The Competing Values Framework", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 680-699.

Raufflet E., (2002), "Institutional Change and Forest Management: The Case of Tlalmanalco, Mexico", Unpublished Doctoral Dissertation, McGill University.

Rosenzweig F. M., Singh J. V., (1991), "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16, 340-361.

Sargut A. S., Özen Ş., (2010), "Örgüt Kuramları", İmge Kitabevi Yayınları.

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

Schepers M. J., (2004), "The Power of Multiple Battery Factor Analysis in Coping with the Effects of Differential Skewness of Variables", *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (4), 78-81.

Selznick P., (1996), "Institutionalism "old" and "new"", *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.

Siddique C. M., (2004), "Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice", *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 219-244.

Şahman İ., Tengilimoğlu D., Işık O., (2008), "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1-23.

Tolbert P. S., (1988), "Institutional Source of Culture in Major Law Firms", *Articles and Chapters, Cornell University, ILR Collection*, paper 427.

Tolbert P. S., L. G. Zucker L. G., (1994), "Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized", *Institute for Social Science Research - Biotechnology Studies*, 6 (5).

Tolbert P. S., L. G. Zucker L. G., (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory. *Handbook of Organization Studies*", 175-190, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord, ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Van der Steen M. P., (2005), "Human Agency in Management Accounting Change: A Cognitive Approach to Institutional Theory", *Unpublished Doctoral Dissertation, University of Groningen*.

Wiseman E., (2007), "The Institutionalization of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective", *Organizational Learning, Knowledge and Capabilities Conference, 2007*.

Wan D., Kok V., Ong C. H., (2002), "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore", *Compensation and Benefits Review*, 34 (4), 33-42.

Wei L., (2006), "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit", *Research and Practice in Human Resource Management*, 14 (2), 49-60.

Wei L., Liu J., Zhang Y., Chiu R. K., (2008), "The Role Of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises.", *Human Resource Management*, 47 (4), 777-794.

Wei L., Liu J., Herndon N. C., (2011), "SHRM and Product Innovation: Testing the Moderating effects of Organizational Culture and Structure in Chinese Firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 19-33.

Werbel J. D. and DeMarie S. M., (2005), "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.

Wright P. M. and Snell S. A., (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.

Zhongming Wang and Zhi Zang, 2005, *Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit a Cross-Regional Comparative Model*, *International Journal of Manpower*, 26, 6, 544-559.

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

ÖZGEÇMİŞ

Yavuz Yılmaz, İstanbul Bakırköy’de 1980 yılında Dünyaya gelmiştir. Uludağ Üniversitesi Matematik Bölümünden 2003 yılında lisans ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi Bölümünden 2007 yılında yüksek lisans diploması almıştır. Doktora öğrenimine 2007 yılında başlayıp halen devam etmektedir. Ziraat Bankası İbrahimağa Caddesi Şubesinde operasyon yetkilisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

