

# KURUMSAL ÇEVRENİN İŞLETMELERİN YAPI VE UYGULAMALARI ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU ETKİ VE SONUÇLAR

Yrd.Doç.Dr.Ramazan ARSLAN \*  
Yrd.Doç.Dr.Mustafa HOTAMIŞLI \*\*

## ÖZET

Kurumsal yaklaşım, belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik olarak nitelendirilen bu benzerlik, organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkiyi oluşturmaktadır. Buna göre, aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalmakta ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel bir yapı ve işleyiş özelliği göstermektedir.

## ABSTRACT

Institutionalization approach is based on the view that organizations operating in a constrained environment would share similarities with the environment with respect to their organizational frameworks and operations. The existence of these similarities is called isomorphism and it creates an important link between the organization and the environment in which it operates. In this view, organizations that operate in the same sector would face similar environmental pressures and, hence, would have structures and operational characteristics parallel to the expectations and the pressures of that environment. Isomorphism among the organizations would emerge, which, in turn, would create institutional isomorphism.

## GİRİŞ

Geçmişte örgütlerin varlık nedenlerini ya da işleyiş biçimlerini ele alan pek çok çalışma söz konusudur. Ancak son yıllarda örgütlerin incelenmesinde ortaya çıkan teorik çeşitlenme yeni bir görüş etrafında birleşmektedir. Örgütleri kurumsal düzeyde analiz eden bu görüş:

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Uşak İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon M.Y.O., İşletme Programı

kurumsallaşmayı sosyal bir olgu olarak kabul etmekte ve örgütleri de toplumsal yapının vazgeçilmez bir ögesi olarak görmektedir.

Örgütsel çevrenin sürekli olarak değişmesi, örgütlerde ve örgütsel alanlarda da değişmeler gerçekleştirmektedir. Öyle ki, geçmişte uzun dönemler aynı anlayış, yöntem ve uygulamalarla başarılı olan örgütler; artık günümüzde varlıklarını sürdürebilmek için hem çevresiyle uyum içersinde olmak, hem de ondan destek almak zorunda kalmıştır. Bu durumda örgütler yapısal düzenlemelerini ve uygulamalarını sadece teknolojik koşullar ve pazar koşullarıyla değil bunun yanında çevrelerindeki baskın inanç ve değerlere göre de uyarlamak zorunda kalmıştır.

Bu bağlamda son yıllarda örgütlerin yapı ve uygulamalarının nasıl değiştiği konusu tartışılır hale gelmiştir. Kimilerine göre örgütler ussal bir biçimde değişmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek içinde en uygun yapı ve uygulamaları seçmektedir. Diğerleri ise, örgütlerin değişmesinde çevrenin rolünü vurgulamaktadır.

Kurumsal yaklaşım çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini analiz ederken, örgütlerin çevredeki egemen inanç, değer ve kurallardan da etkilendiğini vurgulayarak, örgütlerin birbirine niçin benzediklerine ilişkin varsayımlar üzerinde durmaktadır.

Örgütleri benzer yapılar benimsemeye iten nedenler rekabetçi temellere dayanmakla birlikte, benimseme sürecinde kurumsal baskılar daha çok etkili olabilmektedir. Bu nedenle kurumların ve kurumsallaşma süreçlerinin örgütlerin yaşadığı alanlar üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Bu alanlar, örgütleri tek veya topluluk şeklinde yapı, strateji ve çalışma biçimleri şeklinde etkilemektedir. Hatta strateji ile örgütsel yapı ve çevre arasındaki bu ilişki örgütün başarısı için zorunlu ve yeterli olamasa da, örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir. Kurumsal çevre olarak adlandırılan bu alanlar, örgütlerin gerekli desteği görebilmek ve meşruiyet kazanabilmek için uymak zorunda oldukları kuralları ve sınırlılıkları içermektedir.

Bu çalışmada; kurumsal (zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi) baskıların örgütsel yapıları, stratejileri ve faaliyetleri nasıl etkilediği

araştırılacaktır. Yine örgütlerin birbirleriyle ne derece benzer olduğu ve bu benzerliğinde hangi öğelerle desteklendiğini belirlenerek; zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi baskılarla oluşan eşbiçimliliğin ne derece işlediği gösterilecektir.

## I. KURUMSAL TEORİ

Kurumsal teori örgütsel kuramın bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla birlikte, örgütlerin yaşamlarında önem kazanmaya başlamış ve değişik yaklaşımların etkisiyle gelişmiştir.

R. SCOTT kurumsal teorideki bu gelişmeyi dört ayrı çerçevede değerlendirir<sup>1</sup>. Birincisinde; kurumsallaşma değerleri aşılama süreci olarak görülür. İkincisinde; toplumsal bir süreç olarak kabul edilir. Üçüncüsünde; kurumsallaşmış inanç sistemlerinin, örgütsel yapının varlığının ya da gelişmesinin nedenini açıklayan ayrı bir öğeler sınıfı oluşturduğu vurgulanır. Son olarak da, kurumsallaşma inanç sistemleri arasındaki çeşitliliği vurgulayarak, bununla geleneksel toplumsal kurum görüşü arasında bağlantı kurmaya çalışır.

Bu görüşlerde zamanla ortaya çıkan farklı değerlendirmeler, yeni kurumsallık bağlamında yeni bir değerlendirme ortaya çıkarmıştır. Özellikle *DI MAGGIO* ve *POWELL* tarafından formüle edilen ve “yeni kurumsallaşma” olarak adlandırılan bu yaklaşım kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmıştır<sup>2</sup>. Örgüt-çevre ilişkisinin kurulmasında yeni kurumsal yaklaşım, “örgütleri birbirlerine yapısal olarak benzemeye iten süreçleri analiz eden görüşlere” ağırlıklı olarak yer vermektedir. Bu çerçevede; “yasal düzenlemeler, meslek odaları ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normsal baskılar nedeniyle, örgütsel yapıları,

---

<sup>1</sup> W. Richard SCOTT; “The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, December, 1987, s.493.

<sup>2</sup> Klaus NIELSEN. “Institutionalist Approaches in the Social Sciences: Typology, Dialogue and Future Challenges”, *Journal of Economic Issues*, V.35, N.2, June, 2001, s.513.

*faaliyetlerini, yürütme biçimlerini, hatta stratejilerinde dahi nasıl birbirine benzer örgütlerin ortaya çıktığını” açıklamaya çalışır<sup>3</sup>.*

## **II. ÖRGÜTLERİN ÇEVRESİ VE KURUMSALLAŞMAYI SAĞLAYAN ÖGELER**

Örgütsel analiz düzeyinde, örgütlerin kurumsallaşmasında etken olan faktörler; çevresel, yapısal, yönetsel, teknolojik ve kültürel etmenlerden oluşur. Bu aktörler içersinde örgütlerin yapılanmasında çevre oldukça önemli bir yer tutar. Öyle ki; örgütsel çevrenin kavramsallaştırılmasında ortaya çıkan, “*teknik ve kurumsal çevre*” arasındaki farklılıklar kurumsalcılar için büyük bir önem taşımaktadır.

### **A) TEKNİK ÇEVRE**

Teknik çevre, örgütün pazarda değişime uğrayabilecek ürün ve hizmet ürettiği çevredir. Aynı zamanda örgütlerin üstün performans göstererek, üretim sistemlerini etkili ve verimli bir şekilde sürdürdüklerinde ödüllendirildiği çevredir<sup>4</sup>. Bu yönüyle örgüt, çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken; çevre de örgüte, örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır.

### **B) KURUMSAL ÇEVRE**

1970’li yıllarda yeni kavramların ortaya atılması ile birlikte, örgütlere ve onların çevrelerine bakışta kültürel ve sosyal öğeler önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle günümüzde örgütleri yalnızca, birer teknik sistem ve bir çok örgütü de teknik sistemin bir parçası olarak ele alan görüşler önemini yitirmektedir. Onun yerine kurumsal çevre kavramı ön plana çıkmakta ve değer kazanmaktadır<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Gary HAMILTON, Macro ORRU, Nicolo Woolsey BIGGART, “*The Dynamics of Institutionalization*”, Ed: W. POWELL, P. DIMAGGIO; *The New Institutionalism in Organization Analysis*, U.C.P., 1991, s.365-370.

<sup>4</sup> Richard SCOTT, John MEYER, “The Organizational of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”, Ed. Walter POWELL, Paul DI MAGGIO, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, U.C.P., 1991, s.125.

<sup>5</sup> W. Richard SCOTT, W. John MEYER, *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks: Sage, London, 1994, s.16-17.

Kurumsal çevre; genel olarak kuralları, inanç sistemlerini ve daha geniş sistemden doğan ilişki ağlarını kapsar. Kurumsalcılar örgütlerin çevresindeki dinamiklerin ekonomik ya da teknolojik koşullardan değil; kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüellerden çıktığını belirtir. Örgütler, bu dinamikleri temsil eden grupların ussal, etken, mantıklı, dürüst ve doğal ya da güncel olduğunu düşündükleri yapı, süreç, ya da sosyal değerleri kullanıp kullanmadıklarına göre değerlendirir. Bu nedenle örgütler, yasalara uygun yapı ve uygulamalara sahip olma zorunluluğunun yanında, örgüt ve yönetim uygulamalarıyla ilgili yeni akımlara da maruz kalabilirler. Bu akımlar zaman geçtikçe ve yaygınlaştıkça, genel kabul gördüğü ölçüde örgütler tarafından uygulanması konusunda kurumsal bir baskı oluşturabilir.

Örgütlerin çevresine bakış açısının bu şekilde değişmiş olması, çevreninde kurumsallaşmış olduğunu göstermektedir. Kurumsal çevrede ya da başka bir deyişle kurumsal çevrenin önemli üyelerinin gözünde hangi amaç ve uygulamalar önemliyse, örgüt de bu beklentileri yansıtarak hem diğer örgütlerle eşbiçimliliği, hem de meşruiyetini sağlamaktadır<sup>6</sup>.

Kurumsal görüş açısından meşruiyeti ele alan *PARSONS*, örgütlerin kıt kaynaklar üzerinde meşru bir talebini olabilmesi için ulaşmak istediği amaçların daha geniş toplumsal değerlerle uyum içinde olması gerektiğini vurgular. Buna göre meşruiyet, “*geniş bir toplumsal sistemde kabul edilebilir davranış kuralları ile örgütsel eylemleri ilgilendiren toplumsal değerler arasında oluşan uyum*” olarak tanımlanabilir.

Kurumsalcılara göre örgütsel meşruiyeti biçimlendiren üç önemli etken söz konusudur. Bunlar; kurumsal çevrenin özellikleri, örgütün özellikleri ve çevrenin örgütü algılamasıyla biçimlenen meşruiyet sürecidir. Burada çevrenin örgütü meşru olarak algılaması, kurumsal çevrenin özellikleriyle örgütün özellikleri arasındaki benzerlik ve uyum devam ettiği ölçüde ya da örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsal çevrenin beklentilerine yanıt verdiği ölçüde

---

<sup>6</sup> Belkıs ÖZKARA. *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999, s.65.

gerçekleşeceğidir. Dolayısıyla örgütün kurumsal çevrede meşru olmak istemesi, çevresel beklentilere uygun örgütsel amaç ve uygulamaları kabul etmesini sağlar. Ancak örgüt ile toplumsal değer sistemleri arasında her hangi bir uyumsuzluk olduğu zaman, örgütler toplumsal istek ve beklentilerle çatışma içinde olabilecek değerleri, yöntemleri veya çıktıları değiştirmek zorunda kalırlar.

Örgütsel meşruiyeti artırma isteği, örgütsel yapı ve uygulamalarda bir benzerlik ya da yakınlaşmaya neden olur. Buna göre belirli bir sektörde ya da örgütsel alandaki genel kabul görmüş meşru uygulamalar, örgütlerin yapı ve uygulamalarını birbirine yakınlaştırarak eşbiçimliliğin ortaya çıkmasını sağlar<sup>7</sup>.

### C) KURUMSAL ÇEVRENİN TEKNİK ÇEVREYE GÖRE FARKLILIKLARI

Kurumsal çevre belirgin bir şekilde teknik çevreden ayrılır. Başlangıçta teknik çevrenin karmaşık teknolojileri içerdiği; Kurumsal çevrenin ise, kurallar ve sosyal grupları içerdiği kabul edilmiştir<sup>8</sup>. Ancak daha sonraki çalışmalar; teknik ve kurumsal çevre arasında ayırım yapabilmek için belirli kriterler oluşturmuşlardır.

*MEYER* ve *SCOTT* teknik çevreyi; ürün ve hizmetlerin pazarda değişime uğradığı ve örgütlerin çalışma süreçlerinin etkin verimli bir şekilde çalışmasından dolayı, ödüllendirildiği çevre olarak tanımlamışlardır. Buna karşılık kurumsal çevrenin karmaşık kurallar ve isteklerden oluştuğunu ve organizasyonların çevreden destek ve yasallık elde etmek için bu kurallara uymak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, teknik çevre çıktıları aracılığıyla örgüt üzerinde kontrol sağlarken; kurumsal çevredeyse örgütler, çıktılarının kalitesine veya miktarına bakılarak değil, doğru yapılar ve süreçler kullandığı için ödüllendirilir. Bu bakımdan günümüzde

---

<sup>7</sup> Belkıs ÖZKARA, "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.D., C.II, S.1, Temmuz, 2000, s.6-8.

<sup>8</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1999, s.361.

örgütleri için teknik çevreden daha çok kurumsal çevre ön plana çıkmaktadır<sup>9</sup>.

#### D) ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İÇİN ÇEVRENİN ÖNEMİ

Çevre, örgüt üzerinde baskı oluşturmada önemli bir bileşendir. Örgütler uygulayacakları stratejiler ve yapılarla ilgili konularda dış çevreden gelen isteklere göre hareket eder. Bu açıdan kurumsalcılar, örgütsel çevreyi önemli bir etken olarak görürler. Çevre kavramını tam anlamıyla değerlendirmek oldukça zordur. Çünkü çevre dünyadaki her olayı içine alabilecek bir kavramdır. Çevre örgütlerin işlemleri ve çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak bütün örgütler çevresel öğelerden aynı derecede etkilenmezler<sup>10</sup>.

Günümüzde örgütler sadece amaçlara ulaşmaya çalışan rasyonel öğeler olarak algılanmamaktadır. Örgütler çok çeşitli ve karmaşık sosyal amaçları gerçekleştiren birimler olarak algılanmaktadır. Gelişen teknoloji ve sonrasında oluşan her türlü değişim sonucunda örgütler, büyük bir güç ve enerji ile dolu sosyal araçlar haline dönüşmüşlerdir. Ancak burada önemli olan bu enerjinin kimler tarafından hangi nedenlerle kontrol edileceğidir<sup>11</sup>.

Örgütler var olduklarından bugüne kadar toplumun kaynaklarını kullandıkları için, doğal olarak toplum, örgütün işlemlerinin yasallığını ve kullanılabilirliğini değerleyen sosyal bir sistemdir. Ancak bu değerlemede, *hangi kriterler kullanılacak?* ve *ne gibi işlemler değerlendirilecek?* gibi sorularında yanıtlanması gerekir. Bu sorulara verilecek yanıtlar farklı olmasına karşın, genel anlamıyla kabul edilen görüş, örgütle ilişki içinde bulunan her hangi bir çıkar grubunun örgütü doğrudan değerleyebileceğidir<sup>12</sup>.

Ayrıca örgütü değerleyecek çok çeşitli grupların olması ve gruplarında çeşitli kriterler oluşturması; örgütlerin farklı ve çatışmalı

---

<sup>9</sup> SCOTT, 1991, s.167-169

<sup>10</sup> Mahmut TEZEN, *Toplumsal Değişme*, 3. Baskı, Ankara, 1995, s.96

<sup>11</sup> Ebru KARPUZOĞLU, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.72.

<sup>12</sup> John MEYER, W. Richard SCOTT, *Organizational Environments Ritual and Rationality*, London, 1992, s.47.

istekler karşısında “*Hangi grubun isteklerine öncelik vereceği*” ya da “*Hangi grubun isteklerini göz ardı edeceği*” de örgütler için önemli bir sorundur. Eğer kriter belirliyse istekler tatmin edilebilir. Ancak istekler belirsizse örgüt çevresi tarafından gerekli desteği sağlayamayacaktır. Bu nedenle örgütler çevrenin belirsizliği ve çıkar gruplarının çeşitliliği karşısında örgüt sınırlarını belirlemek zorundadır. Ancak örgütlerin sosyal bir sistem içinde olduğu düşünüldüğünde, bu sınırları belirlemek oldukça zor ve karmaşık bir işlemdir<sup>13</sup>.

### III. İŞLETMELERİN KURUMSAL ÇEVREDE EŞBİÇİMLİLİĞİ VE SONUÇLARI

#### A) İŞLETMELERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ

Çevre ile örgüt arasındaki ilişkilerin gelişiminde iki dönem söz konusudur. Birinci dönem, 1950-60’lı yıllarda sistem teorisinin bir uzantısı olarak ortaya çıkar. Bu dönem örgüt ve çevresinin karşılıklı etkileşim halinde ele alır. İkinci dönem ise, 1970’li yıllardan sonra gelişir ve çevrenin örgüt üzerindeki etkileri konusunda yoğunlaşır.

1960’lı yılların sonlarında “*durumsallık*” kuramıyla başlayıp, 1970’li yıllarda “*kaynak bağımlılığı ve örgütsel nüfus-çevre*” kuramlarının desteğiyle çevrenin örgütler üzerindeki belirleyici etkisini pekiştiren görüş, sonraki yıllarda *yeni kurumsal* kuram çerçevesinde etkinliğini her geçen gün artırarak devam ettirmektedir. Hatta, yapılan çalışmalar başlangıçta oldukça mesafeli bir şekilde duran “*kaynak bağımlılığı ve örgütsel nüfus-çevre*” kuramlarını yeni kurumsal kurama oldukça yaklaştırmıştır. Çünkü, kurumsal yaklaşım belirleyici çevre paradigması kapsamında değerlendirilir. Bu paradigma kurumsal çevrenin örgüt üzerindeki etkileri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmektedir. Bu yaklaşımlar içersinde “*Örgütü hangi tip çevre faktörleri etkilemektedir?*” ve “*Örgüt yapısının hangi yönleri etkilenmektedir?*” gibi farklı konular ele alınmaktadır.

---

<sup>13</sup> SCOTT, MEYER, 1994, s.16.



*MEYER / ROWAN ve DI MAGGIO / POWELL* eşbiçimliliğin kurumsal çevreye uyum süreçleri üzerinde, etkisinin kaçınılmaz olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgüt yapılarının kurumsal kurallar ile ilişkisi sonucunda, zamanla daha homojen ve yapı olarak da daha çok birbirlerine benzer hale geldiklerini savunmuşlardır. Bu bağlamda modern yönetim teorileri rasyonel organizasyonları çevreleri tarafından önemli ölçüde etkilenen sistemler olarak görür. Hatta *SELZNICK*, örgütlerin yaşayabilmesi için sadece kendi iç gruplarına bağlı olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda dış toplumun değerlerine de duyarlı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Daha sonraları, toplumun değerlerine uyum konusunda çalışan *SCOTT*, bu değerlerin kurum haline gelmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

*SCOTT*'a göre kurum, “*faaliyet süreçlerine kişinin kendisinin ve diğerlerinin aynı anlamı vermesi*” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada sadece örgüt içinde değil, toplum içinde de bazı faaliyet süreçlerinin, benzer anlam verilerek ya da tekrarlanarak kurum haline gelebileceği belirtilmektedir. Yine örgüt dışındaki bir takım kanunlar veya kurumlar da örgütün bazı faaliyetlerinin tekrarlanmasını istemektedir<sup>14</sup>.

Örgütlerin kurumsal çevreyle uyumu konusunda *Max WEBER*'in yaptığı çalışmalar; “*sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğunu ve etkin bir organizasyon yapısının taşınması gereken özellikler*” üzerinde önemle durmakta ve “*meşru bir düzenin varlığı için toplumsal eylem biçimlerine*” dikkat çekmektedir. *WEBER*'e göre; “*pazarda firmalar arasındaki rekabet ve astların kontrolünü sağlayacak kuralların artması*” gibi süreçler bürokrasiyi doğuran nedenlerdir. Ancak günümüzde bürokrasinin ve rasyonelleşmenin nedenleri neredeyse bütünüyle değişmiştir. Hatta, bürokrasinin örgütsel formlar üzerinde ortak anlayışlar getirmesiyle örgütler her geçen gün yapı ve davranış açısından birbirlerine daha çok benzemektedirler. Ancak, hal böyleyken, “*Neden bu kadar çok çeşit örgüt mevcuttur?*” bu sorunun da yanıtlanması gerekir.

---

<sup>14</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.100.

Hemen belirtmek gerekir ki, kurumların oluşumu oldukça karmaşık bir süreci gerektirir. Kurumlar, “*bir toplumda oynanan oyunun kuralları*” olarak tanımlanır. Daha genel bir ifade ile insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalar olarak kabul edilir. Kurumlar bu yönden, etkileşimin teşvik unsurlarına belli bir yapı da kazandırır. Bu teşvikler de; siyasi, ekonomik veya toplumsal olabilir. Kurumların teşvik unsurlarına belirli bir yapı kazandırmasıyla, kurumlar gündelik yaşamı belirli bir yapıya kavuşturur ve belirsizliği de azaltırlar. Ayrıca insanlar arasındaki etkileşimin çerçevesini oluştururlar. Öyle ki, kurumlar sayesinde, “*sokakta arkadaşlarınıza selam vermek, araba kullanmak, ölümlerimizi gömmek ya da herhangi bir şey yapmak istediğimiz zaman, bu görevleri nasıl ve ne şekilde yerine getirmemiz gerektiğini*” öğreniriz<sup>15</sup>.

Ancak burada açıklanması gereken asıl konu, örgütlerin neden homojen olduğudur. Çünkü, örgütsel alan denildiğinde; kaynaklar, düzenleyici birimler, benzer hizmetleri verenler ve benzer ürünleri üreten örgütler akla gelir. Başka bir deyişle, örgütler; kültür, yapı ve yerleşmiş davranışlar aracılığıyla örgütsel alanlarda yaygınlık kazandıkları için “*belirli bir durum ya da özelliğe ulaşmış, toplumsal bir düzeni ya da örüntüyü temsil eden birimler*” olarak görülür. Bu açıdan örgüt, “*belirli bir kopyalama sürecini açığa vuran bir toplumsal örüntü*” olarak kabul edilir<sup>16</sup>.

Yeni kurumsal teoride *eşbiçimlilik*, örgütlerin homojen olma sürecini açıklayan önemli bir kavramdır. Farklı örgütlerin benzer özelliklere sahip olması eğilimi olarak tanımlanan eşbiçimlilik örgütlerin benzeşme sürecini açıklar<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Douglass C. NORTH, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Kurumlar Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans)*, Çev: Gül Çağalı GÜVEN, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Eylül 2002, s.14.

<sup>16</sup> ÖZKARA, a.g.e., s.71.

<sup>17</sup> P. M. COLLIER, “Isomorphism, Policy Networks and Epistemic Communities: A Comparison of Reform to Local Financial Management in the Police in the United Kingdom, Germany and South Africa”, *Aston Business School Research Paper*, Aston University, Birmingham, October, 2000, s.312.

*HAWLEY* eşbiçimliliği, “aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ya da güç kullanım süreci” olarak tanımlar<sup>18</sup>. Ancak, hemen belirtmek gerekir ki, eşbiçimlilik sadece “örgütlerin diğer örgütlerle nasıl benzeştiğini” açıklamakla kalmaz; aynı zamanda “bir örgütün kurumsallaşırken nasıl bir yol izlediğini” de açıklar.

Örgütlerin benzerliğine dikkat çekenler, örgütlerin niçin benzer olduğu ile ilgili farklı görüşler ortaya koymuşlardır. *DIMAGGIO* ve *POWELL*'a göre; örgütleri benzerliğe iten sürecin iki kaynağı vardır. Bunlar, rekabet ve kurumsal baskılardır. Ancak, *MEYER* ve *ROWAN*; örgütlerin benzerliğinin rekabet ya da etkenlik gereksinmesi nedeniyle değil, daha çok örgütün çevresinde meşruiyet kazanma arayışının bir sonucu olarak görmektedir<sup>19</sup>.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir önemli nokta da örgütlerin eşbiçimliliğinin sadece yapısal benzerlikler bakımından değil, aynı zamanda uygulama benzerlikleri bağlamında da değerlendirilmesi gerektiğidir. Çünkü kurumsallaşmış uygulamalar, herkes için ortak bir uygulama alanı bulabildiği kadar, örgütsel stratejilerin de çevreyle uyum sağlama noktasında eşbiçimli olabileceğini gösterir. Ayrıca kurumsal çevre daha ideal etkinlik ve verimlilik anlayışını ön plana çıkartan yapı ve uygulamaları tercih ederken; ekonomik ve teknik çevre, daha maliyet düşürücü yapı ve uygulamaların doğuşuna zemin hazırlar. Böylece kurumsal çevreye uyum örgüt verimliliğini artırır<sup>20</sup>.

## **1. Stratejik Eşbiçimlilik**

Stratejik eşbiçimlilik, rekabet ve pazar koşulları çerçevesinde rekabet pazarı anlayışına paralel bir yaklaşımla, rasyonel sistem üzerinde duran bir anlayıştır. Burada örgütler, sadece müşterileri ve

---

<sup>18</sup> Yonca Koralp GÜROL, “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.287.

<sup>19</sup> M. S. MIZRUCHI, Lisa C. FEIN, “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Nimetic and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, V.44, December, 1999, s.656.

<sup>20</sup> Göksel ATAMAN, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.16.

kullandıkları kaynakları için pazarda mücadele eden ve onlardan etkilenen birimler olarak ele alınmaktadır. Stratejik eşbiçimlilikte teknik çevre, kurumsal çevreye göre daha önemlidir. Bu yüzden örgütler enerjilerinin büyük bir kısmını teknik süreçleri kontrol ve koordine etme yönünde harcarlar. Bu nedenle stratejiler örgüt yapısıyla birlikte düşünülür ve örgütsel yapı stratejideki değişikliklere göre şekillenir. Bu durumda strateji-yapı arasındaki uyum yapısal değişime yol açarak, stratejik eşbiçimliliğin yapısal eşbiçimliliğe dönüşmesine neden olur<sup>21</sup>.

## 2. Yapısal Eşbiçimlilik

Kurumların ve kurumsallaşma süreçlerinin örgütlerin yaşadığı alanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu alanlar, örgütleri tek olarak ya da topluluk şeklinde yapı, strateji ve çalışma biçimleri çerçevesinde etkiler. Hatta strateji ile örgütsel yapı ve çevre arasındaki bu ilişkiler örgütün başarısı için zorunlu ve yeterli olamasa da, örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir<sup>22</sup>. Ayrıca örgütlerde strateji ve yapı arasındaki bu uyum örgütler arasında yapısal ya da kurumsal anlamda bir eşbiçimlilik sağlar.

Kurumsal çevre geniş ve yakın çevre olarak ayrılır. Geniş kurumsal çevrede paylaşılan anlayış ve normların genel olduğu, bu nedenle de kurumsal değişkenlerin örgütleri daha üstü örtülü bir biçimde etkilediği görülür. Yakın kurumsal çevrede ise, normların belirginlik kazandığı kabul edildiği için, bu alanda daha çok bağımlılık, güç ve politika konuları daha etkili olur<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Walter POWELL, Paul Dİ MAGGIO, "Introduction", The New Institutionalism in Organization Analysis. (Ed: W. Walter POWELL, J.Paul DIMAGGIO) University Of Chicago Press, 1997, s.147-160.

<sup>22</sup> İnan ÖZALP, Feri MANI MAVİŞ, Belkıs ÖZKARA, Çiğdem KIREL, Deniz MUTLU, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", A.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Dergisi, C.V, S.2, Eskişehir, Kasım 1988, s.402

<sup>23</sup> A. Selami, SARGUT, "Strateji İkamesi Olarak Öykünmecilik Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli", 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi, B.Ü.İ.İ.B.F., Ankara, 23-26 Kasım 2000, s.5.

Görüldüğü gibi; kurumsal alanların genişlemesinde ve etki oluşturmada eşbiçimlilik önemli bir yere sahiptir. Kurumsal yaklaşım, belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik öngörür. Buna göre, aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel bir yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacak ve sonuçta bütün organizasyonlar aynı eşbiçimliliği göstereceğinden ortaya “kurumsal eşbiçimlilik” çıkacaktır. Örgütler yukarıda belirtilen bu yapısal eşbiçimlilikleri yanında, çevresel baskılar karşısında, belirli işleri yapma süreçleri bakımından da çevre ile bir benzeşme ve paralellik içindedir.

## B) İŞLETMELERİN EŞBİÇİMLİ OLMASINA YOL AÇAN KURUMSAL BASKILAR

Kurumlar insanoğlunun insani etkileşimini şekillendirmek için geliştirdiği her türlü kısıtlamayı içerdiğine göre, kurumsal çevre hem insanların koyduğu formal kısıtlamalardan, hem de teamüller ve davranış biçimleri gibi informal kısıtlamalardan oluşur. Bu kurumsal kısıtlamalar bireylerin yapmasının yasaklandığı faaliyetleri tanımlar; kimi zaman da, bireylerin hangi koşullar altında belirli faaliyetlere girişmesine izin verildiğini belirler. Bu yönden, insanlar arasındaki etkileşimin çerçevesini oluşturan kurumlar; rekabete dayalı bir ortamda takım oyununun kurallarına benzerler. Yani hem formal, yazılı kurallardan, hem de informal kurallardan oluşur<sup>24</sup>. Bu bağlamda kurumsal çevre uluslararası antlaşmalardan davranış kurallarına ve normlara, yazılı hukuktan teamüllere, törelere kadar geniş bir yelpaze içinde değerlendirilir<sup>25</sup>.

*DIMAGGIO ve POWELL* kurumsal çevreye uyumu etkileyen üç çeşit kurumsal baskıdan söz eder. Bu baskılar, örgütleri zaman

---

<sup>24</sup> North, a.g.e., s.211.

<sup>25</sup> R. Charles PLOTT, “Rational Choice in Experimental Markets”, Ed: Rabin M HOGART, REDER, Melvin W., “The Behavioral Foundations of Economic Theory”, Journal of Business, V.301, N.28, 1986, s.59.

içerisinde üç tür mekanizmayla benzerliğe iter<sup>26</sup>. Bunlar; zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi kurumsal baskılardır.

### **1. Zorlayıcı Kurumsal Baskılar**

Örgütler üzerindeki bu tür baskılar, yeni örgütsel formların ortaya çıkmasına neden olur. Bu tür baskılarla ilgili kurumsal tartışmalar daha çok “*Kaynak Bağımlılığı*” yaklaşımından ileri gelir. Bu yaklaşıma göre, önemli ve kıt kaynakları kontrol altında tutan birimler kendilerine bağımlı olan örgütlerin kendi tercih ettikleri örgüt yapısını kullanmasını isterler. Başka bir deyişle, belirli bir amacın gerçekleştirilmesinde büyük ve güçlü örgütlerin, küçük ve güçsüz örgütlere en iyi örgütsel yapının kendi örgütsel yapıları olduğunu dikte etmeleri şeklinde gerçekleşir<sup>27</sup>. Zorlayıcı kurumsal baskılar, otoriter nitelikteki baskılardır. Devletin yaptırımlarına karşı, örgütlerdeki değişim bu tür baskılara doğrudan bir yanıt niteliği taşır. Örneğin; devlet; örgütleri çevre kirliliğini azaltmak için benzer teknolojiler kullanmaya veya belirli oranlarda fiziksel sorunu bulunan ya da eski hükümlü iş görenleri işe almaya zorlayabilmektedir.

### **2. Kural Koyucu Kurumsal Baskılar**

Profesyonelleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan normatif eşbiçimlilikte örgütün üyesi olduğu meslek kuruluşlarının normlarını ve uygulamalarını benimseyen örgütler eşbiçimli hale gelecektir. Yine, yöneticilerin aldıkları formal eğitimde örgütlerin eşbiçimli hale gelmesinde rol oynayacaktır. Bu bağlamda yönetim tekniklerinin ülkeler arasında ve işletmeler arasında yayılımında normatif eşbiçimlilik ön plana çıkmaktadır. Lisans, lisansüstü eğitimlerle danışmanlık firmaları tarafından verilen eğitim programları ve nihayet gururların konferansları işletmelerin benzer yöntem ve süreçleri benimseyerek, benzeşmelerine yol açmaktadır. Yine yazılı ve görsel basında yönetim tekniklerinin benimsenmesine dayalı başarı

---

<sup>26</sup> Dinçer, a.g.e., s.101.

<sup>27</sup> Zeki ŞİMŞEK, “Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme”, VI. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1998, s.210.

hikayeleri bu tekniklerin normatif benimsenmesine zemin oluşturmaktadır<sup>28</sup>.

### 3. Taklitçi Kurumsal Baskılar

Örgütler, belirsizliğin üstesinden gelmek için başarı kazanmış örgütleri örnek alırlar ve taklit ederler. Özellikle örgütsel alanda kullanılan teknolojilerin iyi anlaşılmadığı, amaçların belirginleşmediği ve çevrenin simgesel belirsizlikler ürettiği durumlar da örgütler başka örgütleri model olarak alırlar ve onlara benzemek için çaba harcarlar<sup>29</sup>. Gerçekte de örgütsel yapılanmaya ilişkin pek fazla da seçenek olmadığından, örgütlerin varolan bir örgüte benzeme şansı oldukça yüksek ve doğaldır. Bu nedenle yöneticiler, genellikle kendi sektörlerinde başarılı olan veya o şekilde algılanan örgütleri kendilerine model olarak seçerler<sup>30</sup>. Bu durum *yapısal uyum* olarak adlandırılır. Bu uyumda çevresel faktörler, örgütlerden özel yapılara sahip olmasını isterler. Örgütlerde özel yapıları taklit etme davranışı daha çok yasallık kazanmak ya da başarılı olmak gibi nedenlere dayanır.

*DI MAGGIO* ve *POWELL*, örgütlerin belirsizliklerle karşılaştıkları zaman bilinçli olarak başarılı bir örgütsel formu kendilerine model alabileceklerini savunmaktadır. Örgütler belirsizlikle karşılaştıkları zaman başka örgütlerin hareketlerini taklit etmekte ve teknik kuralların yerine “*kurumsal kuralları*” ikame etmektedirler. Örgütler bu durumu, başka organizasyonlardan yeni formları oluşturabilecek ya da getirebilecek elemanları örgüte çekerek veya danışman firmalardan yardım alarak sağlayabilirler<sup>31</sup>.

Ancak burada önemli olan, “Hangi sosyal kurumların taklit edileceği?” dir. Bu konuda yapılan çalışmalara baktığımızda, örgütlerin daha çok kendi çevrelerindeki örgütleri diğer toplumlardakilere göre tercih ettikleri görülür. Örneğin; Türkiye’deki

---

<sup>28</sup> ATAMAN, a.g.e., s.17.

<sup>29</sup> SARGUT, a.g.b., s.7.

<sup>30</sup> ŞİMŞEK, a.g.b., s.211.

<sup>31</sup> Hakkı Okan YELOĞLU, “Kalite Güvence Sistemleri’nin Türkiye’deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, A.K.Ü.İ.İ.B.F., Afyon, 22-24 Mayıs 2003, s.31.

girişimci örgütler daha çok kurumsal çevreye uyumda başarılı olmuş örgütlerin strateji ve yapılarını taklit etmektedirler. Çünkü kurumsal çevrenin teknik çevreye oranla daha çok öne çıktığı ulusal kültürlerde bazı stratejilerin diğerlerine oranla önem kazanması doğaldır<sup>32</sup>.

Taklitçi eşbiçimlilikte örgütler başka örgütleri kendilerine model alırken iki ölçüt üzerinde önemle dururlar. Bunlar; büyüklük açısından benzerlik ve başarılı örgütler şeklinde sıralanabilir.

Büyüklük açısından benzerlikte; örgütler kendilerine yapı, strateji ve kaynak açısından benzer örgütleri taklit ederler. Benzer büyüklükteki örgütler, yapı ve strateji bakımından benzer oldukları için aynı çevresel kaynaklardan ve baskılardan etkilenirler.

Başarılı örgütlerde ise; örgütler başarılı olarak algıladıkları ve görünürde prestiji olan örgütleri taklit ederler. Örgütler kendi alanlarında başarılı ve daha yasal gördükleri bir örgütü kendilerine model olarak alırlar. Burada taklit etme davranışı dışsal prestijin sağlanmasında kullanılan bir araç olarak görülür. Bu yönüyle başarılı görünen örgütlerde özdeşleşme daha fazla önem arz eder. Bu iki modelde de önemli olan husus, modelin seçilmesinde hangi örgütün daha çok başarılı olduğunun tespit edilmesiyle ilgili süreçtir. Çünkü örgütsel başarı ve performans değerlemesiyle ilgili pek çok ölçüt söz konusudur. Örneğin; büyüklük, ürün kalitesi gibi ölçütler bunlardan sadece birkaç tanesidir.

Örgütlerin başarılı olmalarında etkili olan diğer önemli bir hususta örgütlerin sahip oldukları strateji çeşididir. Eğer çevre dengeli ve gelecek tahmin edilebilir bir özelliğe sahipse önemli bir sorun söz konusu değildir. Ancak çevre belirsiz ve sürprizlere açıksa, örgütsel eşbiçimliliğin gerçekleşme olasılığı oldukça düşüktür. Özellikle yeni örgütler belirsiz çevrede hayatta kalabilmelerini sağlayacak teknoloji, kültür, strateji ve yapıları bulmaya çalışırken başarılı işletmelerin süreç ve yapılarını taklit etme eğilimi içindedirler<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> GÜROL, a.g.b., s.288.

<sup>33</sup> ATAMAN, Göksel, "Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri", *Öneri*, C.5, S.19, Ocak 2003, s.17.



#### IV. SONUÇ

Örgütlerin yapı ve uygulamalarında yeni kavram, teknik ve yaklaşımların sayısı her geçen gün artmakta ve yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Bu yayılım aynı örgütsel alanda olduğu gibi, farklı örgütsel alanlardaki işletmeler arasında da görülebilmektedir. Örgütleri benzer yapıları benimsemeye iten nedenler rekabetçi temellere dayanmakla birlikte, benimseme sürecinde kurumsal baskılar daha büyük oranda etkili olabilmektedir. Bu nedenle örgütler ille de toplumsal açıdan etkin olsunlar diye kurulmazlar. Çünkü rekabet; *“öylesine örtük ve verdiği sinyaller öylesine karışıktır ki”* örgütlerin varoluşundaki temel neden, insan etkileşiminin getirdiği belirsizlikleri azaltmak yada ortadan kaldırmaktır. Bu yönüyle örgütler toplumun kurumsal yapısının izin verdiği fırsatlarla tanımlanan hedefleri yerine getirmek için kurulurlar.

Bu bağlamda örgütlerin varoluşunun asıl nedeni, kurumsal çerçevenin bir parçası haline gelen teşvik unsurları olmakta ve örgütler üstlendikleri faaliyetlerin karlı olmasını sağlamak için de bu çerçeveye bağımlı olmak zorundadır. Bu nedenle, örgütler *“hem üretkenlik artışına, hem de azalışına yol açan unsurlardan oluşan yamalı bir bohçaya”* benzetilir. Başka bir deyişle, örgütlerin ekonomik anlamda sunduğu teşvikler her zaman rasyonel veya üretkenlik artışıyla açıklanamaz. Çünkü kurumsal çevreyi geliştiren örgütler diğerlerine göre daha etkindirler.

Kurumların ve kurumsallaşma süreçlerinin örgütlerin yaşadığı alanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu alanlar, örgütleri tek olarak ya da topluluk şeklinde yapı, strateji ve çalışma biçimleri çerçevesinde etkiler. Hatta strateji ile örgütsel yapı ve çevre arasındaki bu ilişkiler örgütün başarısı için zorunlu ve yeterli olamasa da, örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir.

#### KAYNAKÇA

ATAMAN, Göksel, “Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri”, *Öneri*, C.5, S.19, Ocak 2003.

- ATAMAN, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.
- COLLIER, P.M., "Isomorphism, Policy Networks and Epistemic Communities: A Comparison of Reform to Local Financial Management in the Police in the United Kingdom, Germany and South Africa", *Aston Business School Research Paper*, Aston University, Birmingham, October, 2000.
- DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- GÜROL, Yonca Koralp "Türkiye'de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- HAMILTON, G. Gary, ORRU, Macro, BIGGART, Nicolo Woolsey, "The Dynamics of Institutionalization", Ed: POWELL, W, DİMAGGIO, P; *The New Institutionalism in Organization Analysis*, U.C.P., 1991.
- KARPUZOĞLU, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1999.
- MEYER, John W., SCOTT, W.Richard, *Organizational Environments Ritual and Rationality*, London, 1992.
- MIZRUCHI, M. S., FEIN, Lisa C., "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Nimetic and Normative Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, V.44, December, 1999.
- NIELSEN, Klaus, "Institutionalist Approaches in the Social Sciences: Typology, Dialogue and Future Challenges", *Journal of Economic Issues*, V.35, N.2, June, 2001.
- NORTH, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Kurumlar Kurumsal değişim ve Ekonomik Performans)*, Çev: Gül Çağalı GÜVEN, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Eylül 2002.
- ÖZALP, İnan, MAVİŞ, Fermani, ÖZKARA, Belkıs, Çiğdem KIREL, Deniz MUTLU, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin

- İncelenmesi*", A.Ü.İ.İ.B.F.İşletme Dergisi, A.Ü.Yayınları No: 382, İ.İ.İ.B.F. Yay. No: 78, C.V, S.2, Eskişehir, Kasım 1988.
- ÖZKARA, Belkıs, *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999.
- ÖZKARA, Belkıs; "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, C.II, S.1, Temmuz, 2000.
- PLOTT, R. Charles, "Rational Choice in Experimental Markets", Ed: Rabin HOGART, M, REDER, Melvin W., "The Behavioral Foundations of Economic Theory", Journal of Business, V.301, N.28, 1986.
- POWELL, Walter, DIMAGGIO, Paul, "Introduction", The New Institutionalism in Organization Analysis, (Ed: W. Walter POWELL, J. Paul DIMAGGIO) University of Chicago Press, 1997.
- SARGUT, A. Selami. "Strateji İkamesi Olarak Öykünmecilik Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli", 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi, B.Ü.İ.İ.B.F., Ankara, 23-26 Kasım 2000.
- SCOTT, Richard, MEYER, John, "The Organizational of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", Ed. Walter POWELL and Paul DIMAGGIO, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, The University of Chicago Press, 1991.
- SCOTT, W. Richard, "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, December, 1987.
- SCOTT, W. Richard, MEYER, W. John, *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks: Sage, London, 1994.
- ŞİMŞEK, Zeki, "Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1998.
- TEZEN, Mahmut, *Toplumsal Değişme*, 3. Baskı, Ankara, 1995.
- YELOĞLU, Hakkı Okan, "Kalite Güvence Sistemleri'nin Türkiye'deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003.

