

BELİRSİZLİKLERİN ÖRGÜTLERE ETKİSİ: YENİ KURUMSAL KURAM EKSENİNDE BİR DEĞERLENDİRME

*THE IMPACT OF UNCERTAINTY TO THE ORGANIZATIONS:
AN EVALUATION WITH THE PERSPECTIVE OF THE NEW
INSTITUTIONAL THEORY*

Ali Osman ÖZTÜRK *
Sümevra KARA **
Harun Türker KARA ***

ÖZ

Dış çevre ile ilişkiler örgütlerin varlığını sürdürmesi için önem taşımaktadır. Teorik bağlamda incelendiğinde, dış çevre ile ilişkileri yeni kurumsal kuram "belirsizlik" açısından ele almaktadır. Belirsizliklerin etkisinin incelenmesi, belirsizlik ortamlarında örgütlerin reaktif ya da proaktif yaklaşımlarının öngörülmesi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma çevresel uyum ve tepki bağlamında belirsizliklerin etkisinin örgütsel eşbiçimlilik kavramı çerçevesinde incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışma ile örgütsel eşbiçimliliğin türleri ele alınmış yeni kurumsal kuramın çizdiği perspektif ile belirsizlik kavramı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda örgütsel çevreye uyum sürecinde örgütler kurumsallaşmış yapı uygulamakta, bu yapı örgütsel çevreyle olan ilişkiler doğrultusunda değişim göstermektedir. Bu değişimde örgütlerin dış çevrelerindeki aktörlerle etkileşimleri, sosyal, ekonomik, politik unsurlar, teknolojik gelişmeler ile faaliyet gösterdikleri ülke ve ülke grupları bazında belirsizlikten kaçınma eğilimi örgütlerin yaklaşımlarına etki edecek olası unsurlar arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kurumsal Kuram, Belirsizlik, Belirsizlikten Kaçınma, Dış Çevre

ABSTRACT

Relations with the external environment are important for the survival of organizations. In the theoretical context, the new institutional theory deals with relations with the external environment in terms of "uncertainty". Investigation of the effects of uncertainties is important for predicting reactive or proactive approaches of organizations in uncertain environments. This study aims to investigate the effect of uncertainties in the context of environmental adaptation and response within the framework of organizational uniformity. It discusses the types of organizational isomorphism and evaluates the concept of uncertainty with the new

* Prof. Dr., Hitit Üniversitesi Rektörü, aoozturk@hitit.edu.tr, Orcid: 0000-0002-9708-4284

** Dr., Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Orcid: 0000-0001-6030-5162

*** Dr., T.C. Sağlık Bakanlığı/Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Orcid: 0000-0003-1613-3572

institutional theory perspective. In this scope, organizations implement an institutionalized structure in the process of adapting to the organizational environment, and this structure changes based on the relations with the organizational environment. In this change, the possible factors that will affect the approaches of the organizations include the interactions of the organizations with the actors in their external environment, social, economic, political elements, technological developments and the tendency to avoid uncertainty on the basis of the country and country groups in which they operate.

Keywords: New Institutional Theory, Uncertainty, Uncertainty Avoidance, External Environment

GİRİŞ

Günümüzde hayatın her alanında düzen sağlama konusunda bir araç işlevi gören örgütler, örgüt-çevre ilişkisi bakımından çevrenin gittikçe karmaşıklaşmasıyla yaşanan belirsizlik nedeniyle sürekli bir dönüşüm içinde bulunmaktadır. Bu durumda, örgütler faaliyetlerini sürdürerek hayatta kalmak için çevreleriyle uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürürken çevrelerine uyum sağlama sürecinde önemli olan unsurların başında örgütlerin karşı karşıya kaldıkları belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneği gelmektedir.

Yeni kurumsal kuram örgütlerin varlıklarını kurumsal çevrede elde ettikleri meşruiyet ile açıklamakta ve örgütlerin meşruiyet kazanmak amacıyla kurumsal çevrelerine uyum gösterdiklerini belirtmektedir. Örgütler belirsizlikten kaçınmak üzere kurumsallaşmış yapı oluşturmakta ve bu yapı da çevreleriyle olan ilişkileri doğrultusunda değişim göstermektedir. Bu kurama göre, örgütsel düzenleme ve uygulamalarda örgütlerin çevreleri ile uyumları etkili olmakta ve örgütlerin uyum sağlama yeteneği örgütsel eşbiçimlilik ile açıklanmaktadır. Bu nedenle, örgütler karşı karşıya kaldığı belirsizlikten kaçınmak üzere çeşitli önlemler almakta ve çevrelerine uyum sağlama çabası içine girerek birbirlerine benzemektedir.

Örgüt-çevre ilişkisinde etkileşim çift yönlüdür. Bazı örgütler, reaktif davranarak çevreye uyum sağlama yolunu tercih edebilirler. Diğer taraftan, bazı örgütler proaktif davranarak çevreyi değiştirme yoluna giderek de dış çevreleri ile etkileşim içinde olurlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 80). Örgütlerin dış çevrelerindeki pek çok faktör reaktif ya da proaktif davranış kalıpları üzerinde etkili olabilmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983) örgütlerin diğer örgütlerin davranışlarını benimsediğini ve aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin çevrelerine uyum sağlama çerçevesinde baskıya maruz kaldığını ifade etmiştir. Bu baskılar,

aynı tip örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasına ve aynı kurumsal çevredeki örgüt yapılarının da zaman içinde homojen hale gelmesine neden olmaktadır.

Belirsizliğin genel olarak istenmeyen bir durum olduğu değerlendirilmekte birlikte, belirli limitler dahilinde belirsizlik örgütler için faydalı olabilmektedir. Bazı risk yönetimi stratejilerinde, belirsizlikten yararlanmak için örgütler doğrudan belirsiz bir ortamda konumlandırılarak tasarlanabilmektedir (Jauch ve Kraft, 1986: 787).

Örgütlerin yer aldıkları sektör, örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinde bir boyut olarak ön plana çıkmaktadır. Öyle ki örgüt-çevre ilişkisinde belirsizliğin ele alınışı sektöre bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin karşılaştıkları belirsizlikler ve bu belirsizliklere verdikleri tepkiler sektörel bazda farklı özellikler taşıyabilmekte ve sektör özelinde değişiklik gösterebilmektedir (Hrebiniak ve Snow, 1980: 752).

Bu çalışma ile küresel ölçekte artan belirsizliklerin bankacılık sektörü, sağlık sektörü ve enerji piyasası gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütleri, örgütsel yapıları ve dış çevreleriyle uyumları bağlamında nasıl etkileyeceği yeni kurumsal kuram ekseninde değerlendirilecektir. Bu çalışmanın amacı örgüt-çevre ilişkisi, örgütlerin çevreleriyle ilişkilerinde belirsizliğin etkisini inceleyerek yeni kurumsal kuram çerçevesinde örgütlerin birbirleriyle eşbiçimli olmasında belirsizliğin rolünü ele almaktır. Belirsizliklerden kaçınmak ve toplumsal olarak kanıksanmış kurallara uyma motivasyonu ile farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında dahi başarılı olduğu anlaşılan kurumsallaşmış yapılar uygulanmakta, örgütsel çevreyle olan ilişkiler doğrultusunda örgütsel yapı da değişim gösterebilmektedir. Bu kapsamda örgütsel çevreye uyum sürecinde örgütlerin reaktif ya da proaktif yaklaşımlar benimsemesinde buldukları sektör, faaliyet gösterdikleri ülke ve ülke grupları bazında belirsizlikten kaçınma eğilimi de etkili unsurlar arasında yer almaktadır.

ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİ VE “BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA” EĞİLİMİ

Örgütlerin sınırları dış çevreleri ile kesintisiz etkileşimleri sonucunda belirlenmektedir. Örgütlerin dış çevre ile ilişkisini ele alan örgüt iktisadi yaklaşımı, bir örgütün varlık sebebinin örgütün sınırları olduğunu ve bu sınırların hangi iş ya da işlemin örgütün içinde ya da dışında yapılacağını belirttiğini ifade eder (Coase, 1937: 388). Bir başka ifadeyle, örgütün yürüteceği faaliyetler örgütün dış çevresini belirler.

Örgütlerin, dış çevreleri örgüt sınırları dışındaki fiziksel ve sosyal karar birimleri gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Bunlar arasında müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyal ve politik unsurlar ile teknoloji bileşenleri yer almaktadır (Duncan, 1972: 314-314). Örgüt-çevre ilişkisinde bu bileşenlerin birbirleriyle ve örgütle olan etkileşimleri önem arz etmektedir.

Belirsizlik, örgütsel değişimde önemli bir psikolojik baskı kaynağı olarak görülmektedir (Bordia vd., 2004: 345). Belirsizlik, genel olarak olacakların doğru bir şekilde tahmin etme konusunda yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik, örgüt çevre ilişkisi bağlamında ele alındığında ise belirsizliğin ana kaynağı olarak örgütün dış çevresi görülmekte, doğru bir şekilde tahmin edilemeyen hususların örgütsel çevreden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. (Milliken, 1987: 136). Bu kapsamda, örgütlerin dış çevreleriyle olan ilişkilerinin anlaşılmasında belirsizlik önemli bir unsurdur.

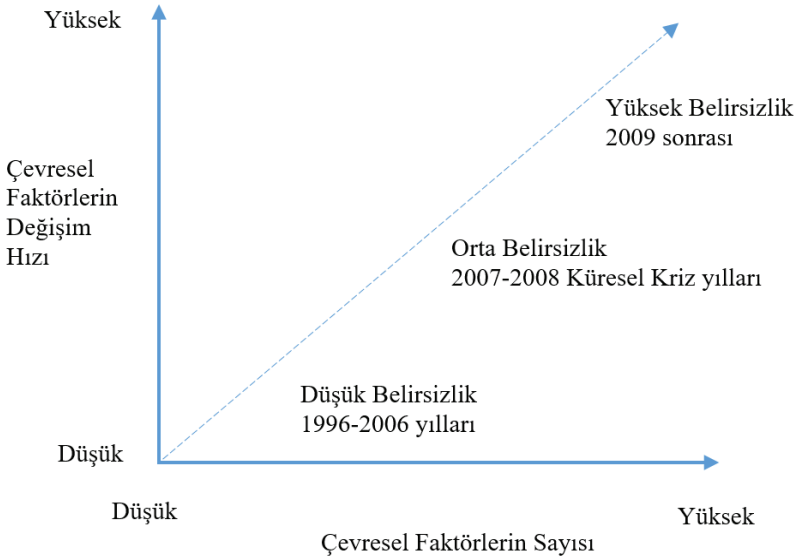
Örgüt ve çevre ilişkisi tartışmalarının en önemli noktalarından biri örgütlerin yapısıdır. Örgütsel yapı ile kastedilen örgütlerin yönetim ve örgütlenme biçimi, üretim alt yapısı gibi iç çevresel ve kültür, hukuk, teknoloji, ekonomi gibi dış çevresel etmenler ile olan ilişkisidir (Taşçı, 2013: 22). Bununla birlikte, örgütlerin yapısı ve performansında çevresel belirsizlik önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Jauch ve Kraft, 1986: 777). Öte yandan, örgütsel yapının kişisel ilişkilere dayanmaksızın biçimsel kurallara dayandığı formal örgüt yapıları ve kişisel ilişkilerin şekil verdiği informal örgüt yapıları kendi aralarında etkileşim içindedir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 2). Bu bağlamda, kural ve uygulamaların yoğun olduğu örgütler ile kişisel ilişkilerin ağırlıklı olduğu örgütlerde belirsizliğe tepki farklı olabilecektir.

Örgütlerin dış çevre ile ilişkisini ele alan temel çalışmalardan olan Duncan (1972) çalışmasında belirsizliğin etkilerini sektörel olarak ele almıştır. Örneğin gıda sektöründe düşük belirsizlik yaşanırken; bilişim sektöründe yüksek belirsizlik yaşanmaktadır. Çalışmaya göre örgüt-çevre ilişkisinde değişimin hızı ve değişimde etkili olacak faktörlerin çeşitliliği belirsizliği oluşturan iki temel faktördür.

Örgütlerin dış çevre ile ilişkisinde belirsizliğin etkilerini sektörel olarak ele alan bir diğer çalışmada Hrebiniak ve Snow (1980) çevresel belirsizliğin sektörel farklılıklarını ve belirsizliğe bağlı örgütsel özellikleri incelemiştir. Çalışmada plastik/sentetik reçine endüstrisi, yarı iletkenler endüstrisi, motorlu araçlar endüstrisi ve hava taşımacılığı endüstrisi olmak üzere dört farklı sektördeki belirsizlik incelenmiş

olup örgütlerin çevresel belirsizliğe verdiği yapısal tepkilerin sektör bazında farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Ülkemiz örneğinde nakit akımları büyük oranda kamu ödemelerine bağlı sağlık sektörü gibi sektörlerin belirsizliklerden nispeten az etkileneceği değerlendirilebilir.

Şekil 1. Belirsizliğin Dereceleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze'den (2013: 102-103) alınan şekilden Ahir vd. (2018) tarafından oluşturulan endeks çerçevesinde yazarların değerlendirmeleri ile oluşturulmuştur.

Örgütlerin dış çevre ile ilişkisinde belirsizliğin derecesinin de önemi bulunmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere çevresel olaylar hakkında yeterli bilgi bulunmadığında, belirsizlik artma eğilimine girer; bu durumu 2007-2008 Küresel Finansal Krizi bağlamında, bankacılık sektörü açısından incelediğimizde, kriz öncesi dönemin görece ılımlı dönemi, kriz sonrasında kendini yeni düzenlemeler ve belirsizlik ortamına bırakmıştır. Özellikle merkez bankalarının politika faizlerini değiştirmesi ve küresel fon akışlarının dalgalı seyri, banka kurtarma paketleri olarak bilinen pek çok adımın atılması çok sayıda yeni çevresel faktörün analiz setine eklenmesine yol açmıştır. Bununla birlikte, bu faktörlerin siyasi ya da iktisadi gerekçeler nedeniyle hızlıca değişmesi belirsizliklerin artmasına neden olmuştur.

Örgütler için uyum sağlama ya da mücadele etme yolları ile bertaraf edilebilecek belirsizliklerin kültürel boyutu da vardır. Bu kapsamda belirsizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda bir diğer yaklaşım “belirsizlikten kaçınma” kültürü olmuştur. 1967 ve 1973 yılları arasında 20 farklı dilden ve 72 farklı ülkeden oluşan katılımcılara uyguladığı 116 bin anket üzerinden gerçekleştirdiği çalışmaların sonucunda Hofstede (2001: 9) kültürü, insanları diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanması olarak tanımlamıştır (Yüksel, 2013: 40). Bu çalışmaları sonucunda, Hofstede (2001: 145) milli kültür boyutlarından birini “belirsizlikten kaçınma” olarak belirlemiştir. Belirsizlikten kaçınma, insanların “belirlenmiş durumları” tercih etmesi olarak nitelendirilmekte, muğlak olandan uzaklaşması olarak değerlendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınma “gerçeklik arayışı” olarak da değerlendirilmektedir. “Belirlenmiş durumlar” ile bireyin nasıl davranması gerektiğini gösteren sözlü ya da yazılı açık kurallar ile çizilmiş sınırlara vurgu yapılmaktadır (Hofstede, 1993: 90).

Tablo 1. Ülkelere Göre Belirsizlikten Kaçınma Değerleri

Ülke	Endeks Puanı
Yunanistan	112
Polonya	93
Güney Kore	85
Türkiye	85
Macaristan	82
Meksika	82
Brezilya	76
Çek Cumhuriyeti	74
Irak	68
İran	59
Endonezya	48
Güney Afrika	49
Hindistan	40

Kaynak: <https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>

Tablo 1’de “Clearly Cultural” web sitesinde yer alan ülkelerin belirsizlikten kaçınma endeksinden aldığı puanlar görülmektedir (<http://clearlycultural.com>). Verilerin derlenmesinde bu genel ağ sitesinin kullanılmasındaki temel amaç

verilerin güncel olduğunun görülmesi, sitenin söz konusu verilere ilişkin kaynak teşkil edebilecek önemli bilgileri içermesi ve kıyaslama olanağı sunmasıdır. Yüksek puanın belirsizlikten kaçınma eğilimini gösterdiği bu tablo, belirsizlikten kaçınma açısından Türkiye'nin ekonomik analizlerde eş ülke kabul edildiği bazı ülkeler ve komşu ülkeleri ile kıyaslanmasına olanak sağlamaktadır. Buna göre; Türkiye, Güney Kore, Macaristan ve Meksika ile "belirsizlik kaçınma" bağlamında benzer bir eğilim göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar "katı" toplumlar olarak nitelendirilir. Bu toplumların genel özelliklerinde stresin yüksek olması, endişe, daha nesnel düşünceye arayışı, değişime kapalılık ve risk almama, dış etkilere karşı duyarlılık ve duyguların ifadesi gibi unsurlar yer almaktadır (Hofstede, 2001: 146). Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma eğilimi örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülke ve ülke gruplarına göre belirleyici olabilecek bir faktördür. Bir başka ifadeyle, belirsizliğe yönelik tepkinin toplumdan topluma değişiklik gösterdiğini belirten Hofstede (2001) bazı toplumlarda bireylerin, belirsizlikten daha fazla kaçınma eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, bireysel bazda sergilenen bu eğilimin ülke ekonomisi üzerinde etkili olabileceği gözlemlenecektir. Örneğin, yüksek derecede belirsizlikten kaçınma eğilimi görülen ülkelerde yatırımların iktisadi faaliyet içindeki payında azalış görülmektedir (Inklaar ve Yang, 2012: 466). Yatırımların azalması, örgütsel alanda faaliyet gösteren işletme sayısını azaltacak ve istihdam üzerinde etkili olarak bireysel ve örgütsel tercihleri etkileyebilecektir.

KURUMSALLAŞMA VE YENİ KURUMSAL KURAM

Örgütlerin yapı ve uygulamalarını anlama konusu geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren önemli bir araştırma alanı olarak benimsenmiş ve kurumsal teori alanında yapılan çalışmalar ivme kazanmıştır. Örgütlerin birbirlerinden farklılaşma nedenlerinden ziyade birbirlerine benzeme nedenlerini araştıran yeni kurumsal kuram da bu dönemde yapılan çalışmalarda geliştirilmiştir.

Yeni kurumsal kuram örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin sadece etkili ve verimli olmalarına bağlı olmadığını, kurumsal çevre içinde ne kadar kabul gördüklerinin de önemli olduğunu savunmaktadır (Çakar ve Danışman, 2012: 241). Yeni kurumsal kuramda örgütlerin birbirlerine benzeşmesini inceleme konusunda Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell (1983) çalışmaları öncü olarak kabul edilmektedir.

Yeni kurumsal kuramın merkezinde yer alan “kurum” kavramını Jepperson (1991) belirli bir amaca odaklı yapı olarak tanımlamakta ve yerleşik kuralların kurumsallaşma için temel oluşturduğunun altını çizmektedir (Jepperson, 1991: 143). Kurumların en önemli özelliği ise statüko oluşturmak ve bu statükoyu değiştirmektir. Bir başka ifadeyle kurumlar, kuralları yeniden üretebilecek, değiştirebilecek ve hatta ortadan kaldıracabilecek güçteki yapılardır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 216). Dolayısıyla kurum kendine özgü nitelik kazanan bir toplumsal anlayışı temsil etmektedir (Çakar ve Danışman, 2012: 252).

Kurumlar, toplumsal yapının etkileşim içindeki tüm bileşenlerini kapsamaktadır. Örneğin, ekonomik düzen, hukuki düzen, siyasi düzen, inançlar ve aile gibi kurumlar ayrı ayrı ya da birbirleriyle etkileşim içinde çeşitli kurumları oluştururlar. Bu bağlamda yeni kurumsal kuram, tarihsel süreç içerisinde gelişimini tamamlamış mevcut kurumların, yeni kurumları oluşturmasını ve yeni oluşan kurumların etkisi ile yerleşik kurumların değişimini inceleyerek kurumların birbirlerine nasıl ve neden benzediğini incelemektedir (Önder, 2013: 122).

Kurumlar, bir örgütsel alan içerisinde verilen eylem kalıpları olarak anlaşılmalıdır. Kurum haline gelmek başta örgütsel alana uyum sağlamakla gelişen çevreye uyum ile mümkün olacaktır. Örneğin, ülkemizde akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren ticari bir akaryakıt bayisi için; düzenleyici bir kamu otoritesi olan Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve kamu otoritesinin bir diğer temsilcisi olan Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı örgütsel alanın önemli unsurlarıdır. Bununla birlikte, bir meslek kuruluşu olan Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası, bayilerin hizmet aldıkları tedarikçiler ya da hizmet verdikleri müşterileri aynı örgütsel alanın parçalarıdır. Bu örgütsel alanda kurum haline gelmek ise uyum yeteneği ile mümkün olacaktır.

Yeni kurumsal kuram çevresel belirsizliklerin örgütleri homojen hale getirdiği savını ortaya koymaktadır (Çakar ve Danışman, 2012: 249). Örgütlerin çevresine uyumu ile sağlanan bu homojenlik örgütsel açıdan benzeşmelere yol açmaktadır. Sonuç olarak, uyum sağlama yeteneği bulunan araçsal mekanizmalar olan örgütler zaman içerisinde koşulları yerine getirerek kurum haline gelebilmektedir (Scott, 2008: 21).

Kurumsallaşma, sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçeklerin sosyal düşünce ve eylemde kurallar benzeri bir duruma geldiği süreçleri içermektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Kurumsallaşma, aynı zamanda yeni norm, değer

ve yapıların mevcut norm, değer ve yapılarla birleştirilerek oluşturulma süreci olarak da nitelendirilebilmektedir (Kimberly, 1979: 447). Yeni kurumsal kuram, kurumsallaşmayı yeni örgüt yapıları, yönetim uygulamaları ve örgütsel alanların ortaya çıkması, benimsenmesi ve kalıcı hale gelmesi olarak görmektedir (Çakar ve Danışman, 2012: 253).

Kurumsallaşma sürecinde örgütler sorunların çözümünde kendi ürettikleri ya da çevrelerinden örnek alarak kullandıkları yeni yapı ve uygulamaları takip etmekte ve gerekli noktalarda kullanabilmektedir. Bu sayede benzer yapı ve uygulamalar benzer örgütsel çevreler tarafından da benimsenmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996: 181). Bu nedenle kurumsallaşma süreci örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerine uyumları sonucunda oluşan yarar ve sakıncalar açısından da izlenmektedir (Özen, 2007: 250). Yeni kurumsal kuramda çevresel belirsizliklerin örgütleri homojen hale getirmesinin nedeni örgütlerin birbirlerine benzeşmesiyle oluşan uyumla kazanılan meşruiyet ile açıklanmaktadır. Çoğunluk tarafından örnek alınarak uygulanan örgütsel yapı ve uygulamalar iyi kabul edilerek bunları benimseyen örgütler meşruiyet kazanır ve başarılı olurlar.

Meşruiyet, kurumsal faaliyetlerin toplumda inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzulanan veya uygun olduğu algısı veya varsayımdır (Suchman, 1995: 574). Bu nedenle benzer çevresel koşullar örgütlerde birbirlerine benzeme konusunda kurumsal baskı yaratmaktadır. Bu kurumsal baskılara uyum gösterme eğilimindeki örgütler yapılarını benzer şekilde düzenlemektedir.

Yeni kurumsal kuramın temel makalelerinden biri Meyer ve Rowan (1977) çalışmasıdır. Çalışmada kurumsallaşmış kurallar çok geniş bir yelpazede tanımlanmakta ve bu kuralların örgütlere etkisi ele alınmaktadır. Örneğin, sağlık sektöründe bir doktorun hastaları tedavi etme yükümlülüğü ya da "sigara içilmez" levhaları bu tür kurallara örnek teşkil etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Bu kapsamda verilebilecek örnekleri finansal kurumlar özelinde çoğaltırsak, bankalar için kurumsallaşmış kurallar fon sağlamak iken sigortacılık alanındaki kurumlar için riskleri minimize etmek olarak sayılabilir.

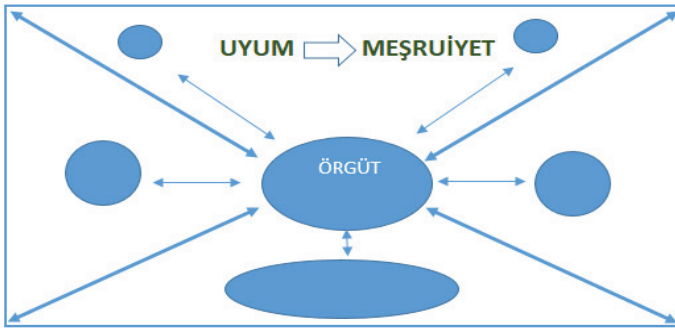
Yeni kurumsal kuram yaklaşımı, rasyonel bürokratik sistemin ötesinde günümüzün post modern dünyasında çevresi ile etkileşim içinde oluşan açık örgüt yapılarını almaktadır. Bu kapsamda örgütlerin homojen bir yapı oluşturarak eşbiçimli hale gelmesi ve bu değişimin çevresel gelişmeler bağlamında ele

alınması bu yaklaşımın temelini teşkil etmektedir (Tuttle ve Dillard, 2007: 390). Bu bağlamda kuramın cevap aradığı temel sorular örgütlerin yapı ve süreç olarak içinde buldukları çevre ile etkileşimleri sonucunda nasıl bir biçim aldığı ve örgütsel alanda meşruiyetini nasıl sağladığıdır (Meyer ve Rowan, 1977: 340).

Meşruiyetin farklı türleri vardır; bunlar Suchman (1995) tarafından sorgulamayan toplumsal kabullere dayanan bilişsel meşruiyet, normlara dayanan ahlaki meşruiyet ve çıkarlara dayanan faydacı meşruiyet olarak sınıflandırılmıştır. Bankalar açısından incelediğimizde, bireylere ve işletmelere kredi vermek bankaların bilişsel meşruiyetini sağlamaktadır. Diğer taraftan kredi sağlayan kurumlar olan bankalar, bilanço yapılarını gözeterek mali bünyelerini sarsmadan kredi vermek durumundadırlar. Her birey ya da işletmeye kredi vermek bankalar için risk oluşturabileceği için bankalar ahlaki olarak bazı durumlarda kredi vermemeyi tercih ederek ahlaki meşruiyetlerini sağlarlar. Bununla birlikte, bankaların kredi kullandırması kendi kârlarının ötesinde ekonomik büyüme ve toplumsal refaha katkı sağlayacağı için faydacı meşruiyet de oluşturur.

Örgütler, belirsizlik sebebi olarak görülen çevrelerine kendi amaçları doğrultusunda karşılık verirler. Bu kapsamda çevreye uyum sağlama ya da değişime gitme seçeneklerinden birini tercih ederler (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 144). Şekil 2’de yeni kurumsal kuram çerçevesinde örgütlerin meşruiyetlerini sağlamak açısından çevreleriyle olan ilişkileri gösterilmektedir. Bu kapsamda şekilde yer alan elips ve yuvarlaklar örgütleri göstermekte olup aynı renkte olmaları birbirleriyle uyum içinde olmalarını temsil etmektedir. Şekildeki oklar ise dış çevre ile etkileşimi göstermektedir.

Şekil 2. Yeni Kurumsal Kuram Çerçevesinde Örgütlerin Uyum-Meşruiyet İlişkisi



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Örgütler çevrelerindeki kurumlardan ya da dış faktörlerden kaynaklı belirsizliklerle, diğer kurumların değerlerine, geliştirdikleri yöntemlere ve kurallara uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürürler. Bu yolla aynı zamanda diğer kurumların değişimine katkıda bulunurlar. Bu bağlamda, örgütlerin birbirleri ile sağladıkları “uyum” örgütsel alanda varlıklarını sürdürmelerine katkı sağlamaktadır. Örneğin, bankaların örgütsel yapılarındaki fonksiyonel benzeşmeler ya da şube tabelaları gibi kurumsal görsellerini sıkça değiştirme gibi uygulamaları çevreye uyum arayışının bir sonucu ve bu bağlamda meşruiyet sağlamanın aracı olarak değerlendirilebilir.

Meyer ve Rowan (1977) çalışmalarında örgütlerin kurumsal çevreleri ile olan ilişkilerini eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramı ile açıklamış ve kavramı örgütlerin, yapısal olarak, sosyal açıdan oluşturulmuş gerçekliği yansıtması olarak tanımlamıştır. Meyer ve Rowan’a göre kurumsal eşbiçimlilik perspektifi örgütler açısından birtakım sonuçlar ortaya çıkarır. Çalışmaya göre kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelen örgütler verimlilik unsurları yerine dışsal olarak meşru olmalarını sağlayan unsurları bir araya getirir, yapısal unsurların değerini belirleme konusunda dışsal veya törensel değerlendirme kriterleri kullanır ve sabit kurumlara bağlılıkları belirsizliği azaltarak örgütlerin istikrarını sürdürmelerine katkı sağlar (Meyer ve Rowan, 1977: 348-349). Çalışmada kurumsal eşbiçimliliğin, örgütün başarı şansını ve hayatta kalma olasılığını artırdığı vurgulanmaktadır. Kurumsal çevreye uyum örgütler için aynı zamanda belirsizliklerle başa çıkma konusunda etkili olmaktadır.

Kurumsal çevre örgütün üretim, değişim ve dağıtım için temel oluşturduğu, seçimleri düzenleyen kurallar, mülkiyet hakları ve sözleşme haklarının yanında siyasi, sosyal ve hukuki kurallar kümesinden meydana gelmektedir (Davis ve North, 1970: 133). Kurumsal çevre, örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, akılcı yapı, norm, inanç ve efsaneleri içeren çevre olarak nitelendirilebilmektedir (Özen, 2007: 241). Kurumsal çevrenin tüm bileşenleri örgütlerin işleyişlerine doğrudan etki yapmakta olup kurumsal çevreye uyum örgütün hayatta kalmasında önemli bir unsurdur. Bir finansal aracı olarak tasarlanan bankaların zaman içerisinde “kredi verme ya da tasarruf toplama” amacı gözetilerek kurumsallaşması dış çevre ile etkileşim açısından önemli bir örnektir. Ülkemizde 1980’li yıllarda görülen banker krizleri de dikkate alındığında bankacılık sektöründe bugün çeşitli mevduat garantileri verilmesi dikkat çekicidir.

Örgütün hayatta kalmasına ve işleyişine etkisi olan çevresel unsurlar örgüt üzerinde baskı kurarak örgütün kendisini çevre ile uyumlu hale getirmesine neden olmaktadır. Varlığını sürdürmek isteyen örgüt, hem çevresi ile, hem de aynı baskılara maruz kalan diğer örgütlerle eşbiçimli hale gelmektedir. Bu nedenle aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler meşruiyetlerini sağlayarak varlıklarını sürdürmek için örgütsel yapıları açısından büyük oranda benzeşmektedir (Özkan Canbolat ve Çeliksoy, 2018: 140). Örgütsel hayatta kalma sürecine ilişkin bilgi Şekil 3'te sunulmaktadır.

Şekil 3. Örgütsel Hayatta Kalma



Kaynak: (Meyer ve Rowan, 1977:353)

Kurumsal kuram çerçevesinde eşbiçimlilik kavramını ele alan bir diğer önemli çalışmada DiMaggio ve Powell (1983) eşbiçimlilik kavramını örgütsel alanın yapılanması üzerinden açıklamışlardır. Çalışmada örgütsel alan kavramı, kurumsal hayatın şekillendiği alan olarak tanımlanmıştır. Kurumsal hayatın şekillendiği bu alan örgütlerin rekabeti ya da ağ ilişkilerinden ziyade ilgili tüm aktörlerin bir araya geldiği alanı ifade etmektedir. Enerji sektörü örneğimize geri döndüğümüz zaman müşteriler, örgütler arası ilişkilerde belirleyici konumda değilken örgütsel alana dahildir; benzer şekilde Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bayiler arası rekabete dahil değilken akaryakıt bayileri örgütsel alanının en önemli unsurlarındandır.

Örgütsel alanda kurumsallaşmış olan yapı ve süreçleri benimsemek durumunda kalan örgütler, örgütsel alanın zaman içinde homojen hale gelmesine neden olmakta ve böylece de kurumsal eşbiçimlilik oluşmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Aynı örgütsel alanda bulunanlar kendilerine özgü akılcı gerekliliklerin dışında benzer kurumlara uymak durumunda olduklarından yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedir (Özen, 2007: 241). Dolayısıyla örgütsel alan,

aynı zamanda içinde bulunan örgütlerin birbirlerine benzemesini sağlamaktadır (Çakar ve Danışman, 2012: 249).

DiMaggio ve Powell (1983) eşbiçimliliği rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik olmak üzere iki kategoride ele almaktadır. Rekabetçi eşbiçimlilik, pazar rekabeti üzerinde duran akılcı bir sistem içinde meydana gelirken; kurumsal eşbiçimlilikte ise örgütlerin dikkate alması gereken ana faktör diğer örgütlerdir. Örgütler kaynak ve müşterilerin yanı sıra sosyal ve ekonomik uyum, politik güç ve kurumsal meşruluk için de rekabet ederler. Kurumsal eşbiçimlilik ise, çok daha modern organizasyonel yaşamı etkileyen politika ve inanç anlayışını anlamak için yararlı bir araçtır (DiMaggio ve Powell, 1983: 149-150). Buna göre kurumsal eşbiçimliliğe ilişkin değişim;

(1) Politik etki ve meşruiyet probleminde gelen zorlayıcı eşbiçimlilik,

(2) Belirsizliğe karşı standart yanıtlar sonucunda ortaya çıkan taklitçi (öykünme) eşbiçimlilik

(3) Meslekleşme ile ilgili olan normatif eşbiçimlilik olmak üzere üç farklı mekanizma ile gerçekleşebilir.

Zorlayıcı Eşbiçimlilik: Devlet kaynaklı yasal zorunluluklar veya bağımlı olunan örgüt ya da içinde bulunulan toplum kaynaklı meşruiyet kazanma kaygısıyla oluşan eşbiçimliliktir. Bu görüşe göre, devlet ve yabancı çokuluslu şirketler gibi güçlü örgütler onlara uyum gösterenlere kendilerine bağlı oldukları ölçüde eşbiçimlilik için zorlayıcı baskılar üretmektedir (Guler vd., 2002: 226). Bu baskılar devlet düzenlemelerinden, tüketicilerden veya şirketin bağlı olduğu ana şirketten kaynaklanabilmektedir (Boons ve Strannegård, 2000: 9). Örneğin, ortak yasalara tabi olan örgütler, bu yasalarda belirtilen yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmektedir (Özen, 2007: 265). Enerji piyasası örneğinde sektörünün kurumsal alanını şekillendiren en önemli faktörlerden biri düzenleyici yapılarıdır. Sektörün uygulama alanının kamuoyu ihtiyaçları ile doğrudan ilişkili olması devletin bu alana müdahalesini zorunlu kılmıştır.

Taklitçi Eşbiçimlilik: Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlik kaynaklı olarak oluşmaktadır. Belirsizlik aynı zamanda taklidi teşvik eden güçlü bir unsur olup belirsizlik durumlarında taklitçi davranış uygulayan örgütler düşük maliyetle etkin çözümlere erişebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151-152). Böylece örgütler belirsizliklerle karşılaştıkları zaman risklerini azaltmak için kendilerine benzer referans gruplarını taklit etme yoluna giderler (Makelä ve Maula, 2005:

231). Bir diğer ifadeyle taklitçi eşbiçimlilik, aynı kurumsal çevre içindeki örgütlerin zaman içinde birbirlerine uyum sağlayarak benzemesini ifade etmektedir. Örgütler, karşı karşıya kaldıkları belirsizlerden olumsuz yönde etkilenmemek için kendi alanlarında faaliyet gösteren benzer örgütlerin başarı ve meşruluklarını algıladıktan sonra daha fazla başarılı ve meşru olmak için bu örgütleri kendilerine model almaktadır. Günümüzde birçok firma kendi alanlarında küresel olarak lider konumda bulunan firmaların uygulamalarını takip etmekte ve benimsemektedir.

Normatif Eşbiçimlilik: Normatif eşbiçimlilik ise mesleki koşullar (profesyonelleşme) gereği belirlenen kuralların meşruiyet kriterlerini oluşturmaya yönelik ortak çabaları sonucunda meydana gelmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) profesyonelleşmenin iki açıdan normatif eşbiçimliliğin önemli kaynağı olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi resmi eğitimin ve meşruluğun üniversite uzmanları tarafından üretilen bilişsel tabana dayandırılması; ikincisi ise yeni modellerin hızlı bir şekilde yayıldığı ve örgütleri içeren profesyonel birliklerin büyümesi ve gelişmesidir. Üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları profesyonel yöneticiler ve onların çalışanları arasında örgütsel normların geliştirilmesi için önemli merkezlerdir. Profesyonel ve mesleki kuruluşlar; örgütsel ve profesyonel davranış ile ilgili normatif kuralların tanımlanması ve resmiyet kazanması için diğer önemli araçlardır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Normatif eşbiçimliliğe örnek olarak meslek odalarının mesleklerin uygulanmasında oluşturdukları standart uygulamalar gösterilebilmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983) tarafından kurumsal eşbiçimlilik için tanımlanan bu üç mekanizma arasında kesin ayrımlar her zaman yapılamamaktadır. Örneğin, mesleki koşullara dayalı normatif eşbiçimlilik yalnızca normlara dayanarak hareket etmez. Meslekler norm kaynakları olsa da, taklitlerin gerçekleşmesi için koşullar yaratabilir; mesleklere dayalı normlar belirsizliği ve dolayısıyla taklit baskısını tetikleyebilmektedir (Boons ve Strannegård, 2000: 10). Beckert (2010) çalışmasında DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya koyulan zorlayıcı, taklitçi ve normatif mekanizmalarına ek olarak "rekabeti" dördüncü bir örgütsel eşbiçimlilik mekanizması olarak önermiştir. Çalışmada örgütsel alandaki rekabetin kurumlara değişim yönünde baskı uygulayan bir güç olarak örgütlerin birbirlerine benzemesinde önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumsallaşmaya yeni bir bakış açısı getiren yeni kurumsal kuram örgütlerin etkileşim şeklini ve çevrelerini nasıl etkilediklerini inceleyerek aynı örgütsel çevredeki örgütlerin neden benzer örgütsel yapılara sahip olduklarını ele alarak kurumları gözlemlemek için geleneksel görüşlerin dışında bir yol sunmaktadır. Yeni kurumsal kuram örgütsel düzenleme ve uygulamalarda örgütsel çevre ile uyumu kurumsal eşbiçimlilik ile açıklamaktadır. Bu anlayışa göre örgütler yalnızca kaynaklar için rekabet etmekle kalmamakta aynı zamanda parçası oldukları örgütsel çevredeki kabul edilebilir davranış normlarına uyum tesis etmeye çalışarak örgütsel meşruiyetlerini sağlamaktadır.

Kurumsal eşbiçimlilikte örgütlerin birbirlerine benzemelerinde kullanılan mekanizmalardan biri belirsizlikten kaçınmak için farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında dahi başarılı olduğu anlaşılan kurumsallaşmış yapının uygulanması ve bu yapının da örgütsel çevreyle olan ilişkiler doğrultusunda değişim göstermesidir. Bu bağlamda belirsizlik ortamının bankacılık sektörü, sağlık sektörü ve enerji piyasası gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütleri şekillendirmekte olduğu söylenebilmektedir. Bu sayede örgütler karşı karşıya kaldıkları belirsizliklerden kaçınmak ve toplumsal olarak kanıksanmış kurallara uyma motivasyonu ile çevrelerine uyum sağlamayı tercih etmektedir. Belirsizlikler nedeniyle gelişen bu uyum çabası ayakta kalabilen görünür kurumların benimsenmesine yol açmaktadır. Değişik sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin kurumsal yapılarında ve organizasyon şemalarında gözlenebilecek benzerlik ya da örgütlerin taklit ettikleri kurumlara benzediği durumlar bilişsel uyuma örnek teşkil etmektedir.

Örgütlerin neden birbirlerine benzediğini araştıran yeni kurumsal kuram; bu benzerliğe zorunluluk, belirsizlikten kaçınma ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamalar benimsenmesinin neden olduğunu ve aynı örgütsel alanda bulunan örgütlerin aynı zamanda kurumsal çevreleri ve birbirleriyle eşbiçimli hale geldiklerini ifade etmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) bu yaklaşımın teorik çerçevesini belirsizliğin taklidi teşvik eden bir güç olduğunu, belirsizlik durumlarında benzer davranış uygulayan örgütlerin düşük maliyetle etkin çözümlere ulaşabildiğini vurgulayarak çizmektedir.

Kurumsal çevrede örgütlerin kurumsal yapıya uygunluklarını bir başka ifadeyle meşruiyetlerini belirleyecek faktörler arasında müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyal, ekonomik ve politik unsurlar ile teknoloji bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenlerin birbirleriyle ve örgütle olan etkileşimleri farklılık göstermektedir. Bu

kapsamda örgütlerin dış çevreleriyle eşbiçimli hale gelme çabalarında müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri gibi aktörleri ayrı ayrı incelemeleri ve bu analiz esnasında sosyal, ekonomik ve politik unsurlar ile teknolojik gelişmeleri göz ardı etmemeleri önem arz etmektedir.

Belirsizliğin aynı zamanda kültürel boyutu da bulunmaktadır. Bazı toplumlarda bireyler ve kurumlar belirsizliğe karşı daha duyarlı davranabilmektedir. Belirsizliğe yönelik tepkideki bu farkın da örgütsel yapı üzerinde etkisi olması kaçınılmazdır. Bu doğrultuda, örgütsel çevreye uyum sürecinde, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülke ve ülke grupları bazında belirsizlikten kaçınma eğilimini de göz önünde bulundurmaları faydalı olacaktır.

Taklitçi eşbiçimliliğin maliyet üzerindeki yansımalarının yanı sıra örgütsel hayatta meydana getirebileceği diğer değişikliklerin üzerinde durulması örgütlerin karşılaştığı sorunların anlaşılması ve bu sorunların çözülmesi yönünde atılabilecek adımların geliştirilmesi yönünden önem taşımaktadır. Bu çalışma, belirsizliğin örgütlere etkisini yeni kurumsal kuram özelinde teorik bağlamda ele almış ve genel hatlarıyla bu etkinin sınırlarını çizmeye çalışmıştır. Bununla birlikte, günümüzde, özellikle finansal kriz dönemlerinde yaşanan kaos ortamı ve karmaşıklıkların neden olduğu belirsizliklerin toplumsal yapıları nasıl değiştirdiği üzerinde durulması gereken konular arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak ülkemiz gibi, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda belirsizliklerin etkisinin derinlemesine incelenmesi belirsizlik ortamlarında örgütlerin reaktif ya da proaktif yaklaşımlarının öngörülmesi açısından önem arz etmektedir. Önümüzdeki dönemde yapılacak çalışmalarda, iktisadi gelişmelerin formal ve informal örgüt yapısı üzerindeki etkilerinin uygulamalı olarak inceleyecek modeller geliştirilmesi belirsizliğin etkilerinin ölçülmesi açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahir, Hites, Bloom, Nicholas ve Furceri, Davide (2018), "The World Uncertainty Index", (Available at SSRN 3275033).
- Beckert, Jens (2010), "Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change", *Sociological Theory*, 28(2), s.150-166.
- Boons, Frank ve Strannegård, Lars (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization?", *International Studies of Management & Organization*, 30(3), s. 7-17.
- Bordia, Prashant, Hunt, Elizabeth, Paulsen, Neil, Tourish, Dennis, ve DiFonzo, Nicholas (2004). "Uncertainty During Organizational Change: Is it All About Control?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), s.345-365.
- Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of the Firm." *Economica*, Volume:4, Issue: 16, s. 386-405.
- Çakar Mehmet ve Danışman Ali (2012), "Kurumsal Kuram", Sözen, H. Cenk ve Basım, H. Nejat (Der.), Örgüt Kuramları, s. 214-271, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Davis, Lance ve North, Douglass (1970), "Institutional Change and American Economic Growth: A First Step Towards a Theory of Institutional Innovation", *The Journal of Economic History*, 30(1), s.131-149.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, (48), s.147-160.
- Duncan, Robert B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, s. 313-327.
- Guler, Isın, Guillén, Mauro F. ve Macpherson, John M. (2002), "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates", *Administrative Science Quarterly*, 47(2), s. 207-232.
- Hofstede Geert (1993), "Cultural Constraints in Management Theories, The Academy of Management Perspectives", Vol. 7, No:1, s. 81-94.

- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd Ed.), Sage Publications.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Snow, Charles C. (1980), "Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 23(4), s. 750-759.
- <https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>, (Erişim Tarihi:22 Haziran 2019).
- Inkelaar, Robert, ve Yang, Jing (2012), "The Impact of Financial Crises and Tolerance for Uncertainty", *Journal of Development Economics*, 97(2), 466-480.
- Jauch, Lawrence R. ve Kraft, Kenneth L. (1986), "Strategic Management of Uncertainty", *Academy of Management Review*, Volume:11, No:4, s. 777-790.
- Jepperson, Ronald, L. (1991), "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", Powell, Walter, W. ve DiMaggio, Paul J. (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, s. 143-163, University of Chicago Press, Chicago.
- Kimberly, John, R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *The Academy of Management Journal*, 22(3), s. 437-457.
- Lawrence, Thomas, B. ve Suddaby, Roy (2006), "Institutions and Institutional Work Clegg, Steward R. Hardy Cynthia ve Nord Walter R. (Der.) *Handbook of Organization Studies*. (2nd Ed), s. 215-254, Sage, London.
- Mäkelä, Markus M. ve Maula, Markku V. (2005), "Cross-Border Venture Capital and New Venture Internationalization: An Isomorphism Perspective", *Venture Capital*, 7(3), s. 227-257.
- Memduhoğlu, Hasan, B. ve Saylık, Ahmet (2012), "Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1), s.1-21.
- Meyer, John, W. ve Rowan, Brain (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363.

- Milliken, Frances. J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty". *Academy of Management Review*, 12(1), s. 133-143.
- Önder, Çetin (2013), "Örgütsel Ekoloji Kuramı", Taşçı, Deniz ve Erdemir, Erkan (Der.), *Örgüt Kuramı*, s. 84-103, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2949.
- Özen, Şükrü (2007), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", Sargut, Selami, A. ve Özen, Şükrü (Der.), *Örgüt Kuramları* (1. Baskı), s. 237-330, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Özkan Canbolat, Ela ve Çeliksoy, Emine (2018), "Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Kamu Kesiminde Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Türkiye'de Sağlık Kurumları Örneği", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:109, s.137-160.
- Scott, W. Richard (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, (3rd Ed), Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20(3), s.571-610.
- Taşçı, Deniz (2013), "Örgüt Kuramlarına Giriş", Taşçı, Deniz ve Erdemir, Erkan (Der.), *Örgüt Kuramı*, s. 2-20, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2949, Eskişehir.
- Tolbert, Pamela S. ve Zucker, Lynne, G. (1996), "The Institutionalization of Institutional Theory", Clegg, Steward R. Hardy Cynthia ve Nord Walter R. (Der.), *Handbook of Organization Studies*, s. 175-190, SAGE, London.
- Tuttle, Brad ve Dillard, Jesse (2007), "Beyond Competition: Institutional Isomorphism in U.S. Accounting Research", *Accounting Horizons*. Vol. 21, No. 4, s. 387-409.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yüksel, Murad (2013), "Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, YÖK ID: 335187.