

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2006, C.11, S.1 s.267-280.

ÖRGÜTLERİN KURUMSAL ÇEVREYE UYUMUNA ETKİ EDEN SOSYAL SÜREÇLER

SOCIAL PROCESSES WHICH AFFECT THE ADOPTION OF ORGANIZATIONS TO INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

Yrd.Doç.Dr.Ramazan ARSLAN *

Yrd.Doç.Dr.Halil SAYLI**

ÖZET

Örgütler çevresiyle sürekli bir etkileşim ve değişim içersindedir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresiyle uyum içinde olmak ve ondan destek almak zorundadır. Örgütler çevresinden destek görebilmek için buldukları örgütsel alanları yakından izleyerek, teknolojik koşullar ve pazar baskıları yanında, çevredeki baskın inanç ve değerlere de uyarlanmak zorundadır. Çünkü örgütün dışarıya karşı sorumluluğunun bittiği yerde örgütün yaşamını devam ettirmesi söz konusu değildir.

Kurumsal çevreye uyum sağlamak örgütler için önemli bazı sonuçlar doğurur. Bu bağlamda örgütler verimlilikten ziyade meşru olan kurumsal öğeleri benimserler, örgütler yapısal öğelerin değerlerini belirlemede dışa dönük ölçütler kullanırlar ve örgütler kurumlara uyum sağlamak ve bağlılık göstermekle dışsal türbülansı azaltır ve istikrar sağlarlar.

ABSTRACT

Organizations are in the process of continuous change and interaction with their environment. Organizations need to be in fitting relationship with their environment survive. They need to be in good relationship with their environment to attract their support. They also need adopt themselves to technological conditions and market forces as well as beliefs and values of their environment.

It is impossible for an organization to survive without the support. They could get from their environment. Fitting relationship with the institutional environment brings about some important results. That's usually sometimes organizations direct their attention to institutional elements more than efficiency. They are external measures criteria to determine structural elements. By doing that they protect themselves from external turbulence and get stability.

Örgüt, Kurumsal Çevre, Örgütsel Kurumsallaşma, Eşbiçimlilik, Uyum

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

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

Organization, Institutional Environment, Organizational Institution, Isomorphism, Adoption

1. GİRİŞ

Kurumların ve kurumsallaşma süreçlerinin örgütlerin yaşadığı alanlar üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. 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. Çünkü insanların yaşamlarını sürdürdükleri toplum ve onu oluşturan bütün kurum ve kişilerin uyum içinde olması toplumsal yaşamın gereklerindedir. Ayrıca örgütlerin değişimle birlikte yeni engellerle karşılaşmaması ve bulunduğu örgütsel alanlarda rakiplerine göre daha güçlü olmaları örgütlerin kurumsal çevreye uyumuna etki eden sosyal süreçlerle doğrudan ilgilidir.

2. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, “sosyal düşünce ve eylemler sonucu ortaya çıkan kural, yükümlülük ve sosyal süreçlerin rasyonelleşmesi” olarak algılanır. Bu bağlamda MEYER ve ROWAN. modern toplumları, “sosyal gerçekliğin yaygın bir şekilde anlaşıldığı ve yansıtıldığı rasyonel, biçimsel ve yapısal öğeler” olarak kabul eder. Örgütlerse içlerinde bu biçimsel öğeleri bulundurur. Burada asıl sorun, biçimsel yapının oluşumunu belirlemektir. Biçimsel yapının belirlenmesiyle ilgili geleneksel analizlerde örgütün çevresini etkilediği görüşü hakimken, yeni kurumsal analizlerde çevreden örgüte doğru bir yönelme söz konusudur. Hatta bu konuda örgüt-çevre uyumu ile ilgili analizler ön plana çıkmaktadır¹.

Günümüzde örgütler sadece amaçlara ulaşmaya çalışan rasyonel öğeler olmaktan çıkıp, çok çeşitli ve karmaşık sosyal amaçları da gerçekleştiren birimler haline gelmiştir. Bu nedenle örgütler değişen çevresel koşullar karşısında hedeflerini, örgüt yapısını, iş gören niteliklerini, teknolojisini ve iş görme yöntemlerini yeniden değerlemek zorunda kalmıştır. Ancak, bu uyumun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip, örgüt misyonu ve değerler sistemi ile bir bütün oluşturacak şekilde paylaşılmasında bazı önemli öğeleri de gerekli kılmaktadır. Bunlar örgütlerin bünyesinde olması gereken öğeler olup, örgütlerin kurumsallaşma nedenlerini açıklar.

2.1. Örgütsel Kurumsallaşmanın Nedenleri

Her toplumsal örgütlenme; bir çok alışkanlık, değer ölçüsü ve kurumsal çıkar gibi, çeşitli kuralların oluşmasıyla ortaya çıkar. Dolayısıyla, süreklilik sağlamak isteyen her örgütlenme; içerdığı bireysel ya da kümesel

¹ W. John MEYER, Brain ROWAN, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” Ed. John W. MEYER, W. Richard SCOTT, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage Publications, London, 1992, s.22.

etkileşimin ölçüsüne bağlı olarak az veya çok kurumsallaşma sürecinden geçer. Bu sürecin ortaya çıkışında ve oluşumunda örgütlenme biçimine bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkar². Bu farklılık örgütsel anlamda kurumsallaşmanın bir sonucudur. Örgütsel kurumsallaşmayı açıklayan bu nedenler; meşruiyet kazanma, varlığını güvencede bulundurma, değer özdeşleşmesi ve kurumsal kimlik kazanma şeklinde sıralanır³.

2.2. Örgütsel Kurumsallaşmanın Sonuçları

Örgütler genellikle yaşamlarının ilk evrelerinde yapı ve uygulama olarak birbirlerinden farklıdır. Ancak kurumsallaşma sürecini tamamlayan örgütler, örgütsel alanların da kurumsallaşmasıyla birlikte zamanla yapı ve uygulama olarak birbirlerine daha çok benzerler⁴. Kurumsalcılar; örgütlerin çevresindeki dinamiklerin ekonomik ve teknolojik koşullardan daha çok, kültürel norm, sembol, inanç ve ritüellerden çıktığını belirtirler. Buna göre, kurumsal çevrenin önemli bileşenlerinin gözünde hangi amaçlar ve bu amaçları başarma yöntemleri önemli görülüyorsa, örgütlerin de bu beklentileri yansıtacak şekilde, hem diğer örgütlerle eşbiçimliliği hem de meşruiyeti sağlayabileceği kabul edilir⁵.

3. KURUMSALLIK BAĞLAMINDA ÇEVRE

Kurumsal teoriye göre, çevre işletmelere yönelik olarak iki şekilde talep yaratır. Birincisi; mal ve hizmet üretebilmesi için ekonomik ve teknik taleptir. İkincisi ise, örgütün toplum içinde oynamak istediği rollerle ilgili olarak ortaya çıkan sosyal ve kültürel taleptir⁶.

3.1. Teknik Çevre

Teknik çevre, örgütlerin üstün performans göstererek, üretim sistemlerini etkili ve verimli bir şekilde sürdürdüklerinde ödüllendirildiği çevredir⁷. Bu yönüyle örgüt, çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken; çevre de örgüte, örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır.

3.2. Kurumsal Çevre

Kurumsal çevre; genel olarak kuralları, inanç sistemlerini ve daha geniş sistemden doğan ilişki ağlarını kapsar. Örgütler, bu dinamikleri temsil

² Özer OZONKAYA, *Toplum Bilimine Giriş*, "S" Yayınları, Ankara, 1984, s.143.

³ Ebru KARPUZOĞLU, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.78-81.

⁴ L. Ronald JEPPEPERSON, "Institution, Institutional Effects and Institutionalism", Ed. W. POWELL, P. DİMAGGIO, *The New Institutionalism In Organization Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, s.143-160.

⁵ Belkıs ÖZKARA, "Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, C.II, S.1, Temmuz, 2000, s.5-7.

⁶ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta, İstanbul, 1998, s.100.

⁷ Richard SCOTT, John MEYER, "The Organizational Of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", Ed. Walter POWELL and Paul Dİ MAGGIO, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, The University of Chicago Press, 1991, s.125.

eden grupların ussal, etken, mantıklı, dürüst ve doğal ya da güncel olduğunu düşündükleri yapı, süreç. ya da sosyal değerleri kullanıp kullanmadıklarına göre değerlendirilir⁸. Bu bağlamda PARSONS, örgütlerin kıt kaynaklar üzerinde meşru bir talebini olabilmesi için ulaşmak istediği amaçların daha geniş toplumsal değerlerle uyum içinde olması gerektiğini vurgular. Bu uyum örgütlerde meşruiyeti sağlar.

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 gerçekleşir. 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 kalır. Örgütsel meşruiyet, örgütsel yapı ve uygulamalarda bir benzerlik ya da yakınlaşmaya neden olur⁹.

Ancak bu değerlemede, *hangi kriterler kullanılacak?* ve *ne gibi işlemler değerlendirilecek?* gibi soruların yanıtlanması gerekir. Bu sorulara verilecek yanıtlar farklı olmasına karşın, genel kabul edilen görüş, örgütle ilişki içinde bulunan her hangi bir çıkar grubunun örgütü doğrudan değerleyebileceğidir¹⁰. Ayrıca örgütü değerleyecek çok çeşitli grupların olması ve gruplarında çeşitli kriterler oluşturması; örgütlerin farklı ve çatışmalı istekler karşısında “*Hangi grubun isteklerine öncelik vereceği*” ya da “*Hangi grubun isteklerini göz ardı edeceği*” de örgütler için önemli bir sorundur.

4. ÖRGÜTLERİN EŞBİÇİMLİLİĞİ

Çevre, örgüt üzerinde baskı oluşturmada önemli bir bileşendir. Örgütler uygulayacakları stratejiler ve yapılarla ilgili konularda dış çevreden gelen isteklere göre hareket edeler. 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 değerlendirilir¹¹. Bu paradigma kurumsal çevrenin örgüt üzerindeki etkileri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmektedir. Bu

⁸ Richard SCOTT, John MEYER, *Institutional Environments and Organizations Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications, London, 1994, s.16-17.

⁹ ÖZKARA, s.6-8.

¹⁰ MEYER; SCOTT, 1991, s.47-49.

¹¹ SCOTT, MEYER, 1994, s.65.

yaklaşımlar içerisinde “Örgütü hangi tip çevre faktörleri etkilemektedir?” ve “Örgüt yapısının hangi yönleri etkilenmektedir?” gibi konular farklı açılardan ele alınır.

Yeni kurumsallık teorisi olarak geliştirilen bu teoride eşbiçimlilik kavramı, örgütlerin homojen olma sürecini açıklayan en önemli kavram olarak karşımıza çıkar. Farklı örgütlerin benzer özelliklere sahip olması eğilimi olarak tanımlanan eşbiçimlilik örgütlerin benzeşme sürecini açıklar¹².

HAWLEY eşbiçimliliği, “aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ya da güç kullanım süreci” olarak tanımlar¹³. Ancak, hemen belirtmek gerekir ki, eşbiçimlilik sadece “örgütlerin diğer örgütlerle nasıl benzeştiğini” açıklamakla kalmaz; aynı zamanda “bir örgütün kurumsallaşırken nasıl bir yol izlediğini” de açıklar¹⁴.

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, stratejik ve yapısal baskılardır. Ancak, *MEYER* ve *ROWAN*; örgütlerin benzerliğinin rekabet ya da etkenlik gereksinmesi nedeniyle değil, daha çok örgütün çevresinde meşruiyet kazanma arayışının bir sonucu olarak görür¹⁵. Meşruiyeti ise; “örgütün çevresinden destek almak ve güven kazanmak isteğiyle genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesi” olarak kabul edilir¹⁶.

4.1. Stratejik Eşbiçimlilik

Örgütlerin iktisadi anlamda bir takım baskılara uyması stratejik eşbiçimlilik olarak kabul edilir. Burada örgütler, sadece müşterileri ve kullandıkları kaynaklar için pazarda mücadele eden ve onlardan etkilenen birimler olarak görülür¹⁷. 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 bağlamda stratejilerin örgüt yapısıyla birlikte düşünülmesi, örgütsel yapının stratejideki değişikliklere göre şekillenmesi gerekli kılınmıştır. Bu durumda strateji-yapı arasındaki uyum yapısal değişime yol açarak,

¹² 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.

¹³ Yonca Koralp, GÜROL, “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.287-300.

¹⁴ Belkıs ÖZKARA, *Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999, s.70.

¹⁵ Mark S. MIZRUCHI, Lisa C. FEIN, “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, V.44, December, 1999, s.656.

¹⁶ ÖZKARA, 2000, s.7.

¹⁷ Richard BUTTER, *Designing Organizations A Decision-Making Perspective*, Chapman and Hall, New York, 1992, s.123.

stratejik eşbiçimliliğin yapısal eşbiçimliliğe dönüşmesine neden olmuştur. Ancak örgütler günümüzde, *sadece kaynakları için değil; aynı zamanda politik, yasal ve sosyal güçle birlikte ekonomik doyum sağlayan sistemler*” haline gelmişlerdir¹⁸.

4.2. 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 olmasa da, örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir¹⁹. Ayrıca örgütlerde strateji ve yapı arasındaki bu uyum örgütler arasında yapısal ya da kurumsal anlamda bir eşbiçimlilik sağlar. Hatta kurumsal çevre olarak adlandırılan bu alanlar, örgütlerin gerekli desteği görebilmek ve meşruiyet kazanabilmek için uymak zorunda oldukları kuralları ve sınırlılıkları içerir.

Kurumsal yaklaşımına göre, belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik söz konusudur. Eş biçimlilik veya eş-şekillilik olarak da nitelendirilen bu benzerlik organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. 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 benzerlik 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 içindedirler. Çünkü çevrenin örgütler üzerinde belirli işlerin nasıl yapılacağı konusunda belirli istek ve beklentileri vardır.

4.3. Eşbiçimliliğe Yol Açan Kurumsal Baskılar

Kurumsal çevre; örgütlerin destek ve yasallık kazanmak için uyması gereken kurallar ve isteklerden oluşur. Çünkü örgütler teknik ve kurumsal çevrede faaliyetlerini sürdürür. Bu nedenle kurumsal çevreye etki eden baskılar, sosyolojik baskılar olarak kabul edilir²⁰.

MEYER ve *ROWAN* kurumsal çevreye uyum sağlamanın örgütler için önemli bazı sonuçlar doğurduğunu belirlemektedir. Bunlar; Örgütler

¹⁸ P. J. DI MAGGIO, W. POWELL, “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organization Fields*”, *American Sociological Review*, C.48, 1983, s.147-160.

¹⁹ 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, A.Ü.Yayınları No: 382, İ.İ.B.F. Yay. No: 78, C.V, S.2, Eskişehir, Kasım 1988, s.402-403.

²⁰ Brian ROWAN, “*Organizational Structure and The Institutional Environment: The Case of Public Schools*”, *Administrative Science Quarterly*, V.27, 1982, s.252-270.

verimlilikten ziyade meşru olan kurumsal öğeleri benimserler, Örgütler yapısal öğelerin değerlerini belirlemede dışa dönük ölçütler kullanırlar, Örgütler kurumlara uyum sağlamak ve bağlılık göstermekle dışsal türbülansı azaltırlar ve istikrar sağlarlar²¹.

Bu bağlamda *DIMAGGIO* ve *POWELL* kurumsal çevreye uyumu etkileyen üç çeşit kurumsal baskıdan söz eder. Bu baskılar, örgütleri zaman içerisinde üç tür mekanizmayla benzerliğe iter²².

4.3.1. Zorlayıcı Kurumsal Baskılar

Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağında genellikle devlet ve onun kurumları bulunur. Bunlar; Hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler ve benzeri faktörlerin oluşturduğu baskılar oluşur. Örgüt yapıları bu etki altında değişmeye ve türdeşleşmeye zorlanır.

4.3.2. Kural Koyucu Kurumsal Baskılar

Örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyelerinin örgüt içi normların prosedürlerin oluşturduğu baskılardır. Örgütler bu baskılara gönüllü olarak uyum gösterirler ve profesyonelleşmeye bağlı olarak ortaya çıkar. Profesyonellik mesleki eğitim normlarının oluşmasına önemli ölçüde katkı sağladığı için bu biçimleme sürecinin temel öğesi olma özelliği taşır²³.

4.3.3. Taklitçi Kurumsal Baskılar

Örgütlerin belirsizliğe karşı kullandıkları bir savunma yöntemi olarak tanımlanabilir. Belirsizliği gerçek anlamda algılamakta ve onunla başa çıkmakta zorlanan örgütler, benzer koşullarda başarılı olmuş örgütlerin yapı, uygulama ve ürünlerini taklit ederler. Böylece bir taraftan belirsizliklere kafa yormak zorunda kalmazken, diğer taraftan daha iyi bir reçeteyle başarıyı garanti altına alırlar²⁴. Bu baskılar başka örgütlere benzeme isteğinden doğan sosyal nitelikli kurumsal baskılardır. Sonuçta kurumsal eşbiçimlilik örgütlerin başarısını ve yaşama olasılığını artırıcı bir rol oynar²⁵.

5. KURUMSAL ÇEVREYE UYUMA ETKİ EDEN SOSYAL SÜREÇLER

Örgütler, rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve pazarda etkili hale gelebilmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli etkense “*uygun strateji*” seçimidir. Burada önemli olan

²¹ 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.211.

²² DİNÇER, s.101.

²³ DI MAGGIO, POWELL, s.147.

²⁴ A. Selami SARGUT, “Strateji İkamesi Olarak Öykünmecilik Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli”, *7. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 23-26 Kasım 2000, s.6-7.

²⁵ W. John MEYER, Brian ROWAN, Brian, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, Ed: W. POWELL, P.J. DI MAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, 1999, s.49.

hangi eylemin seçildiği değil, yapılacak seçimin çevre koşullarına ve örgütün kaynaklarına uygun olmasıdır.

Genelde bir örgüt strateji seçme kararını vereceği zaman üç farklı alternatifle karşı karşıya kalır. Bunlar; mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapmama, mevcut stratejiler üzerinde değişiklik yapma ve yeni stratejiler oluşturma şeklindedir.

Görüldüğü gibi, örgüt hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun, izleyebileceği alternatif çoktur. Bu eylemler; hızla büyüme yönünden değişmeme veya durumunu korumaya, hatta tasfiye etmeye kadar geniş bir alanda yer alabilir²⁶. Ancak burada önemli olan, örgütsel eylemlerin hangi kurumsal baskılar altın şekilleneceğidir. Çünkü bu alanlar aynı zamanda örgütsel eylemlerin (*rekabet stratejilerinin*) yayılmasında etken olan öğelerdir. Bu öğeler; rasyonel ve kurumsal süreçler olmak üzere iki şekilde açıklanabilir²⁷.

5.1. Rasyonel Süreçler

Rasyonel yaklaşım; örgütsel işleyiş alanına giren bütün kararlarda, eylemlerin örgütün çıkarlarını maksimize edecek şekilde düzenlenmesidir²⁸. Örgütler pazar paylarını korumak ve artırmak amacıyla rasyonel süreçlere yönelirler. Çünkü oyunun nasıl oynanacağıyla ilgili kuralların temelinde rekabet vardır. Bu yaklaşımda örgütsel eylemlerin belirlenmesinde en iyi yol eldeki kaynaklarla mümkün olan en iyi çözüme ulaşmaya çalışmaktır. Üst yönetim, bütün örgüt adına düşünür ve seçenekler arasından en fazla faydayı sağlayacak olanı seçer ve uygular. Çünkü; stratejiler ve bunu destekleyecek örgütsel eylemler sezgilere dayalı olarak değil, bilinçli bir zihni çabadan sonra geliştirilir.

Örgütlerde rasyonel süreç, amaçların tespiti ile başlar ve uygun stratejilerin geliştirilmesi ile devam eder. Stratejilerin geliştirilmesi aşamasında işletme mevcut şartlarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz eder ve planlar. Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi şeklinde devam eder²⁹.

5.2. Kurumsal Süreçler

Kurumsal teori örgüt ile birlikte düşünüldüğünde karmaşık bir görünüm arz eder. Bu nedenle örgütler iç ve dış kaynaklar yoluyla ortaya çıkan kurumsal süreçlerden çeşitli şekillerde etkilenirler. Ancak, "*örgütü hangi tip çevre faktörleri etkilemektedir?*" Yayılımla ilgili bu sorulara kurumsallık teorisi çerçevesinde yanıt aranabilir. Bu konularda yapılan

²⁶ DİNÇER, s.271.

²⁷ Göksel ATAMAN, "Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri", *Öneri*, C.5, S.19, Ocak 2003, s.15.

²⁸ Jülide KESKEN, "*Yönetimde Kabullenilmeyen Gerçek: Örgütsel Politika ve Yansımaları*", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Mayıs 1999, s.21.

²⁹ DİNÇER; s.49.

çalışmalar farklı açılardan ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar benzerliğin asıl nedeninin rekabet ve verimliliği artırma ihtiyacından çok kurumsal baskılar olarak nitelendirmektedir³⁰.

Örgütsel yapılar başlangıçta verimliliği artırma çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ancak, daha sonra zamanla meşruiyet kazanma isteği ön plana çıkmaktadır³¹. Örgütlerin toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı (*ama ille de etkili olmayan*) bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır. Örgütlerin istikrarlı olması değiştikleri gerçeğini ortadan kaldırmaz. Çünkü uluslararası antlaşmalardan davranış kurallarına ve normlara, yazılı hukuktan teamüllere, törelere kadar bütün örgütler sürekli evrimleşirler. Bu durum tercihleri de değiştirir. Dolayısıyla örgütler ortaya çıkmasının asıl nedeni, kurumsal çerçevenin bir parçası haline gelen teşvik unsurları olmakta ve örgütler üstlendikleri faaliyetlerin karlı olmasını sağlamak içinde bu çerçeveye bağımlı olmaktadır.

Bu bağlamda *NORTH* örgütleri “hem üretkenlik artışına, hem de azalışına yol açan yamalı bir bohçaya” benzetir. Başka bir deyişle, örgütlerin ekonomik anlamda sunduğu teşvikler her zaman rasyonel veya üretkenlik artışıyla açıklanamaz. Üstelik kurumsal çevreyi geliştiren örgütler diğer kuruluşlara göre daha etkindir. Yine örgütler bu amaçların peşinde koşarken, yavaş yavaş kurumsal yapıyı da değiştirir. Ancak, kurumsal çerçeve sık sık ters teşvikler sunduğu için, örgütlerin toplumsal açıdan ille de üretken olması gerekmez³². Bu nedenle yeni kurumsal kuram ışığında kabul gören sosyal süreçlerin gerçekliği budur.

Yeni kurumsal teorisi sosyal aktörlerin kurumsal modelleri sadece en iyi olduklarını düşünerek benimsemelerinin söz konusu olamayacağını, aynı zamanda bunu yapmak için somut güdümlere de sahip olduklarını ileri sürer. Buna göre örgütler kurumsallaşmış modelleri faaliyet gösterdikleri alandaki meşruluklarını ve sonuç olarak hayatta kalma şanslarını artırmak için benimserler³³.

Örgütsel eylemlerin kurumsal çevreye uyumuna etki eden süreçler üzerinde merkez-çevre etkileşimi, örgütsel değişkenler ve moda dalgalanmalar gibi etkenlerde söz konusudur.

5.2.1. Merkez Çevre Etkileşimi

Yönetim bilgi sistemleri daha çok; uluslararası kurumlar, çok uluslu örgütler, profesyoneller, danışmanlık şirketleri ya da eğitim ve yayın kurumları gibi taşıyıcılar aracılığıyla yayılım gösterir. Yönetim bilgi sistemleri genellikle dünya yönetim bilgi pazarının merkezinde yer alan ülkeler tarafından üretilmekte ve bu ülkelerden diğer ülkelere doğru yayılmaktadır. Özellikle 1950’li yıllardan bu tarafa *ABD* ve *Japonya* gibi ülkelerde üretilen yönetim bilgi sistemlerinin; önce “*Avrupa ülkelerine*” daha

³⁰ DI MAGGIO, POWELL, s.63.

³¹ SARGUT, s.15.

³² C. Douglass NORTH, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (*Kurumlar Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans*), Çev: Gül Çağalı GÜVEN, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Eylül 2002, s.8-20.

³³ Ataman, s. 16-18.

sonra da “*gelişmekte olan ülkelere*” doğru bir yayılım gösterdiği bilinmektedir. Yönetim bilgi sistemlerindeki bu yayılım süreci, “*merkez-çevre*” etkileşimi diyebileceğimiz bir yapıyı gösterir³⁴.

Merkez-çevre etkileşimi, yeni yönetim uygulamalarının örgütler arası yayılım sürecinde önemli kurumsal etkenlerden biridir. Yeni kurumsallık çerçevesinde yapılan çalışmalara baktığımızda; yeni yönetim uygulamalarının başlangıçta ussal nedenlerle ortaya çıktığı ve çok az sayıda örgüt tarafından kendi koşullarına uyarlanarak ussal bir biçimde benimsendiği görülür. Ancak zamanla benimseyen örgüt sayısı arttıkça söz konusu uygulama teknik değer ötesinde sembolik bir değer kazanmakta ve *kurumsallaşma (zorlayıcı, öykünmeci, normatif ve rekabetçi eşbiçimlilik mekanizmaları aracılığıyla)* sonucunda, artık uygulamanın örgütler tarafından ussal kaygılardan çok *kurumsal çevrelerinde meşruiyet sağlama, imaj oluşturma* gibi nedenlerle, örgütler tarafından sorgulanmaksızın normatif bir biçimde benimsendiğini öne sürmektedir³⁵.

Ancak söz konusu uygulamaların, çevre ülkeler tarafından transfer edilmesi durumunda nasıl bir kurumsallaşma süreci yaşanacaktır? ya da aynı uygulama çevre ülkeler tarafından önce ussal sonra normatif bir biçimde mi benimsenecektir? Bu konuda yapılan çalışmalara baktığımızda; popüler yönetim uygulamalarının yayılımı *merkez* ülkelerdeki yayılım sürecinin, kurumsallaşma mantığına uygun olarak önce ussal sonra normatif bir biçimde yayılmaktadır. Ancak bu uygulamaları transfer eden çevre ülkelerde durum farklılık arz etmekte ve yayılım süreci, önce normatif sonra ussal bir biçimde gerçekleşmektedir. Çünkü çevre ülkenin yönetim bilgisi açısından *merkez* ülkeye ekonomik ve kültürel anlamda bağımlı olması, merkez ülkelerdeki örgütlere öykünmesine ve uygulamalarını normatif bir model olarak kabul etmesine yol açar.

Bu bağlamda, yönetim uygulamalarını çevre ülkelere ilk transfer edenler, merkez ülke örgütleri ile uluslararası bağlantıları olan ve kendilerini kültürel açıdan merkezle özdeşleştiren, çevre ülkenin iş sitemlerinin merkezinde yer alan örgütlerdir³⁶. Hatta bu örgütler, söz konusu uygulamayı sadece benimsemekle kalmayıp diğer örgütlere ve topluma benimsetme konusunda da belirli çabalara girmektedir. Örneğin; Türkiye’de 1990’lı yıllarda popüler bir uygulama olarak *Toplam Kalite Yönetiminin* örgütler arası yayılım süreci; önce *ussal sonra normatif* bir şekilde değil, önce *normatif sonra ussal* bir anlayış içerisinde gerçekleşmiştir³⁷.

Bu bağlamda TKY’nin Türkiye’deki yayılım sürecinin kurumsal bağlamı, çalışmamız açısından önemli bir destek niteliği taşır. 1980’li

³⁴ Şükrü ÖZEN, “Kurumsal Kuram ışığında T.K.Y.’nin Türkiye’deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 24-26 Mayıs, Nevşehir, 200, 909-910.

³⁵ Şükrü ÖZEN, “Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecinde Merkez-Çevre Farklılaşması”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s.303-305.

³⁶ Behlül ÜSDİKEN, Nisan Selekler GÖKŞEN, “Türk Şirket Gruplarında Benzeşme ve Farklılaşma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.233-234.

³⁷ ÖZEN, “Kurumsal Kuram ışığında”, s.913-914.

yıllarda yaşanan dışa açık büyümeye dayalı kalkınma modelinin getirdiği yeni piyasa koşullarının meşrulaştırıcı zemini çerçevesinde TÜSİAD ve Kalder, TKY'nin Türkiye'deki yayılımında en önemli aktörlerdir. Ayrıca çok uluslu şirketler, danışmanlık şirketleri ve meydanın da katkıda bulunduğu bu yayılma sürecinde TÜSİAD ve Kalder çeşitli yayma mekanizmaları kullanarak, TKY'ni örgütler ve toplum bazında meşrulaştırmış ve benimsenmesi yönünde çabalar göstermiştir. TÜSİAD ve Kalder izledikleri bu retoriksel söylemde, küreselleşme, ulusal kalkınma ve örgütsel başarı temalarını kullanarak TKY'ni küreselleşen dünyada ulus ve şirket olarak ayakta kalabilmenin tek ve temel yolu olarak görmektedir. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi Türk toplumuna kültürel ve dinsel bakımdan en uygun yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Yine toplumsal barışı ve ekonomik kalkınmayı sağlamada, Atatürk'ün koyduğu çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma hedefini gerçekleştirilmede mevcut yönetim yaklaşımları içinde Toplam Kalite Yönetimi en rasyonel ve en demokratik yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir³⁸. Bütün bu analizler Türkiye'deki iş sisteminin merkez-çevre etkileşimi çerçevesinde TKY'nin yayılım sürecinin şekillendirdiğini göstermektedir.

5.2.2. Gurular

Yönetim uygulamaları sadece bir tek reçeteye sığdıramayacak kadar geniş ve bir o kadar da karmaşıktır. Bu nedenle örgütlerin oluşumu ve işleyişi de karmaşık bir süreci ifade eder. Bu bağlamda yöneticiler, örgütlerdeki bu karmaşık sorunlara hızlı ve basit çözümler bulma isteğiyle yeni yöntemler geliştirir ve uygularlar. Örgütler arasında bu yeni yöntem ve uygulamaların yayılmasında yönetim anlayışının önemli bir etkisi söz konusudur. Bu ideolojiler belirli bir gurubun görüşlerini ifade eder ve gurular olarak nitelendirilir.

Gurular; yöneticilerin toplumdaki rolünü meşrulaştırarak sosyal ve dışsal denetimli görev ihtiyaçlarını tatmin ederler. Çünkü, gurular örgütlerdeki karmaşık sorunlara karşı hızlı ve basit çözümler bularak, bunları yöneticilere iyi bir şekilde pazarlarlar. Hatta örgütsel formlar üzerinde meşruiyet sağlayan bu görüş ve yöntemler zamanla örgütlerin yapı ve uygulamalarında homojen bir yapı oluşturur³⁹.

5.2.3. Normatif Baskılar

Kurumların ve kurumsallaşma süreçlerinin örgütlerin yaşadığı alanlar üzerinde önemli bir etkisinin söz konusu olduğunu daha önce ifade etmiştik. Kurumsal çevre olarak adlandırabileceğimiz bu alan, örgütler arasında yapısal benzerliklerin oluşmasına neden olur. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütleri birbirlerine işlevini devletin ya da diğer otoritelerin koyduğu yasa ve kurallar aracılığıyla yapmaktadır. Normatif eşbiçimlilik, incelendiğinde bu

³⁸ Şükrü ÖZEN, "Türkiye'deki TKY Söyleminin Çözümlemesi: Bir Yönetim Yaklaşımının İdeoloji Olarak Yeniden Üretimi", 7. İşletmecilik Kongresi Sunulan Bildiriler, Ankara, 22 Kasım, 2000, s.2-10.

³⁹ Behlül ÜSDİKEN, Zeynep ERDEN, "Gelenek mi, Düzenleyici Baskılar mı? 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Yazını", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2001, s.151.

mekanizmanın etkenliğini eğitim kurumları ve meslekler aracılığıyla belirli standartları yaygınlaştırarak sağladığı gözlemlenir. Öykünmeci eşbiçimlilik ise belirsizlikle boğuşan örgütleri yeni yapı biçimleri ve özgün stratejiler arama zorluğundan kurtarıcı bir işlev üstlenir⁴⁰.

6. SONUÇ

Örgütlerin yapı ve uygulamalarında yeni kavram, teknik ve yaklaşımların sayısı her geçen gün artmakta ve yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. Bu yayılım aynı örgütsel alanda olduğu gibi, farklı örgütsel alanlardaki örgütler arasında da görülebilmektedir. Örgütleri benzer yapıları benimsemeye iten nedenler rekabetçi temellere dayanmakla birlikte, benimseme sürecinde kurumsal nitelikli sosyal baskılar daha büyük oranda etkili olmaktadır.

Çünkü 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, *kurucuları tarafından serveti, geliri maksimize etmek ya da 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.

KAYNAKÇA

1. ATAMAN, Göksel, “Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri”, *Öneri*, C.5, S.19, Ocak 2003.
2. ATAMAN, Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.
3. BUTTER, Richard, *Designing Organizations A Decision-Making Perspective*, Chapman and Hall, New York, 1992.
4. 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 scholl Research Paper*, Aston University, Birmingham, October, 2000.

⁴⁰ SARGUT, s.17.

5. DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, C.48, 1983.
6. DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.
7. GÜROL, Yonca Koralp “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
8. JEPPEPERSON, L. Ronald, “Institution, Institutional Effects and Institutionalism”, Ed. W. POWELL, P. DIMAGGIO, *The New Institutionalism In Organization Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
9. KARPUZOĞLU, Ebru, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
10. KESKEN, Jülide, “Yönetimde Kabulülenilmeyen Gerçek: Örgütsel Politika ve Yansımaları”, *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, Mayıs 1999.
11. MEYER, John W., SCOTT, W. Richard, *Organizational Environments Ritual and Rationality*, Updated Edition, Sage Publications, London, 1992.
12. MEYER, W. John, ROWAN, Brian, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” Ed. John W. MEYER, W. Richard SCOTT, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage Publications, London, 1992.
13. MEYER, W. John, ROWAN, Brian, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, Ed: W. POWELL, P.J. DIMAGGIO, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, 1999.
14. MIZRUCHI, Mark S., FEIN, Lisa C., “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, V.44, December, 1999.
15. NORTH, Douglass C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Kurumlar Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans)*, Çev: Gül Çağalı GÜVEN, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Eylül 2002.
16. OZONKAYA, Özer, *Toplum Bilimine Giriş*, “S” Yayınları, Ankara, 1984.
17. ÖZALP, İnan, MAVİŞ, Feri, ÖZKARA, Belkıs, KIREL Çiğdem, MUTLU, Deniz, “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.

18. ÖZEN, Şükrü, “Kurumsal Kuram ışığında T.K.Y.’nin Türkiye’deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 24-26 Mayıs, Nevşehir, 2001.
19. ÖZEN, Şükrü, “Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecinde Merkez-Çevre Farklılaşması”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.
20. ÖZEN, Şükrü, “Türkiye’deki TKY Söyleminin Çözümlemesi: Bir Yönetim Yaklaşımının İdeoloji Olarak Yeniden Üretimi”, 7. *İşletmecilik Kongresi Sunulan Bildiriler*, Ankara, 22 Kasım, 2000.
21. ÖZKARA, Belkıs, *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999.
22. ÖZKARA, Belkıs; “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel değişim Sorunu”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, C.II, S.1, Temmuz, 2000.
23. ROWAN, Brian, “Organizational Structure and The Institutional Environment: The Case of Public Schools”, *Administrative Science Quarterly*, V.27, 1982.
24. SARGUT, A. Selami, “Strateji İkamesi Olarak Öykünmecilik Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli”, 7. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 23-26 Kasım 2000.
25. SCOTT, Richard, MEYER, John, “The Organizational Of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”, Ed. Walter POWELL and Paul Dİ MAGGIO, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, The University of Chicago Press, 1991.
26. SCOTT, Richard, MEYER, John, *Institutional Environments and Organizations Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications, London, 1994.
27. SCOTT, W. Richard, “The Adolescence of Institutional Theory”, *Administrative Science Quarterly*, (December), 1987.
28. 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.
29. ÜSDİKEN, Behlül, ERDEN, Zeynep, “Gelenek mi, Düzenleyici Baskılar mı? 1990’lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Yazını”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs 2001.
30. ÜSDİKEN, Behlül, GÖKŞEN, Nisan Selekler, “Türk Şirket Gruplarında Benzeşme ve Farklılaşma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.