



Örgüt Kuramları ve Değişim

Theories of Organization and Change

Filiz BOZAGAÇ*

Mert AKTAŞ**

Öz: Bu çalışmanın amacı, örgüt kuramlarının literatüre dayalı olarak incelenmesi, bu kapsamda örgüt kuramlarının çevre ve değişime bakış açısının ele alınması, literatür doğrultusunda örgütün çevre dinamiklerine karşı değişim ihtiyacının ele alınarak günümüz yöneticilerine yol göstermesidir. Bu bağlamda, öncelikle örgütlerde değişim konusu kısaca ele alınmıştır. Daha sonra örgüt kuramlarından Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Yeni Kurumsal Kuram, İşlem Maliyeti Kuramı, Vekâlet Kuramı, Örgütsel Ekoloji Kuramı, Örgütsel Ağlar Kuramı ve Makrokurumsal Bakış Açısı temel kavramları ile kısaca açıklanmış ve bu kuramların çevresel değişime bakış açıları incelenmiştir. Bu kuramların incelenmesi ile örgütlerin çevresel değişimlere adaptasyon sürecinde karşılaşılabilecekleri direnç faktörleri görülmüştür. Araştırma sonucu olarak, günümüzde tek bir kurama bağlı olarak değişimin ele alınamayacağı, örgütlerin değişimin kaynaklarını, örgüt içi ve örgüt dışı güç bağımlılıklarını, belirsizlik nedenlerini, örgütsel süreç dinamiklerini iyi tanımalarının daha etkili örgütsel değişim sürecinin gerçekleştirilebileceğine destek olabileceği görülecektir. Diğer yandan, değişime yönelik yeni hibrit bir yaklaşım oluşturulabileceği de tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çevre, Değişim, Örgüt Kuramları.

Abstract: The purpose of this study is analysis of organizational theories based on literature, in this context; was addressed the viewpoints of organizational theories on environment and change, to guide today's managers in the direction of literature by considering the need for change against the environmental dynamics of the organization. In this context, firstly the subject of change in organizations was discussed briefly. Then, briefly explained with basic concepts of The Structural Condition Dependency Theory, Resource Based Theory, New Corporate Theory, Transaction Cost Theory, Agency Theory, Organizational Ecology Theory, Organizational Networks Theory and Macro Corporate Perspective from organizational theories. The resistance factors that organizations may face in the process of adaptation to environment changes has seen by examining these theories. As a result of research, nowadays the change cannot be addressed due only an institution, the sources of change of the organizations, power dependences of within and outside the organization, causes of uncertainty, the recognize the dynamics of organizational process will be seen to support more effective organizational change process can be realized. On the other hand, it was also discussed that new hybrid approach to change can be established.

Keywords: Organizational Environment, Change, Organization Theory

* Doktora Öğrencisi, Toros Üniversitesi SBE, İşletme Bölümü, fbozagac@gmail.com

** Doç. Dr., Toros Üniversitesi İİSBF, İşletme Bölümü, mert.aktas@toros.edu.tr

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın temelini, örgüt kuramları bağlamında örgütsel süreçlerin incelenmesi ve kuramlara ilişkin değişime bakış açılarının incelenmesi oluşturmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevrelerinde buldukları koşullarda, kaynak edinimlerinde, çevresel belirsizliklerde ve toplumsal süreçlerinde değişimi nasıl algıladıkları, örgüt içi aktörleri ve örgüt dışındaki diğer örgütler ile arasındaki ilişkileri nasıl şekillendirdikleri, değişimin ne gibi yapı değişikliklerine sebep olabileceği ele alınmaktadır.

Değişim; örgütün değişen çevre koşullarına uyumlaştırma ve dengeleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Tekin vd., 2007). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için adaptasyon önemli bir kriterdir. Bu çalışmada farklı örgüt kuramlarının çevre ve değişime ilişkin yaklaşımlarını birleştirerek yazına katkı yapılacaktır. Bu çalışma, aynı zamanda, örgütlerin çevre dinamiklerinin incelenmesi ile bu dinamiklerin örgütlerde yarattığı değişim ihtiyacını anlamak açısından yöneticilere yol gösterici olacaktır.

Örgütlerin belirsizliği azaltmaya yönelik, belirlenmiş kurallar ile sınırlandırılmış ve istikrarı sağlayan yapılar olarak tanımlandığı görülmektedir (North, 2010). Örgütsel yapıların farklı özelliklerini ifade etmek için, farklı disiplinlerde, farklı araştırmacılar tarafından, farklı kuramlar oluşturulmuştur. Bu kuramların ele aldığı en önemli konulardan bir tanesi de örgütsel değişimdir. İlgili yazın incelemesinde bazı kuramların değişimi açıklarken örgütsel yapıya bağımlı hareket eden aktörler tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Her bir kuramın kabul edişinde ise farklı kısıtlardan bahsedildiği görülmektedir. Örneğin, devletin yürürlükte olan kanun, yasa ve yönetmelikleri devletin önemli bir değişim aktörü olarak görülmesini sağlamaktadır. Kişiler ve örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için, çevrelerinde oluşabilecek değişimlerle baş etme mekanizmalarını geliştirmek ve uyumsallaşma süreçlerini kendi yapılarına zarar vermeden gerçekleştirmek eğiliminde olurlar. Değişimin engellenmesi mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda, değişimin ne zaman ve hangi yöntemle yönetileceğine karar vermek yeniden örgüt tasarımı ve değişimle birlikte oluşturulan yeni çalışma yöntemlerine uyumlanma süreçlerinin başlaması değişim yönetimini zorunlu kılmaktadır (White, 2000). Değişimin yönetsel süreçlerinde, değişimi yöneten yöneticilerle, strateji uygulayıcıları arasındaki iletişimin yönetilmesi, değişim için uygun örgütsel ortamın yaratılması ve dönüşümsel süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için de yönetsel açıdan ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü, örgütsel aktörlerin de bu süreçlerde iletişimsel açıdan yönetilmesi ve

duygusal bağlantılar ile yönlendirilmesi değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli ana bileşenleri oluşturmaktadır (Duck, 1999).

Sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, tek neden tek sonuç ilişkisini reddettiği de göz önünde bulundurulduğunda, insan davranışlarının tek bir nedene dayandırılarak algılanması ve güdülenmeye çalışılmasının kabul edilmediği görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden mevcuttur. Girdiler ve çıktılar mevcuttur. Bu nedenlerin anlaşılması ve uygulamada bunların göz önünde bulundurulması düzenlemeler yapılması motivasyonu arttıran etkiler gösterir. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için hiyerarşik yapı dâhilinde dinamik bir denge sunmaktadır. Dinamik olarak dengede kalma durumunu sağlayan nedenler çeşitlendirilebilir. İhtiyaçlar kişiden kişiye ya da örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Burada en önemli amaç; kişinin veya örgütün dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesidir.

Örgütler birer yaşayan sistemlerdir (Beeson, Davis, 2000). Örgütlerin yaşayan sistem ve dinamik yapıda olmaları, girdilerinin değişim ve gelişimleri için uyguladıkları süreçler ile istedikleri çıktılara dönüştürülebilmesi için sürekli değişim gösteren sistemler olduğu görülmektedir. Bu özellikleri ile de örgütler sürekli çevreleri ile etkileşim içerisinde sosyal, politik, yasal, siyasi, teknik veya ekonomik etkenler ile değişime uğramaktadırlar. Bu değişim süreci durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Hellriegel, Slocum, 1973).

Açık sistemler olarak görülen örgütler çevresel değişim sonucunda oluşan belirsizlik ve karmaşa ile baş edebilmek için sürekli değişim göstermek zorunda kalacaklardır. Baş etme mekanizmaları olarak da alt sistemlerini arttırmak ve uzmanlaşma gerekliliği ön planda olacaktır. Örgütler bu sayede sürekli farklılaşmaya maruz kalacaklardır. Farklılaşma süreci ile örgüt bütünlüğünün, örgütsel kimliğin, ve örgüt kültürünün korunması için alt sistemlerle bütünleşme zorunluluğu oluşacaktır (Smither, vd., 1996).

Bu çalışmada, örgüt kuramları bağlamında örgüt kuramlarının değişime bakış açılarının incelenmesi amacıyla, değişime ilişkin kavramsal yapı kısa bir şekilde ele alınacak, özellikle örgüt kuramı çalışma alanında çok önemli bir kavram olan çevreden yola çıkarak, örgüt kuramlarının değişime nasıl baktığı ve değişimi nasıl gördüğü incelenecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Değişim

Değişim, bir sistemin planlı ya da plansız olarak bir durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008).

Örgütsel değişim ise; örgüte ait olan aktörlerin uygulamalarının, örgütsel tüm faaliyetlerinin, örgüt içi değer yargılarının ve örgütsel aktörlerin birbiri ile etkileşimlerinin genel değişimidir (Basım vd., 2009). Bu bağlamda değişim, örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir. Olumlu yönde değişim örgütün faaliyetlerinde, örgütün uyguladığı süreçlerde etkin olması şeklinde görülmektedir. Olumsuz değişim örgütün edilgen duruma gelmesi, örgütsel amaçlarından farklı yöne eğilim göstermesi şeklinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel değişim iki şekilde olabilmektedir. Bunlar evrimsel özellikteki değişim ve devrimsel özellikteki değişimdir. Evrimsel özellikteki değişim, örgütlerin kendilerini zamana uyumlandırabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için kendiliğinden, doğal süreçte gerçekleştirdikleri yavaş değişim sürecidir (Dinçer, 1994). Devrimsel özellikteki değişim ise örgütlerin kendi dış çevrelerindeki etkileri hesaplayıp analiz etmesi ile bilinçli olarak uyguladıkları, dinamik ve köklü olan değişim sürecidir (Dinçer, 1994).

Örgütsel değişim süreci üç basamaklı bir model olarak Lewin (1951) tarafından oluşturulmuştur. Değişim gösterecek sistemin bulunduğu durumdan değişime uygun hale getirilmesi birinci aşama olarak belirtilmiştir. Değişime açık hale getirilen sistemin yeniden şekillendirilmesi ve değişimin gerçekleştirilmesi ikinci aşama olarak görülmüştür. Her iki aşama sonucunda yeniden oluşturulan sistemi korumak için katılaştırılıp dondurulması ise son aşamayı oluşturmaktadır (Lewin, 1951).

Örgütsel değişim sürecine ilişkin yapılan bir başka çalışmada değişim aşamaları mevcut durum, geçiş dönemi ve gelecek durumu olarak belirlenmiştir (Beckhard, Harris, 1987). İlk aşamada mevcut durum örgütün iç ve dış çevresi ile uyumlu ise değişime gerek duyulmayacaktır. Mevcut durum örgütün iç ve dış çevresi ile uyumlu değil ise, çevre örgütü değişime zorlayacaktır. Örgüt içerisinde değişime geçiş aşamasının başlangıcı oluşmuştur. Bu aşamada örgüt, çevrenin baskısı üzerine hayal kırıklığına uğrama korkusu, endişe ve elinde bulundurduğu varlıkları kaybetme korkusu sebebiyle kendini korumaya yönelik değişime direnç gösterecektir. Bu durum örgüt açısından sancılı bir dönem başlatacaktır.

Bu dönem sonucunda örgüt, problemlerinin çözümü için değişime yönelik hedefler planlayacak, organizasyon yapısı, yönetsel süreçler, çalışanları ve çevresi ile yeni bir duruma geçiş yapacaktır. Bu aşama gelecek safhası olarak isimlendirilmektedir. Değişim süreci tamamlandıktan sonra, gelecek aşamasında elde edilen durum, örgütün yeni mevcut durumuna dönüşecektir (Mayhew, 2006).

2.2. Örgüt Kuramları ve Değişim

2.2.1. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı ve Değişim

Kuramın temel çalışma noktaları çevre, örgüt yapıları, teknoloji, örgüt büyüklüğü ve stratejiden oluşmaktadır. Yapısal Koşul Bağımlılık kuramına göre, örgüt, çevre koşullarına yapısal uyum sağlayabilmek ve çevresel belirsizlikleri azaltabilmek için çevre ile bilgi alışverişinde bulunur (Thompson, 1967). Teknolojinin karmaşıklığı belirsizlik düzeyini belirlemektedir. Teknoloji yapısının ardışık-bağımlı olduğu durumlarda belirsizlik yoktur. Karşılıklı bağımlı teknolojide geri bildirimli karşılıklı etkileşim söz konusu olduğu için belirsizlik düzeyi yüksek olacaktır. Bu durum hem talep tahminini, hem de geri bildirimlerin belirsizliğini ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle bu faktörlerin kontrol altında tutulabilmesi için yeni yönetsel stratejilerin geliştirilmesi önemli hale gelmektedir. Birikimli teknoloji yapısında ise belirlilik vardır. Bağımsız iş yapımı söz konusu olduğu için programlama önemli hale gelmektedir (Thompson, 1967).

Burns ve Stalker kitlesel üretim yapan işletmede standardizasyonun önem kazandığını, çevrenin değişmediğini belirtmiştir. Bu da yönetimde merkezilik ve biçimselleşmenin hakim olduğuna, görev sınırlarının farklılaştığına dikkat çekmektedir (Burns, Stalker, 1961). Bu bağlamda çevrenin durağan, çalkantılı, dinamik ve kaotik koşullarından örgütün etkilendiğini, iki örgüt yapısının oluştuğunu öne sürmüştür. Bu yapılar mekanik örgüt yapısı ve organik örgüt yapısıdır (Burns, Stalker, 1961). Durağan çevrelerde mekanik örgüt yapısının, çalkantılı çevrelerde ise organik yapısının uygun olacağını belirtmiştir.

Blau' un örgüt büyüklüğü faktörünün, örgütün farklı seviyelerindeki ve alt birimlerdeki farklılaşmayı giderek yavaşlayan bir şekilde arttıracığı görüşü, büyüme ile koordinasyon gerekliliğini ve yeni iş bölümlerinin ortaya çıkmasının, örgütün idari yapısının genişlemesine sebep olacağı, dolayısıyla yapısal bileşenlerin artması ile karmaşıklığın artacağı belirtilmiştir. Bu durum da yönetsel gereksinimleri arttıracak, örgütte bürokratik ve mekanik yapıya dönüşme gerçekleşmiş olacaktır (Blau, 1970). Örgüt, belirsizliği azaltmak için çevresel değişimleri azaltıp

kontrol altında tutma eğilimi gösterecektir. Stratejiler, yeni değişimlerden ve pazar yapısında meydana gelen değişimlerden etkilenmektedir. Stratejik büyüme aşamaları ile örgütte yeni idari sorunlar ortaya çıkabilecektir. Stratejinin değişmesi ile örgütsel yapı da stratejiyi uygulayacak şekilde değişmek zorunda kalacaktır (Chandler, 1962). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve etkili olabilmeleri için çevresel koşullara uyum sağlamış olmaları gerekmektedir. Çevresel koşulların değişimi ile örgütün uyum ve performans düzeyi düşecektir. Örgüt de çevreye uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler ve yapısal düzenlemeler geliştirecektir (Donaldson, 1996). Kurama göre örgüt, çevrenin bulundurduğu fırsatlar, riskler, tehditler, gelişme ve değişme gibi şartlara yönelik strateji ve yapısal özelliklerini değiştirme eğiliminde olacaktır.

2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Değişim

Kaynak bağımlılığı kavramını ilk kullanan Aldrich ve Pfeffer (1976)'dır. Ancak bu bakış açısı Pfeffer ve Salancik' in çalışmaları ile geliştirilmiştir. Aldrich (1999) ve Pfeffer' in (2003) belirttiği Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımındaki ilk iddia; örgütler dışarıdan gelen taleplere ve sınırlamalara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içerisindeyler. İkinci iddia ise, örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, dolayısı ile karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. Bu iki iddia da Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının temellerini oluşturmaktadır (Pfeffer, Salancik, 1978). Açık sistem düşüncesine göre örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli değillerdir. İhtiyaç duydukları tüm kaynakları kendi kendilerine içsel olarak sağlayamazlar, gereksinimlerini dış çevreden temin etmek zorunda kalırlar. Bu da çevre ile ilişki içinde olmalarını gerektirir. Ancak her zaman bu kaynakların çevreden temin edilmesi güvenilir bir durum yaratmayabilir. Bu da çevrenin örgüt için belirsizlik kaynağı olabileceğini gösterir (Pfeffer, Salancik, 1978). Çevre dışarıda nesnel olarak vardır. Örgütler çevrelerini kendilerine göre canlandırır (Weick, 1969). Buna göre örgütlerin hareketlerini şekillendiren çevrenin nesnel özellikleri değil, bu canlandırma faaliyetidir. Diğer yandan, örgütlerin kaynaklarının kıt olduğu bir ortamda kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin etmeleri mümkün olabilmektedir. Kaynak teminindeki güçlük, örgütlerin varlığını tehdit eden unsur haline gelebilmektedir (Pfeffer, Salancik, 1978). Bu sorun sosyal mübadele kuramsal zeminine oturtulmuştur. Sosyal mübadele iki örgüt arasında kendi amaçlarına ve çalışmalarına etki edecek gönüllü bir ilişki ve ortak faaliyet olarak tanımlanabilir.

Sosyal mübadeleye göre örgütlerin, örgütler arası ilişki veya faaliyetlere kaynak ihtiyaçlarını karşılamak üzere giriştiklerinde bu ilişkiler farklı şekillerde ve alışveriş niteliğinde olabilir. Örgütün sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için kaynak sağlayabilmesi ve çevredeki kıt kaynakları yönetebilmesi önemlidir. Kaynaklar örgütün girdi çıktıları içerisindeki sahip olduğu paya göre önem derecesine sahiptir. Diğer yandan da kaynaklar örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerini ve sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır (Pfeffer, Salancik, 2003). Kıt kaynakların olması kaynağın sağlanabileceği noktaların sınırlı olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır (Pfeffer, Salancik, 2003).

Pfeffer ve Salancik gerek örgütler arası gerekse örgütün iç bünyesi ve karar alma süreçlerinin siyasi bir bakış açısıyla anlaşılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Ayrıca Cyert ve March (1963) örgütleri koalisyon şeklinde tanımlamaları da bu açıklamayı güçlendirmiştir. Örgütlerin koalisyon şeklinde tanımlanmasını mümkün kılan, içindeki birey ve grupların farklı tercih ve amaçlar peşinde koşmalarıdır. Bir örgütle ilgisi olanlar, birey veya gruplar olarak, örgütle bir alışveriş ve bu alışverişin getirdiklerinin ve götürdüklerinin hesabı içerisindeyler. Bu kişiler, katkıları karşılığında elde ettikleri faydanın tatmin edici olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Diğer açıdan ise, elde edebileceklerinin bir parçası olarak, örgütü kendi bireysel veya grup tercihleri ve çıkarları doğrultusunda etkileme çabaları ön plana çıkmaktadır (Cyert, March, 1963).

Bu modelden hareketle Pfeffer ve Salancik' e (1978) ait Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımında; çevrenin algılanışı, çevresel etkiler/örgütler arası ilişkiler, örgüt içi bağlılık ve güç, çevreye yönelik stratejiler, yöneticiler, yönetim kurulları, örgütler arası örgütler, satın alma ve birleşmeler konu olarak ele alınmıştır. Kaynak edinme ihtiyacından kaynaklı kurulan ilişkilerin bağımlılık hali yaratabilmesi açısından çevre önemlidir. Çevrenin önemli olmasındaki birinci unsur bağımlılığın karşılıklı bir nitelik taşıdığıdır. İlişkide bulunan iki taraf da birbirine bağımlıdır. Fakat bu bağımlılık düzeyi iki taraf açısından da belirleyicilerin derecesi açısından eşit durum göstermeyebilir (Sargut, Özen, 2007). Çevresi ile sürekli etkileşimde olan örgütte örgütsel aktörler faaliyetlerini yerine getirebilmek için amaçları ile ilgili olan koşulları kontrol altında bulundurmak isterler. Koşulların kontrol edilememesi durumunda bağımlılık durumu ortaya çıkacaktır (Pfeffer, Salancik, 2003). Her iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlılık durumu ise güç olarak ifade edilir (Pfeffer, 1976). Taraflardan birinin diğerine göre daha fazla bağımlı olması, bağımlılığı az olan tarafı daha güçlü kılar. Güç farklılığı, güçlü

olan taraf için gücü elinde tutma durumunu oluşturur. Ancak, bunun her zaman kullanılması gerekmez. Doğal olarak ortada görünen güçlü tarafın olması, bağımlı durumda olan örgütün işlerine karışmak, kararlarını ve hareketlerini kısıtlamak ve kendi çıkarları doğrultusunda taleplerde bulunmak için kullanılabilir (Sargut, Özen, 2007).

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre örgütleri çevreci koşullardan izole bir şekilde algılamak mümkün değildir. Kuram, Koşul-Bağımlılık Kuramında olduğu gibi çevre fikrinin, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli girdileri temin ettiği ve oluşturduğu çıktıları yönlendirdiği ortam olarak kabul etmektedir. Bu etkileşim de örgütleri çevrelere bağımlı kılmaktadır. Bu durum bağımlı oldukları örgütlerle ve bu örgütlerin üst yönetimi ile aralarındaki güç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Çevredeki güç dengesinin dağılımı örgütün varlığını tehdit edebilmekte, örgütün yok olma ya da değişen koşullara cevap verecek biçimde faaliyetlerini yeniden düzenleme ihtiyacı ile karşı karşıya kalabilmesini sağlayabilmektedir (Pfeffer, Salancik, 2003). Örgütler arası ilişkiler, çevreye ilişkin stratejiler, örgütsel yapılar, yönetim kurulları, siyasal davranışlar, satın alma ve birleşmeler kaynak bağımlılığı yaklaşımında incelenen konulardır. Kişilerin, grupların farklı çıkar ve beklentileri, hedefleri, birbirlerini, örgütün karar alma süreçlerini ve amaçlarını etkileme çabaları, örgütün kaynaklarından daha fazla fayda elde etme çabaları, kısaca örgütün içinde siyaset vardır. Diğer açıdan Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı örgütün önemsenmesini, örgütlerin şekillendirici bir ortam yaratan, sınırları belirgin, çıkarları ve özellikleri ile farklı hareketlere girişebilen varlıklar olarak kabul edilmesini ifade eder. Kaynak gereksinimi olan örgütler hayatta kalabilmek için karşılıklı bağımlılıklarını kontrol altında tutabilmek amacıyla eşgüdümlü olmaya eğilimlidirler (Davis, Powell, 1992). Bu bağlamda Kaynak Bağımlılığı Kuramı, kurumsal değişimi kaynaklardan yola çıkarak açıklamaktadır. Örgütlerin çevrelere olan bağımlılıklarını azaltmak için oluşturdukları stratejiler, örgütsel değişime zemin hazırladığı gibi, yenilikçilik ve örgütsel uyumun sağlanabilmesi açısından da faydalı olabilmektedir (Sherer, Lee, 2002).

2.2.3. Yeni Kurumsal Kuram ve Değişim

Yeni Kurumsal Kuram örgütlerde kurumsallaşma, meşruiyet, eşbiçimlilik ve teknik/çevre kavramlarının temelinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevredeki uyumlanma sürecidir. Örgüt, daha kapsamlı bir sistemde temel bir işleme katkıda bulunan, belirgin bir amaca ulaşmaya yönelmiş sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır (Parsons, 1956). Örgütlerin içinde bulunduğu toplumla

bütünleşebilmesi “teknik”, “denetim ve eşgüdüm” ve “kurumsal” olmak üzere üç katmanda ele alınmıştır. Teknik yapı, örgütün üretim faaliyetleri ile ilgilenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Denetim ve eşgüdüm yönetsel faaliyetlerden oluşmaktadır. Kurumsal katman ise, örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri ile bütünleşme faaliyetlerinde bulunması olarak açıklanmaktadır.

Meyer ve Rowen (1977), modern toplumlardaki örgütlerin genellikle meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şansını arttırmak için, buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını savunmaktadır. Böylelikle, örgütler kendi teknik verimliliklerini arttırmak için değil, dışsal olarak meşru olduğu için bu kurumsallaşmış, yapısal unsurları kendi yapılarına dâhil ederler. Örgütlerin çevrelerindeki kurumları benimsemesi onlarla eşbiçimli olması durumunu oluşturur. Meyer ve Rowen (1977)’ a göre, iki tür eşbiçimlilik vardır. Bunlar, Koşul Bağımlılık ve Popülasyon Ekolojisi kuramının vurguladığı, çevre ile teknik ve mübadele bağımlılığından doğan eşbiçimlilik, kurumsal çevre ile olan eşbiçimlilik olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Rowen (1977); Zucker (1977); Berger ve Luckmann (1967)’ in ortak noktası, toplumsal düzenin tarihsel süreçte sosyal etkileşimler sonucu insanlarca kurulan bir gerçekliğe dayandığı ve bu gerçekliğin de kurumsallaşma süreci içerisinde oluştuğudur.

DiMaggio ve Powell (1983), modern yaşamla birlikte örgütlerin gittikçe daha fazla biçimselleştiklerini, birbirlerine benzeştiklerini ileri sürerek, bunu eşbiçimlilik olarak tanımlar. DiMaggio ve Powell (1983)’ a göre, örgütsel alan kavramı bir bütün olarak fark edilir bir kurumsal yaşamı oluşturan örgütleri kastetmektedir. Bu örgütler ana tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütlerdir (Sargut, Özen, 2007). Zorlayıcı, normatif ve öykünmeci olmak üzere üç çeşit eşbiçimlilik mekanizması mevcuttur (DiMaggio, Powell, 1983). Zorlayıcı eşbiçimlilik örgütün uymak zorunda olduğu yasal düzenlemeleri ifade etmektedir. Normatif eşbiçimlilik örgütün amacına uygun olan dernek, meslek odaları tarafından oluşturulan kurallara uyumu sonucunda oluşur. Öykünmeci eşbiçimlilik ise örgütün bulunduğu kurumsal çevrede önemli örgütsel aktörlerin yaptıklarının taklit edilmesi ile oluşmaktadır. Örgütsel çevre belirsizliğinin azaltılması için uygulamaların taklit edilmesini ifade etmektedir (Scott, 1995; Sargut, Özen, 2007). DiMaggio ve Powell (1983)’ a göre örgütsel uygulamalardaki bu yapılanma, belirsizlikler ve sınırlılıklarla mücadele etmenin meşru ve kurumsallaşmış yol ve yöntemlerini temsil eden yapı

ve uygulamaların oluşmasına zemin hazırlar. Bu yapı ve uygulamalar zamanla örgütlerin teknik yararlarının ötesinde meşruiyet sağlamalarına neden olur. Böylelikle kurumsal eşbiçimlilik oluşur (Sargut, Özen, 2007). Kurumsal çevre, örgütlerin ve bireylerin fonksiyonlarına ilişkin tercihler üzerinde farklı kısıtlamalar getirmektedir. Örgütlerin bulunduğu çevrede izlenmesi gereken davranış şekillerini ortaya koymuş olur. Bu durum, kusursuz rasyonellik ya da tam anlamıyla sınırlandırılmış bir rasyonellik anlamına da gelmemektedir. Kurumsal yaklaşımı savunan araştırmacılar, kurumsal çevrenin örgüt eylemleri üzerinde belirli sınırlamalar getirdiğini anlatmakla birlikte, bu sınırlamaların tamamıyla belirleyici unsur olmadığını da kabul etmektedirler.

Meyer ve Rowen (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983)' in ortak noktaları, kurumsallaşmış inanç sistemlerini, örgüt yapılarının varlığını ve oluşumunu açıklayabilen bir tür "etmen kategorisi" olarak görmeleridir. Bu nedenle teknik ve kurumsal çevre ayırımına giderek, kurumsallaşma sürecinden uzaklaşmışlar, özellikle devlet ve meslekler tarafından oluşturulmuş, kişilerin ve örgütlerin önceliklerinin ötesinde geniş ve tarihsel bir kurumsal çevreye verdiği tepkilere odaklanmışlardır. Kurumları örgütlerin dışında unsurlar olarak kabul ettikleri için de örgütlerin bilişsel olarak alışmalarından dolayı, bu kurallara uymaları gerekmediğini, daha çok meşruiyet, kaynak ve yaşam şansı ile ödüllendirildikleri için bu kurallara uymayı tercih ettiklerini ileri sürmüşlerdir (Sargut, Özen, 2007).

1990' lı yıllarda kurumsallıkla ilgili yapılan çalışmaların çoğu kurumsal değişim sorununa odaklanmıştır. Kurumsal Kuramda temel soru "bir örgütsel alandaki aktörler, eylemlerini, niyetlerini ve hatta rasyonelliklerini koşullayan kurumları nasıl değiştireceklerdir?". Oliver (1990) bu soruya "çözülme" yanıtını vermiştir. Çözülme Oliver (1990) tarafından, oturmuş veya kurumsallaşmış bir örgütsel uygulamanın meşruiyetinin aşınması veya kesintiye uğraması süreci olarak tanımlanmıştır. Örgütte veya örgütün içinde bulunduğu çevrede politik, işlevsel ve sosyal baskılar mevcut uygulamaların çözülmesine sebep olacaktır. Çözülme ile meydana gelebilecek çatışmaların artması, verimliliğin azalması, dış baskıların artması, dışsal bağımlılıkların değişmesi, uygulamaların başarısız olması gibi örgütün meşruiyetini aşındırmaktadır. Bu yaklaşım ile örgütte kurumsal değişim etmenlerinin ne olduğu konusunda açıklama yapılırken, bu değişimin nasıl olduğu açıklanmamıştır. Seo ve Creed (2002), kurumsal değişimi en kapsamlı şekilde ele alan kişilerdir. Kurumsal değişim, kurumsal çelişkilerle eylem arasındaki dinamik etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Değişime zemin oluşturan 4 (dört) tür kurumsal çelişki vardır. Bunlar, meşruiyetin işlevsel verimliliği aşındırması, aşırı uyumun uyumlanma kabiliyetini aşındırması, kurumların içindeki uyumluluğun kurumlar arasında uyumsuzluğa neden olması ve eşbiçimliliğin farklı çıkar çatışmasına neden olmasıdır (Seo, Creed, 2002). Organizasyonlar kendilerini meşru kılmak zorunluluğundadır ve meşruiyeti elde edebilmek için çevresel uyumlarını arttırmaya çalışırlar. Aynı zamanda örgütler yasa ve kurumsal normlara uymak, eşbiçimlilik kazanmak, diğer örgütlerin baskıları gibi nedenlerden dolayı buldukları kurumsal çevreye uyum sağlarlar (Erdil, vd., 2010). Bireyler ve örgütler, yaptıkları tercihlerle ve uyguladıkları eylemlerle, ait oldukları kurumsal çevre üzerinde önemli etkiler yaratarak farklılıklara ya da köklü değişimlere neden olabilmektedirler. Kurumsal çevreye adaptasyon için değişim söz konusudur. Güçlü örgütler değiştirir, güçsüz örgütler ise değişir.

2.2.4. İşlem Maliyeti Kuramı ve Değişim

Kuram, kurumsal süreç değişimi ve gelişimi, belirsizliğin azaltılması için koordinasyonun sağlanması sırasında oluşan maliyetler ve örgütlenme maliyetlerinin karşılıklı analizi temelinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda, işlem maliyetleri kavramı yeni kurumsalcı okul içerisinde düşünülebilmektedir. Ronald Coase işlem maliyetleri kavramını iki temelde ele almıştır. Birincisi kurumsal sürecin değişimini ve gelişimini esas almıştır. İkincisi gelenek, piyasa ve örgüt arasındaki tercihi incelemiştir. Burada en temel durum örgütlenme maliyetlerinin karşılaştırmalı analizinin yapılabilir olmasıdır (Coase, 1960). Coase 1937' de ilk olarak örgütü üretim fonksiyonunun ötesinde açıklamaya çalışmıştır. Coase firma kavramını açıklarken firmanın varoluş nedenselliğine ve sınırlarına dair açıklama yapmanın gerekliliğine dikkat çekmiştir. Yöneticilerin hangi işlemlerin firma içinde yapılacağı, hangilerinin piyasadan temin edileceğine karar verirken, bu işlemlerin karşılaştırmalı maliyetlerine bakma gerekliliğini belirtmiştir. Coase, firmanın sınırlarının ne olacağı ve dünyadaki üretim konusundaki edineceği yer konusunda koordinasyonun marjinal maliyetlerinin hesaplanması ile belirlenebileceğini belirtmiştir. Firmanın ilave bir işi firma içinde yapmasının maliyetinin firma dışında aynı işlemi yaptırmanın maliyetine eşit olana kadar genişleyebileceğini belirtmiştir (Coase, 1937). Buradan işlem maliyetleri kavramı ortaya çıkmıştır. İşlem maliyetleri kavramı kısaca, piyasa sistemini kullanmanın maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. İşlem hem piyasada yapılan spot işlemleri, hem de gelecekte ortaya çıkabilecek maliyetleri kapsar. Piyasada bir işlem, mülkiyet haklarının transferini içerirken, sözleşmeler ise geleceğe dönük

taahhütleri içermektedir. Yani hem mevcut, hem de gelecekte ortaya çıkabilecek maliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Alchian, Woodward, 1988). Coase geleceğe dönük sözleşmelerden ortaya çıkabilecek maliyetlerden ziyade piyasada yapılan değişim maliyetleri ile ilgilenmiştir. Piyasadaki aktörler fiyatlara her zaman maliyetsiz ulaşamazlar. Fiyatlara ulaşıldıktan sonra bu fiyatlar üzerinden işlem yapmanın da maliyeti ortaya çıkmaktadır. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için pazarlık veya müzakere yolu ile sözleşmelerin hazırlanıp, uygulanabilmesi gerekir. Bu uygulamaların her işleme özgü ayrı ayrı yapılması gerekmektedir (Coase, 1937).

Başka bir açıdan işlem maliyeti, belirsizliğin oluşması durumunda koordinasyonun sağlanabilmesidir. Piyasada belirsizliğin azaltılmasına ilişkin koordinasyonun sağlanması önemli işlem maliyetlerine sebep olabilecektir. Yapılan her işleme özgü sözleşme ve işlem maliyeti vardır. Coase' un firma içinde bir işlemi yapma maliyetinin firma dışında aynı işlemi yapma maliyetine kadar genişleyebileceğini açıklamasına karşın, firma içi koordinasyonun azalan verimler yasası ile yönetim giderlerinin artması, idari maliyetlerin işlem miktarındaki artışla doğru orantılı artış göstermesi firma içinde işlemin yapılma maliyetinin artmasına sebep olacaktır. Bu sebeple izleme ve ölçme maliyetlerinin piyasa dışında yapılması daha karlı bir durum oluşturacaktır (Coase, 1937). İşlem maliyetlerinin örgüt iktisadında ön plana çıkması ile mülkiyet hakları analizin temel parçası haline gelmiştir. Bu iki kavram Coase tarafından birlikte kullanılmıştır. Coase' a göre işlem maliyetlerinin sıfır olması durumunda kaynak dağılımı mülkiyet haklarının kimde olacağından bağımsız bir şekilde etkin olacaktır. İşlem maliyetinin sıfır olması durumunda firma ile piyasa arasında tercih yapmanın ekonomik bir anlamı olmamaktadır. Bu durumda kaynaklar etkin olarak dağıtılacaktır. Reelde ise işlem maliyeti pozitifdir. Mülkiyet haklarının nasıl dağıtılacağı, örgüt-piyasa arasındaki tercih ve örgütlerin ne kadar etkin olabileceği işlem maliyetlerinin büyüklüğüne göre belirlenebilmektedir. Coase' un en önemli katkısı işlem maliyetlerinin ve mülkiyet haklarının tanımlama-koruma maliyetlerinin pozitif olduğu durumları inceleyerek, bunları örgütsel iktisat açısından değerlendirmesi olmuştur (Coase, 1960).

Williamson, toplumların ekonomik yapısını en üst düzeyde belirleyen faktörlerin gelenekler, normlar ve dinin oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Ekonomik yapılar buradan yola çıkarak çok uzun bir süreç içerisinde değişime uğramaktadır. Bu değişim bilinçli veya bilinçsiz olarak gerçekleşebilmektedir. Örgüt iktisadı sosyal çevreyi bu bakımdan veri olarak kabul etmektedir. İşlem maliyetleri ekonomisine göre çevre,

yönetişim ve sözleşmeler ile 1-10 yıl arasında ikinci dereceden optimizasyon amacı ile değişim gerçekleşmektedir (Williamson, 1979).

İşlem maliyeti kuramına göre; firmanın edindiği girdilerin edinime dönüştürülebilmesi için ürünleri üretme maliyetleri, dönüşüm maliyetleri, mülkiyet hakları aktarımı işleminde oluşan maliyetler işlem maliyeti olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda işlem maliyetleri ve mülkiyet hakları birbirleri ile bağlantılıdır. Firmanın bilgi eksikliği durumunda bilgi edinme de maliyetli olmaktadır. Kurumsal Yaklaşımda, kurumların piyasaya girişinde kısıt oluşturan kurallar ve gerekli olmayan teftiş uygulamaları bilgi edinme maliyetini yükselterek işlem maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (North, 2002). Kurumsal yapının ve kurumsal sınırların mali ve sosyal açıdan doğru belirlenmiş olması, kurumların teknoloji seçimlerini ve üretim olanaklarını kullanmalarını kolaylaştırarak işlem maliyetini azaltacaktır. Dolayısı ile kurumsal büyüme konusunda avantaj elde edilmiş olacaktır (North, 2002). Sözleşmeleri öngörülemeyen koşullara karşı uyarlamaların zorluğu sebebiyle çevresel belirsizlikler oluşmaktadır (Geyskens vd., 2006). Değişimin gerçekleştirilebilmesi için pazarlık veya müzakere yolu ile sözleşmelerin hazırlanıp, uygulanabilmesi gerekir. Bunun her işleme özgü ayrı ayrı yapılması gerekmektedir (Coase, 1937). Sözleşmelerin değişen koşullara uyarlanması, yeniden değerlendirilmesi ve piyasada belirsizliğin azaltılmasına ilişkin örgüt koordinasyonunun sağlanması işlem maliyetlerinde önemli miktarda bir artışa neden olabilecektir (Williamson, 1979). Sözleşme sonrasında sözleşme taraflarının fırsatçı davranışlarının öngörülememesi ise davranışsal belirsizlikleri oluşturmaktadır (Geyskens vd., 2006). İşlem maliyeti kuramında belirsizliklerin yönetimi ve kontrol altında tutulmasının işlem maliyetine sebep olmasından dolayı değişim örgütler tarafından istenilen bir durum değildir. Örgütün değişen koşullara uyarlanması bilinçli ya da bilinçsiz gerçekleşebilmektedir. İşlem maliyetleri ekonomisine göre çevre, yönetim ve sözleşmelerden kaynaklı değişim bir ile on yıl arasında ikinci dereceden optimizasyon amacı ile gerçekleşmektedir. Mülkiyet hakları ekonomisine göre çevre kurumsal çevre, formel kurallar, mülkiyet yapısından oluşmakta, 10-100 yıl arasında birinci dereceden optimal şekilde değişime uğramaktadır.

2.2.5. Vekâlet Kuramı ve Değişim

Vekâlet Kuramının temelini örgütsel aktörlerin vekâlet ilişkisinde oluşabilecek şahsi çıkarları, sınırlı rasyonellik durumları, riskten uzak durma gibi eğilimleri, örgütsel aktörlerin arasındaki çıkar çatışması gibi organizasyonel değerlendirmeler ile taraflar arasındaki bilgi asimetrisi

gibi bilgi merkezli durumları kontrol altında tutabilecek en iyi sözleşmenin yapılması oluşturmaktadır (Sözen, Basım, 2012).

Bu kuramın Berle ve Means ile 1932’ de oluşturulduğu kabul edilir. Berle ve Means, şirket ortaklarının ve şirket yöneticilerinin çatışmasına ilişkin gözlemler ile bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım optimal sözleşme yerine gerçek sözleşme üzerine odaklanmıştır (Berle, Means, 1932). Temsilci maliyetleri, asilin izleme maliyetleri, vekilin kefalet maliyetleri olmasından dolayı kefalet maliyeti ve izleme maliyeti etkinlik kaybı olarak nitelendirilir (Jensen, Meckling, 1976), Firmanın izleme ve ölçme maliyetleri, çözülmesi gereken problem, izleme ve kontrolün nasıl sağlanacağına belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Bunun belirlenebilmesi için de mal sahipleri bazı haklarını devrederek işveren vekili belirler. Böylelikle vekiller girdi sahipleri konumuna gelirler. Vekiller kaynaklardan tam anlamıyla yararlanamadıkları için kendi faydalarını arttıracak şekilde davranırlar (Alchian, Demsetz, 1977).

Vekâlet problemi iki durumda ortaya çıkar. Bunlar, “asil ve vekilin farklı hedeflere sahip olması”, “asilin, vekilin sözleşmeye uygun davranıp davranmadığını kontrol edememesi” durumudur. Sınırlı rasyonellik durumları nedeniyle, organizasyon içerisinde bilgi asimetrisi gündeme gelecektir. Bilgi asimetrisinin olması ise, işlem maliyetlerini ve dolayısı ile taraflar arasındaki çıkar çatışmalarını oluşturacaktır. Taraflardan bilgiyi elinde bulunduran kişi kişisel çıkarları için, şartları kendi lehine çevirmek güdüsü ile hareket edeceğinden çatışmaların yanında fırsatçılık durumlarının da ortaya çıkması beklenen sonuçlar arasındadır (Lambsdorff, 2003). Risk alma seviyelerine bakış açılarında da asil vekil arasında birtakım farklılıklar görülmektedir. Asil ve vekil riske karşı farklı tutumlara sahip olduklarında risk önceliklerinden dolayı farklı davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

Bu kuramda özetle iki taraf vardır. Taraflardan biri asil, diğeri vekildir. Asil her zaman az maliyetle çok iş ister, vekil ise yaptığı işi en yüksek maliyetle yapmak ister. Diğer yandan asil patron konumundadır ve sermayenin sahibidir. Vekil ise bilgi sahibidir, dolayısı ile asilin temsilcisidir. Bu bağlamda asil ile vekil arasında bilgi asimetrisi olduğu ve ulaşılan sonuçların iki taraf için farklı algılandığı görülmektedir. Asil ile vekilin farklılaştıkları diğer nokta amaçlardır. Asil az ücret vermek ister, vekil ise çok kazanmak ister. Kontrol mekanizması konusunda ise asil kontrol etmek ister, vekil kontrol edilmekten hoşlanmaz, kontrolün elinde bulunmasını ve bilgi sahibi olduğu için kendi işine karışılmamasını ister. Asil vekilin kendi (asilin) amaçları doğrultusunda çalıştığından emin olmak ister. Buna ilişkin de vekile yüksek maaş, şirket hissesi veya

yönetim kurulu üyeliği gibi vaatlerde bulunur. Asil vekilin kolaylıkla değişebileceği fikrini oluşturur. Vekil ise değişebileceği fikri doğrultusunda vazgeçilmez olmak için asilin çıkarlarını korumaya ilişkin daha istekli davranacaktır. Vekil şirket kaynaklarını kendi çıkarlarını en üst düzeyde sağlayabilmek için kullanmak ister, bunu yaparken de işverenin çıkarını arka plana iter. Asil ve vekilin bu tutumları ile işletmelerde birtakım çatışmaların oluşması kaçınılmaz hale gelebilir. Kısacası her iki taraf da kendini optimize etmeye çalışır.

Vekalet Kuramındaki örgütlerin gelecek belirsizliklerinden dolayı risk uygulamaları, iflas, kısa dönemli sonuçlar veya gelişme gibi faaliyetler sınırlı kontrol edilebilen unsurlardır. Ancak devlet tarafından düzenlenen yasalar, yeni rakiplerin ortaya çıkması ve teknolojideki gelişmeler gibi çevresel etkenler kontrol edilememektedir. Kontrol edilemezlik örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını etkileyecektir. Bu nedenle Vekalet Kuramında örgütler, riskin kontrol edilebilmesi için, sonuç belirsizliği oluşturan durumları faaliyetlerine dâhil ederler. Kurama ilişkin uygulamalarda, sonuç belirsizliğinin, taraflar arasındaki risk üstlenme farklılıkları asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisini, kişisel amaçları, kişisel çıkarları, kontrol mekanizmalarını ve asil vekil arasındaki sözleşmeleri etkilediği düşünülebilir (Sözen, Basım, 2012).

2.2.6. Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Değişim

Örgütsel Ekoloji Kuramında en temel kavram evrimdir. Çünkü örgütler birer canlı gibi ele alınarak, içinde buldukları sistemlerde diğer örgütlerle ve yapılarla etkileşim içerisindedirler. Evrim konusunda iki kuramdan yola çıkılır. Bunlar, Lamarck'çı ve Darwin'ci evrim kuramıdır. Lamarck'çı evrim kuramı, türlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için çevresel koşullara ayak uydurmaları gerektiği ve ayak uydurmak için değişim geçirdikleri konusuna odaklanır. Darwin'ci evrim kuramı ise, evrim sürecinde türlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için önce çeşitlenme gösterdikleri, sonra da çevreye uyum sağlayabilenlerin yaşamlarını devam ettirebildikleri konusuna odaklanır (Baum, Singh, 1994). Buna göre, örgütler bir arada yaşayarak popülasyonları oluştururlar. Örgütlerin popülasyonlar içinde doğum, yaşam ve ölüm zamanlarının hangi periyodunda yapısal değişim gösterdiklerinin belirlenmesi için çevre, koşullar, yaşamsal faaliyetleri, demografik özellikleri, yapısal özelliklerine bakmak gerekmektedir (Sözen, Basım, 2012).

Darwin'ci kuram, örgütlerin uyum süreçlerini ve yaşadıkları yapısal değişimi evrimsel açıdan çeşitlenme, seçme, tutulma ve rekabet olarak

aşamalandırır (Sözen, Basım, 2012). Çevresel değişim sonucunda örgütler yapısal özelliklerini bu değişime uyumlandırabilmek için, yeni yapılar ve yetenekler geliştireceklerdir (Baum, Singh, 1994). Örgütsel çeşitlenme örgüte olumlu yönde etki ettiği zaman örgüte bir değer kazandırır. Bu durumda çevrenin örgüt tarafından nasıl algılandığı, çevre ile etkileşimde örgütsel dinamiklerin değişime uğraması, örgütün çevre değişimine ayak uydurabilmesi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda örgütün ne kadar yaşayıp yaşamayacağı çevresel değişime ne kadar ayak uydurabildiği ile orantılıdır. Değişim sonucunda yaşamaya devam eden örgütler meşruluklarını ispat etmiş olurlar (Sözen, Basım, 2012). Örgütlerin evrimi doğal seleksiyon sonucunda gerçekleştiği önermesi iki ana varsayma dayanmaktadır. Bu varsayımlar, örgüt çevresinin değişken özellikte olması ve örgütlerin çevresel değişikliklere yavaş tepki vermeleri nedeniyle durağan özellikte olmalarıdır. Örgütlerin yapısal özelliklerinin değiştirilmesinin çevresel değişim hızına göre daha zor ve yavaş olabileceği bu varsayımlarla görülebilmektedir. Çevresel değişim koşullarına uyum sağlayamayan örgütler çevresel ayıklanma yaşayarak, yaşamlarının son bulması riski ile karşı karşıya kalacaklardır (Baum, Singh, 1994).

Değişim sürecinde etkili olan diğer faktörler, politik, yasal, ekonomik çevreler kapsamında ele alınmaktadır. Seçilen ve tutulan örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için çevrenin kaynaklarını elde edebilmek adına diğer örgütlere üstün gelebilmek için rekabet ederler. Rekabetin derecesi örgütlerin yaşamlarını etkiler (Baum, 1996). Benzer kaynaklar örgütlerin rekabete girmesine neden olur. Bu da niş genişliğini oluşturmaktadır. Niş genişliği örgütlerin popülasyon içerisindeki hareket alanının belirleyicisidir (Carroll, 1985). Popülasyondaki yoğunluğun artması ile meşruiyet ve rekabet etkileri de artacaktır. Örgütler çevresel belirsizlikleri azaltmak için eşbiçimlilik sürecine girecektir (Greenwood vd., 2002). Örgütün yaşadığı krizler, şoklar, ani politik değişiklikler, girişimcilerin tutum ve davranışlarının örgütsel değişimin üzerinde etkilidir ve çevresel baskılara karşı durabilmek için örgütler birbirleri ile benzeşmeye gireceklerdir (Powell, 1991). Örgütler arasındaki bu süreçte etkileşimlerin yönü ve niteliği önemlidir. Değişimin nedenleri örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanabilir. Pazar koşulları, politik, yasal, kurumsal ve teknik çevre dışsal, örgüt çıkarları, değer yargıları, bağımlılık dereceleri ise içsel değişim nedenleridir (Greenwood vd., 2002).

Çeşitlenme, seçilme ve tutulma süreçlerinin yanında sürecin gerçekleşmesi için örgüt popülasyonlarının davranışları da önemlidir.

Örgüt üyelerinin bireysel etkileri sınırlı rasyonellik sebebiyle düşüktür (Aldrich, 1999). Evrimsel süreç bu şartlar altında iki sonuca sebep olmaktadır. Bu sonuçlar, değişim ve uyumdur. Değişimin nedenleri farklı boyutlar altında incelenmiştir. Öncelikle, örgütsel değişim belli bir zaman aralığı içerisinde gerçekleşir. Örgüt kendi dinamiklerine göre değişimi yaşar. Bu değişim süresi uzun veya kısa olabilir. Diğer boyut, değişimin hangi yönde gerçekleştiğidir. Değişimin hızı, değişime ilişkin aktivitelerin birbirini izleme durumu, karar verme, iletişim sistemleri ve değişime direnç durumu da diğer faktörlerdendir (Barnett, Carroll, 1995).

Farklı büyüklükteki, farklı faaliyet ve özellikteki örgütler aynı popülasyon içerisinde yaşamlarını sürdürebilirler. Rekabete dayalı etkileşim, sektöre yeni giren işletmeler ile büyük potansiyeldeki işletmeler arasında gerçekleşmektedir. Küçük çaplı işletmeler büyümeden popülasyondan ayıklanırsa büyük işletmeler için tehlike olmaktan çıkarlar. Popülasyonun gelişimi için bir seçim durumu söz konusu olmaktadır (Brouwer, 2000).

Barnett ve Carroll (1995), değişimi içsel ve dışsal nedenler olarak belirleyerek, içsel nedenleri örgütün yaşam döngüleri kapsamında ele almıştır. Örgütün yaşam döngülerinde yaşı ve büyüklüğünün etkisinin olduğunu belirtmiştir (Barnett, Carroll, 1995). Hannan ve Freeman (1989), bu durumu yapısal atalet kavramı ile açıklarak, örgütün eylemsizlik özelliğine vurgu yapmıştır. Yapısal atalet kavramına göre, örgütler değişimin maliyetli olması nedeniyle değişime pek sıcak bakmazlar. Karar alıcıların sınırlılıkları, çevreyi algılamalarının yüksek olmaması, politik kısıtlar ve örgütlerin çevrenin değişim hızına karşı yeterli derecede çevik olmaması değişim hızını düşük tutacaktır. Örgütsel farklılığın en önemli etkeni değişimdir. Değişimin yarattığı farklılıkların en önemli sebebi kaynak dağılımının nasıl yapıldığı konusudur. Örgütler yaşamları boyunca tek bir kaynağa bağlı kalmak istemeyebilirler (Hannan, Freeman, 1989). Çevre ile uyum sürecinde örgütlerin sürekli öğrenmeyi sağlamaları gerekmektedir. Çevreyi takip etme hızı, örgütsel öğrenmenin sürekli olduğu örgütlerin yaşama olasılıkları diğer örgütlere göre daha yüksek olacaktır (Burgelman, 1990).

Örgütsel Ekoloji Kuramına göre ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimler karşısında uyum sağlayan örgütlerin yaşayabileceği anlayışı zamanla, değişime uyum sağlamayı öğrenen ve öğrenmeye uyum sağlayan örgütlerin yaşayabileceği anlayışına dönüşmüştür. Dolayısı ile örgütsel yapılar bilgi gelişimi, değişime uyum hızı, esneklik, öğrenme yetenekleri, rekabette güç elde etme gibi süreçlerde çevreye daha hızlı uyum sağlayarak öğrenen örgütlere dönüşmektedir (Basım, Şeşen, 2009).

Örgütler, içinde buldukları popülasyonda meşruiyetlerini sağlayabilmek amacı ile ihtiyaç duyduklarında mutasyona uğrayıp doğal seleksiyondan korunmak için, niş pazarlar keşfetmek, popülasyona dahil olmak, popülasyon yoğunluğu ve rekabete dayalı etkileşimleri doğru analiz etmek zorundadır. Örgütsel ekoloji kuramındaki yoğunluk bağımlılığı anlayışı, popülasyonun yaşam, doğum, ölüm, büyüme, evrimleşme süreçleri, topluluk olarak etkileşimleri, kaynak edinimleri, rekabet yoğunluğu ve etkileşimsel yoğunluk gibi unsurlar ile çevrenin maksimize edilebileceğini ifade eder. Popülasyonların ve rekabetçilerin iyi analiz edilmesi ile oluşturulabilecek stratejiler, yoğunluk bağımlılığı anlayışındaki maksimizasyon ve doğal seleksiyondan örgüt yapılarının korunup, yaşam sürelerinin uzatılmasını sağlayacaktır.

2.2.7. Örgütsel Ağlar Kuramı ve Değişim

Örgütsel Ağlar Kuramının odak noktasını “sosyal bağlar ekonomi ve örgütlerde nasıl şekillenir?” sorusu oluşturmaktadır. Kuramın çıkış noktasını oluşturan etkenler şu şekilde sıralanmaktadır. Sosyal yerleşiklik kavramı (Granovetter, 1985), sosyal sermaye (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988), ağ düzenekleri kapsamında merkezilik (Jablin, Putnam, 2001), güçlü bağlar (Coleman, 1988), zayıf bağlar (Granovetter, 1973), yapısal boşluklar (Burt, 1992), örgütler arası ağ ilişkileri (Oliver, 1990), sosyal ağ analiz yöntemidir. Bu kuramın en önemli özellikleri; indirgemeci olmaması, doğrusal mantığı esas almaması, geleneksel sosyolojideki “sosyal davranışların birey davranışlarının toplamı olduğu” görüşünü reddetmesidir (Emirbayer, Goodwin, 1994). Sosyal bağların ekonomi ve örgütlerde nasıl şekillendiğine odaklanır. Kuram, kullandığı ağ analizi yöntemiyle kurumların örgütlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını, aralarındaki etkileşimlerden oluşan veri analizlerine odaklanılması gerektiğini belirtir (Parkhe vd., 2006).

Örgütsel ağlar konusunda davranış kişilerarası ilişki ağlarında yerleşiktir (Granovetter, 1985). Yerleşiklik kavramı pasif piyasalarda ve ekonomik değişimin zor olduğu zamanlarda daha önemli hale gelmektedir (Killduff, 1990). Yerleşiklik, aktörlerin sosyal hayatta olan bağlarının hayatla olan kopmazlık özelliğini vurgulamaktadır (Beckert, 2003). Bu kavramla, kişilerin ekonomik hayatı boyunca oluşan sosyal etkileşimlerinde, şahsi menfaatleri ile bağlantılı maddi değerlerden çok, sosyal ortamdaki duruşunu ve sosyal edinimlerini korumaya eğilimli olarak hareket edeceği anlatılmaktadır (Polanyi, 1992). Ekonomik ilişkilerde sosyal bağlar önemlidir. Ekonomik davranış kişiler arası ilişkilerde yerleşiktir (Granovetter, 1985). Sosyal yerleşikliğin yüksek olması ile taraflar arasındaki mübadele ve alım-satım işlemlerinde finansal kararların

verilmesinde ve aktörler arasındaki rekabetin yapısında sosyal ağlar belirleyici rol oynamaktadır (Granovetter, 1985). Değerli kaynaklara ulaşma konusundaki rekabet avantajı sosyal ağlar içinde önemli konumda bulunma, güçlü bağlantılara sahip olma, merkezde konumlanma sayesinde elde edilebilmektedir. Sosyal yerleşiklik, örgüt düzeyindeki analizlerde, fiyatın sabitlenmesi ve küçük firmaların yok olması ile üretime ilişkin kurulum standart bilgilerinin dolaşımı üzerinde etkili olabilmektedir. Yerleşiklik kavramı etkin değilse değişimin gerçekleşmesi zor olacaktır.

Sosyal sermaye, arkadaşlığa, tanışıklığa dayalı, karşılıklı ağ ilişkileri ile elde edilen soyut ya da somut yararlar olarak tanımlanabilmektedir (Gargiulo, Benassi, 2000). Bir birey ya da sosyal bir birlik tarafından oluşturulan ilişkiler ağında elde edilebilecek mevcut ve muhtemel kaynaklardır (Bueno vd., 2004). Taraflar arasındaki sıradan ilişkilerin sosyal ilişkilere dönüşmesi ve tarafların fayda sağlaması ile oluşmaktadır (Burt, 1992). Bu dönüşüm güven ortamının oluşturulması ile gerçekleşmektedir. Güven ortamının ilişkilere sosyal bir nitelik katarak sosyal sermayeye dönüşmesinde iki ayrı görüş dikkat çekmektedir. Birincisi, tarafların birbirleri ile sosyal nitelikli olmayan bağlantılarının zaman içerisinde bir güven ortamı yaratarak sosyal nitelik kazanmasıdır. İkincisi, birbirleri ile ilişkisi olmayan tarafların benzer ya da ortak özelliklerinin güven ortamı yaratarak sosyal bağın oluşmasıdır. Her iki görüşte de en önemli kavramlar birey ve örgüttür (Tsai, Ghosal, 1998). Bireysel açıdan sosyal sermaye, çalışanlara iş arama sürecinde, mesleki başarı elde etmede, tedarikçilerle ilişkilerin güçlendirilmesinde yardımcı olmaktadır (Bueno vd., 2004). Örgütsel düzeyde, geniş sosyal ağlara sahip örgütler rakiplerine karşı büyük rekabet avantajı elde edeceklerdir (Gargiulo, Benassi, 2000).

Ağ düzeneğinde merkezde konumlanmış aktörler, bağlantı sayısı bakımından en fazla bağlantıya sahip olanlar (Burt, 1992) olduğu için, gücü elinde bulunduracaktır. Bu da örgüte yeterlilik, bilgiye ulaşma, kaynak akışını kontrol edebilme, inovasyon gibi avantajlar sunacaktır (Gargiulo, Benassi, 2000).

Sosyal ağ düzeneğinde sayıca fazla olan aktörler arasında herhangi bir bağlantı olmaması durumu “yapısal boşluk” olarak tanımlanmaktadır (Burt, 1992). Yapısal Boşluk Kuramı ise birbirleri ile ilişkisi olmayan aktörlerin arasındaki bilgi akışının aracı ya da köprü görevi gören aktörlerin yapısal boşluğu doldurarak, yapı içerisinde kontrol ve bilgi erişimi avantajını sağlaması olarak devreye girmektedir (Burt, 1992). Bu bağlamda Yapısal Boşluk Kuramı hem örgütsel, hem de yönetimsel

avantajlar sağlamaktadır. Yapısal boşluklar arasında aracılık konumu üç üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlükler “alternatif bakış açısı ve uygulamalara ulaşma yeteneğinin sağlanması”, “sosyal sistemdeki yeni görüş ve düşüncelere erken ulaşılması”, “bir avantaj elde edileceği düşüncesi ile gruplara düşüncelerin aktarılmasının sağlanması” dır (Burt, 2005).

Örgütler kendi çevrelerinde güç kazanmak için sosyal ağları genişletmeye çalışırlar. İşbirliği temelinde organizasyonlar arası etkileşimler öncelikle düşük güven düzeyinde, riski az, küçük çaplı, gayri resmi olan ilişkilerle başlar (Ring, Van De Ven, 1994). Zaman içerisinde bu ilişkiler örgütler arası yerleşik biçime dönüşürler (Gulati, Gargiulo, 1999). Örgütler arası ağ kurma ihtiyacının nedenleri; kaynak açısından; kaynakların kıt olduğu ve dışarıdan elde etmenin zor olduğu durumlarda başka örgütler ile bağlantı oluşturma eğilimi ortaya çıkacaktır (Oliver, 1990). Bilgi alış verişini açısından; Örgütlerin birbiri ile sosyal ilişkiler kurmaları farklı aktörlerden gelen bilgi ile çevresel değişime uyum sağlanmasında etkili olmaktadır (Hammond, Gleen, 2004). İletişim açısından; Ağ düzenekleri örgütler için diğerleri ile iletişimlerini sayesinde tepki gözleme imkânı sunmaktadır (Kraatz, 1998). Çevresel belirsizlik açısından örgütlerin diğer örgütlerle iletişim kurarak bilgiyi elde etmeleri çevresel belirsizliklerin azaltılmasında avantaj sağlamaktadır (Koka vd., 2006).

Örgütsel Ağlar Kuramında, örgüt sınırlarının tarayıcılık rolünü kurucunun üstleneceği belirtilmektedir (Van De Ven, 1976). Bu bağlamda, kurucunun kişisel bağlantıları örgütsel ağ bağlantılarının kurulmasını sağlayacaktır. Örgütlerin özellikle kuruluş aşamasında oluşturulan ilişkiler, arkadaşlığa, tanışıklığa dayalı, karşılıklı ağ ilişkileri ile gerçekleşecek ve kurucunun ün ve itibarı ile doğrudan ilişkili olarak kurulacaktır. Kuruluş aşamasında oluşturulan güçlü ve yerleşik bağlantılar kurucunun örgütün meşruiyetini ve sürekliliğini sağlayabilmesi için gereksinimi olan birçok kaynağı edinebilmesinde güçlü etkiye sahiptir (Greve, Salaff, 2003). Kuruluş aşamasında kurucunun süreç yönetimi, ağ düzenindeki ilişkilere katkısı açısından bakılacak olursa, belirsizlik seviyesi en az olan ilişkileri devam ettirme ve güçlü ağ ilişkilerinin sürekliliğini sağlama yönünde olması gerekmektedir (Hallen, 2008). Ekonomik yapıların değişimi sayesinde örgütlerin dış kaynak kullanma gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütün ağ düzenindeki diğer örgütlerle ilişkisel yapısını geliştirmesini sağlayacaktır. Geliştirilen ağ yapısında merkezi rolde olan örgüt kaynağı elinde bulunduran, yani ağ düzenine hâkim olandır. Endüstriyel alanda ise örgütsel aktörler ağ düzenindeki sınırları ve değişim ilişkilerinin

yapısını kendisi oluşturmaktadır. Öncelikle iktisadi nitelik taşıyan bu ağ ilişkisi zamanla bilgi paylaşımı, ağlar arası etkileşim ve güçlü bağlar kurma şekline dönüşecektir. Zorunlu olarak değişime eğilim, örgütsel yapının kurallarının belirleyici ya da kısıtlayıcı olma özelliğini şekillendirecektir (Uzzi, 1997). Bu bağlamda örgüt, müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verebilme kapasitesini arttırarak, örgütün bilgi yerleşikliğini, kalite sürdürülebilirliğini, üretim faktörü yapılanmasını, verimliliğin ve kar marjının arttırılmasını, süreç yönetim stratejilerinin geliştirilmesini, teknolojik yeniliklerin takip edilmesini sağlayacaktır (Sayli vd., 2006). Örgütlerin diğer örgütler ile ağ düzeneğindeki iletişim bağları bilgiyi edinimlerini kolaylaştırarak, çevresel belirsizliklerin azaltılmasında avantajlar sağlamaktadır (Koka vd., 2006).

2.2.8. Makrokurumsal Bakış Açısı ve Değişim

Makrokurumsal Bakış Açısı örgütsel formların şekillenmesinde örgütün faaliyette bulunduğu devlet, finansal sistem, eğitim, öğretim sistemleri gibi ana yapıların rolünü vurgulayan bir bakış açısıdır. Örgütlerin çevrelerinden kaynaklı ortak problemler örgüt formlarının birbirlerine benzemesine sebep olmaz. Her örgüt yapısı kendi kurumsal çerçevesine göre çözümler üretirler (Whitley, 1994). Örgütsel yapılar kurumsal çevreye göre şekillenir ve her ülkede bu şekillenme farklılıklar gösterir. Kuram, buradan yola çıkarak ekonomik determinizmi reddeder (Gökşen, 2007). Makrokurumsal Bakış Açısı, bir ülkenin kurumlarının kendine has bir kurumsal mantığı, otoriter ilişkiler modeli ve iş sistemleri yarattığını savunur. Bu bağlamda, her kurumsal çevrede faydalı olabilecek etkin bir örgütsel formdan bahsedilemez. Kurama göre, iki ülke şirketlerinin benzer özellikler göstermesi ancak, aynı çevre özelliklerine sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel formların şekillenmesinde aktörlerin etkisi vardır. Kültürel determinizmi reddeder. Buna göre aktörler stratejilerini kültürel değerlerden değil, kurumsal çevrelerin etkisi ile şekillendirirler (Sözen, Basım, 2012).

Yapısal Koşul Bağlılık Teorisinin her çevrede ve koşulda etkin olabilecek ideal bir örgüt tipi bulunmadığını savunan temelinde iş çevresinin belirsizliği, kullanılan teknoloji, büyüklük, sahiplik yapısı, yaş, strateji gibi faktörlerin örgüt yapısını şekillendirdiği öne sürülmüştür (Maurice vd., 1980).

Makrokurumsal Yaklaşım kültürel yaklaşımları eleştirir. Çünkü bir ülkede birden fazla kültür yapısı olabilir, ancak tek bir kurumsal çevre vardır. Bu nedenle ülkelerin kurumsal bakış açıları kültürel yapılarından

daha etkindir. Makrokurumsal Bakış Açısı örgütsel yapı üzerinde durmaz, örgütsel form üzerinde durur. Nüfus çevre bilimcilerine göre aynı formu taşıyan örgütler çevreye aynı tip bağımlılık gösterirler ve çevresel değişikliklerden aynı oranda etkilenirler. Makrokurumsal Bakış Açısı örgütlerin çevrelerine olan bağımlılığını ve bu çevredeki değişikliklerin örgüt sosyal çevrelerine olan bağımlılığını ve bu çevredeki değişikliklerin örgüt üzerindeki etkisini inceler. Makrokurumsal Bakış Açısında örgütler incelenip diğer örgütler ile karşılaştırılınca, sadece yapısal özellikler üzerinde durulmaz. Örgütün sahiplik yapısı, kullandığı büyüme modelleri, faaliyet çeşitliliği, büyüklüğü, başka örgütler ile ilişki doğası incelenir. Makrokurumsal Bakış Açısı, çevre-örgütsel form ilişkilerini incelediği gibi, örgütsel formun çeşitli boyutları arasındaki ilişkileri de incelemektedir (Akış, 2007).

Makrokurumsal yaklaşım, sosyal etki, otorite ve ulusal iş sistemleri yaklaşımları ile ulusal düzeyde araştırmaların yapılmasına öncülük etmektedir. Bu yaklaşımların tümü, örgütlerin verimlilikle birlikte, kurumsal çevre ile uyum ve meşruiyete ihtiyaç duyduklarını benimsemektedir (Akış, 2007).

Sosyal etki yaklaşımının temelini Maurice vd.'nin 1970'lerde Almanya ve Fransa'daki ücret sistemleri üzerinde yaptıkları karşılaştırmalı çalışma oluşturur. Buna göre büyüklük, teknolojik, sektörle ve yerel iş gücünün pazarı açısından birbirine eş şirket çiftleri üzerine yapılan çalışmalarda, iki ülke şirketleri arasında sadece ücret sistemleri değil, örgütsel yapı ve uygulamalar açısından da farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Ülkelerin bu farklılıkları eğitim, öğretim, sosyal sınıflandırma, endüstriyel ilişkiler gibi kurumlarının farklılıklarından da kaynaklanmaktadır. Sosyal etki yaklaşımı toplumsal, politik ve ekonomik olayların sosyal bir perspektif kapsamında incelenmesi gerektiğini savunur (Maurice vd., 1980). Sosyal etki yaklaşımında örgütleri aktörler şekillendirirler. Aktörler de içinde buldukları sosyal çevrenin birer ürünüdür. Örgütlerde aktörler arasındaki çatışma ve çelişki durumları örgütleri sürekli olarak değişime yatkın bir ortam yaratır. Kurumların ve aralarındaki ilişkilerin zaman içerisinde süreklilik gösteren veya kesintiye uğrayan özellikleri ortaya çıkmadan değişim süreci ve sonuçları değerlendirirler. Örgütsel amaçlara ulaşma yolları sosyal çevre içerisinde şekillenmektedir. Maurice ve Sorge (2000), sosyal etki yaklaşımının asıl hedefinin örgütün amaçlarının da sosyal çevre tarafından şekillendirildiğini göstermek olduğunu belirtmiştir (Maurice, Sorge, 2000).

Hamilton ve Biggart (1988) örgütlere ekonomik ve politik bir çerçeveden bakarak otorite yaklaşımını oluşturmuşlardır. Otorite ilişkilerinin tarihsel

gelişimleri ile bireyler ve kurumlar içinde her toplumda var olduğunu belirtir. Örgütlerin tasarımlarında yeniliklerin örgütlerin içinde buldukları piyasa koşulları kapsamında olduğunu, fakat bu yeniliklerin örgütlenmede etkin bir rasyonel bakış oluşturmadığını ileri sürer (Hamilton, Biggart, 1988).

Hamilton ve Biggart (1988) otorite yaklaşımını Japonya, Güney Kore ve Tayvan'da örgütsel formları inceleyerek oluşturmuştur. Çalışmada firma yapıları ve ilişkilerinde farklılıklar olduğunu belirlenmiştir. Japonya'da devlet ve firma ilişkilerini işbirlikçi ortaklık olarak tanımlarken, Güney Kore'de politik kapitalizm, Tayvan'da ise tabaka ayrımı olarak örgütsel formları tanımlamışlardır. Japonya'da temel aktörler, piyasalar arasındaki topluluklar kaışa iken, Güney Kore'de şabol, Tayvan'da ise aile şirketleridir. Çalışmaya göre, örgütsel yapılar durumsal özelliklere göre oluşturulmaktadır. Örgütün formunu faaliyet gösterdiği ülkenin politik, ekonomik ve toplumsal kuralları şekillendirir. Tarihsel özellikler ile toplumsal yapı analiz edilebilir. Her örgüt kurumsallaşmış bir ilişkiler ağı içerisinde faaliyet gösterir. Bu ağ yapısı ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Örgütün yapısı yönetim şekli ve takip ettiği stratejiler üzerinde ağ yapısının önemli bir yeri vardır. Ekonomik ve kültürel etmenler piyasa ve ekonomik girişimlerin büyümesiyle açıkça anlaşılabilir, ancak örgütsel form en iyi toplumdaki otorite ilişkilerine göre anlaşılabilir. Bu anlamda, devlet ve girişimci ilişkisinin önemi ortaya konmaktadır (Hamilton, Biggart, 1988). Japonya, Güney Kore ve Tayvan'da örgütsel formlar bakımından sahiplik yapısı, yönetim, finans ve üretimde farklı örgütsel yapılarının olduğu ortaya konmuş ve ayırıcı örgütsel niteliklerinin birbirlerinden ve batı ülkelerinden farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ülkelerden herhangi birinde faaliyet gösteren örgütlerin birbirine benzedikleri, izomorfik eğilimler gösterdikleri kabul edilmiştir. Teknik çevre baskıları veya rekabetçi eşbiçimlilik şekilleri bunlara birlikte kabul edilerek, Kuzeydoğu Asya'daki örgütsel formların rekabetçi bir birleşim yaratmalarından dolayı benzeştikleri ortaya çıkarılmıştır (Orru, vd., 1991).

Ulusal iş sistemleri yaklaşımında diğer iki yaklaşım gibi, örgütsel formu kurumsal çevrenin şekillendirdiği savunulmuştur. Bu nedenle de örgütler bir ülke içinde benzerlikler ve ülkeler arasında ise farklılıklar sergilemektedir. Bu yaklaşım, piyasa ekonomisi kapsamında ekonomik faaliyetlerin farklı, fakat eşit derecede başarılı şekillerde örgütlenebileceğini ve bir ülkede verimli bir şekilde faaliyet gösteren bir formun başka bir ülkede aynı sonuçları oluşturmayacağını ileri sürer (Sözen, Basım, 2012).

Whitley (1998), tüm ülkelerde geçerli tek bir örgütsel formun mümkün olmadığına odaklanırken, bir ülkedeki iş sisteminde yer alan örgütsel özelliklerin, örgütler arası etkileşim şekillerinin ve istihdam biçimlerinin, o ülkenin kurumsal bağlamı olan devlet, finansal sistem ve beceri ve iş geliştirme sistemlerinin şekillendirilmesi ile tarihsel değişimler sonucunda biçimleneceğini belirtmiştir.

Her ülkenin kendisine özgü ulusal iş sistemlerinin olduğunu, bu sayede de örgütsel formların benzeşmesinin çok zor olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda küreselleşme çok geniş kapsamlı değildir. Küreselleşme nedeniyle meydana gelebilecek değişim, tarihsel değişim süreci, kurumsal ilişkiler dâhilinde, yörünge-bağımlı şekilde oluşacaktır. Değişim sadece globalleşme etkisi ile değil, az da olsa rekabet pazar etkisi ve uluslararasılaşma ile de gerçekleşebilecektir (Whitley, 1998). Ulusal iş sisteminin en temel niteliği olan yönetim yapısı, şirketlerin doğal yapısı ve kendilerine özgü davranışlarının değişimi de çok zor olabilmektedir. Uluslararası faaliyette bulunan şirketler birtakım değişimler yaşayabilmektedir. Fakat, değişim bu şirketlerin geleneksel iş sisteminin yapısını çok zor değiştirebilmektedir (Whitley, 1999).

Değişimin ele alınmasına yönelik makrokurumsal kuram, kurumsal çevrenin örgüt formlarının değişiminden çok var olanların nasıl korunduğuna odaklanır. Makrokurumsal Kuram aktöre hareket alanı sağlamadığı için, değişimi sadece dışsal etkilerden kaynaklı olarak kabul eder. Örgüt içi kaynaklardan dolayı değişimin olabileceğini göz ardı eder. Ayrıca kurumsal çevrenin uyumlu olmasından kaynaklı kabullenışı dış çevrenin etkilerini göz ardı ederek dile getirilmektedir. Whitley, kurumsal çevrede değişimin aynı boyutta tüm parçalarda değişime zorunlu olarak sebep olacağını belirtmiştir. Makrokurumsal Kuramda değişim buna bağlı olarak büyük yıkıma sebep olur. Kurumlar değişime karşı koyarlar, birbirlerini değişime karşı dizginlerler. Ancak eleştirmenlere göre, çevre tam bir uyum içerisinde olamaz. Kurumsal bir çevrenin herhangi bir parçasında olan değişim diğer parçaları etkilemeyebilir. Sistemin parçası değişirken, diğer parçaları aynı kalabilir. Kurumsal çevrede değişim süreklilik ile birlikte yaşanır (Whitley, 1992). Makrokurumsal Kuram, kurumsal açıdan ülkelerin tarihsel süreçleri doğrultusunda derin değişimlere izin vermemektedir. Globalleşme süreci, iş sistemlerinin değişmesinde büyük ve hızlı değişimlere neden olmayacaktır (Whitley, 1998). Kişiler, örgütlerini mevcut kurumlardan koruyan örgütsel alanların oluşturulması sayesinde, mücadeleyi kuralına göre uygulayabilmek için, değişim konusunda inisiyatif elinde bulundurabilirler, kendi kurallarını uygulayarak başarılı olabilirler. Dolayısı ile değişim, dönüşüm ve yenilik

mevcut ulusal kurumların yapısına uyan bir strateji geliştirilerek gerçekleştirilmelidir (Kleiner, 2005).

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, örgütsel süreçlerde örgütün fonksiyonel olarak çevresi ile arasında yaşanabilecek etkileşimleri ve bu etkileşimler sonucunda değişimle baş edebilme çabalarının ve değişime dirençlerinin neden geliştirildiğini kuramsal olarak belirlemektedir. Çalışmanın bulgularında örgütlerin değişime bakış açıları kuramsal olarak ele alınmış, her bir kuramın farklı noktalarında farklı yaklaşımlar ile örgütsel dinamiklerini geliştirdiği görülmüştür. Bu dinamikler doğrultusunda yeni bir bakış açısı elde edilmiştir.

Literatüre göre, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri ve etkili olabilmeleri için çevresel koşullara uyum sağlamış olmaları gerekmektedir (Donaldson, 1996). Örgütün, çevre koşullarına yapısal uyum sağlayabilmek ve çevresel belirsizlikleri azaltabilmek için çevre ile bilgi alışverişinde bulunması (Thompson, 1967), çevredeki kaynaklara bağımlılıkları (Sherer, Lee, 2002), faaliyetlerinin olası maliyetlerini göze alıp almamasına göre hiyerarşik, stratejik, organizasyonel veya piyasa yapılarına adapteolma çabaları, buldukları kurumsal çevreye uyumlarına göre eşbiçimlilik geliştirmeye zorlanmaları (DiMaggio, Powell, 1983), güçlü sosyal bağlara sahip olma ile merkezde konumlanma sayesinde avantaj sağlamaya (Uzzi, 1997) ve doğal seleksiyondan örgüt yapılarını koruyup yeni yapılar ve yetenekler geliştirerek meşruiyetlerini sağlamaya çalışmaları (Baum, Singh, 1994) ve sistemin parçasının değişirken var olanların korunmaya çalışılması (Whitley, 1992) örgütün yaşam ömrünün uzatılmasını sağlayan kuramsal kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz örgütlerinde, bu kuramlardan yola çıkılarak değişime adaptasyon süreçleri değerlendirilebilir. Bu bağlamda tek bir kurama bağlı olarak değil de sistem yaklaşımından yola çıkılarak, bütünleşik yaklaşımların daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütün yaşam döngüsünün uzatılabilmesi için, yöneticilerin yönetsel süreçlerde ve örgütsel aktörlerin örgütsel süreçlerde değişimle baş etme mekanizmalarının geliştirilmesi gerekliliğini öğrenmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon sürecinde yeni stratejiler ve yapısal düzenlemeler ile çevreye olan bağımlılıklarını azaltmak için kendilerine özgü kontrol mekanizmaları geliştirmesi temel alınmalıdır. Daha sonra çevresel belirsizliklerin yönetimi ve kontrol altında tutulması için birtakım maliyetleri göze almaları, kendileri ile

ortak çevreyi paylaşan diğer örgütlerle eşbiçimlilik geliştirmeleri, toplumsal ve teknolojik değişimler karşısında öğrenen ve öğrenmeye uyum sağlayan yapılar geliştirmeye çalışmaları ve örgütsel formlarını şekillendirme eğilimleri ile hayatta kalma stratejilerini geliştirmesi gerekmektedir. Dolayısı ile örgütün çevresindeki tehdit, fırsat ve değişim hızına göre yapı ve stratejik süreçlerini değiştirebileceği, çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltarak gücü ellerinde bulundurabilmeleri için oluşturdukları yeni stratejiler, bilgi paylaşımı, örgütsel ağlar arası etkileşimle güçlü bağlar kurma şekilleri, güç ilişkileri, birbirlerine bağımlılıkları, meşruiyet ve farklı örgütsel form oluşturmaya çalışmaları ile bilgi gelişimi, buldukları sektörde gerçekleşen değişim sürecine uyum hızı, esneklik, çeviklik, örgütsel öğrenme yetenekleri ile rekabette avantaj elde edebileceğinin mümkün olabileceği görülmektedir.

Oluşturulabilecek bütünleşik yaklaşımlar, yöneticiler tarafından kariyer süreçlerinde örgütün farklı işlevsel stratejilerinin ele alınarak çevre ile güçlü ağ kanallarının belirlenmesini, örgütsel yönetim süreçlerinin ve örgütün uyguladığı içsel ve dışsal işlevsel protokollerin kolaylaştırılmasını, sürdürülebilirliklerini gerçekleştirme sürecinde büyük destek mekanizmalarının oluşturulmasını sağlayabilecektir. Örgütün faaliyet gösterdiği sektörde doğru stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve sürdürülmesi meşruiyetini ve kurumsallığını destekleyecektir. Örgütlerin çevre analizleri ve rekabet pazar analizleri sayesinde geliştirilen stratejileri, yaşam ömrünün uzaması ve gücü elinde bulundurması açısından avantajlar sağlayacaktır. Örgütlerin değişimin kaynaklarını ve gücü elinde tutan tarafı tanımaları ile daha etkili örgütsel değişim süreci gerçekleştirilebileceği görülecektir.

Bu çalışma örgüt kuramlarını, bu kuramların değişime bakış açılarını ele alması ve örgüt dinamiklerinin değişime uyum sağlama aşamalarını anlamak açısından literatüre genel bir bakış açısı kazandıracaktır. Ancak, belirli bir örgüt kuramına yönelik yapılabilecek çalışmalarda, bu çalışmaya göre daha detaylı araştırma yapılabilecektir. Ayrıca tek bir kuramın farklı sektörlere yönelik ampirik araştırmaları ile de literatüre katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın sadece yazın incelenmesi ile yapılmış olması, araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, her ne kadar kuramlar temel kavramları ile ele alınmış olsa da, çalışmamızın literatüre dayalı olması nedeniyle ampirik bir sonuç elde edilmesi ve örgütün hiyerarşik, pazar, teknolojik, temsil, stratejik pozisyon, karar mekanizmaları, maliyet avantajları, güç ilişkileri, performans koşulları, rekabetçi davranışı, stratejik pozisyonu, etkinlik, etkililik, yetkinlik, verimlilik, yeteneksel ve

yönetimsel süreçlerine ilişkin farklı kuramsal bakış açılarındaki dinamiklerinin araştırılması kapsam dışında olmaktadır. Bu nedenle, konu ile ilgili sonraki çalışmalarda, farklı sektörlerde farklı kuramsal yaklaşımlar ile tek bir bakış açısına ilişkin yapılabilecek ampirik araştırmalarda daha detaylı sonuçlar elde edilebileceği gibi çalışmanın açıklayıcılığına da katkıda bulunabileceği ön görülmektedir. Diğer yandan, yeni kuramsal yaklaşım olarak da oluşturulabilecek bütünleşik yaklaşımların ampirik olarak ele alınmasının yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akış, B. (2007). Türk İş Sistemindeki Değişimin Holdingler Arası İşbirliğine Etkisi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Alchian, A., Demsetz, H. (1977). Production, Information Costs And Economic Organization, A. Alchian, Economic Forces At Work, 73-110, Indianapolis: Liberty Press.
- Alchian, A., Woodward, S. (1988). The Firm Is Dead, Long Live The Firm, Journal Of Economic Literature, 26(1), 65-79.
- Aldrich, H. E. (1999). Organizations Evolving, London: Sage, Max Weber Award For Best Book, American Sociological Association, Section On Organizations, Occupations And Work, 2000, George R. Terry Award, Academy Of Management, Best Management Book Published In 1999.
- Barnett, P., Carroll, G. (1995). Modeling Internal Organizational Change, Annual Review Of Sociology, 21, 217-236.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Çetin, F. (2009). Değişim Ve Örgütler, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde, 13-43, Ankara, Siyasal Yayınları.
- Basım, H. N., Şeşen, H. (2008). Örgütsel Öğrenme Ve Öğrenen Örgütler, (ed. Ş. Şimsek, A. Çelik), Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım, Eğitim Kitabevi, 1.
- Baum, A. C. J., Singh, J. V. (1994). Evolutionary Dynamics Of Organizations, New York, Oxford U. Press.
- Baum, A. C. J. (1996). Organizational Ecology, S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (Der.), Handbook Of Organization Studies, London, 77-114.
- Beckert, J. (2003). Economic Sociology And Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? In: Journal Of Economic Issues 37, 769-787.
- Beckhard, R., Harris, R. (1987). Organizational Transitions: Managing Complex System Change, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Beeson, I., Davis, C. (2000). Emergence and Accomplishment in Organizational Change, Journal Organizational Change Management, 13, 2, 178-189.
- Berle, A. A. Jr., Means, G. C. (1932). The Modern Corporation And Private Property, New York, Macmillan.

- Blau, P. M. (1970). A Formal Theory Of Differentiation In Organization, *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms Of Capital, *İçinde*, J. G. Richardson (Ed), *Handbook Of Theory And Research For The Sociology Of Education*, 241-258, New York, Greenwood.
- Brouwer, R. (2000). Environmental Value Transfer: State Of The Art And Future Prospects, Received 5 November 1998; Received In Revised Form 15 June 1999, Accepted 16 June 1999, *Ecological Economics* 32, 2000, 137-152.
- Bueno, E., Salmodor, P. M, Rodriguez, O. (2004). The Role Of Social Capital In Today's Economy, *Journal Of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management Of Innovation*, London: Tavistock.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure Of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage And Closure: An Introduction To Social Capital*. Oxford University Press Oxford, UK.
- Carroll, G. (1985). Concentration And Specialization: Dynamics Of Niche With In Populations Of Organizations, *American Sociology*, 90, 1262-1283.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy And Structure, Chapter In *The History Of The American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1-3.
- Coase, R. H. (1937). The Nature Of The Firm, *Economics*, 4, 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The Problem Of Social Cost, *Journal Of Law And Economics*, 3, 1-44.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital In The Creation Of Human Capital, *American Journal Of Sociology*, 94 (Supplement), 95-120.
- Cooper, R., Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism And Organisational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- DiMaggio, P. J., W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Davis, G. F., Powell, W. W. (1992). Organization- Environment Relations, M. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 316-375, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Donaldson, I. (1996). The Normal Science Of Structural Contingency Theory, S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (eds) *Hnadbook Of Organization Studies*, 57-76, London.
- Duck, J. D. (1999). Değişim Yönetimi, (çev. Meral Tüzel), *Değişim İçinde*, 61-83, İstanbul: Mess Yayınları,
- Emirbayer, M., Goodwin, J. (1994). Network Analysis, Culture And The Problem Of Agency, *American Journal Of Sociology*, 99, 1411-1454.

- Erdil, O., Kalkan, A., Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 17-31.
- Gargiulo, M., Benassi, M. (2000), Traped In Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes And The Adaptation Of Social Capital, *Organization Science*, 11 (2), 183-196.
- Geyskens, L., Steenkamp, J., Kumar, N. (2006). Make, Buy Or Ally: A Transaction Cost Theory Metaanalysis, *Academy Of Management Journal*, 49, 519-543.
- Gökşen, N. S. (2007). Makrokurumsal Bakış Açısı: Bir Değerlendirme. A. S. Sargut ve Ş. Özen. (Der.), *Örgüt Kuramları*, 331-377, Ankara, İmge Yayınevi.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role Of Professional Associations In The Transformation Of Institutionalized Fields, *Academy Of Management Journal*, 45, 58-80.
- Granovetter, M. (1973). The Strength Of Weak Ties, *American Journal Of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The problem Of Embeddedness”, *American Journal Of Sociology*, (91), 481-510.
- Greve, A., Salaff, J. W. (2003). Social Networks And Entrepreneurship, *The Norwegian School Of Economics And Business Administration And Department Of Sociology, The University Of Toronto Entrepreneurship Theory And Practice*, 1-22.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal Of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hallen, B. L. (2008). The Causes And Consequences Of The Initial Network Positions Of New Organizations: From Whom Do Entrepreneurs Receive Investments? *Administrative Science Quarterly*, 53, 685-718.
- Hamilton, G. G., Biggart, N. W. (1988). Market, Culture And Authority: A Comparative Analysis Of Management And Organization In The Far East, *American Journal Of Sociology*, 94, 52-94.
- Hammond, C. S., Glenn, M. L. (2004). The Ancient Practice Of Chinese Social Networking: Guanxi And Social Network Theory, *Emergence*, 6(1-2), 24-31.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1973). Organizational Design: A Contingency Approach, *Business Horizons*, 16(2), 59-68.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal Of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kleiner, T. (2005). Building Up An Asset Management Insudtry: Forays Of An Anglo-Saxon Logic Into The French Business System, M. L. Djelic ve S. Quack. (Der.), *Globalization And Institutions*, 57-82, London, Edward Elgar.

- Koka, R. B., Madhavan, R., Prescott, J. E. (2006). The Evolution Of Interfirm Networks: Environmental Effects On Ppterns Of Network Change, *Academy Of Management Review*, 31(3), 721-737
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by Association? Interorganizational Networks And Adaptation To Environmental Change, *Academy Of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Lambsdorff, J. G. (2003). How Corruption Affects Persistent Capital Flows, *Economics Of Governance* 4(3).
- Lewin, K. (1951). *Field Theory In Social Science*, New York, Harper And Row.
- Maurice, M., Sorge, A., Warner, M. (1980). Societal Differences In Organizing Manufacturing Units: A Comparison Of France, West Germany And Great Britain, *Organization Studies*, 1(1), 59-86.
- Maurice, M., Sorge, A. (2000). *Embedding Organizations: Societal Analysis Of Actors, Organizations And Socio-Economic Context* (Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company).
- Mayhew, E. (2006). Organizational Change Processes. İçinde Brenda B. Jones ve Michael Brazzel (Ed.), *The NTL Handbook Of Organization Development And Change: Principles, Practices, And Perspectives*, 104-120, San Francisco, CA, Pfeiffer.
- Meyer, A., Rowen, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony, *American Journal Of Sociology*, 83, 340-363.
- North, D. C. (2010). *Understanding The Process Of Economic Change*, New Haven, CT, Princeton University Press.
- North, D.C. (2002). Kurumlar, kurumsal değişim ve ekonomik performans. (Çev.: G. Ç. GÜVEN). İstanbul: Sabancı Yayınları.
- Oliver, C. (1990). Determinants Of Interorganizational Relationships: Integration And Future Directions, *Academy Of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Orru, M., Biggart, N. W., Hamilton, G. G. (1991). Organizational Isomorphism In East Asia, (Der.) W. W. Powell and P. J. Di Maggio, *The New Institutionalism In Organizational Analysis*, 361-389. The University of Chicago Press, Chicago.
- Parkhe, A., Wasserman, S., Ralston, A. D. (2006). New Frontiers In Network Development, *Academy Of Management Review*, 31(3), 560-568.
- Parsons, T. (1956). Suggestions For A Sociological Approach To The Theory Of Organizations-I, *Administrative Science Quarterly*, 1(1).
- Pfeffer J. (1976). Beyond Management And The Worker: The Institutional Function Of Management, *Academy Of Management Review* 1(2), 36-46.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Polanyi, K. (1992). *The Economy As An Instituted Process*, Granovetter, M. (der), *The Sociology Of Economic Life*, New York, Westview Press.

- Powell, W. W. (1991). Expanding The Scope Of Institutional Analysis, In W. W. Powell, P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism In Organizational Analysis*, 183-203, Chicago, IL, University Of Chicago Press.
- Ring, P. S., Van De Ven, H. A. (1994). Developmental Processes Of Cooperative Inter-Organizational Relationships, *Academy Of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Liderlik, Değişim Ve Yenilik, (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik Ve Motivasyon İçinde*, 63-82, Ankara, Nobel Yayınları.
- Appelbaum S. H., Hughes, B. (1998), Ingratiation As A Political Tactic: Effects Within The Organization, *Management Decision*, 36(2), 85-95.
- Sargut, A. S., Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, 1. Baskı, 237-330.
- Sayli, H., Kurt, M., Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 31-46.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions And Organizations*. London, Sage Publications.
- Seo, M. G., Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis And Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy Of Management Review*, 27 (2), 222-247.
- Sherer, P. D., Lee, K. (2002). Institutional Change In Larger Law Firms: A Resource Dependency And Institutional Perspective, *Academy Of Management Journal*, 45(1), 102-119.
- Smither, R. D., Houston, J. M., McIntire, S. D. (1996). *Organization Development: Strategies For Changing Environments*, New York, Harper Collins College Publishers.
- Sözen, H. C., Basım, H. N. (2012). Örgüt Kuramları, Beta Yayınları, 91-115.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations In Action*, McGraw Hill.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998). Social Capital And Value Creation: The Role Of Intrafirm Networks, *The Academy Of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure And Competition In Interfirm Networks: The Paradox Of Embeddedness. In M. Granovetter And R. Swedberg (Eds.), *The Sociology Of Economic Life*, Boulder, CO, Westview Press, 207-238.
- Van de Ven, A. H. (1976). On The Nature, Formation And Maintenance Of Relationships Among Organizations, *Academy Of Management Review*, 1, 24-36.
- White, L. (2000). Changing the whole system in the public sector, *Journal of Organizational Change Management*, 13, 2, 162-177.
- Whitley, R. (1992). *Business Systems In East Asia*, London: Sage.
- Whitley, R. D. (1994). Dominant Forms Of Economic Organization In Market Economies, *Organization Studies*, 15(2), 153-182.

- Whitley, R. D. (1998). Internationalization And Varieties Of Capitalism: The Limited Effects Of Cross-National Coordination Of Economic Activities On The Nature Of Business Systems, *Review Of International Political Economy*, 5(3), 445-481.
- Whitley, R. D. (1999). *Divergent Capitalism: The Social Structuring And Change Of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations, *Journal Of Law and Economics*, 22(2), October, 233-261.
- Zucker, L. G. (1977). The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42,