

## ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİNDE YENİ PERSPEKTİF ARAYIŞI: DİNAMİK ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DOKU

**Doğan Nadi LEBLEBİCİ**

(Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06800, ANKARA)  
nadi@hacettepe.edu.tr

### Özet:

Bu çalışmada, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada, kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı sentezlenmeye çalışılmıştır. Sentezleme çabasının bir sonucu olarak kuramların tek başlarına örgüt-çevre ilişkisini açıklamada önemli eksiklikleri bulunduğu, bir arada düşünüldüklerinde de örgüt-çevre ilişkisine tek yönlü ve dışarıdan baktıkları için tam anlamıyla açıklayıcı olamadıkları görülmüştür. Bu konudaki eksikliği gidermek ve örgüt-çevre ilişkisine başka bir perspektiften, yani örgütün içerisinde bakmak amacıyla dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku kavramları önerilmiş ve tartışılmıştır. Bu kavramların, örgüt-çevre ilişkisini açıklamaya yardımcı olacağı sonucuna varılmıştır.

### Abstract:

#### **In the Search of New Perspective for Organization-Environment Relationship: Dynamic Organizational Environment and Organizational Texture**

In this study, institutional theory, resource dependency and population ecology theories are strived to be synthesized for a better explanation of organization-environment relationship. As a result of the effort for synthesizing these theories, it has been argued that they have critical deficiencies in explaining organization-environment relationship, and they even can not supplement each other in this respect totally. In order to fill the gap that these theories could not, an inner perspective is considered to be appropriate for explaining organization-environment relationship, and two concepts, namely "dynamic organizational environment" and "organizational texture" are proposed and discussed. They are thought to be helpful in explaining the given relationship.

---

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsalcı teori, kaynak bağımlılığı, nüfus ekolojisi, dinamik örgütsel çevre, örgütsel doku.

**Keywords:** Institutional theory, resource dependency, population ecology, dynamic organizational environment, organizational texture.

## GİRİŞ

Örgüt kuramları, yapılan araştırmaların analiz düzeyine göre mikro ve makro kuramlar olarak ayrılmaktadır. Analiz birimi olarak çevre ve örgüt seçildiğinde, makro kuramlar<sup>1</sup>, grup ve birey seçildiğinde mikro kuramlar<sup>2</sup> ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, örgütsel çevrenin öneminin artmasına paralel olarak makro kuramların da önemi artmaktadır. Örgütsel çevrenin giderek karmaşıklaşması ve belirsiz hale gelmesi örgütlerin yaşamlarını zorlaştırmakta, örgütleri bu ortamla başa çıkma yönünde değişmeye zorlamaktadır.

Bu makalenin amacı, bir taraftan makro örgüt kuramlarından “kurumsalcı kuram” (theory of institutionalism), “kaynak bağımlılığı kuramı” (theory of resource dependency) ve “nüfus ekolojisi kuramı”nın (theory of population ecology)<sup>3</sup> kavramlarını ve varsayımlarını kullanarak örgüt çevresini yeniden tanımlamak; diğer taraftan örgüt- çevre ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Burada öngörülen kuramsal analizin daha sonra yapılacak alan araştırmaları ile desteklenebileceği öngörülmektedir.

Makalenin amacına uygun olarak önce söz konusu makro örgüt kuramları tanıtarak bir senteze ulaşılmaya çalışılmakta, daha sonra bu kuramların temel varsayımlarından yola çıkılarak “örgütsel çevre”nin özellikleri yeniden tanımlanmaktadır. Örgütsel çevrenin burada tanımlanan özellikleri göz önünde tutularak, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada “dinamik örgütsel çevre” (dynamic organizational environment) ve “örgütsel doku” (organizational texture) kavramları tanımlanmakta ve kullanılmaktadır.

## I. KURUMSALCI KURAM

Kurumsalcı örgüt kuramı, temelde, örgütlerin kurumsal çevrede var oldukları iddiasına dayanmaktadır. “Kurumsal çevre, maddi şartların oluşturduğu teknik çevreden farklı olarak, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili fikir ve inançları kapsar. .... Örgütlerin yakın çevresinde değil, uzakta şekillenmişlerdir. .... yılları ve sınırları aşarak geliyor ve etki yapıyor olabilirler” (Üsdiken ve Erden, 2002). Kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar siyasi yapı, yasa ve düzenlemeler, kültür, piyasa, müşteriler/ vatandaşlar, rakipler ve benzeri unsurlardır. Ancak kurumsal çevre bunlardan müteşekkil değildir. Bu unsurların oluşturdukları kurumsal ortamdır. Bir örgütün var olabilmesi veya bulunduğu çevrede varlığını sürdürebilmesi için kurumsal çevrenin gözünde meşruluk kazanması gerekmektedir<sup>4</sup>. Bu ise örgütün kurumsal çevreye uyum göstermesi ile mümkün olabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Diğer bir ifadeyle

kurumsal çevre, herhangi bir örgütün meşruiyet ve destek kazanmak için uymak zorunda olduğu kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilmektedir (Scott, 1987: 126). Örgütlerin kurumsal çevreye uyum sağlama çabaları<sup>5</sup>, diğer bir ifadeyle kurumsal çevrede meşruluk kazanma arayışları aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler açısından bir eşbiçimlilik oluşmasına neden olmaktadır. Herhangi bir kurumsal alan oluştuktan sonra bu alandaki örgütlerin veya bu alana yeni giren örgütlerin türdeş hale geldiğinin kanıtları olduğundan sözedilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Kısaca ifade etmek gerekirse, aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler birbirine benzemektedir.

Bu benzeme üç biçimde gerçekleşmektedir. Birincisi “zorlama eşbiçimlilik” (coercive isomorphism) veya benzemedir. Burada önemli olan kurumsal çevrenin dayattığı ve örgütün kurumsal çevrede meşruluk kazanmak için uymak zorunda olduğu resmi veya resmi olmayan kurallardır. Zorlama eşbiçimlilik kurumsal çevrenin siyasal etkisi ve meşruiyet kazanma sorunundan kaynaklanmaktadır. Söz konusu kurallara uyma yönünde örgüt üzerinde bir baskı oluşmaktadır. Bu baskı zorlama, ikna etme, bir koalisyona katılmaya davet gibi biçimlerde oluşabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bazı durumlarda zorlama eşbiçimlilik yasal düzenlemeler vasıtasıyla gerçekleşebilir<sup>6</sup> (Meyer, Scott ve Deal, 1981).

İkincisi, “normatif eşbiçimlilik” (normative isomorphism) veya benzemedir. Herhangi bir sektörde kurumsal çevrede oluşmuş normlar ve değerler, örgütleri benzemeye iter. Burada kuralların dayattığı bir benzeme yükümlülüğü yoktur, ancak örgütler kendilerini kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymaya mecbur hissederler. Bazen kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymak bir dayatma halini alabilir. Bu durumda normatif eşbiçimlilikten söz etmek doğru olmayabilir<sup>7</sup>. Normatif eşbiçimlilik temelde profesyonelleşmekten kaynaklanır. Profesyonelleşme belirli bir meslek mensuplarının o meslekteki üretimi denetlemek, mesleğin özerkliği için meşruiyet temeli oluşturmak adına mesleğin çalışma şart ve yöntemleri geliştirmek için verdikleri kolektif mücadele olarak ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu tür eşbiçimliliğe örnek olarak üniversiteler verilebilir. Profesyonel örgütler denilebilecek üniversiteler kurumsal çevrede önceden oluşmuş akademik norm ve değerlere uymayı bir mecburiyet sayar ve hissederler<sup>8</sup>.

Üçüncüsü, “öykünmecî eşbiçimlilik” (mimetic isomorphism) veya benzemedir. Bazı hallerde örgütleri benzemeye iten kurallar veya norm ve değerler kurumsal çevrede mevcut değildir. Ancak, örgütler karmaşık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda var olabilmek için sektörün başarılı örgütlerini örnek alır ve onlara benzemeye çalışırlar. Böylece bilinen bir çözümün uygulanmasıyla, karşılaşılan sorunlara karşı anlaşılabilen nedenlerle

sonucu belli olmayan çözümlerin üretilmesinin getirebileceği maliyetten kaçınılmış olunur. Model alma çabalarının bazen yenilik yaratma yönünde sonuç verebileceği de ifade edilmekte, örnek olarak 19. yüzyıl sonlarında Batıdaki siyaset, idare ve ekonomi modellerini incelemek için memurlarını bu ülkelere gönderen Japonya'daki gelişmelerin bugün özellikle ABD'deki firmalar tarafından model olarak alınma durumuna geldiği vurgulanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu tür eşbiçimlilik piyasa düzeninin esnek olduğu, girişimciliğin önünün her yönden açık olduğu ve fakat belirsizliğin ve karmaşıklığın egemen olduğu ortamlarda en yaygın benzeme çabası olarak değerlendirilebilir.

Kurumsalcı kuram, örgütleri ve onların çevreleriyle olan ilişkilerini anlamada bir açıklama sunmasının ötesinde, uygulamada da örgütlere içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını sürdürme yönünde stratejik tercih olanakları yaratabilir gibi görünmektedir. Eğer kurumsal çevrede zorlama eşbiçimlilik söz konusu değilse, örgüt eşbiçimli olup olmamaya veya eşbiçimliliğin kendisi açısından ne şekilde gerçekleşeceğine karar verebilir. Örgüt belirli bir kurumsal çevrede diğer örgütlerle eşbiçimli olmayı kabul etmeyebilir; farklı örgütsel biçimi zorlayabilir veya o kurumsal çevre içerisinde yer almamayı tercih edebilir. Ancak, kuram, kurumsal çevre içerisinde benzeşme görüntüsü olmasına rağmen farklılaşarak varlıklarını sürdüren örgütlerin var olabileceğini de kabul etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsalcı bakış açısı, kurumsal çevrenin örgütü etkileyerek şekillendirdiği yönündeki çıkarımı ile, her ne kadar 'kurumsal atalet' kavramı örgütlerin kendiliklerinden değişme talebinde bulunmalarını öngörmekteyse de, aslında uygulamada örgütün bu etkinin biçimi üzerinde stratejik tercihte bulunabileceğine işaret etmektedir. Bu noktada, örgütün teknik çevresi ile kurumsal çevresi arasında ayırım yapmak gereklidir. Örgüt, teknik çevre ile olan ilişkisinde işlemlere konu olan teknik unsurlardır ve örgütsel süreçlerle dönüştürülürler. Teknik unsurlar dönüştükten sonra bir daha orijinal durumlarında gözlemlenemezler<sup>9</sup>. Kurumsal çevrede işlemlere konu olan unsurlar kurumsal unsurlardır ve bunlar dönüşüme tabi olmaksızın orijinal durumlarıyla korunmaya çalışılır. Kurumsal unsurların örgüt tarafından korunması ve korunduğunun dışarıya gösterilmesi örgütün meşruiyeti açısından önem taşımaktadır. Kurumsal eşbiçimliliğin arkasında da bu vardır ve kurumsal eşbiçimlilik kurumsal çevreyle bir köprü kurma çabası olarak değerlendirilebilir (Scott, 1987: 194-198).

## II. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdiler ve çevrelerine sundukları çıktılar anlamında

çevreleri ile bağımlılık ilişkisi içerisinde oldukları varsayımını esas almaktadır. Bu bağımlılık örgütler ve diğer örgütler arasındaki ilişki biçimindedir. Diğer bir ifadeyle, örgütler birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdır. Karşılıklı bağımlılık ilişkisi çevresel belirsizliği ve böylece de riski azaltmak için kurulur. Çevredeki kaynakların kontrolü önemlidir. Örgütler açısından bu kaynakları kontrol etmenin bir yolu da karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurulmasıdır. Kaynaklar üzerindeki kontrol bir güç kaynağıdır. Kaynakların kullanımını elinde bulundurmamak, kaynaklara sahip olmak, kaynaklara ulaşımı kontrol altında tutmak, kaynakların kullanımını kontrol etmek, kaynakları düzenleyecek kurallar oluşturmak bu güç kaynağına sahip olmanın biçimleridir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Bir başka biçimde ifade etmek gerekirse, örgüt varlığını sürdürebilmek için kullandığı kaynaklar açısından girdi sağlayan sunumculara ve çıktılarının tüketilmesi açısından tüketicilere bağlıdır (Scott, 1987: 111). Durağan ve istikrarlı bir çevrede örgütün kaynaklar açısından çevreye bağlı olması önemli sorunlar yaratmaz. Ancak, çevre karmaşıklaştıkça ve belirsizlik arttıkça örgütün çevreden kaynak temin etmesi tehlikeye düşebilir. Örgütler bu tür risklerden kaçınmak için çevrelerine olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya dönük stratejiler belirler ve faaliyetlerde bulunurlar.

Örgütler, içinde buldukları çevrede yer alan etkili kamuoyu önderlerini yönetim kurullarına alabilirler. Bu kişiler, örneğin, bir sendika başkanı veya bir tüketici derneği başkanı olabilir. Böylece söz konusu çevreye olan bağımlılıklarını azaltma çabası içerisinde girebilirler ki, buna koaptasyon denmektedir. Bir diğer yöntem doğrudan bağlantı noktaları oluşturmaktır. Yani aynı anda iki farklı şirketin yönetim kurulunda yer alan kişiler gibi. Başka bir yöntem örgüt çevresinde yer alan kurumlarda yönetici pozisyonundaki kişileri bir şekilde transfer etmektir. Örneğin, ABD’de hava savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütler ABD Hava Kuvvetleri’nden emekli olan generalleri istihdam etmektedir. Böylece Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu sistemlere ilişkin bilgiye önceden sahip olma imkanı edinebilmektedirler. Stratejik ittifaklar kurmak, şirket evlilikleri yapmak, siyasi lobi faaliyetlerine girişmek kaynak bağımlılığını azaltmak için kullanılan diğer yöntemlerdir. Bir diğer uç noktada ise yasa dışı faaliyetlere girişmek yer almaktadır (Pfeffer ve Salancik 1978; Daft, 1998: 99-105).

Kaynak bağımlılığı kuramı, dikkat edilirse, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltma yönünde stratejiler geliştirmesi açısından daha çok stratejik tercihlere yönelik bir kuram olma özelliği taşımaktadır<sup>10</sup>. Kurumsal kuramın varsayımlarından farklı olarak örgüt bu kez çevresel belirsizlik ve karmaşıklığa uyum gösterebilmek amacıyla benzemeyi değil, kendi dışındaki güçlerle çeşitli biçimlerde işbirliği ağları geliştirmeyi stratejik tercih konusu

yapmaktadır. Kurumsalcı kuramın tersine kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin çevrelerine karşı geliştirdiği tepkilerde çok net bir bilinçlilik hali söz konusudur.

### III. NÜFUS EKOLOJİSİ KURAMI

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin neden var olduğunu ve neden bu kadar çeşitli biçimlerde ortaya çıktıklarını sorgulamaktadır. Kuram bu sorulara yanıtı dünyadaki biyolojik çeşitlilik ile benzerlik kurarak bulmaya çalışmaktadır. Dünyada bu kadar çeşitli yaşayan tür olması evrim kuramı ile izah edilmektedir. Türlerin evrim süreci içerisinde çeşitlendiğini ve çoğaldığı belirtilmektedir. Bu noktada, nüfus ekolojisi kuramının tercihi Lamarckçı evrim kuramı değil Darwinci evrim kuramı olmaktadır. Bilindiği gibi, Lamarck evrim sürecini, türlerin yaşayabilmek için çevrelerindeki değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişim geçirdiğini ileri sürerek açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin, zürafaların boyunun uzamasını onların ağaçların erişebilecekleri yüksekliklerinde yaprak kalmayınca daha yukarıdaki yapraklara ulaşabilmek amacı ile değişim geçirdikleri biçiminde açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle Lamarck, evrimi, adaptasyon ile açıklamaktadır. Oysa ki, Darwin, evrim sürecini, türlerin değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişmesiyle değil, türlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayan türlerin varlıklarını devam ettirmesi ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, Darwin, evrimi, önce mutasyon, sonra adaptasyon ile açıklamaktadır.

Nüfus ekolojisi kuramı da örgütlerin çeşitliliğini, örgütlerin çevreye uyum sağlamak amacı ile değişmesi ve çeşitlenmesi ile değil, örgütlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayanların varlıklarını sürdürmesi ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütler çevredeki değişikliklere karşı yapısal atalet içindedir. Değişmek yönünde bilinçli bir çabaları yoktur (Hannan ve Freeman, 1977).

Nüfus ekolojisi kuramı ile ilgili bir başka önemli nokta, her sektördeki örgütlerin nüfus yoğunluğudur. Sektörler kovuk (niche) olarak tanımlanmaktadır. Her kovuktaki nüfus yoğunluğu kovuğun taşıma kapasitesine bağlıdır. Kovuktaki kaynaklar yenilerin girmesine yetmeyecek kadar azalmışsa yeni örgütler o kovukta yer alamazlar. Nüfus yoğunluğu fazlaysa kovuğa yeni girenlerin sayısı çok olacaktır. Çünkü nüfusun yoğun olduğu kovuklara girmek know-how'a ulaşmayı ve meşruluk kazanmayı kolaylaştırır. Burada bir tezat varmış gibi görünebilir. Ancak, kovuktaki örgütlerin sayıları artarken ilk yok olmalar ya da ölümler başlar. Kovuktaki yoğunluk belirli bir noktaya ulaştığında kovuğun taşıma kapasitesi azalır ve ölümler artar. Örgütlerin yaşları ve büyüklükleri de yok olma veya varlığını sürdürmede önemlidir.

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin varlıklarını sürdürmesi açısından stratejik tercihlere yönelik gibi görünmemesine rağmen<sup>11</sup>, bir alana yeni girecek örgütlerin stratejik kararlarında etkili olabilecek bir kuramdır. Örgütler açısından belirli bir alana girip girmemek, o alandaki nüfus yoğunluğu, kaynak yeterliliği ve kurumsal anlamda meşruluk kazanmayı kolaylaştıracak ortamın var olup olmadığı ile yakından ilgili bir tercihtir.

#### IV. MAKRO ÖRGÜTSEL KURAMLAR ARASINDA BİR SENTEZ

Bu çalışmada ele alınan üç makro örgüt kuramını sentezleyebilmek için belirli parametrelere ihtiyaç olduğu düşünülmüş ve kuramların da sorguladığı “örgütler neden vardır?”, “örgütlerin varlıklarını sürdürmesi neye bağlıdır?”, “örgütler çevrede meydana gelen değişimlere nasıl tepki verirler?” soruları ile “kuramların uygulamada örgütler açısından ne tür faydalar sağlayacağı veya ne tür araçsallık değerine sahip oldukları” çerçevesinde dört temel parametre öngörülmüştür. Bunlar; var olma (existence), varlığını sürdürme (survival), değişime tepki (reaction) ve araçsallık (instrumentality) parametreleridir. Her üç kuramın konumu bu parametrelere göre değerlendirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1. Kuramların Parametrelere Göre Değerlendirilmesi**

	Kurumsalcı Kuram	Kaynak Bağımlılığı Kuramı	Nüfus Ekolojisi Kuramı
Var Olma	Kurumsal Uyum	Teknik Uyarlanma	Yapısal Uygunluk
Varlığını Sürdürme	Kurumsal Meşruiyet	Bağımlılığı Azaltma	Kaynak Yeterliliği Meşruiyet Kazanma
Değişime Tepki	Kurumsal Atalet	Aktif/Bilinçli Tepki	Yapısal Atalet
Araçsallık Boyutu	Stratejik Kararlar ve Planlar	Taktik ve/veya Stratejik Planlar	Stratejik Kararlar

Tablo 1. değerlendirildiğinde, her üç kuram açısından da örgütlerin var olabilmelerinin çevreleriyle uyum içerisinde olmalarına bağlı oldukları gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle belirli bir alanda ya da sektörde herhangi bir örgütün “ben de burada varım” diyebilmesi için çevreye uygunluğu önem taşımaktadır. Her üç kuramın da dayandığı, bir ölçüde ekolojik yaklaşım açısından bakıldığında da her bir canlı türünün yaşamaya uygun olduğu ortamlarda var olabildiği gibi kurumların da kendilerine uygun ortamlarda var oldukları görülmektedir. Ancak, her üç kuram da çevreye uyumu farklı biçimlerde değerlendirmektedir.

Nüfus ekolojisi kuramı, yapısal uyumun yeterli olduğunu zımni olarak ileri sürerken, kurumsalcı kuram kurumsal uyuma vurgu yapmaktadır<sup>12</sup>. Her ikisinde de, çevrede değişim gerçekleştiğinde söz konusu uyumları sağlamaya dönük atalet söz konusudur. Diğer bir ifadeyle çevredeki değişime kurumsal veya yapısal uyum sağlamak yönünde örgütlerin bir çabası söz konusu değildir. Kaynak bağımlılığı kuramı ise uyum sağlamayı örgütün bir çabası olarak görür ve değerlendirir. Diğer bir ifadeyle, örgüt çevreyi tahlil eder ve kendisini hem kurumsal anlamda hem de yapısal anlamda ona göre biçimlendirir.

Var olmak başlı başına yeterli değildir. Varlığın devam ettirilmesi de önemlidir. Nüfus ekolojisi ve kurumsalcı kuramın yaklaşımlarında “meşruiyet” kavramı özel bir yer tutmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevre tarafından kabul edilmelidir.

Kurumsalcı kuram, özellikle yeni kurumsalcı kuram söz konusu meşruiyeti örgütün çevreye ne kadar benzediği gibi örgütsel bir değişkenlerle açıklamaya çalışırken, nüfus ekolojisi kuramı meşruiyet kazanmayı kovuktaki nüfus yoğunluğu, kaynak yeterliliği gibi çevresel şartlarla açıklamaya çalışmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre ise, örgütün varlığını sürdürebilmek için meşruluk kazanmak gibi sorunu yoktur. Çevresel şartlara karşı bilinçli tepki geliştirir ve buna göre kendisini kabul ettirir ya da ettiremez. Örgütün bütün amacı varlığını sürdürebilmek için çevreye karşı bağımlılığını azaltmaktır. Yine de bazı noktalarda çevreye olan bağımlılığı azaltmanın meşruiyet kazanma yolundaki çabalara bağlı olduğu kaynak bağımlılığı kuramı tarafından da zımnen de olsa kabul edilmektedir<sup>13</sup>.

Kuramların uygulamada örgütlere ne gibi olanaklar sunabileceği, diğer bir ifadeyle ne ölçüde araçsallık değerine sahip oldukları daha önce her bir kuramdan bahsedilirken verilmişti. Buna göre her üç kuramın da örgütler açısından stratejik araçsallık değeri taşıdığı söylenebilir. Kurumsalcı kuram ve nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin belirli bir sektörde var olup olmamaya dönük stratejik kararları açısından önem taşıırken, kurumsalcı kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı örgütlere belirli bir sektörde varlıklarını sürdürmek açısından stratejik planlama yapma olanağı da sunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı atalet yerine bilinçli ve aktif tepki geliştirmeyi tercih ettiğinden kısa dönemli taktik planlar yapma imkanı da sağlamaktadır.

Bu çalışmanın kullandığı parametreler açısından söz konusu kuramlar değerlendirildiğinde aralarında birleşme/yakınsama (convergence) ve ayrılma (divergence) noktaları olduğu görülmektedir. Buna karşılık, kuramların varsayımları ayrışma noktalarında dahi birbirlerine ters düşer gibi görünmemektedir. Tam tersine birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları söylenebilir. Bunun ötesinde söz konusu kuramlar örgütlerin varlıklarını



sürdürmeye dönük stratejileri açısından önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevre içerisinde varlıklarını sürdürebilmek adına meşruiyet<sup>14</sup> arayışına girmesi ile çevredeki kaynakları veya girdileri en uygun biçimde kullanabilmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmek için örgütlerin nasıl bir biçim almaları gerektiği önem kazanmaktadır. Söz konusu biçim sadece yapısal anlamda değil, aynı zamanda işlevsel anlamda da düşünülmelidir. Kuramların varsayımlarını bu açıdan değerlendirebilmek için yine ekolojik bir yaklaşımla örgütler ve canlılar dünyası arasında bir analogi yaparak ve bir metafor yaratarak açıklamak mümkün görünmektedir.

Kurumsalcı kuramın temel vurgusu olan benzeme veya eşbiçimlilik açısından şöyle bir metafor düşünülebilir: Dünyada canlıların yaşadığı hava, su ve toprak olmak üzere üç ortam vardır. Bu ortamların sayısı artırılabilir ve çeşitlendirilebilir, ancak burada amaca hizmet etmesi açısından üçü yeterli görülmüştür. Bir canlının havada yaşayabilmesi ya da kalabilmesi için mutlak surette uçmasını sağlayacak organlara, kanatlara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla bütün uçan canlılar kanatlarının olması açısından birbirine benzemektedir. Bir canlının karada var olabilmesi onun hareket yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle karada yaşayan canlıların karada hareket etmelerini sağlayacak organlara, bacaklara ihtiyacı vardır. Bacakların olması açısından karada yaşayan canlılar az sayıdaki sürüngenler hariç birbirine benzemektedir. Bir canlının sürekli su altında yaşayabilmesi için su altında soluk alıp vermesini sağlayacak organlara, solungaçlara ihtiyacı vardır. Solungaçların olması açısından sürekli su altında yaşayan canlılar birbirine benzemektedir.

Görüldüğü gibi bazı genel noktalara vurgu yaparak türler arasında benzerlikler kurmak mümkündür. Ancak, aynı ortamda yaşayan canlıları birbirlerinden ayıran pek çok özelliklerinin olduğu da unutulmamalıdır. Aynı ortamda yaşamlarını sürdüren canlılar açısından farklı özelliklerin ortaya çıkması, örgütler açısından kurumsalcı yaklaşıma yönelik eleştirileri akla getirmektedir. Bu yöndeki eleştiriyi kurumsalcı yaklaşım da kabul etmekte farklılıkların olabileceğine dikkat çekmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMagio ve Powell, 1983). Diğer bir ifadeyle, aynı ortamda veya sektörde faaliyet gösteren örgütler genel anlamda bir eşbiçimlilik sergilerlerken pek çok farklı özelliğe de sahip olabilirler. Daha önce bu çalışmada bir dip notta örnek olarak gösterilen bankacılık ve finans sektörü burada tekrar örnek olarak verilebilir. Sektörü düzenleyen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) bankaların yapılanmalarında getirdiği bazı temel kurullarla bankaların birbirine benzer şekilde işlemesine<sup>15</sup> ve yapılanmasına yol açmıştır. Ancak bankaların sermaye yapıları, yatırım alanları veya odaklandıkları kredi biçimleri birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; Türkiye'deki bazı bankalar mobil iletişim sektöründe önemli yatırımlar yaparken diğer bankalar bu sektöre yatırım yapmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bankalar görünüşteki

benzerliklerinin ötesinde farklı sahalarda faaliyet gösterebilmektedirler. Bu noktada nüfus ekolojisi kuramının varsayımlarına müracaat etmekte fayda vardır.

Aynı ortamda yaşayan türlerin çeşitlilik açısından şaşırtıcı düzeyde çok olması nüfus ekolojisi kuramını akla getirmektedir. Böylesine farklı türlerin ortaya çıkışı Darwinci evrim kuramı ile açıklanabilmektedir. Türler değişim veya mutasyon geçirmekte ve çeşitlenmektedir. Ortaya çıkan yeni türler arasında yaşanan ortama uyum gösteremeyenler yok olmakta, uyum gösterenler varlıklarını sürdürmektedir. Ancak, burada bir noktayı akılda tutmak gerekir. Bahsedilen üç yaşam ortamı içerisinde meydana gelen çeşitlenme sonucunda ortama uyum sağlayamayan bazı türler farklı bir ortama geçerek varlığını sürdürebilmektedir. Örneğin, bir zamanlar uçtuğu varsayılan devekuşu artık havadaki ortamda değil karadaki ortamda varlığını sürdürmektedir. Bazen de yaşam ortamındaki nüfus yoğunluğunun artması veya kaynakların azalması türlerin çeşitlenerek yaşam ortamlarını değiştirmesine yol açmaktadır. Bu durumun, evrim kuramı çerçevesinde paralellikler kurulduğundan nüfus ekolojisi kuramı içerisinde örgütler için de geçerli olduğu söylenebilir. Bazı örgütler kovuktaki nüfus yoğunluğunun artması ve kaynakların yetersiz hale gelmesi neticesinde çeşitlenerek farklı kovuklara geçiş yapabilmektedir. Sektör değiştiren şirketler bu duruma örnek verilebilir. Tabidir ki, Darwinci evrim kuramı açısından çeşitlenme bilinçli bir tercih değildir ve belirli olaylara bağlı olarak oluşmaz. Ancak, çeşitlenmenin sebepleri ve bunun arkasındaki dinamikler bir bilinmezlik perdesinin arkasında yer aldığından, böyle bir olguyu, yani çeşitlenerek yaşam alanını değiştirme olgusunu şimdilik bu şekilde açıklamak çok sakıncalı görünmemektedir. Nüfus ekolojisi kuramı böyle bir olguyu açıklama çabası içinde bulunmadığından bu açıdan bir eksiklik sergilemektedir ki, bu eksiklik kaynak bağımlılığı kuramının varsayımları ile giderilebilir görünmektedir. Örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri çeşitli sebeplerle engellendiğinde böyle bir mutasyon geçirerek farklı sektörlerde var olabilecek biçimlere sahip olabilmeleri mümkün görünmektedir. Ancak, mutasyon bilinçli bir değişme çabası olarak nitelendirilemeyeceğinden bunun kaynak bağımlılığı kuramı ile birebir örtüşmediği de söylenebilir. Yine de, mutasyonun arkasındaki dinamiklerin neler olduğunu kesin bir dille söyleyemediğimiz için bir miktar örtüşme olduğunu ileri sürmek çok da yanlış olmayacaktır.

Aynı ortamda yaşayan türlerin yaşayabilmek için ihtiyaç duydukları kaynaklar açısından kurumsal kuram fazla bir açıklama getirmezken, nüfus ekolojisi kuramı ihtiyaç duyulan kaynakların aynı ortamdan (veya kovuktan) sağlanacağına dair zımnî ifadeler taşımaktadır<sup>16</sup>. Kaynak bağımlılığı kuramı kaynakların nereden sağlanacağına dair bir sınırlama getirmemektedir. Ekolojik açıdan, aynı ortamı paylaşan türler varlıklarını sürdürmek için farklı

ortamlardaki kaynaklara yönelebilmektedir. Örneğin, uçan türler ihtiyaç duydukları besin kaynaklarını hava, kara ve su ortamından temin etmeye yönelebilmektedir. Bu durum karada ve suda yaşayan türler açısından da bir ölçüde geçerlidir. Örgütler açısından ele alındığında örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları nereden karşılayacaklarına ilişkin sınırlayıcı bir açıklama getirmeyen kaynak bağımlılığı kuramının daha doğru varsayımlar içerdiği söylenebilir.

Kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramlarını, bu çalışmada öngörülen parametreler ve organizma metaforundan yararlanılarak sentezleme çabası, kuramların örgüt – çevre ilişkisini tek başlarına bütünüyle açıklayamadıklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, kaynak bağımlılığını azaltarak, evrimleşerek ve belirli bir çevrede kabul görerek varlığını sürdürme anlayışlarına vurgu yapan kuramların temel varsayımları geçerli olabilirmiş gibi görünmesine rağmen, söz konusu kuramların her birinin tek başlarına örgütlerin çevresini bütünüyle açıklamakta yetersiz kalıyor görünmektedir.

Kurumsal çevre veya örgütsel çevre zımnen de olsa statik bir anlayış içerisinde ele alınmaktadır. Kurumsalcı kuram, kurumsal çevreyi, sanki örgüt bir kez o çevrede meşruluk kazandıktan sonra o çevrede en azından belirli bir zaman diliminde ya da meşruluğunu sürdürdüğü sürece varlığını sürdürecekmış gibi bir anlayış içerisinde ele alarak örgüt – çevre ilişkisindeki hareketliliği yok sayar görünmektedir. Örgütsel çevre yerine kullanılan kurumsal çevre kavramı da kendiliğinden statik bir anlayışı ifade etmektedir. “Kurumsal” kelimesi “*belirli bir toplulukta kabul edilmiş kurallar*” anlamında kullanılmaktadır ve “kabul edilmiş” olmanın bir ölçüde de olsa değişmezliğe işaret ettiği söylenebilir. Nüfus ekolojisi kuramı, örgüt çevresindeki yegane değişikliğin artan - azalan ve çeşitlenen örgütsel nüfus ile buna bağlı kaynak yeterliliği veya yetersizliği olduğunu ve örgütün varlığını sürdürmesinin buna bağlı olduğunu ifade ediyor gibi görünmektedir. Böylece, çevresel dinamiklerin önemli bir kısmı göz ardı edilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı, diğerlerine göre çevredeki dinamikleri daha iyi değerlendiriyor gibi görünmesine karşın, bir örgütün sürekli hareket ve değişme halindeki çevrede varlığını sürdürmesinin kaynak bağımlılığını azaltmasına ve buna dönük stratejilere yönelmesine bağlı olduğu varsayımını kullanarak, çevresel dinamiklerin ağırlığını, diğer bir ifadeyle çevresel dinamiklerin örgütün stratejik tercihlerinin çok üzerinde bir yerde var olduğu, örgütün birçok zaman bunlarla başa çıkmasının mümkün olmadığı gerçeğini gözardı ediyor görünmekte ya da tam olarak değerlendirememektedir.

O halde, söz konusu kuramların duruş noktaları yanlış olmamasına rağmen açıklamadıkları veya açıklayamadıkları nedir? Örgütlerin neden var

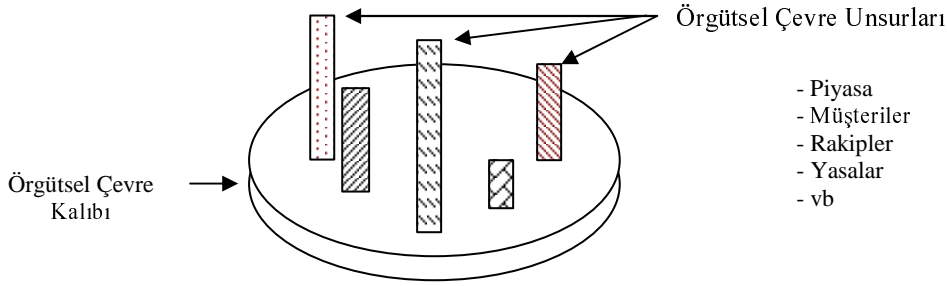
oldukları, neden bu kadar çeşitli ve çok sayıda oldukları, neden çevreye uyum sağlamaları gerektiği, varlıklarını nasıl sürdürebilecekleri gibi pek çok soru açısından önemli ipuçları sunan kuramların eksik noktası, örgüt - çevre ilişkisindeki sürekliliğin; uzayıp giden bir perspektifin gözardı edilmesi olmaktadır. Kuramlar örgüt çevre ilişkisine perspektifin olmadığı iki boyutlu bir resime bakar gibi bakmaktadır. Perspektiften yoksun iki boyutlu bir resimde derinlik yoktur ve cisimlerin birbirlerine göre konumlarını tespit etmek zordur. Aynı şekilde, resimdeki hareketin doğru algılanması da güçtür. Bu anlamda düşünüldüğünde, örneğin, kurumsalcı kuram tek başına örgütün kurumsal çevreye uzaklığını doğru tespit edemez. Dolayısıyla, meşruiyetin sınırları da belirsizdir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu kuramlardan uygulamada faydalanmak üzere ölçek geliştirme sorunu ortada durmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kuramlar ölçek geliştirme sorunu ile karşı karşıyadır.

## V. DİNAMİK ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DOKU

Örgüt-çevre ilişkisini açıklamadaki ölçek geliştirme sorununa kuramsal düzeyde yardımcı olmak üzere “dinamik örgütsel çevre”<sup>17</sup> ve “örgütsel doku”<sup>18</sup> kavramlarının kullanılması ve bu kavramları kullanılarak farklı bir perspektif oluşturulması mümkün görünmektedir. Bu çerçevede, burada önce örgütsel çevre tartışılmakta ve örgütün bu çevreye uyumu çerçevesinde örgütsel doku tanımlanmakta ve bu kavramın uygulamaya nasıl yardımcı olacağı irdelenmektedir.

Örgütsel çevre, belirli bir kalıbın üzerinde yer alan dinamik çevresel unsurlardan oluşmaktadır (Şekil 1). Çevresel unsurları, piyasa, müşteriler, rakipler, yasalar gibi her biri örgüt üzerinde farklı tesir ve kuvvete sahip unsurlar oluşturmaktadır. Bunların üzerinde yer aldığı kalıp ise “sektör” veya “kurumsal çerçeve” olarak tanımlanabilir. Kalıp görelî olarak statik, üzerindeki unsurlar ise dinamiktir. Bu anlamda, her hangi bir sektörde devamlı biçimde radikal değişikliklerin gerçekleşmesi beklenmemelidir. Konu daha önce kullanılan metafor çerçevesinde ele alınacak olursa, yaşam ortamları olarak sayılan hava, kara ve su, kalıbı temsil ederken, her bir yaşam ortamındaki tüm unsurlar dinamik çevresel unsurlar olarak tanımlanabilir. Yaşam ortamlarında meydana gelecek radikal değişiklikler o yaşam ortamını paylaşan canlıların tümünün varlığını tehlikeye düşürebilir. Aynı şekilde, kalıptaki olası bir radikal değişiklik o kalıpta yer alan örgütlerin varlığını tehlikeye düşürebilir. Örneğin, otomatik sektörde üretim kalıplarını radikal biçimde değiştirecek bir teknolojik buluş bütününe değilse bile bir çok otomobil üreticisi firmayı sektörden silebilir. Ancak, gerek biyolojik yaşam ortamlarında, gerekse burada söz konusu edilen örgütsel çevre kalıplarında bu türden radikal değişikliklere

sıkça rastlanmamaktadır. Kurumsalcı kuramın işaret ettiği kurumsal çevre buradaki örgütsel çevre kalıbıyla örtüşmektedir.



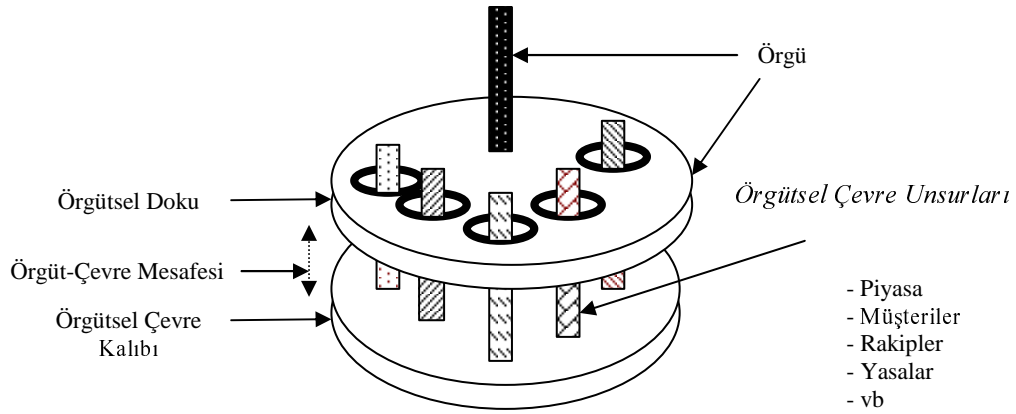
**Şekil 1. Örgütsel Çevre ve Unsurları**

Belirli bir kalıp üzerinde yer alan çevresel unsurlar istikrar ve süreklilik arz etmemektedir. Diğer bir ifadeyle, örneğin, belirli bir sektöre çeşitli firmalar girmekte, bazı firmalar da o sektörden çıkmakta veya silinmektedir. Müşteriler tüketim tercihlerini değiştirebilmektedir. Sektörün içinde olduğu piyasada ticaret hacmi daralabilmekte ve genişleyebilmektedir. Sektördeki düzenleyici yasalar değişebilmektedir. Yaşanan bu gelişmeler örgütsel biçimi değiştirmeye zorlamak anlamında etkili olabilmektedir. Dinamik çevresel unsurlarla bunların üzerinde yer aldığı kalıp birarada düşünüldüğünde örgütsel çevrenin sabit bir görüntüsünün olmadığı ortaya çıkmaktadır. Böylece, bu değişken görüntüsü ile çevre kalıbı ve çevre unsurları burada “dinamik örgütsel çevre” olarak tanımlanmaktadır.

Dinamik örgütsel çevre, kurumsal çevreye göre operasyonel amaçlara daha iyi hizmet edebilir. Kurumsal çevrenin operasyonel anlamda anlaşılabilir amalgamına karşı, dinamik örgütsel çevrenin, bir kısmı değişken olmalarına rağmen daha tanımlanabilir, ölçülebilir unsurlardan oluştuğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir sektörün doğasını tanımlamak kolay değilken, o sektörün mali hacmi, o sektördeki satış hacmi, rakiplerin pazar payı, kuralların tesirleri ve kuvvetleri, vb. pek çok değişken ölçülebilir ve değerlendirilebilir.

Herhangi bir örgüt, tıpkı örgütsel çevre kalıbında yer alan diğer unsurlar gibi o kalıbın üzerinde yer alır. Örgüt – çevre analizi yaparken örgütü kalıbın üzerine oturmaya çalışan bir form, bir biçim olarak görmek gerekir. Ancak, bu defa dinamik çevre unsurları örgütün kalıba uyum sağlamasının önündeki engeller olarak ortaya çıkmaktadır. O halde örgütün kalıba oturabilmesi için bu engelleri bertaraf etmesi gerekir. Bunu daha iyi anlayabilmek için Şekil 1’deki anlatımı esas almakta yarar vardır. Şekil 1’deki anlatımda örgütün nasıl kalıba

oturacağı belli değildir. Şekil 2’de örgütsel dokunun örgütsel çevre unsurlarının engelini nasıl aştığı gösterilmektedir. Örgütün başarısı kalıba tam oturmasına veya kalıpla hizalanmasına bağlıdır. Bu şekilde çevre ile tam olarak örtüşen örgütler başarılı örgütlerdir (Peters and Waterman, 1982). Çevreyle örgüt arasındaki mesafe örgüt ile çevre arasındaki uyumsuzluğun göstergesidir. Örgütsel doku sadece örgütün biçimsel ve mekanik yapısından<sup>19</sup> ibaret değildir.



**Şekil 2. Örgüt – Çevre Uyumunda Örgütsel Dokunun İşleyişi**

Örgütsel doku yapısal özelliklerin dışında çevresel unsurlara karşı çeşitli tepkiler veren sosyal ve kültürel özellikleri de kapsamaktadır. Şekil 2’de örgütsel doku örgütün kalıba oturması için bünyesinde çevresel unsurları karşılayan boşluklar oluşturmuş görünmektedir. Bu boşluklar örgütün kurumsal çevreyle buluşmak adına bilinçli tercihi sonucu oluşmuş olabilir. O zaman kaynak bağımlılığı kuramının varsayımlarına müracaat etmek gerekir. Diğer bir olasılık, örgüt kurumsal çevreyle buluşmak isterken “dinamik çevre unsurlarının” direnciyle bu boşlukların oluşmasıdır. O takdirde kurumsalcı kuram ile nüfus ekolojisi kuramının varsayımları geçerli olacaktır.

Burada örgütün bir başka tercihi daha söz konusu olabilir. Örgüt eğer yeterince güçlüyse dokusunda boşluklar oluşturmak yerine çevresel unsurları ezerek ve yok ederek kalıba oturmayı tercih edebilir. Örgüt bunu başarabiliyorsa belirli bir sektörde tekel konumunda demektir ki, günümüzde arkasında kamu gücü olan kamu iktisadi teşebbüsleri dahi tekel konumlarını koruyamamaktadır. Dolayısıyla, örgüt – çevre ilişkisinde yaygın olan durum, bilinçli veya dış tesirlerin yansıması olarak örgütsel dokunun çevresel unsurlara karşı bünyesinde boşluklar oluşturması durumudur.

Örgütün kurumsal çevreyle buluşması veya buluşamaması sürecinde dokuda oluşan boşlukların belirli bir süre sonra, “var olma,” “varlığını sürdürme” ve “değişime tepki” parametreleri açısından bir takım sonuçlara yol açması da beklenmelidir. Doku tanımlanabilirse, dokuda meydana gelen boşlukların söz konusu parametreler açısından yol açacağı sonuçlar da ölçülür hale gelebilir. Dokuda boşlukların oluşması açısından, örgütsel dokuyu “sert ve direngen” (demir gibi), “sert ve kırılğan” (tahta gibi), “yumuşak ve kırılğan” (ambalaj köpüğü gibi), “yumuşak ve esnek” (kauçuk gibi) olarak sınıflandırmak mümkündür. Aynı mantıkla sınıflandırmada sayıyı artırmak da mümkündür. Ancak, amaca uygunluk açısından, dokuyu tanımlarken bu benzetimlerin kullanılması benimsenmiştir.

Yukarıdaki parametreler açısından bakıldığında, her bir örgütsel doku için iki durum söz konusu olmaktadır: “var olma-var olmama,” “varlığını sürdürme-yok olma,” “değişime tepki geliştirme-değişime tepkisiz kalma” gibi. Örgütün dokusu ve gücü bir araya geldiğinde her parametre için söz konusu iki sonuçtan birisini üretecektir. Araçsallık açısından bakıldığında, örgütsel doku, bu çalışmada sentezlenmeye çalışılan kuramlara alternatif getirmekten ziyade diğer kuramların araçsallık boyutlarını güçlendirmeye destek olabilir. Diğer bir ifadeyle, kuramların örgütlere sunduğu stratejik tercih olanaklarının daha kullanılabilir hale gelmesine yardımcı olabileceği söylenebilir. Ancak, bu noktada her örgütsel dokunun belirli bir kuram açısından açılım sağlayabileceği unutulmamalıdır.

Örneğin, örgütsel doku demir kadar sert ve direngen ise, bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturamayacağı için örgütün gücüne paralel olarak ya sektörün tek hakimi olacak ya da sektöre giremeyecektir. Örgütün varlığını sürdürmesi de tekel konumunu koruyabilmesine bağlı olacaktır. Çünkü örgüt için tek başına var olmak veya hiç olmamak seçenekleri söz konusudur. Dünyadaki ordular açısından durum böyledir. Dokuları demire benzemektedir. Ulusal düzeyde değerlendirildiğinde, aynı anda iki farklı ordunun aynı örgütsel kalıbın üzerinde yer alması olası değildir. İkinci bir ordu aynı kalıpta yer aldığı kendi varlığı sona erecektir. Değişime tepkileri açısından demir dokuya sahip örgütler üzerinde durdukları örgütsel kalıpta değişime maruz kalmayı değil kendilerini değiştirmeyi tercih edeceklerdir. Demir dokuya sahip örgütlerin varlığı edilgen olmalarına bağlı olduğundan kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde değerlendirilmesi gerekir.

Aynı biçimde, örgütsel doku tahta kadar sert ve kırılğan ise, bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturabilir veya kırılabilir. Diğer bir deyişle sektörde var olup olmaması çevresel unsurlara karşı mukavemetine paralel olarak sektörde var olabilir veya sektöre giriş aşamasında yok olabilir. Varlığını zarar görmeden koruyabilmesi örgütsel çevre unsurları

bakımından bir değişikliğin oluşmamasına bağlıdır. Meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar açık kalabilir veya yeni boşlukların oluşması söz konusu olabilir. Örgütün varlığını korumaya çalışması örgütsel kalıptan bir ölçüde uzaklaşmasını da gerektirebilir. Örgütte yapısal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Başlangıçta teknik uyarlanma önemini korurken, yapısal uygunluk da örgütün sektörde var olup olmayacağı açısından önemlidir. Örgütsel çevre unsurlarının sayısı dokuyu örgütsel kalıp ile buluşmak açısından zorlayacağı için önemlidir. Sayının artması kaynak yeterliliği sorununu da gündeme getirecektir. Tahta doku söz konusu olduğunda, örgütün nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Örgütsel doku, ambalaj köpüğü kadar yumuşak ve kırılđan ise, kırılmaksızın bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturması daha muhtemeldir. Herhangi bir mukavemete gerek duymaksızın sektöre kolayca girip sektörde kolayca var olabilir. Varlığını sürdürmek açısından tıpkı tahta dokuda olduğu gibi örgütsel çevre unsurları bakımından bir değişikliğin oluşmaması gerekir. Aynı biçimde, meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar açık kalabilir veya yeni boşlukların oluşması söz konusu olabilir. Örgütte yapısal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Başlangıçta teknik uyarlanma önemini korurken, yapısal uygunluk da örgütün sektörde var olup olmayacağı açısından önemlidir. Ambalaj köpüğü doku da tıpkı tahta doku gibi, örgütün nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde değerlendirilmesini gerektirir.

Örgütsel doku, kauçuk kadar yumuşak ve esnek ise, kırılmaksızın bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturması oldukça kolaydır. Örgütün gücünden bağımsız olarak sektöre kolayca girmesi, sektörde kolayca var olması ve varlığını sürdürmesi mümkündür. Çevresel unsurlarda meydana gelecek değişikliğe kolayca uyum sağlayabilir. Meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar örgütün esnekliği sayesinde kapatılır. Örgütte kurumsal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Kurumsal uygunluk, diğer bir ifadeyle kazanılan kurumsal meşruiyet örgütün sektörde mevcudiyetini kesin hale getirir. Kauçuk doku söz konusu olduğunda, örgütün kurumsalcı kuram çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygun olur.



**Tablo 2. Örgütsel Doku ve Kuramsal Parametreler**

Doku	Var Olma	Varlığını Sürdürme	Değişime Tepki	Kuramsal Çerçeve
Demir	Teknik uyarlanma- tekel olma	Bağımlılığı yok etme- tekel durumunu koruma	Aktif/bilinçli tepki- değişimi yönetme	Kaynak bağımlılığı
Tahta	Teknik uyarlanma- yapısal uygunluk	Kaynak yeterliliği- meşruiyetini muhafaza etme	Yapısal atalet	Nüfus ekolojisi
Ambalaj köpüğü	Teknik uyarlanma- yapısal uygunluk	Kaynak yeterliliği- meşruiyetini muhafaza etme	Yapısal atalet	Nüfus ekolojisi
Kauçuk	Kurumsal uyum- kesin mevcudiyet	Doku uyumu-kurumsal meşruiyet	Kurumsal atalet- kurumsal değişime paralel uyum	Kurumsalcılık

Yukarıda Tablo 2.'de özetlendiği üzere örgütsel doku, bir örgütün hangi kuramsal çerçevede stratejik tercihlerini kullanabileceğine ilişkin bir ölçek geliştirilmesine yardımcı olabilir gibi görünmektedir. Diğer bir deyişle, bir örgüt, dokusunu tanımlayabilirse, çevresi ile olan ilişkisini buna göre belirleme şansına sahip olabilir. Kuramsal anlamda da örgütsel dokunun, kaynak bağımlılığı, nüfus ekolojisi ve kurumsalcı kuramların sentezlenmesine önemli bir katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bununla beraber, dokunun tanımlanması, örgütler açısından mikro çözümlenmelere ihtiyaç göstermektedir. Ampirik çalışmalarla desteklenebilirse, örgütsel doku her üç kuramın varsayımlarından uygulamada yararlanılabileceğini göstermiş olacaktır.

## SONUÇ

Günümüzde giderek karmaşıklaşan ve belirsizleşen çevresel şartlar örgütleri, istikrarlı çevresel şartlardaki büyüme, pazar payını artırma gibi amaçlardan var olmak, varlığını sürdürmek gibi daha dar amaçlar için mücadele etmeye zorlamaktadır. Örgüt kuramı içerisinde var olmak, varlığını sürdürmek gibi bu tür amaçlar açısından açılımlar sağlayan, örgütlerin neden var olduğunu, nasıl varlıklarını sürdürdüklerini açıklayan çeşitli makro yaklaşımlar yer almaktadır. Bu yaklaşımların bir kısmı ekolojik yaklaşımlardır. Bu çerçevede, her biri belirli ölçülerde organizma metaforunu kullanan ve işlevselci paradigma içerisinde yer alan kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı sentezlenebilir kuramlar gibi görünmektedir. Üç kuramdan her birinin örgütsel strateji açısından uygulamada “var olmak” ve “varlığını sürdürmek” amaçlarına hizmet edebilecek yönleri olduğu söylenebilir.

Yukarıda bahsedilen üç yaklaşımın sentezlenmesine yönelik olarak örgütlerin var olma sebepleri, varlıklarını sürdürme sebepleri ve çevresel değişimlere nasıl tepki verecekleri ile kuramların uygulamada örgütler için araçsallık değerlerinin ne olacağı bakımından kuramlar arasında birleşme ve ayrılma noktaları olduğu görülmektedir. Bununla beraber, ayrılma noktalarında da, söz konusu kuramların birbirlerinin antitezi olduğunu söylemek zordur. Tam tersine kuramların belirli noktalarda birbirini tamamladığı söylenebilir.

Var olmak ve varlığını sürdürmek kavramları başlı başına, bir örgütün alması gerektiği biçim hakkında bir soruyu akla getirmektedir. Bu çalışmada, söz konusu soruya kuramsal bir tartışma çerçevesinde yanıt aranmış; kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde örgütsel biçimi açıklamak ve uygulamadaki yansımaları hakkında fikir sahibi olmak üzere kuramların örgütsel biçimi açıklamadaki eksiklikleri irdelenmiştir. Burada tartışılan kuramlar açısından temel eksikliğin perspektif olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kuramsal kuram, örgütün kurumsal çevreye uzaklığını veya yakınlığını değerlendirebilecek araçları sunmamaktadır. Bu anlamda meşruiyetin sınırlarını çizmek de zordur. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütün varlığını sürdürebilmesini dinamik bir örgütsel çevrede kaynak bağımlılığını azaltmaya indirilmesi çevresel dinamikleri anlamayı zorlaştırmaktadır. Nüfus ekolojisi kuramı, örgüt çevresindeki yegane değişikliğin artan - azalan ve çeşitlenen örgütsel nüfus ile buna bağlı kaynak yeterliliği veya yetersizliği olduğunu ifade ederek bir noktada kaynak bağımlılığı kuramı ile aynı paralelde çevresel dinamiklerin önemli bir kısmını göz ardı etmektedir. Durum böyle olunca, söz konusu kuramlar açısından uygulamada örgüt-çevre ilişkisini açıklamada bir ölçek sorunu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, örgüt-çevre ilişkisinde açıklamadaki ölçek sorununu ortadan kaldırmak üzere dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku kavramları kullanılmıştır. Bu iki kavramın, çevrenin örgüte etkilerini ve örgütün çevrenin etkilerine karşı tepkilerini açıklamaya yardımcı olacağı düşünülmüştür. Ancak, örgütsel doku, bileşenleri verilerek tanımlanmamış, örgütsel dokunun bileşenlerinin ampirik çalışmalarla desteklenen mikro çözümlemelere ihtiyaç gösterdiği ifade edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel dokudan kastedilenin ne olduğunun kuramsal bazda anlaşılabilmesi için demir, tahta, ambalaj köpüğü ve kauçuk metaforları kullanılmış ve bu maddelerin dışarıdan gelen etkilere gösterdikleri tepkiler değerlendirilerek analogi yapılmıştır. Bu çerçevede, örgütsel doku dört temel sınıflamaya göre tartışılmıştır. Örgütsel doku, bu çalışmada ele alınan makro kuramlarla ilişkilendirilerek her bir örgütsel dokunun belirli bir kuram çerçevesinde açıklama getirebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çevrenin statik ve dinamik unsurlardan oluşabileceği değerlendirilmiş, kurumsal kuramın kullandığı kurumsal çevre kavramı, statik

örgütsel çevre kalıbı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kalıp üzerinde tümü hareketli ve doğrudan örgütsel dokuyla yüzleşen çevresel unsurların yer aldığı ifade edilmiştir. Böylece, örneğin, örgütün rekabet içerisinde olduğu ve örgütsel çevre kalıbı üzerinde bulunan bir rakip güçlenip büyüyebilir, zayıflayıp küçülebilir veya yok olabilir. Rakip açısından oluşan bütün bu şartlar örgütsel doku ile yüzleşip örgütsel dokunun bir biçimde tepkisi ile karşılaşacaktır.

Sonuç olarak, örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmek için örgütün kurumsal çevreye uyumu yanında, çevredeki kaynakları kullanabilir durumda olması ve hangi kurumsal çevrede yer alıyorsa, o çevrede var olan unsurlarla zarar göremeyecek biçimde etkileşime girebilmesi gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada sadece örgütsel çevrenin örgüt üzerindeki etkileri değil örgütün tepkileri de değerlendirilmelidir. Örgütün tepkilerini değerlendirmede örgütsel doku açıklayıcı olabilir. Bunun böyle olup olmadığını görebilmek için ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma ile, örgütsel doku konusundaki ampirik araştırmalar için kurumsal bir açılım sağlandığı düşünülmektedir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Bazı yazarlar analiz düzeyi olarak tek bir örgütün seçilmesini de mikro kuramlar içerisinde değerlendirmektedir. Ayrıntı için bkz. Astley, W. G. ve Van de Ven A. H. (1983). Ancak, Thompson'un (1967) açık sistem anlayışı ile örgüte bakıldığında onu çevresinden soyutlamak pek mümkün görünmemektedir. O halde, analiz birimi olarak tek bir örgüt seçilse dahi sadece örgütün iç dinamiklerine odaklanılmadığı sürece makro kuramlardan söz edilebilir.

<sup>2</sup> Mikro kuramlar, genelde örgütlerin iç dinamikleriyle örgütsel etkililiği sağlamaya dönük, davranışçı yaklaşımın egemen olduğu kuramlardır.

<sup>3</sup> Bu üç kuramın seçilme nedeni her üçünün de belirli ölçülerde organizma metaforundan yola çıkılarak oluşturulan işlevselci paradigma içerisinde yer alıyor olmaları (Morgan 1980: 605-622) ve ekolojik düzeyde analiz yapıyor olmalarıdır (Scott 1987: 100-101).

<sup>4</sup> Kurumsalcı kuram tek değildir. Farklı alanlarda farklı anlam ve anlatımlara sahiptir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu açıdan bakıldığında meşruiyet tartışmasını bütün kurumsalcı açıklamalarda bulmak mümkün değildir. Örneğin, kurumsalcı yaklaşım içerisinde ele alınan kuramcılardan Selznick'in (1966) bakış açısı, örgüt-çevre ilişkisinde meşruiyet tartışmasından ziyade, örgütün kendisini çevreye karşı savunmak için araçlar geliştirmesi yönünde oluşmuştur. Dolayısıyla, Selznick tam anlamıyla kurumsal bir çevreden değil, sınırlı bir çevreden ve bu çevre ile başa çıkabilmek için örgütün kurumsallaşmasından bahsetmiştir. Çevreyi örgütü şekillendiren değil, örgütü tehdit eden bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu yönüyle bakıldığında Selznick'in, her ne kadar çalışması bu şekilde etiketlense de, kurumsalcı yaklaşım içerisinde değerlendirilmesinin ne kadar doğru olduğu tartışmalı görünmektedir. Ancak, Selznick'in kurumsalcı yaklaşımı, kurumsalcılık açısından eski-yeni taksonomisinde

anlam kazanabilir. Kurumsalcı bakış açısının örgüt analizine uygulandığı en etkili ve öncü çalışma belki de Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmasıdır. Örgütün kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak için kurumsal çevrenin kurallarına uyması gerektiği tartışması ilk defa onların çalışmasında yer almıştır (Mizruchi, 1999). Eski ve yeni kurumsalcılık konusundaki farklılıklar için ayrıca bkz. DiMaggio ve Powell (1991).

<sup>5</sup> Kurumsalcı yaklaşım(lar)ın içerisinde bir kısım değerlendirmelere göre, kurumların çevredeki değişikliklere uyum göstermesi konusunda “kurumsal ataletten” söz edilir. Buradaki “kurumsal atalet” kavramı kurumların çevredeki değişikliklere karşı tepkisizlik içerisinde olmasından ziyade değişme yönünde kendiliğinden bilinçli ve ussal bir çabayı göstermediklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin değişme talepleri yoktur. Örgütler, makro düzeyde kurumsal çevrede gerçekleşen değişikliklere bağlı olarak değişirler (DiMaggio ve Powell, 1991).

<sup>6</sup> Zorlama eşbiçimliliğe Türkiye’den bir örnek vermek gerekirse, bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlar anılabilir. Son zamanlarda oluşturulmuş ve sektördeki örgütlerin mali yapı ve hareketlerini denetleyen bir üst kurulun, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun (BDDK) varlığı ve bu alanda yapılan yasal düzenlemeler, bu sektörde faaliyet gösteren örgütleri en azından mali yapılanmaları itibarıyla *benzemeye* mecbur bırakmaktadır.

<sup>7</sup> Kurumsal çevrenin örgüt üzerinde bir dayatması var ise bu noktada ancak zorlama eşbiçimlilikten söz edilebilir. Uygulamada bu tür dayatmalar birçok zaman kurumsal çevre ve örgütün dışında, onlara rağmen olmamasına karşılık şekillenen üçüncü unsurlar tarafından kabul edilmiş normlar şeklinde sunulmaya çalışılabilir. Örneğin, toplam kalite yönetimi konusundaki bilimsel ampirik çalışmalar bu felsefenin uygulanabilirliği konusunda yeterli kanıtlar sağlayamamasına rağmen tartışmalar “kalite” kavramı ve onun sorgulanamazlığı üzerine yoğunlaştırılarak hemen tüm sektörlerde ait kurumsal çevrelerde norm olarak dayatılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda Türkiye’deki duruma ilişkin değerlendirmeye ilgili olarak bkz. Özen (2002).

<sup>8</sup> Her ne kadar üniversiteler burada normatif eşbiçimliliğe örnek olarak verilmiş ise de, Türkiye’de üniversiteler açısından normatif eşbiçimliliğin bütünüyle her disiplin açısından gerçekleştiğini ileri sürmek zordur. Genel olarak bakıldığında şekil şartları açısından bir benzeme söz konusudur. Ayrıca, her bir üniversitenin kendi ekolünü geliştirmesi makul karşılanabilir. Bu da her alanda geçerli olabilecek akademik norm ve değerlerin oluşmasına engel teşkil eder gibi görünmektedir. Yine de, mesleği özerk kılaacak belirli norm ve değerlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Nitekim, normatif eşbiçimliliği destekleyecek uygulamalardan birisinin meslek mensuplarının yükseltilmesinde oluşturulacak eleme mekanizması olduğu ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu açıdan bakıldığında Türkiye’deki akademik kurumsal çevrenin son yıllarda bu yönde bir çabası olduğu görülmektedir. Akademik yükseltmeler giderek belirli kriterlere bağlanmaktadır. Ancak bu noktada da şekli şartlara ilişkin normlar oluşturulmakta (ki bu normların ne kadar doğru olduğu ayrı bir tartışma konusudur), mesleğe ilişkin değerlerin korunması yükseltme kararını veren meslek mensuplarının insafına kalmaktadır. Böylece, meslekte yükseltme uygulamalarında farklı değerlerin farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu alandaki geçmişten günümüze yaşanan tartışmalar Türkiye’de üniversitelerin özerkliği konusundaki tartışmaların neden geçmişten günümüze sonuçlanmadığı sorusuna bir ışık tutabilir. Normatif eşbiçimliliğin gerçekleşmesindeki zorluklar için bkz. Larson (1977).

<sup>9</sup> Teknik çevre ile örgüt arasındaki işlemler kaynak bağımlılığı kuramı ile daha iyi anlaşılabilir. Görev çevresi olarak da ifade edilen teknik çevre kavramı, dar anlamda “girdi kaynakları, çıktılar için piyasalar, rakipler ve düzenleyiciler”i belirtmek için kullanılmaktadır (Scott, 1987: 127). Kavram bu şekilde ele alındığında örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi örgütün girdiler, çıktılar ve diğer unsurlar açısından çevreye bağımlılığı temelinde inceleyen kaynak bağımlılığı kuramıyla bağlantısı ortaya çıkmaktadır. Hatta kaynak bağımlılığı kuramında tasvir edilen çevrenin kurumsal çevre olmaktan ziyade teknik çevre olduğu da akla gelmektedir.

<sup>10</sup> Aslında kaynak bağımlılığı kuramı, stratejik koşulbağımlılık yaklaşımının pek çok özelliğini üzerinde taşımaktadır; ancak, temel vurgu örgütün bileşenlerine değil örgüt davranışlarına ve diğer örgütlerle olan ilişkilerine yapılmaktadır (Scott 1987: 111).

<sup>11</sup> Örgütün çevrede olagelenlere karşı yapısal anlamda bir değişiklik yapmaksızın bir strateji geliştirmesi pek olanaklı görünmemektedir. Çünkü kurama göre örgütün yapısal ataleti söz konusudur.

<sup>12</sup> Kurumsal uyum ve yapısal uyum kavramları bilinçli olarak farklı uyum anlayışlarına vurgu yapacak şekilde kullanılmaktadır. Burada biraz da sosyal psikolojinin varsayımlarından yararlanılmıştır. Bunu şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: Bir insan diğer bir grup insanın arasına katılmak istediğinde fiziksel özellikleri itibarı ile diğerleri ile aynı olmasına ve diğer insanlarla genetik birlikteliğe sahip olmasına rağmen diğer insanların olduğu grup o kimseyi arasına almayı reddedebilir. Çünkü o kimse o grubun değerlerini, inançlarını taşıyamıyor olabilir. Görüldüğü gibi yapısal uyum (genetik birliktelik) vardır ancak kurumsal uyum (değer ve inançların paylaşılması) sorgulamaya açıktır.

<sup>13</sup> Örneğin koaptasyon yönteminin kullanılması tamamen meşruiyet kazanmaya dönük bir çaba olarak değerlendirilmelidir.

<sup>14</sup> Meşruiyet kazanma her ne kadar kaynak bağımlılığı kuramı açısından birincil öneme sahip değil gibi görülse de örgütün meşruiyet kazanması örgütün stratejik tercihleri açısından önem taşıyabilir. Nitekim meşruiyet kazanan örgütlerin uzun vadeli risklerden kaçınarak daha kısa dönemli amaçlara yönelebileceği ifade edilmektedir (March, 1991).

<sup>15</sup> Bankaların birbirine benzemesinde tek neden BDDK'nın getirdiği düzenlemeler olmayabilir. Bunun dışında normatif ve diğer unsurlar da etkili olabilirler. Burada sadece “benzerlik” vurgusuna örnek olarak BDDK ve bankalar örneği verilmiştir.

<sup>16</sup> Hannan ve Freeman (1977: 947) nüfusun barındığı kovuğun boyutlarının kaynakların seviyesi ile sınırlı olduğu yolundaki ifadeleri ile kovuktaki nüfusun kovuktaki kaynakları kullanabileceğini ima etmektedirler.

<sup>17</sup> Daha önce “kurumsal” kelimesinin statik bir anlayışa işaret ettiğinden bahsedilmişti. Bundan kaçınmak üzere “örgütsel çevre” kavramı bilinçli olarak kullanılmaktadır. Ayrıca burada, “dinamik örgütsel çevre” kavramı, örgütsel çevrenin dinamik olmasından farklı olarak doğrudan örgüt-çevre etkileşimini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır.

<sup>18</sup> Burada vurgulanan “örgütsel doku” kavramının Emery ve Trist'in (1965) “örgütsel çevrenin nedensel dokusu” kavramı ile ilgisi yoktur. Emery ve Trist'in örgütsel çevredeki koşulları veya ortamı tanımlamak için kullandığı kavramın belki burada kullanılan “dinamik örgütsel çevre” kavramı ile ilişkilendirilmesi mümkündür. Ancak, dinamik örgütsel çevre kavramının diğer kavramlardan bağımsız kullanımı bilinçli olarak tercih edilmiştir.

<sup>19</sup> Burns ve Stalker (1994) örgütlerin yapısal bileşiminin biçimsel veya mekanik yapısından ibaret olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel doku, örgütsel yapıyla da ilişkili olmasına rağmen örgütsel yapıdan farklı bir şeyi ifade etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Astley, W.G. ve A.H. Van de Ven (1983), “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Burns, T. ve G. M. Stalker (1994), *The Management of Innovation*, London: Oxford University Press.
- Daft, Richard L. (1998), *Organization Theory and Design*, (6th ed.), Cincinnati: South-Western College Publishing.
- DiMaggio, P.J. ve W.W. Powell (1983) “Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P.J. ve W. W. Powell (1991), “Introduction” Powell ve DiMaggio (der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde, Chicago: University of Chicago Press., 1-38.
- Emery, Fred E. ve E.L. Trist. (1965) “The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, 18, 21-32.
- Hannan, M.T. ve J. Freeman (1977), “The Population Ecology of Organization” *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Larson, M. S. (1977), *The Rise of Professionalism*, Berkeley: University of California Pres.
- March, J.G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” *Organization Science*, 2, 71-87.
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.W., W.R. Scott ve T.E. Deal (1981) “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations”, D. Stein (der.) *Organization and the Human Services: Cross Disciplinary Reflections* içinde, Philadelphia: Temple University Press, 151-179.

- Mizruchi, M.S. (1999), "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism" *Administrative Science Quarterly*, December Issue.
- Morgan, G. (1980), "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- Özen, Ş. (2002), "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Pfeffer, J., & G.R. Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Scott, W.R. (1987), *Organizations: Rational, natural and Open Systems*, (2nd ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Selznick, P. (1966), *TVA and The Grass Roots : A Study in the Sociology of Formal Organization*, New York: Harper and Row.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill.