

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN
YENİLİK ve PERFORMANSA ETKİSİ

Yavuz YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2007

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN
YENİLİK ve PERFORMANSA ETKİSİ

Yavuz YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE

2007



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **25/01/2007** tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Yavuz YILMAZ**'ın tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Doç. Dr. Halit KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI : İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi

YAZAR ADI : Yavuz YILMAZ

Bu çalışmada işletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi araştırılmıştır. Çalışmamıza kurumsallık teorileri ile başlanmış, kurum kavramı ile konu genişletilmiş ve kurumsallaşma olgusu ile de konu bütünleştirilmiştir. Kurumsallaşmanın yenilik ve performansa olan katkıları analizler ile tespit edilmiş ve bu konular arasındaki ilişkiler saptanmıştır. Tez kapsamında kurumsallaşma, özerklik, adapte olabirlik, karmaşıklık ve tutarlılıktan oluşan dört boyutta incelenmiş; bu dört boyut ile yenilik ve performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Bunlar arasında istatistiksel açıdan önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışma, kurumsallaşma, yenilik ve performans konularında literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu, kurumsallaşmanın boyutları ile yenilik ve performans değişkenleri arasındaki direkt ve dolaylı ilişkiler gösterilmiştir. Böylece, kurumsallaşma değişkenlerinden özerklik, adapte olabirlik ve tutarlılık ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri kabul edilmiştir. Ayrıca, kurumsallaşma değişkenlerinden hiçbirinin performans ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı kabul edilmiştir.

SUMMARY

TITLE of the THESIS : The Impact of Institutionalization on Innovation and Performance in Businesses

AUTHOR : Yavuz YILMAZ

This study investigates the effects of the institutionalization on innovation and performance in businesses. Starting our study from the institutional theory, we proceeded to investigate the institution concept, and the issue is integrated by the institutionalization phenomenon. The study demonstrates the contribution of institutionalization on innovation and performance with examples and the relationships between these issues is empirically tested. The institutionalization is examined in the four dimensions that consist of autonomy, adaptability, complexity, and coherence; the relationships between these four dimensions and innovation and performance are discussed.

The important relationships between institutionalization and innovation and performance are examined from a statistical point of view. It is aimed to enhance the literature concerning institutionalization, innovation, and firm performance. The analyze results demonstrates the direct and indirect relationships between these variables. According to the findings, the autonomy, adaptability, and coherence dimension of institutionalization is positively related to firm innovativeness and firm performance. Howerer, no dimensions of institutionalization is related to firm performance.

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanmasında ve anketlerin toplanmasında emeği geen ve benden yardımlarını esirgemeyen baŐta

Do. Dr. Ali Ekber Akgün,

Do. Dr. Halit Keskin,

Babam Yahya ve annem Emine Yılmaz,

Dayılarım Őerif ve Őefik Zengin,

Nevcihan Guroğlu

olmak üzere emeği geen herkese teŐekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSALLIK TEORİLERİ	3
2.1. Klasik Kurumsallık Teorisi	5
2.2. Modern Kurumsallık Teorisi	8
2.3. Bağları Koparma Kavramı	11
3. KURUM KAVRAMI	14
3.1. Kurumsal Taşıyıcılar	15
3.2. Kurumsal Analizde Seviyeler	15
3.3. Kurumların Boyutları	16
4. KURUMSALLAŞMA	18
4.1. Kurumsallaşma Yaklaşımı	19
4.2. Kurumsallaşma Teorisi	20
4.3. Kurumsal Eşyapılılık	21
4.3.1. Zorlayıcı Eşyapılılık	24
4.3.2. Taklitçi Eşyapılılık	24
4.3.3. Kuralcı Eşyapılılık	25
4.4. Kurumsallaşma Süreci	25
4.4.1. Kurumsallaşmanın Aşamaları	27
4.4.2. Kurumsallaşmanın Mekanizmaları	28
4.4.3. Güç, İlgi Alanları ve Kurumsallaşma Süreci	31

4.5. Kurumsallaşma Süreçleri	36
4.5.1. Adetleştirme	39
4.5.2. Nesnelleştirme	41
4.5.3. Tortulaşma	44
4.6. Kurumsallık Teorisi ve Kurumsallaşma	46
4.7. Kurumsallaşmanın Organizasyon Üzerindeki Etkileri	48
4.8. Kurumsal Süreçlere Stratejik Yanıtlar	50
4.8.1. Boyun Eğme	51
4.8.2. Uzlaşma	52
4.8.3. Kaçınma	53
4.8.4. Karşı Koyma	54
4.8.5. Manipülasyon	55
4.9. Kurumsal Mesafe ve Kurumsallaşma Stratejisi	57
4.10. Kurumsallaşmanın Ölçümü	59
5. ARAŞTIRMA	62
5.1. Araştırma Modeli	63
5.2. Araştırma Metodu	64
5.2.1. Örneklem	64
5.2.2. Ölçekler	64
5.3. Ölçümün Geçerliliği ve Güvenilirliği	65
5.4. Korelasyon Analizi	67
5.5. Regresyon Analizi	68
6. TARTIŞMALAR	71
6.1. Sınırlandırmalar	72
6.2. Öneriler	72
7. SONUÇLAR	74
KAYNAKLAR DİZİNİ	75
ÖZGEÇMİŞ	80
EKLER	81
EK-1. Anket Soruları	81

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

et al.	: ve diğçerleri
vb.	: ve benzeri
bkz.	: bakınız
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
DRG	: Diagnosis Related Group
vs.	: vesaire
AB	: Avrupa Birliğı
Ort.	: Ortalama
Std. S.	: Standart Sapma

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
4.1 Geleneksel kurumsallaşma eğrisi	33
4.2 Kurumsallaşma süreçleri	39
4.3 Kurumsallaşma süreçleri ve nesnelleştirme	44
4.4 Kurumsal eşyapılığın organizasyonlar üzerindeki etkileri	49
4.5 Kurumsal mesafe	58
5.1 Teorik model	63

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Kurumsal analizde seviyeler	16
3.2 Scott'ın sosyal pratikleri açıklamak için kurumsallık yaklaşımı	17
4.1 Kurumsallaşma süreci: aşamalar	28
4.2 Kurumsallaşma baskıları: üç mekanizma	29
4.3 Kurumsallaşmanın aşamaları ve karşılaştırmalı boyutlar	38
4.4 Kurumsal süreçlere stratejik yanıtlar	51
5.1 Örgüt yapısı ile ilgili bağımsız değişkenlere ait faktör analizi	66
5.2 Kurumsallaşma ile ilgili bağımsız değişkenlere ait faktör analizi	66
5.3 Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi	67
5.4 Korelasyon analizi	68
5.5 Merkezileştirme, biçimselleştirme ve yenilikçi örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisi	68
5.6 Merkezileştirme, biçimselleştirme, yenilikçi örgüt kültürü ve yeniliğin performans üzerindeki etkisi	69
5.7 Özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılığın yenilik üzerindeki etkisi	69
5.8 Özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılık ve yeniliğin performans üzerindeki etkisi	70
5.9 Yeniliğin performans üzerindeki etkisi	70

1. GİRİŞ

Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla, kurumsallık (institutional) bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma (institutionalization) da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini ifade eder (İbicioğlu ve İşler, 2005).

Kurumsallaşma literatürü, firmaların yenilikleri taklitçi bir süreç olarak benimsediklerini; dışardan bakanların onların yenilikçilikleri hakkındaki görüşlerini artıracığı yenilikleri benimseyerek meşruluğu kovaladıklarını varsayar (DiMaggio and Powell, 1983; Westphal et al., 1997; Abrahamson, 1991). Kurumsal argümanlar, organizasyonların çevresel talepleri meşrulaşmış yollarda hareket etmek için kabul ettiklerini varsayar; meşruluk, kaynaklara giriş sağlar ve organizasyonun devamlı varlığını güvence altına alır. Bu görüşe göre yenilikler, performans avantajları sağlayabilirler, ama yenilik ve performans arasında direkt nedensel bir bağlantı kurmak zor olduğu için (Abrahamson,1991), öncelikli olarak meşruluk avantajları sağlarlar; özellikle yeniliği ilerleten dış çıkar ortakları (stakeholders) tarafından ilan edildikleri ve diğer firmalar da yeniliği benimsedikleri zaman (Bates and Ketokivi, 2005). Böylece, taklitçi benimseme, hem etkili hem de etkisiz yeniliklerin benimsenmesine veya etkisiz yeniliklerin lehinde etkili olanların reddine bile öncülük edebilir (Abrahamson, 1991). Bu görüşe göre firmalar, modaya uygun olmayan pratikleri bırakabilirler (Abrahamson, 1991).

İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisinin incelenmekte olduğu bu deneysel çalışmada, XXI. yüzyılın değişen dinamikleri de dikkate alınarak, kurumsallaşma, kurumsallaşma süreci ve bu sürecin değişkenleri tanımlanarak literatürün genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla:

- a. Kurumsallık teorilerinden bahsedilmekte,
- b. Kurumlar ile ilgili kavramlar tanımlanmakta,

- c. Kurumsallaşma olgusu ile ilgili kavramlar anlatılmakta,
- d. Kurumsallaşma süreci ve süreçlerinden bahsedilmekte,
- e. Bu paradigmlar ışığında bir organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin ölçümünde kullanılan değişkenlerden bahsedilmekte,
- f. İşletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi, İstanbul, Kocaeli ve İzmir illerindeki işletmelerden toplanan veriler ışığında test edilmekte,
- g. Elde edilen bulgular yorumlanarak örnekleminizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

2. KURUMSALLIK TEORİLERİ

Kurumsallık teorisi, biçimsel örgüt yapıları ve bu yapıların geliştirdiği, tarihsel olarak oluşturulmuş sosyal süreçlerin doğası hakkında bir düşünme yoludur. Örgüt teorisi literatüründe, kurumsallık teorisinin büyümesinin altında yatan baskın faktör, onun geniş uygulanabilirlik alanıdır. Başlangıçta, sosyolojik temelli kurumsallık kuramcıları, kurumsallık fikirlerinin sadece kurumsallaşmış organizasyonlara uygulanabilir olduğunu sandılar. Şimdi, her nasılsa, kurumsallık teorisinin bütün organizasyon tiplerini analiz etmek için kullanılabilirliği görülmüştür, çünkü bütün organizasyonlar, her ne kadar değişen dereceleri de olsa, kurumsallaşmış organizasyonlardır (Scott, 1995). Yani, bütün organizasyonlar, düzenleyici süreçlere bağımlıdır ve yerel ve genel yönetim yapılarının altında işlerler. Bütün organizasyonlar, sosyal olarak oluşturulmuşlardır ve “hangi biçimleri üstleneceklerini ve nasıl meşru bir şekilde işleyebileceklerini tanımlayan” (Scott, 1995: 136) kurumsal süreçlere tabidirler (Dillard et al., 2004).

Kurum, kurallara bağlı ve standardize edilmiş sosyal pratikleri içeren kurulu bir düzendir. Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen pratiklerin geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir. Kurumsallık teorisi öncelikle, örgütsel pratikler ve özellikler içinde ifade edildiği gibi, bir organizasyonun, kurumsal çevre, sosyal beklentilerin organizasyon üzerindeki etkileri ve bu beklentilerin birleşimi ile etkileşimi ile ilgilidir (Martinez and Dacin, 1999). Organizasyonlar, hayatta kalmak için çevrelerindeki çeşitli paydaşları için kabul edilebilir gibi görülen yollarda, çevreleri ile etkileşim halinde olmadıkları (Dillard et al., 2004).

Biçimsel örgüt yapısı geliştirme, organizasyonların kurumsal olarak yerleştirildiği örgütsel alan tarafından etkilenir. Bu kurumsal çevreler, “bireysel organizasyonların destek ve meşruluk alacaklarsa uymaları gereken kurallar ve gereksinimlerin detayı ile karakterize edilirler...” (Dillard et al., 2004). Kurumsallık kuramcıları, insanların sosyal olarak inşa edilmiş, doğru olarak kabul edilen anlamlar ve kurallar ile dolu bir dünyada yaşadıklarına inanırlar. Bu dünyada organizasyonlar, “bir değerler, normlar, kurallar, inançlar ve doğru olarak kabul edilen tavırlar ağında

tutulurlar” (Barley and Tolbert, 1997: 93). Biçimsel bir yapı tasarlayarak, mevcut çevredeki normlara ve davranış beklentilerine bağlı kalınır. Bir organizasyon, uygun bir tavır içinde toplanarak derlenmiş amaçlara göre davranır (Dillard et al., 2004). Kurumsallaşmış öğelerin birleşmesi, örgütsel faaliyetlerin “ihtiyatlı, rasyonel ve meşru hesap edilmesini” sağlar ve organizasyonu davranışını sorguya çekmekten korur (Dillard et al., 2004). Böylece bilinçli çabalar, organizasyon tarafından devamlı destekleri almak için dış paydaş gruplarının gözlerinde meşruluğu oluşturmak, sürdürmek ve yönetmek için sarf edilir (DiMaggio and Powell, 1983; Tolbert and Zucker, 1983). Yüksek derecede kurumsallaşmış bir çevrenin, “kurumların, organizasyonların kurumsal tercihler ile tutarlı olan pratikleri benimsemesini etkileme yeteneği”nin belirli organizasyonlar üzerinde ağırlığını epeyce hissettirmesi beklenir (Greening and Gray, 1994: 471).

Kurumsallık teorisinin temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ataman, 2001: 203):

- Bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışı sınırlar.
- Kurumsal çevre örgütsel yapılardaki benzerliğe neden olur.
- Meşru olmak veya meşruluk edinmek örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir
- Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtırlar.
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür.
- Kurumsallaşan örgütlerin yaşama şansı yüksektir.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır.
- Örgütsel davranış, alışkanlıklar ve teamüllerin bir sonucudur.

Kurumsallık teorisi birçok açıdan eleştirilmiştir. Bu eleştiriler şöyle belirtilebilir (Ataman, 2001: 203):

- Stratejik örgütsel davranış ihtimalini azımsaması,
- Örgütsel etkinliğin objektif analizini yapmaması,
- Fikirsal dağınıklık ve bütünleyici kuramsal bir çatının olmaması,
- Bazı teorilerin deneysel olarak test edilmesinin zor olması,

- Örgütleri rasyonel olmayan şekilde tasvir etmesi,
- Dışsal çevre baskılarına karşı koyma olasılığını düşünmemesi,
- Rekabetin gücünü azımsaması,
- Örgütlerdeki güç ve grup çıkarlarına ilişkin örgütsel davranışları ihmal etmesi,
- İddiaların sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahip olması.

2.1. Klasik Kurumsallık Teorisi

Örgütsel analizde kurumsallık teorisinin kökleri, Robert K. Merton'un Columbia Üniversitesi'nde 1940'ların sonu ve 1950'lerin başı içinde bürokrasi ve bürokrasileşme üzerine yaptığı çalışmasına dayanır ve onu birçok öğrencisi tarafından yapılan deneysel çalışmalar takip eder (Painter, 2002).

Merton'un (1936) “maksatlı hareketin önceden tahmin edilemeyen sonuçları” üzerine olan ilk çalışması ve bürokratik davranış analizi, direkt olarak klasik kurumsallık teorisinin babası olarak gösterilen Amerikalı Sosyolog Philip Selznick'i ve onun kurumsallaşma üzerine olan daha sonraki çalışmasını etkilemiştir. Merton, bu teorisini açık bir şekilde kullanmamasına rağmen, üyeleri değerli bir kuralcı düzene yönlendiren ve disiplini üreten organizasyonlardaki çok yönlü süreçleri tanımlamıştır. Bu düzen, üyelerin kurallar çevresindeki hareketlerini yönlendirmelerine hatta öncelikle organizasyonun amaçlarının başarısına engel olan kurallara uyum ile ilgili olan noktaya neden olur. O, bu kuralcı düzenin baskılarının organizasyon üyelerini sertlik noktasına, şekilcilik ve hatta törenciliği takip etmeye yönelttiğini işaret etmiştir (Scott, 1995).

Hughes (1936) gibi zamanın diğer bilim adamları, kurumları açık bir şekilde, “farklı bir sosyal sınıfın göreceli sürekliliğinin kuruluşları” olarak tanımlamıştır. O, bu kuruluşların önemli öğelerini a) sadece kurulu tamamlayıcı kapasiteler veya ofislerde kolektif olarak hareket eden insanlar tarafından yerine getirilebilen b) bir töreler veya biçimsel kurallar kümesi veya her ikisi olarak beyan etmiştir (Painter, 2002).

Selznick (1949), bu daha eski çalışmalardan esinlenerek, basitçe “rasyonel hareketin yapısal ifadesi” olarak organizasyonlar fikrini reddetmiş, daha ziyade hem üyelerinin hem de çevresel baskıların sosyal özelliklerinden etkilenmiş, adapte olabilen, organik sistemler olarak organizasyonlar kavramını geliştirmiştir (Painter, 2002). Sosyal sistemler, hedefler ve/veya prosedürler olarak organizasyonların dinamikleri sayesinde, kurulu bir “değer aşılanmış” statüyü başarmaya veya kurumsallaşmış olmaya eğilimlidirler. Örgütsel hedefler ve prosedürler, eldeki görevin teknik gereksinimlerinin ötesinde değer ile aşılanmış olurlar. Selznick, “örgütsel karakter” oluşumunu bir bireydeki karakter şekillenmesine benzetmiştir. O, sadece teknik işbirliği sistemleri (bir bireyden daha fazlası, sadece gıda ve duygu işleyen bir mekanizmadır) olarak değil, aynı zamanda değer ile aşılanmış kurumlar olarak yaşayabilir organizasyonları görmüştür; öyle ki, onlar özel bir karakter üstlenirler ve ayrıcalıklı bir misyon yeteneği veya duygusu kazanırlar. Perrow (1986: 167) şunu belirtir (Painter, 2002):

“Organizasyonlar, kurumsallaşmış oldukları zaman, ayrıcalıklı bir karakter üstlenirler; sadece ürettikleri şeyler veya hizmetler için değil kendilerine de değer verilmiş olur. İnsanlar, yaşamlarını çevrelerinde inşa ederler, onlar ile tanınırlar, onlara bağımlı olurlar.”

Bu nitelikler ile birlikte aynı zamanda, diğer yazarların örgütsel öğrenme yetersizlikleri (Schein, 1996) veya koruyucu rutinler (Argyris and Schon, 1996) dedikleri şeye benzer, öğretilmiş veya yerleşmiş bir kabiliyetsizlik gelebilir (Selznick, 1996). Scott (1995: 18–19), anlamlı bir şekilde şunu işaret eder:

“Organizasyonlar, değer ile aşılandıkları zaman, artık harcanabilir araçlardır; onlar, kendi kendini muhafaza için bir ilgi alanı geliştirirler. Organizasyon, ayrıcalıklı bir değerler kümesi üstlenerek, bir karakter yapısı, bir kimlik elde eder. Organizasyonu sürdürmek, artık basit olarak enstrümantal bir hayatta kalma sorunu değil, eşsiz bir değerler kümesini koruma çabası olur.”

Selznick, organizasyona zamanla olan bir süreç olarak değer katmayı veya kurumsallaşmayı göz önüne aldığı anda, organizasyonların bir “doğal tarih” tanımını

ve onların ayrıcalıklı yapılarını, kabiliyetlerini ve sorumluluklarını geliştirdikleri süreçleri metaforik olarak aramıştır. Böylece, kurumsallık teorisi, örgütsel etkileşim ve adaptasyon modellerinden ortaya çıktıkları için ayrıcalıklı biçimler, süreçler, stratejiler, genel görünüm ve yeteneklerin ortaya çıkışını izler (Selznick, 1996). Bunların hepsi, devam etmelerine imkân veren organizasyonlardaki sosyal ilişkilere istikrar ve tahmin edilebilirlik verir (Kimberly, 1979).

Klasik kurumsallık teorisi, organizasyonların iç grupların çalışmalarına ve dış toplumun değerlerine adaptasyonunu ve açık ve bazen belirsiz değerler için araçlara dönüşümlerini açıkça vurgular (Painter, 2002). Kurumsallaşma, düzenli kalıpların veya etkileşimin, organizasyona kuralcı bir düzen veya kuralcı bir değerler kümesi aşılacak için hizmet eden gevşek bir şekilde organize edilmiş teknik faaliyetlerden ortaya çıkması olarak sonuçlanır (Painter, 2002). Selznick (1992), kurumsallaşmanın, örgütsel davranışı iki ana yolla zorladığını belirtir: onunla kuralcı bir düzen getirerek ve onu kendi tarihine tutsak ederek (Painter, 2002).

Selznick'in öğrencilerinden biri olan Stinchcombe (1965), onun kurumsallaşma kavramlarına güvenmiş ve bir organizasyonun kuruluş periyodu veya eski tarihi boyunca, şimdiki sosyal ve kurumsal koşulların daha sonraki yapısı üzerindeki önemini deneysel olarak kanıtlayan ilk kuramcı olmuştur (Painter, 2002). Onun çalışması, bu koşulların etkilerinin zamanla devam etmeye – kurumsallaşmaya – eğilimli olduğunu göstermiştir. O, çeşitli endüstriler ile ilişkili temel özelliklerin - emek gücü, tesis büyüklüğü, sermaye yoğunluğu, idari bürokrasinin göreceli büyüklüğü, işçilerin memurlara oranı, organizasyondaki profesyonellerin oranı - kuruluş zamanı itibarıyla sistematik olarak değiştiğini göstermiştir. Stinchcombe, bulgularının şöyle olduğunu savunmuştur (Painter, 2002):

“Örgütsel biçimlerdeki ısrar gücünün direkt bir belirtisi... Örgütsel biçimler ve tipler bir tarihe sahiptir ve bu tarih o tipin organizasyonlarının şimdiki yapısının bazı hallerini belirler.”

Daha sonraki kuramcılar tarafından Stinchcombe'nin “damgasını vuran” hipotezi olarak tanımlanan şeyde Stinchcombe, organizasyonların sosyal

sistemlerini eski tarihleri süresinde elde edilebilir sosyal kaynaklar ile yaptıklarını ve onların ömürleri boyunca elde ettikleri özellikleri elde tutmaya eğilimli olduklarını savunur (Painter, 2002). Onun damgasını vuran hipotezi, bir organizasyonun varlığı boyunca kuruluş periyodunun tarihsel durumlarını yansıttığını ifade eder (Painter, 2002). Bu eski tarih özelliklerinin korunmasından sorumlu olan süreçler üç parçalıdır (Painter, 2002). Birincisi, eski özellikler, belirli bir amaç - diğer düzenlemelerden sonra rekabetçi bir avantaj sağlama - için çok etkili olabilir. İkincisi, eski özellikler korunabilir; çünkü organizasyonlar, edinilmiş ilgi alanları, gelenekselleşen güçler veya güçlü bir şekilde meşrulaşmış ideolojik pozisyonlardan gelen destek ile çevresel baskılardan çıkarlar. Üçüncüsü, organizasyona rekabetçi güçler tarafından karşı koyulamayabilir. Bu yüzden, hayatta kalmak için baskı yoktur. Stinchcombe, çevresel koşullar şiddetli bir şekilde değişmiş olabilmesine rağmen, acil bir durumda etkilenen örgütsel yapılar, süreçler ve davranışsal normların, devam etmeye eğilimli olduklarını savunmuştur. O, organizasyonun çevresindeki değişimler, özellikle sert ve dramatik olmadıkça, olgunun yeni yapılar ve/veya süreçlerin girişini kısıtlamaya eğilimli olduğunu tespit etmiştir.

Stinchcombe'nin hipotezi, kesinlikle yeni bir hipotez değildir. Sosyoloji literatürü, iç toplumsal yapılar ve organizasyonların yapısı arasında bağlantılar kurma girişimlerinin birçok örneğini verir. Bendix (1956), baskın politik ideoloji ve endüstriyel bir içerikte astların üstündeki yöneticilerin otoritesinin nasıl meşrulaştırıldığı arasındaki ilişkiyi keşfetmiştir. Abegglen (1958), Japon sosyal yapısının kesin özelliklerinin, endüstriyel sosyal organizasyona aksettirildiğini buldu ve Crozier (1964), Fransız toplumunun kesin özelliklerinin Fransız bürokrasi sistemine nasıl yerleştirildiğini incelemiştir. Bu çalışmalar, dış sosyal yapılar ve organizasyonlar arasındaki aşikâr sistematik ilişkileri kanıtlamıştır (Painter, 2002).

2.2. Modern Kurumsallık Teorisi

Modern kurumsallık kuramcıları, örgütsel kurumların oluşumu, muhafazası ve çoğalması üzerinde odaklanırlar (Painter, 2002). Genel olarak, modern kurumsallık teorisi, bilişsel ve kültürel açıklamalar üzerine yapılan bir vurgu sayesinde,

kurumsallık çalışmasının odağını, kuramcıların örgütsel davranışı anlamak için kritik olduğuna inandıkları olguya kaydırmıştır. Bu yazarlar, organizasyonların ne faaliyetleri koordine etmek için rasyonel sistemler olarak ne de işlem maliyetleri mantığı yoluyla anlaşılabilirliklerini ileri sürerler. Onun yerine, örgütsel yapı ve davranış, iç ve dış etkilere bağlı olarak kurumsallaşmış olur. Sonuç olarak, organizasyonların dış yüzeyi ve iç çalışmaları, teknik faaliyetlerin özel taleplerinden çok bu baskıları yansıtır (Painter, 2002).

Modern bilim adamları, bir kurumu, devamlı olarak üretilen, devamlı varlığını, nispeten kendi kendine harekete geçen veya otomatik sosyal süreçlere borçlu olan, sosyal bir düzen veya kalıbın bir tasviri olarak tanımlarlar. Sosyal düzen veya kalıptan sapmalar, yaptırımlar veya ödüller gibi sosyal olarak inşa edilmiş kontroller ile önlediği zaman, kalıp kurumsallaşır (Painter, 2002). Yani, kurumsallaşma, özel değere sahip kurumun meydana getirildiği bir süreç değişkenidir (Painter, 2002). Basitçe bir organizasyon, kendi kendini daimi kılan iç sosyal kalıplar, kendilerini üyeleri tarafından hareketi veya kolektif hareketi güçlendirme ihtiyacı olmadan çoğalttıkları zaman bir kurum olur. Aksine, kolektif hareket blokları veya dış şoklar, kalıbı bozmadıkça, rutin prosedürler, çoğalmasını artırarak kalıbı destekler ve güçlendirir (Painter, 2002).

Modern kuramcılar, anlamlı bir şekilde, örgütsel kültürü, kurumların birkaç temel nakliyecisi veya taşıyıcısından biri olarak teşhis ederler (Scott, 1995). Scott (1995), Jepperson (1991) ve Giddens (1984)'in önceki çalışmasından alıntı yaparak, kültürü, hem yapı hem de hareket bileşenine sahip olma olarak tanımlar. Örgütsel davranışın daimi veya daha kurumsallaşmış hallerini gösteren, bir kurumsal taşıyıcı olarak kültürün yapısal bileşenleri, hem geçmiş hareketlerin sonucu – sosyal ürünler – hem de devam eden hareketin olduğu içerik veya ortam olarak tanımlanır. Hareket bileşeni, yapısal bileşeni üretmek, çoğaltmak, daimi kılmak veya değiştirmek için çalışır (Painter, 2002).

Jepperson (1991), örgütsel analizdeki yorumcuların çoğu kez kurumsallaşma ile örgütsel kültürün oluşması ve gelişmesini karıştırdıklarını savunur (Painter, 2002). Kültür, daha fazla veya daha az kurumsallaştırılabilen, ama kendi içinde kurumsallaşmanın daha geniş, soyut niteliğini azaltmayan bir “sosyal kontrol

yapısı”dır (Painter, 2002). Meyer, Boli ve Thomas (1987), bununla birlikte, çoğu kurumsallaşmanın, kültürel kurallar ile taşındığını kabul eder. Jepperson (1991: 150–151) şunu ifade eder (Painter, 2002):

“Kurumsallaşma, aynı zamanda ‘kültür’ ile taşınabilir: işte burada basitçe, biçimsel organizasyonda temel tasvir ve bir merkezi otorite tarafından gözetim ve yaptırım olmaksızın kurallar, prosedürler ve hedefler vardır. Bu kurallar, daha çok doğasında alışılmış veya gelenekseldir. Kültürde kurumsallaştırma, sosyal çevredeki ‘diğerleri’ni zorlayarak, bireylerin nitelikleri, yönelimleri ve davranışları hakkında beklentiler üretir.”

Jepperson, kurumların farklı tipteki kural veya kontrol yapılarının karmaşık bir simgesine sahip olabildiklerini ve farklı temel taşıyıcılara sahip olan kurumların (örneğin, kültüre karşı rejimler), farklı tarzlarda işleyebildiklerini ikaz eder. Ek olarak O, bir organizasyonun tarihinin yönü boyunca, farklı zamanlarda kurumsallaşmanın modlarını veya taşıyıcılarını ayırmaya itimat edebildiğini öne sürer (Painter, 2002).

Scott (1995), sosyal davranışa istikrar ve anlam sağlayan bilişsel, kuralcı ve düzenleyici yapılar ve faaliyetlerden meydana gelme olarak kurumların ayrıntılı bir tanımını verir. O, kurumların organizasyonlarda çeşitli seviyelerde işleyen üç taşıyıcı – kültür, yapı ve rutinler – ile nakledildiğini savunur. O, kurumları, semboller sistemlerini – bilişsel yapılar ve kuralcı kuralları içeren – bir araya getiren çok yönlü sistemler ve sosyal davranışı şekillendiren ve sosyal davranış yoluyla taşınan düzenleyici süreçler olarak ayırt eder.

Scott (1995), bu düzenleyici, kuralcı, bilişsel yapılar ve faaliyetleri, çeşitli modern kuramcılarının analize merkezi olarak vurguladığı, kurumların üç dayanağı olarak teşhis eder. Birincisi, düzenleyici dayanak, davranışı mecbur eden veya düzenleyen kurumların durumlarını vurgular. Kural-koyma, gözetim ve yaptırım faaliyetleri (ödüllerin ve cezaların manipülasyonunu içeren) gibi organizasyondaki açık düzenleyici süreçlere vurgu yapılır. Bu süreçler, özellikli aktörlere tahsis edilmiş biçimsel mekanizmalara yapmacık davranma ve aforoz etme gibi biçimsel olmayan mekanizmalar sayesinde işleyebilirler. İkincisi, kuralcı dayanak, üye davranışının

karşılaştırılması ve değerlendirilmesine karşı, tercih edilen veya arzu edilebilir standartlar kuran örgütsel değerlere ve normlara önem verir. Normlar, işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirtir ve değerli sonuçları yakalamak için meşru yollar tanımlar. Üçüncüsü, bilişsel dayanak, epistemolojik kuralların merkezîyetini ve anlamın yapıldığı çerçeveleri vurgular. “İşlerin yapıldığı yol” kabul edilen rutinlerin kurulmasına, özdeşlik kavramlarına, anlamlı hareketleri hissetmek ve seçmek için yönergelere, yaygın bir referans çatısının benimsenmesine ve paylaşılmış durumsal tanımların kabul edilmesine önem verilir (Painter, 2002).

Kurumsal bir taşıyıcı olarak kültür, davranışı bildirmek ve mecbur etmek için kodlanmış anlam kalıpları ve kural sistemleri gibi açıklayıcı şemalara itimat eder. Meydana gelen davranışlar, organizasyondaki açıklayıcı yapılar veya inançları daha fazla güçlendirir (Scott, 1995). Bir şirket kültürüne yol açan bazı kültürel inançlar, belirli bir organizasyon veya onun alt sistemlerinden birine özgüdür (Painter, 2002). Diğer kültürler, yaygın olabilen organizasyonlar arası inanç sistemleri meydana getirerek, daha genel bir seviyede çalışırlar. Scott (1995), kurumsal bir taşıyıcı olarak örgütsel kültürün, “örgütsel aktörlerin kafalarındaki fikirler ve değerler olarak” bireylerin akıllarında taşındığını kaydeder.

Scott (1995), anlamlı bir şekilde, bir kurumsal taşıyıcı olarak örgütsel kültürün, kurumları üç dayanağa böldüğünü ifade eder. Kuramcılar tarafından vurgulanan kültür durumları, kurumların hangi öğelerine önem verildiğine bağlı olarak değişir. Düzenleyici kuramcılar, geleneklerin ve kuralların önemini, kuralcı kuramcılar, paylaşılmış değerleri ve kuralcı beklentileri ve bilişsel kuramcılar, kategoriler, ayırmalar ve simgelemelerin önemini vurgular.

2.3. Bağları Koparma (Decoupling) Kavramı

Bağları koparma (Meyer and Rowan, 1977), biçimsel örgütsel yapının veya pratiğin, asıl örgütsel pratikten ayrı ve farklı olduğu durumu gösterir (Dillard et al., 2004). Diğer bir ifadeyle pratik, organizasyonun yönetsel ve operasyonel süreçlerine bütünleştirilmez. Biçimsel yapı, bir örgütsel karakterin temsili ile uğraşmak için, organizasyonun asıl operasyonlardan çok daha fazlasına sahiptir (Dillard et al.,

2004). İdeal olarak, organizasyonlar, ekonomik etkinliği takip eder ve örgütsel hiyerarşiler ve faaliyetler arasındaki sıralamayı geliştirmeye çalışırlar. Bununla birlikte, yüksek derecede kurumsallaşmış bir çevredeki bir organizasyon, etkinlik için talepler ve kurumsal içeriğin törensel kurallar ve mitlerine uyma ihtiyacı arasındaki çatışmalar ve tutarsızlıklar ile karşılaşabilir (Dillard et al., 2004). Esasında kurumsallaşmış, rasyonelleşmiş öğeler, organizasyonun biçimsel yönetim sistemlerine birleştirilir; çünkü görünümelerini sürdürürler ve böylece eğer ekonomik etkinliği direkt olarak kolaylaştırırlarsa meşruluk sağlarlar (Dillard et al., 2004).

Bununla birlikte, teknik bir bakış açısından, organizasyonların asıl olarak yaptığı iş, yapılarının onlara yapmalarını önerdiği işe zor anlaşılır bir şekilde birleştirilir. Bu, organizasyonların karmaşık ve muhtemelen belirlenemeyen işinin başarısının bağları koparılmış iş işletim süreçlerini gerektirmesi demektir. Bağları koparma, rasyonelleşmiş prosedürleri ve kuralları teknikten ziyade kültürel süreçlere yükleme biçimlerindeki biçimsel yapı ve örgütsel pratik arasındaki önemli bir çelişki yüzünden anlamlıdır (Wahyudi, 2004).

Teknik ve kurumsal faktörler arasındaki ilişki ve fark, karmaşıktır ve bazen ikisinin ayırt edilmesi zordur (Scott and Meyer, 1991: 123–124), oysa gerçekte dünya ikisini karıştırmaya devam ediyor (Wahyudi, 2004). Scott ve Meyer, ilişkiyi karşılıklı özel durumlar olarak değerlendirir. Onlar, aynı zamanda toplumsal sektörlerin daha fazla veya daha az teknik ve daha fazla veya daha az kurumsal olduğunu düşünürler. Organizasyonlar, hem etkinlik/etkililik talebi hem de prosedür gereksinimlerine uymak için baskılar ile karşılaştıklarından, bankalar, havayolu şirketleri ve kamu hizmet kurumları, eşzamanlı şekilde her iki baskı türünü geliştirmeye bağımlı olan organizasyon örnekleridir. Buna karşılık, organizasyonlar, nispeten ayrıntılı yönetim takımları kurmaya eğilimlidirler (Wahyudi, 2004).

Bu içerikte bağları koparma, bir organizasyonun asıl işlerinden fedakârlık yapmak zorunda olmadan biçimsel yapısını sürdürmesine imkân vererek önemli bir rol oynar. Bununla birlikte, kritik resmi görüşmelerin, dikkatli bir şekilde yönetilmek zorunda oldukları için sahip oldukları biçimsel yapılarını görünür şekilde bozan bir organizasyona meşruluk vermeleri olası değildir (Wahyudi, 2004).

Orton ve Weick (1990: 206–207), bağları koparma/gevşek bağlamanın (decoupling/loose coupling) olası sebepleri olarak üç faktör teşhis eder. Birinci faktör, “sınırlı mantık, seçici anlayış, belirsizlik, anlam belirsizliği ve görülemezlik üzerine olan yazılarda keşfedilen karışık araç-amaç ilişkileri” ile ilgili olan nedensel belirsizliktir. İkinci faktör, parçalanmış dış çevre, tipik olarak, organizasyonların bir yolunu bulup kurumsal baskılar ve teknik baskılar arasındaki uyumsuzluğu bağdaştırması gerektiğini savunan birçok araştırmacı tarafından tanımlandığı gibi dağınık uyarıcılar veya eşlenmemiş beklentilerin biçimini alabilir (bkz. örneğin: Collier, 2001). Son olarak, “birkaç iştirakçinin devamlı olarak kolayca anlaşılabilmesi veya organizasyonların işlerinin her boyutu hakkındaki endişe” (Pfeffer, 1978 Orton ve Weick tarafından aktarıldığı gibi, 1990: 207) gibi bir iç çevrenin parçalanması, gevşek bağlamaya veya bağları koparmaya neden olabilir (Wahyudi, 2004).

3. KURUM KAVRAMI

Kurumlar, bir örgütsel alanda, doğru olarak kabul edilen hareket modelleri olarak anlaşılırlar. Tekrar eden hareketler, organizasyonlar üzerine etki eden kurumlara dönüşür. Bununla birlikte, kurum terimi yanlış izlenim veren bir şeydir. İstikrar ve bir kerede ve her zaman belirli bir hareket durumu yan anlamlarına sahiptir. “Organize etme” fiili, örgütsel olguyu “organizasyon”dan daha iyi açıklarken, “kurumsallaşma” “kurum”dan daha dolu bir resim verir (Boons and Strannegard, 2000).

Scott (1995: 33, 2001: 48), kurumların yüksek derecede esneklik elde etmiş sosyal yapılar olduğunu ileri sürer. Bunlar, yardımcı faaliyetler ve kaynaklar ile birlikte, sosyal yaşama istikrar ve anlam sağlayan kültürel-bilişsel, kuralcı ve düzenleyici öğelerden oluşur. Kurumlar, sembolik sistemler, ilişkisel sistemler, rutinler ve buluntuları içeren çeşitli taşıyıcı tipleri ile iletilir. Kurumlar, dünya sisteminden sınırlandırılmış kişiler arası ilişkilere, farklı yetki seviyelerinde işlerler. İstikrarı akla getiren anlamda kurumlar, hem artımsal hem de aralıklı değişim süreçlerine bağımlıdır (Björck, 2004). Özetle kurumlar, daha fazla ya da daha az doğal karşılanan, biçimsel ya da biçimsel olmayan, sosyal davranışı kısıtlayan ve kontrol eden (veya destekleyen) kurallara dayanan yapılardır (Björck, 2004).

Bu sosyal yapılar, aktörlerin (bir birey, bir organizasyon vs.) davranışı tarafından hem zorla kabul ettirilir hem de desteklenirler. Bu, Giddens’in (1984: 25) sosyal yapının ikililiği olarak söz ettiği şeydir (Björck, 2004). Bilişsel yönlü bir görüşe göre, belirli bir kurum bir sosyalleştirme süreci yoluyla bir aktöre şifrelenir. Bu içselleştirildiği zaman, bir yazıya (kalıplaşmış davranış) dönüşür. Aktör yazıya göre hareket ettiği zaman veya hareket ederse, kurum kanunlaştırılır. Bir anlamda, kurumlar, devamlı olarak yeniden meydana getirilirler. Bir kurumun kanunlaştırılması onu dışsallaştırır veya nesnelleştirir – diğer aktörler kurumun oyunda olduğunu görebilir ve yeni bir sosyalleştirme devresi başlar. Bir zaman sonra, kurum (ve sonuçlanan kalıplaşmış davranış) tortulaşmış ve doğal karşılanmış olur. Daha sonra, aktörlerin davranışlarının bir kurum tarafından aslında kısmen kontrol

edildiğini fark etmeleri bile zor olabilir. Kuruma uygun hareket etmek, kurumu paylaşanlar tarafından akılcı olarak görülür (Björck, 2004).

3.1. Kurumsal Taşıyıcılar

Kurumlar, deneysel olarak var olmadığı için, onların ne olduğu ile ilgili açıklayıcı örnekler vermek için, somut örnekler aramak zorundayız. Kurumlar, taşıyıcıların içinde gömülü olarak iletilirler (Björck, 2004). Scott (2001: 77–83), dört tip kurumsal taşıyıcı belirler (Björck, 2004):

- *Sembolik sistemler.* Kurallar, kanunlar, değerler, beklentiler, kategoriler, simgelemeler, taslak.
- *İlişkisel sistemler.* Yönetişim sistemleri, rejimler, otorite sistemleri, yapısal izomorfizm, özdeşlikler.
- *Rutinler.* Protokoller, standart çalışma prosedürleri, işler, roller, göreve itaat, yazılar.
- *Buluntular.* Şartnameye uygun nesnelere, toplantılarda karşılaşılan nesnelere, sembolik değere sahip nesnelere.

3.2. Kurumsal Analizde Seviyeler

Kurumlar ve etkileri, farklı analiz seviyelerinde çalışılabilir. Bir analiz seviyesinde bulunan bir kurum, çoğu kez aşağı seviyedeki (bkz. Tablo 3.1) davranışı etkiler (Björck, 2004).

Tablo 3.1 Kurumsal analizde seviyeler (Björck, 2004).

Seviye	Örnek
Dünya sistemi	
Toplum	İsveç
Örgütsel alan	Finans sektörü
Örgütsel popülasyon	Şirket bankalar
Örgüt	Özel banka
Örgütsel altsistem	Şirket finans departmanı

Örneğin, belli bir organizasyon (seviyesi), örgütsel alandaki (seviyedeki) kurumsal güçlere bağımlı olabilir. Bir organizasyon altsistemi (seviye, bir organizasyondaki departman), toplumsal seviyeden çıkan kurumları harekete geçirebilir. Yani, sadece bireyler değil, aynı zamanda organizasyonlar ve organizasyon grupları da kurumsal güçlere bağımlı olabilir (Björck, 2004).

3.3. Kurumların Boyutları

Scott'ın (1995) kurumsallık yaklaşımı, Tablo 3.2'de gösterildiği gibi, “en iyi pratik düşünce” (veya bilişsel), “sosyal değerler” (veya kuralcı) ve “örgütsel yönetim” (veya düzenleyici) içeren, kurumsallaşmış bir pratiğe imkan veren ve/veya zorlayan müşterek olarak bağımlı üç boyut olduğunu önerir. “En iyi pratik düşünce”, pratiğin baskın paylaşılan anlamını ve amacını gösterir. Bu, “örgütsel yönetim” sayesinde teknolojiler, planlama süreçleri, örgütsel yapılar, politikalar ve kanunlar gibi çok sayıda biçimde ifade edilebilen, problem tanımını ve uygun hareketi şekillendirmek için meşru olduğu düşünülen bilgi çatılarını açıklar. “Sosyal değerler”, bu paylaşılmış değerleri koalamak için uygun olduğu düşünülen süreçlerin veya hareket modellerinin sosyal normlarını içeren pratiğin baskın paylaşılmış değerlerini gösterir. Bu, değerlerin ve normların, tercihleri ve örgütlenmiş hareketleri nasıl yapılandırdığını açıklar. Pratiğin “örgütsel yönetim”i, örtülü ve açık kurallar ve yaptırımları içerir. Bu, pratiğin uygulanmasının, baskın sosyal değerleri koalamak için “en iyi pratik düşünce”yi yansıtan, uygun olduğu düşünülen yollar çevresinde nasıl organize edildiğini açıklar (Brown, 2005).

Tablo 3.2 Scott'ın (1995) sosyal pratikleri açıklamak için kurumsallık yaklaşımı (Brown, 2005: 458).

Kurumların boyutu	Tanım	Açıklayıcı güç
Bilişsel (bilgi)	<ul style="list-style-type: none"> • Paylaşılan anlam/amaç • Problem tanımını/çözümlerini şekillendirmek için meşru olduğu düşünülen bilgi çatıları 	Teknolojiler, planlama süreçleri, örgütsel yapılar, politikalar, kanunlar vs. yoluyla ifade edilir
Kuralcı (değerler)	<ul style="list-style-type: none"> • Paylaşılan değerler ve beklentiler • Hedeflenenleri koalamak için uygun olduğu düşünülen sosyal hareketler (normlar) 	Değerler ve beklentiler, tercihleri/örgütlenmiş hareketleri nasıl yapılandırır
Düzenleyici (yönetim)	<ul style="list-style-type: none"> • Kurallar ve yaptırımlar • Örgütsel biçimler 	Pratik, paylaşılan değerleri koalamak için uygun olduğu düşünülen hareketlere göre nasıl örgütlenir

4. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma için farklı tanımlar yapılmaktadır. Peters ve Waterman'a göre kurumsallaşma; "Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerler ile kaynaştırmaktır" (İbicioğlu ve İşler, 2005). DiMaggio ve Powell (1983), kurumsallaşmayı, organizasyonların yapısal öğelerinin dış öğelere sahip oldukları dış meşruluk yüzünden özel yapıları benimsedikleri bir süreç olarak tanımlar.

Kurumsallaşma, normlar, değerler ve yapıların mevcut kalıplarının iskeleti içinde birleştirilen yeni normlar, değerler ve yapılar yoluyla oluşan süreçtir. Bu süreç, sosyal ilişkilere istikrar ve tahmin edilebilirlik kazandıran ve onları devamlı kılan bir süreçtir. Bu, sık görülen bir problemin, planlanmış değişim çabalarını sürdürmek için geliştirilen mekanizmalardan birinin olduğu, özellikle biçimsel organizasyonlar bağlamında görülebilir (Kimberly, 1979).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick, 1996). Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Özkaya, 2003).

Kurumsallaşma, kurumların oluşması ve yeniden oluşması sürecidir. Bir kurumu yasallaştıran, bireylerin sosyal gerçeklik tanımının paylaşılmasını kabullenmesi sürecidir. Kurumsallaşma üzerinde çalışmak demek, kurumların ortaya çıkışları, değişime dirençleri ve aktarımları üzerinde odaklanmak demektir (İbicioğlu ve İşler, 2005).

Temelde kurumsallaşma, "istikrarsız, gevşek bir şekilde örgütlenmiş veya dar teknik faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı topluma entegre olan kalıpların ortaya çıkması" (Broom and Selznick, 1955: 238) olarak da tanımlanabilen doğal bir düşüncedir (Selznick, 1996). Kurumsallaşmanın "en önemli özelliği", eldeki göreve

teknik gereksinimlerinden de öte seviyede değer verilmesi olduğudur (Selznick, 1996).

Bu nokta dile getirilirken, biçimsel yapı oluşumu, biçimsel olmayan kıstasların ortaya çıkışı, seçici üye kabulü, ideolojiler ve amaç arama, problem çözme ve adaptasyondan kaynaklanan birçok şeyin de dâhil olduğu diğer kurumsallaşma süreçlerinin, yaygınlık veya öneminin inkâr edilmemesi gerekir (Selznick, 1996).

Berger ve Luckmann (1967)'nin işaret ettiği gibi, kurumsallaşmış kurallar, karşılıklı simgelemeler veya açıklamalar olarak topluma yerleştirilen sınıflandırmalardır. Pragmatik terimlerle kurumsallaşma, insanlar sayesinde sosyal bir sistemin çalışmalarının anlaşılabilir olduğu bir araçtır. Kurumsal ilim, "işlerin nasıl yapıldığını" söyler (Whiteley, 2000). Zucker (1991), kültürel devamlılık için, bir nesilden diğerine naklin gerekli olduğunu, kültürün muhafazasının ve değişime karşı bir direncin olması gerektiğini önerir (Whiteley, 2000). Daha kuralcı durumlar (fonksiyonel olanlara karşıt olarak), sosyal kurumları sürdürmede uyumlu bir rol oynamak için bir bireye gereksinim duyar. Baskın normların özümsemeye ihtiyacı vardır ve bireyin davranışı bu normlar tarafından zorlanır. Sosyal yapı (makro seviye), bireylerin ve küçük grupların (mikro seviye) davranışını belirler ve onlardan bağımsız olarak varolur (Whiteley, 2000).

4.1. Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşma yaklaşımı, sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu belirtmektedir. Kurumsallaşma, nispi bir özellik taşımaktadır. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Selznick, 1996).

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki

baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söyler. Örneğin sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır (Selznick, 1996).

Bu nedenle kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik göstermektedir. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylelikle kurumsal eşyapılılık ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996).

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır (Selznick, 1996).

Sonuç olarak kurumsal değişimi incelerken karşımıza çıkan güçlüklerin hepsi iki gelenekte de kullanılacak olan refah kıstaslarından pazar ve hükümetlerin görevlerine kadar bir dizi konu hakkında tartışmaya yol açmıştır. Pazar ekonomisinin faydaları ve kendiliğinden kurumsal gelişmenin en tutkulu savunucuları bile bu tür süreçlerin toplumları kötü davranışlara itebileceğini itiraf ederken, mücadeleçiler kapsamlı kurumsal tasarım başarısızlıklarının birçok açık örneği ile tatmin olmalıdırlar (Selznick, 1996).

4.2. Kurumsallaşma teorisi

Kurumsallaşma teorisi, doğru olarak kabul edilen bir şeyin ve rutin bir kullanımı olana kadar yeni bir olgunun (yeni bir fikir, yeni bir enstrüman, genel olarak bir yenilik) işletme faaliyetlerine girişinin farklı safhalarının özelliklerini tanımlar. Bu süreç, örgüt teorisi ilişkilerini kullanarak kurumsallaşma adı verilir.

Teori, kurumsallaşma sürecinin üç aşamasını imgeler. Şirketteki bir yeniliğin uygulanmasının ilk aşamasına adetleştirme aşaması denir. Bu, çoğu kez şirketin küçük bir kısmı veya sınırlı bir alanını ilgilendirir. Sonraki aşama, yani yeni fikir veya aracın şirkette yayılmaya başladığı aşama, nesnelleştirme veya yarı-kurumsallaşma aşaması olarak adlandırılır. Bu, bütün sürecin en kritik safhasıdır. Bu aşamada genellikle, yenilikçi fikir veya aracın gelecekteki benimsenmesi belirlenir. Eğer yenilik, daha sistematik bir şekilde işletme faaliyetleri ile bütünleştirilirse, orijinal teoride tortulaşma aşaması adı verilen, tam-kurumsallaşma sürecinin son aşamasına girer (Frankl, 2001).

Kurumsallaşma teorisinin merkezi ilkesi eşyapılılık kavramıdır (DiMaggio and Powell, 1983; Rosenzweig and Singh, 1991). Eşyapılılık, örgütsel tasarımların örgütsel alanlarda edindiği mesafenin zamanla homojenliği artırmaya doğru yönelmesini aynen alır (Rosenzweig and Singh, 1991: 354). Örgütsel alanlar, anahtar tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici ajanlar ve benzer hizmetler veya ürünler üreten diğer organizasyonların bütünü olarak tanımlanır. Eşyapılılık süreci, zorlayıcı, taklitçi veya kuralcı baskılar yoluyla gelebilir (DiMaggio and Powell, 1983). Zorlayıcı eşyapılılık, biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar sonucu olur ve politik baskı ve meşruluk ihtiyacından doğar. Aksine, taklitçi eşyapılılık, organizasyondaki veya çevredeki belirsizlik yüzünden diğer organizasyonların ardından kendini modellemeden doğan etkidir. Kuralcı eşyapılılık, profesyonelleşmeden ileri gelir. Bu, iş koşullarını ve metotlarını tanımlamak için bir mesleğin üyelerinin kolektif mücadelesi ile sarf edilen etkidir (DiMaggio and Powell, 1983).

4.3. Kurumsal Eşyapılılık (İzomorfizm)

Eşyapılılık, bir organizasyonun kurumsal bir pratiğe adaptasyonunu gösterir. Kurumsal pratikleri benimsenmek için motivasyona bağlı olan üç sınıflandırma önerilir: zorlayıcı, taklitçi, kuralcı (DiMaggio and Powell, 1983). Zorlayıcı eşyapılılık, bağlı olduğu başka bir grup tarafından bir organizasyon üzerine yapılan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılardan ve işletildiği toplumun

beklentileri ile ortaya çıkar. Taklitçi eşyapılılık, bir organizasyon, daha başarılı bir referans organizasyonu taklit etmeye teşebbüs ettiği zaman, çoğu kez sahip olduğu çevredeki rehberliğin belirsizliği ve eksikliği yüzünden olan bir sürecin yerini alan bir süreçtir. Kuralcı eşyapılılık, profesyonelleşmeden ortaya çıkar. Örneğin, bir mesleğin üyelerinin, çalışma koşulları ve metotlarını tanımlamak için kolektif çabası (Dillard et al., 2004).

Kurumsallık teorisi, örgütsel devamlılık ve değişim süreçlerinin açıklandığı ve anlaşıldığı önemli bir mercek olmuştur. Bu, rastlantı teorisi ve kaynak bazlı teori altında önem verilen görev ve teknik öğelerden ziyade örgütsel çevrelerin sosyal ve kültürel görünümünün anlamını vurgulayan (bkz. Donaldson, 1995; Oliver, 1991), organizasyonun ‘açık sistemler’ görüşlerinin geliştirilmesi (örneğin, Silverman, 1970; Pfeffer and Salanick, 1978) olarak görülebilir (Ashwort et al., 2005). Örgütsel çevreler, özellikle davranışlar, meşru olarak görülen örgütsel biçimler ve süreçler hakkında doğruluğu kabul edilmiş tanımları şekillendirerek, organizasyonlardan yayılan ve hareketten etkilenen normlar ve değerlerin kaynakları olarak karakterize edilirler (Ashwort et al., 2005).

DiMaggio ve Powell (1983)’in etkili makalesi, bir alanda biçimlere ve süreçlere uymak için baskılar ile karşılaşan organizasyonların meşru olduklarını sandıkları yönleri teşhis etti (Ashwort et al., 2005). Bunlar, ‘kurumsal eşyapılılığı’ etiketleyen örgütsel alandaki böyle biçimlerin ve süreçlerin benzerliği ile sonuçlanır. Kurumsal eşyapılılığa yönelik olan bu baskılar, DiMaggio ve Powell tarafından taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı güçler olarak tanımlanır:

Taklitçi güçler, diğer organizasyonların faaliyetlerini, sistemlerini veya yapılarını kopyalamak veya örnek almak için yapılan baskılardır. Meşruluğu artırması düşünülen yenilikler, özellikle aktörlerin farklı süreçler veya sistemlerin benimsenmesinin sonuçlarının ne olacağından emin olamadığı belirsizlik durumları altında arz edilebilir olarak görülürler. Böyle bir kopya etme, performans gelişmelerinin herhangi bir açık delili olmadan üstlenilebilir. Taklitçi güçler, örneğin performans yararlarının deneysel delilinin az olduğu yönetim pratiklerinin benimsenmesini, yani geçici hevesler ve modaların takip edilmesini açıklar (Abrahamson, 1996).

Zorlayıcı güçler, onayladıkları yapıları veya sistemleri benimsemek için hükümet, düzenleyiciler veya diğer ajanslar tarafından yapılan dış baskılardır. Bu baskılar, çoğu kez sağlık ve güvenlik düzenlemeleri vs. gibi legal gereksinimler ile ilişkilendirilir, ama aynı zamanda örgütsel değişikliği zorla yaptıran diğer aktörler ile anlaşmadan doğan zorunluluklardan da çıkabilir. Kurumsallık teorisindeki zorlayıcı güçlerin rolü, örgütsel değişim üzerindeki teknik etkilerden ziyade politik etkiye önem verir. Scott (1987: 502), kurumsal bir bakış açısının, otorite ilişkilerine özel vurgu yaptığını yorumlar: organizasyonların, özellikle kamu organizasyonlarının meşru baskıya itimat etme kabiliyeti (Ashwort et al., 2005).

Kuralcı güçler, organizasyon üzerindeki profesyonel standartların ve toplulukların etkisini tanımlar. Bunlar, organizasyonların profesyonelleşme standartlarına uyması ve ilgili profesyonel gruplaşmalar tarafından meşru olmak için düşünülmüş sistemler ve teknikleri benimsemelerinin beklendiği yolları kapsar. Bu normlar, profesyonellerin eğitimi ve profesyonel gruplar tarafından itimat edilen sertifikasyon süreçleri yoluyla iletilirler. DiMaggio ve Powell (1983: 148), modern kurumsal biçimlerin temel şekilcileri olarak meslekleri ve ulus-devleti, '20. yüzyılın ikinci yarısının büyük rasyonelleştiricileri'ni teşhis etti (Ashwort et al., 2005).

DiMaggio ve Powell'ın (1983: 148) argümanı için önemli bir kavram, 'örgütsel alan'dır: organizasyonlar, bir bütün olarak, kurumsal yaşamın kabul edilmiş bir alanını teşkil ederler. Bu, aslında direkt olarak birbirini etkileyebilenlerden ziyade ilgili aktörlerin toplamına dikkati çeker. Kurumsallık teorisindeki bir beklenti, bu alanların, alan için örgütlenme prensiplerini destekleyen kurumsal mantıklara sahip olacaktır. Böyle mantıklar, doğru olarak kabul edilmiş kurallara temel sağlar ve bir örgütsel alanda hakim olan inanç sistemleri ve ilişkili pratikleri gösterir (Ashwort et al., 2005).

4.3.1. Zorlayıcı Eşyapılılık

Zorlayıcı eşyapılılık, zorlayıcı otoriteden meydana biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar ile ilgilidir. Bu zorlayıcı otorite, organizasyonu diğer

organizasyonlar üzerindeki bağımlılığından ve organizasyonun işlediği toplumdaki kültürel beklentilerden gelir (DiMaggio and Powell, 1983). Organizasyonlar, tamamen direkt olarak yasamayı değiştirmenin sonucu olarak yapısal özelliklerinin bazılarını değiştirebilirler (daha sert anti-kirlilik kanunları, işçi sağlığı ve güvenliği kanunları ve tüketici kanunları) ama aynı zamanda toplumsal tercihleri değiştirmeye karşılık daha organik olarak değişebilirler. DiMaggio ve Powell (1983), bu örgütsel ön yapılandırmaların büyük ölçüde törensel olabildiğini ama bunun önemsiz oldukları anlamına gelmediğini ileri sürer. Daha doğrusu, onlar organizasyonun işlediği toplumun tercihlerine cevap vermeye hazır olan organizasyondaki çeşitli “çıkar ortakları”na mesaj iletirler. Toplumsal tercihlere olan bu bağlılık, organizasyonun ekonomik kaynakları, etkiyi ve gücü elde etmesine yardım eder.

4.3.2. Taklitçi Eşyapılılık

Kurumsal eşyapılılığa neden olan ikinci bir süreç taklitçi eşyapılılık olarak adlandırılır. DiMaggio ve Powell (1983), belirsizliğin taklit için güçlü bir teşvik edici olduğunu ileri sürer. Özellikle belirsiz hedefler, zayıf bir şekilde anlaşılmiş teknolojiler veya sembolik belirsizlik, organizasyonların diğer organizasyonlar üzerinde kendilerini modellemelerine sebep olabilir. Amerikan firmalarındaki Japon yönetim tekniklerinin ortaya çıkışı taklitçi eşyapılılık tarafından meydana gelen değişimlerin bir örneğini teşkil eder. Amerikan firmaları (ve bilgi girişimcileri denilenler de), Japon imalat endüstrilerinin başarılarını gözlediler ve Japon firmaları tarafından kullanılan tekniklerin anlaşılmasını ortaya çıkardılar. Ek olarak, DiMaggio ve Powell (1983), örgütsel yapıların homojen olmaya yönelme sebeplerden birinin, taklit etmek için çok farklı örgütsel model olmadığını ileri sürer. Bu yüzden, iki anlamlılık ve belirsizlik ile uğraşmak için bir örgütsel yapı seçme gayretleri, çoğu kez benzer örgütsel kalıplara dayanır. Fonksiyonel bir yapıdan çok bölümlü yapıya değişim, bir örnektir.

4.3.3. Kuralcı Eşyapılılık

Eşyapılı örgütsel değişimin üçüncü kaynağı, kuralcı eşyapılılıktır. Bu, profesyonelleşmeden gelen baskılardan ortaya çıkar. DiMaggio ve Powell (1983), iki kuralcı eşyapılılık halinin belirli ilgi alanlarından oluştuğunu ileri sürer: 1) üniversite uzmanları tarafından üretilen zorlayıcı bir taban üzerinde biçimsel eğitim ve meşruluğun artması ve 2) yeni pratiklerin organizasyonların içinde hızlı bir şekilde yayılmasına izin veren profesyonel ağların büyümesi ve etkisi. Üniversiteler, organizasyonlar için profesyonel normlar ve değerlerin gelişmesini etkileyen bilgi merkezleri gibi işlerler. Aslında onlar, profesyonelleri karşılaştırılabilir yapan normatif standartları yükseltirler; örneğin, onların davranışları bu normatif olarak saptanmış standartlara karşı ölçülebilir. Örnekler, muhasebeciler, tıpçılar ve avukatlar için profesyonel örgütlenmelerdir. Bu profesyoneller, uygun ve profesyonel davranış için kıstaslar belirleyen profesyonel bedenleri ile güçlü bağlara sahiptirler (Greenwood et al., 2002). Bu kıstaslar, üniversiteler ve profesyonel eğitim merkezleri tarafından güçlü bir şekilde etkilenir. Yöneticiler ve anahtar personel, aynı üniversitelerden seçilmelerine ve yaygın bir nitelikler kümesi üzerinde süzgeçten geçirilmelerine karşı, benzer bir tarzdaki problemleri göz önünde bulundurmaya yönelecekler, aynı politikaları, prosedürleri ve yapıları görececekler, normatif olarak uygun bulunmuş ve meşru kılınmış olarak ve çoğunlukla aynı yöndeki kararlara müracaat edeceklerdir (Van der Steen, 2005). Profesyonel yöneticiler ile ilgili kuralcı eşyapılılık, dikkatimizi yönetim eylemi içinde yerleşmiş normlar ve değerler üzerine çeker. Yöneticiler, bir kurallar kümesi ve bireyler ile ilişkiler ağı içinde çalışırlar. Onlar, kuralcı baskılardan etkilenen ve uygun davranış üzerindeki fikirlerin kabul edildiği kendi gerçeklik yapıları tarafından zorlanırlar (Van der Steen, 2005).

4.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci, içselleştirme, nesnelleştirme ve dışsallaştırma yoluyla aktörler arasında bir sosyal gerçeklik oluşturulmasıdır. Bireyler, harekete geçerler (içselleştirme) ve diğer bireyler bu hareketleri yaradılıştan gelen hareketin ötesinde

bir anlama sahip gibi yorumladıkları zaman, nesnelleştirme meydana gelir. Zamanla, bu hareketler, aktörler tarafından dışsallaştırılmış, yani “doğru olarak kabul edilmiş” olurlar ve işleri yürütmenin alışlagelmiş bir yolu olarak görülürler (Boons and Strannegard, 2000).

Kurumsallık teorisi, organizasyonların kurumsal düzenlemeleri nasıl benimsediğini açıklar. Kurumsallaşmış bir düzenleme, bir organizasyonun üyeleri tarafından doğru olarak kabul edilir: bu, gerçek bir kaliteye sahiptir ve bunun meşru ve gerekli olduğu görülür (Raufflet, 2002). Kurumsallaşma süreci, hem bir özellik hem de bir süreçtir (Raufflet, 2002). Kurumsallık kuramcıları, “düzenlemeler”in yayılmasını inceler. Düzenlemenin tanımı gevşektir; düzenlemeler, çeşitli analiz seviyelerinde yapılan şeyleri düşünme ve elde etme yollarıdır; bunlar, organizasyonlar içi pratikler, özel örgütsel kalıplar veya organizasyonlar arası pratikler olabilir (Raufflet, 2002). Örnekler, yirminci yüzyılın ilk yarısı boyunca en büyük Amerikan kuruluşları tarafından çok bölmeli-biçimin kademeli olarak benimsenmesi (Chandler, 1963) ve bir yüzyıl boyunca radyo ve televizyon endüstrisindeki örgütsel ve organizasyonlar arası pratiklerdeki değişimi (Leblebici et al, 1991) içerir (Raufflet, 2002).

Hepsinde, kurumsallık kuramcıları, sosyal hayat düzenlemelerinin ortaya çıktığı, “verildiği gibi alınan” olduğu ve yer değiştirilebildiği süreçleri keşfeder. Onlar, örgütsel davranışın sadece belirli bir iş çevresindeki pazar baskılarının veya performans için örgütsel araştırmanın sonucu değil, aynı zamanda kurumsal içerikte meydana gelen değerler, fikirler ve normların etkisinin sonucu olduğunu iddia ederler (Raufflet, 2002). Onlar, organizasyonların eldeki görevin özel teknik gereksinimlerine aldırmadan kurumsal beklentileri birbirine uygun hale getirmeleri gerektiğini önerirler (Raufflet, 2002). Örneğin, profesyonel sertifikasyon hedefinde olan bir muhasebe firması, profesyonel ve düzenleyici çevresine uymak için özel standart prosedürler ve özel bir örgütsel kalıp benimser. Bu prosedürler, operasyonel performansını geliştirmeye katkıda bulunabilir veya bulunamayabilir; bununla birlikte, böyle yaparak meşruluğunu ve böylece hayatta kalmak için şansını artırır (Greenwood and Hinings, 1996).

Bu düzenlemelerin benimsenmesi, meşruluk için bir araştırma ile harekete geçirilebilmesine rağmen, aynı zamanda sembolik ve hareket-üreten özelliklere sahiptir ve örgütsel hareketi yönlendirir (Raufflet, 2002). Kurumsallaşmış düzenlemeler, durağan sosyal davranış kalıplarının önemli nedenlerini ve örgütsel denge için bir koşul gösterdikleri için anlamlıdır (Raufflet, 2002). Örneğin, bir şirket, diğer kalite veya üretim-ilişkili çözümler üretim problemlerini belirlemek için daha uygun olmasına rağmen geçici bir yönetsel merakı takip edebilir ve bir TKY (Toplam Kalite Yönetimi) programını benimseyebilir. Bu TKY programının benimsenmesi, mutlaka, gelecek örgütsel rutinleri ve hedefleri ve insanlar arası etkileşimleri şekillendireceği için örgütsel hareketi etkileyecektir (Raufflet, 2002).

Daha kuramsal bir seviyede araştırmacılar, kurumsallaşmanın aşamalarını (bkz. Lawrence et al, 2001) ve mekanizmalarını (Scott, 1995; Leblebici et al, 1991) önermişlerdir.

4.4.1. Kurumsallaşmanın Aşamaları

Zucker (1987), yenilik, adetleştirme, nesnelleştirme, tortulaşma ve kurumsallaşma aşamalarını içeren bir kurumsallaşma süreci modeli önerir (Raufflet, 2002). Birinci aşamada, kurumsal bir yenilik, teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi iş-ilişkili problemlere bir yanıttır. Yenilik, içerik-özeldir. O, hala bir “sapkınlık”tır (Hoffman, 1997), belirli bir organizasyonun veya organizasyonlar arası alanın içeriğindeki sıra dışı bir pratiktir; o, çoğu kez bir endüstrinin çevresel oyuncular arasında üretilir (Leblebici et al, 1991). Adetleştirme aşamasında, çözüm biçimselleştirilir ve bir organizasyonun veya çeşitli organizasyonların politikaları içinde transfer edilir. Yenilik, geliştirildiği orijinal örgütsel ortamdan çıkarılır ve yavaş yavaş başka ortamlara uyarlanır. Nesnelleştirmenin olduğu üçüncü aşamada, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandıran, yeniliğin değeri üzerinde bir sosyal fikir birliği ortaya çıkar; yenilik ana görüş olmuştur. Dördüncü aşama, tortulaşma, düzenlemenin, örgütsel üyelerin farklı nesilleri içinde hayatta kalmasından meydana gelir (Raufflet, 2002). Üzerinde değişiklikler yapıldığı zaman, düzenleme sahası genişler (Raufflet, 2002). O, gerçek bir özellik kazanmıştır, “dogma” olmuştur

(Hoffman, 1997) ve varlığı, etkililik nedenleri ile doğrulanır (Raufflet, 2002). Son olarak, kurumsallaşmama aşamasında, kurumsal düzenleme, öncekinden daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile değiştirilir (Oliver, 1991). Tablo 4.1 kurumsallaşma sürecinin aşamalarını gösterir.

Tablo 4.1 Kurumsallaşma süreci: aşamalar (Raufflet, 2002).

Aşama	Ne olur?	Kim rol oynar?
Yenilik	Teknolojik değişim, yeni kanunlar veya pazar güçleri gibi iş-ilişkili problemlere yanıt.	Öncüler, az sayıda organizasyon
Adetleştirme	Düzenleme, geliştirildiği örgütsel ortamdan çıkarılır. Bir organizasyonun veya çeşitli organizasyonların politikaları içindeki böyle düzenlemelerin biçimselleştirilmesi	Bir veya birkaç organizasyon tarafından yürütülen bağımsız bir faaliyet: Bir grup danışman veya yeniliği biçimselleştiren ve yenilik hakkında kuram oluşturan bir grup
Nesnelleştirme	Düzenlemenin değeri üzerindeki bir sosyal fikir birliği, diğer organizasyonlar tarafından benimsenme adımını hızlandırır.	Düzenlemeyi onaylayan organizasyonların veya bir organizasyonlar arası alanın üyeleri.
Tortulaşma	Düzenlemenin örgütsel üyelerin farklı nesilleri içindeki hayatta kalması: Düzenleme, derinlik ve genişlik kazanır. O, gerçek bir özelliğe sahiptir	Organizasyondaki veya organizasyonlar arası alandaki herkes.
Kurumsallaşmama	Düzenleme, daha etkili olarak görülen başka bir düzenleme ile yer değiştirilir.	

4.4.2. Kurumsallaşmanın Mekanizmaları

Scott (1981), kurumsal içeriğin organizasyonlar üzerinde hareket ettiği üç baskı biçimi önerir (Raufflet, 2002). Zorlayıcı baskılar, hükümet gibi güçlü bir aktörün itaat kazanmak için güç kullandığı zaman olur. Kuralcı baskılar, aktörlerin hürmet

etmeye zorlanmış hissettikleri kültürel beklentilerdir. Son olarak, taklitçi baskılar, aktörlerin veya organizasyonların diğer sözü geçen aktörlerin davranışını, bu davranış etkililik ile ilişkilendirildiği için, taklit etmeye zorlanmış hissettikleri zaman olur. Bu baskılar, organizasyonların benzer düzenlemeleri benimsemelerine ve eşyapılı olmalarına sebep olur (Raufflet, 2002).

Tablo 4.2 Kurumsallaşma baskıları: üç mekanizma (Scott, 1995).

Baskılar	Baskıların tanımı	Örnek
Zorlayıcı	Hükümet gibi güçlü bir aktör tarafından itaat kazanmak için güç kullanılması.	Bir kararname, doğal kaynakları elinde bulunduranları, bu kaynakları özel müşterilere belirli bir fiyatta satmaya zorlar.
Kuralcı	Aktörlerin hürmet etmeye zorlanmış hissettikleri kültürel beklentiler.	Profesyonel birlik, muhasebecileri muhasebe normlarını değiştirmek için zorunlu kılar.
Taklitçi	Diğer sözü geçen aktörlerin davranışını, bu davranış etkililik ile ilişkilendirildiği için taklit etme.	Bir şirket, rakiplerinin çoğu artık taşeronlaştırmayı uyguladığı için faaliyetlerini taşeronlaştırmaya başlar.

Hepsinde, kurumsallık teorisi, organizasyon çalışmalarında ‘kurumsallaştırılmıştır’; o, çeşitli analiz seviyelerindeki - organizasyon içinden organizasyonlar arası seviyelere kadar - ve araştırma konuları bakımından - organizasyonlardaki düzenlemelerin kurumsallaşma - aşamalar ve baskılar bakımından - süreci üzerinde değişik bir araştırma gövdesi sağlamıştır (Raufflet, 2002).

DiMaggio ve Powell (1983), üç kurumsal eşyapılı değişim mekanizması ayırt eder:

1. Zorlayıcı eşyapılılık: bağlı oldukları diğer organizasyonlar tarafından organizasyonlar üzerine yapılan baskılar. Bu baskılar hükümet düzenleyicilerinden, tüketicilerden veya bir yan kuruluşun ana şirketinden gelebilir.

2. Taklitçi eşyapılılık: belirsizliğin bir sonucu olarak firmalar arasındaki davranışı taklit etme.
3. Kuralcı eşyapılılık: profesyonel olarak eğitilmiş iş görenlerin, çalıştıkları organizasyonlardaki rutinleri etkilemesi yüzünden bir noktada birleşme.

Bu üç mekanizma, organizasyonların gittikçe benzer olmalarına sebep olur. Bu üç mekanizma, üst üste gelebilir ve birbirine karıştırılabilir, ama farklı şartlardan çıkmaya yönelebilirler. Analitik bir seviyede sadece zorlayıcı eşyapılılık, örgütsel alanı çevreleyen çevreye bağlanır. Taklitçi ve kuralcı süreçler alanın içinde bulunur ve roller ve yapıların yayılmasını açıklamaya yardım eder. Organizasyonlar zorlayıcı tetkik, değerlendirme ve düzenlemenin dışına eğilim gösterdikleri zaman, eşyapılı dönüşüme doğru ve savunmacı bir şekilde tepki göstermeye yönelirler. Dışardan gelen baskılar büyüdüğü zaman, organizasyonların alışkanlıklarını değiştirecek bu baskıyı ya dağıtmak ya da ortadan kaldırmak için yollar bulmalarına sebep olur. Değişmek için en kolay yollardan biri meşru olarak kanun veya hükümet ajanları tarafından tanımlanan bu rutinler ve yapıları benimsemektir. Böyle yapmak çatışmayı minimize ederek hayatta kalmayı garanti edebilir. Kurumsallaşma süreci, bir örgütsel alan fikri ile çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Alanlar, sadece organizasyonların doğal etkileşiminin ürünü olarak ortaya çıkmaktan ziyade, bir amaç için yapılır. Onlar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı eşyapılılığın nihai ürünüdür ve örgütsel biçimlerin yavaş homojenleşmesi ve bir noktada birleşmesini yansıtır. DiMaggio ve Powell, alanların standartlaştırma ve profesyonelleşmeyi ateşleyen enformasyon ağları olarak yapıldığını ve hizmet ettiklerini savunarak, onların ortaya çıkmasında güçlü bir pozisyon alırlar. DiMaggio ve Powell, eşyapılılık ve bir noktada birleşme yönündeki organizasyonları zorlamadaki durumun rolünü heceleyerek ve vurgulayarak Meyer ve Rowan'ın daha önceki formülasyonuna anlamlı bir ek sağlarlar (Raufflet, 2002).

DiMaggio ve Powell'ın eşyapılı değişim mekanizmaları, bununla birlikte, belirgin değildir, ama birçok vakada üst üste gelirler ve birbirine bağlanırlar. Örneğin, işler, aşık bir şekilde normlara göre hareket etmez. İşler, normların kaynakları olmasına rağmen, taklit için koşullar oluşturabilir; profesyonel normlar, belirsizliğe ve sonrasında taklitçi baskıya sebep olabilir (Raufflet, 2002).

4.4.3. Güç, İlgil Alanları ve Kurumsallaşma Süreci

Daha önce de gösterildiği gibi, kurumsallık teorisi bir süreçten ziyade bir çıktı olarak kurumsallaşma üzerinde odaklanmıştır ve sonuç olarak gücün (Abernethy ve Chua, 1996; DiMaggio, 1988; Zucker, 1987) ve grup ilgi alanlarının (Perrow, 1985, 1986) rolünü ihmal etmiştir (Dillard et al., 2004). Bir çıktı olarak kurumsallaşma, örgütsel pratikleri ve karakteristikleri ilgi alanlarının ve politikanın menzili dışında tutar. Kabul edilebilir pratiklerin beklentileri, belirli bir çevrede olur ve organizasyonlar meşruluğu sürdürmek ve hayatta kalma umutlarını artırmak için onlara pasif bir şekilde uymalıdır. Clegg'e (1989) göre, en azından bir düzeyde, neyin kurumsallaşmış olduğu, tam olarak örgütsel aktörlerin naklinin gücüne ve toplumsal beklentilerin kullanımına bağlıdır (Dillard et al., 2004). Bir kurumsallaşma projesinin başarısı ve meydana gelen kurumun aldığı biçim, destekleyen, karşı koyan veya onu etkilemek için uğraşan aktörlerin göreceli gücüne bağlıdır (Dillard et al., 2004).

DiMaggio ve Powell (1983), güç ilişkilerinin (egemenlik yapılarının) başlaması ve himayesinin bir değerlendirmesinin, bu ilişkileri anlamak için iki cephede araştırılması gerektiğini savunur:

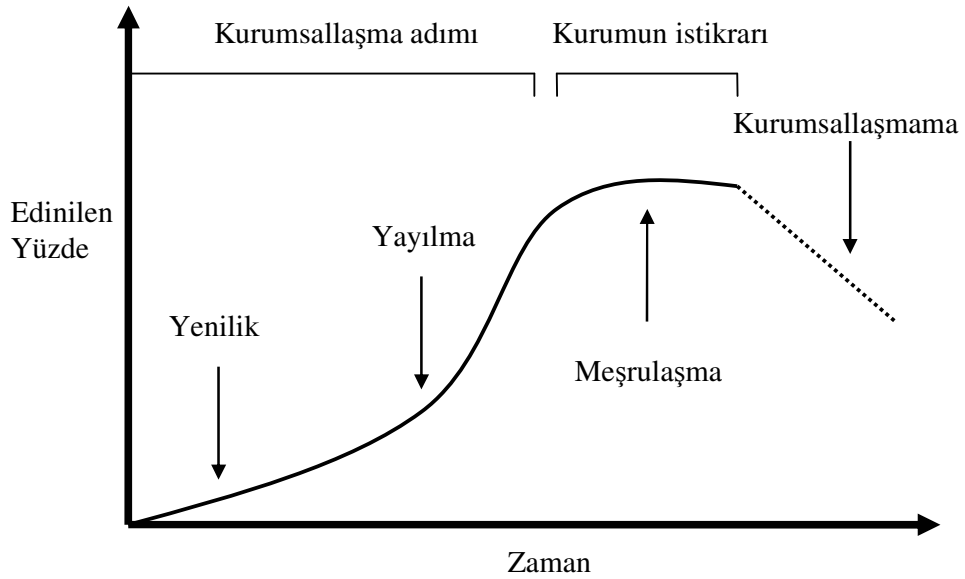
- 1) Davranışı (meşrulaştırma yapılarını) şekillendiren ve yol gösteren normlar ve standartları tanımlama yeteneği; ve
- 2) Doğru olarak kabul edilen (kurumsallaşmış) uygun yapı ve politika (anlam yapıları) modellerini sınırlama yeteneği.

Clegg (1989), bir güç teorisinin, "gücün mutlaka karşılıklı ilişki içerdiğini, çünkü onun daima rasyonel bir anlam alemi içinde oluşturulduğunu" (Clegg, 1989: 188-9) fark etmesi gerektiğini iddia eder (Dillard et al., 2004). Güçlü grupların ilgi alanlarının eklemi, varolan güç yapıları, yeniden yapılandırılmadan önce çoğaltılmalıdır (yapının ikililiği). Bu çoğaltma süreci, kurumsallaşma sürecindeki değişimleri anlamada gerekli olan anlamlı bir güç bileşenini gösteren yinelemeli kurumsallaşma sürecinin parçasıdır (Dillard et al., 2004).

Kurumsallık kuramcıları, doğru olarak kabul edilen kurallar ve normların, ilgi alanlarını zararsız hale getirdiği ve belirsizliğin aktörlerin akılcı stratejik kararları teşhis etmelerini önlediği durumların analizi için güçlü bir teorik temele sahiptir (Wahyudi, 2004). Kurumsallık teorisi, kurumsallaşmadaki güç ve ilgi alanlarının anlamlı rolünü az olarak tahmin etmeye eğilimlidir. Bununla birlikte, örgütsel homojenlik ve değişim için araştırma yollarını daha yakın bir şekilde açma girişimleri, problem çözmeye dikkat çekmiştir (Oliver, 1991; Scott, 1995). Bu öneriler, ilginç yeni anlayışlar ortaya çıkarırken, güç/aktörler, ilgi alanları ve kurumlar arasındaki ilişki, daha fazla aydınlatmaya ve gerçek entegrasyona ihtiyaç duyar (Beckert, 1999:778) öyle ki; bunlar açık olarak kuramlaştırılabilir (bkz. Oliver, 1991; Lawrence et al, 2001).

Güç ve ilgi alanları konuları, şu yüzden kurumsallaşma konusu ile yakından ilişkilidir: ilk önce nesnelere fark edilir, daha sonra oldukça az aktör tarafından kabul edilirler ve son olarak geniş çapta yayılırlar ve bir alanda açıkça kabul edilirler (Lawrence et al, 2001). Yayılma şablonu, iki mekanizma kümesi içerir; önceki benimseyiciler, benimseyicilerini teknik/etkinlik sebeplere ve öncelikli olarak meşruluğa/doğru olarak kabul edilen baskılara yanıt veren daha sonraki benimseyicilere dayandırmaya eğilimlidir (Lawrence et al, 2001:626 Zucker'den aktarıldığı gibi, 1987).

Bu süreç, şekil 4.1'de S eğrisi olarak tarif edilebilen kurumsallaşmanın zamanla ilgili sınırlarını tanımlar. Eğri, bir yeniliğin çıktığı bir zaman periyodu ve daha sonra yeniliğin nispeten sabit bir sırada alanın her yerine yayılmış bir şekilde kaldığı bir periyot içerir. Lawrence et al (2001: 627), yeni pratikler, kurallar veya teknolojiler, ortaya çıktıkları, kurumsallaşmış oldukları ve bir örgütsel alanda kurumsallaşmış kaldıkları zaman, bu zamanla ilgili şablonu "bir kurumsallaşma örneği" diye adlandırır.



Şekil 4.1 Geleneksel kurumsallaşma eğrisi (Lawrence et al, 2001: 626).

Ek olarak Lawrence et al (2001: 627), Meyer ve Rowan (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) tarafından belirtildiği gibi S eğrisinin, örgütsel alanların istikrarı ve kolayca kontrol edilememesinin önemini daima sorun olmadığı biçimlerdeki bir heterojen süreçler kümesini gösterdiğini savunur; ve kurumsallaşma, meşrulaşma durumuna ulaşır ulaşmaz mesele, kurumun istikrarı, dayanıklılığı ve etkisidir (Wahyudi, 2004). Bu yüzden Lawrence et al (2001), dört tip mekanizma - etki, kuvvet, disiplin ve hâkimiyet - geliştirir ve her tipin ayrıcalıklı bir adım ve istikrar kalıbı üreteceğini savunur. Sonuç olarak, çok yönlü mekanizmaların kombine kullanımı, daha karmaşık adım ve istikrar kalıpları üretecektir. Bunun hepsi, örgütsel üyeleri kontrol etmek için çalışan aktörlerin gücünün ve disiplin sistemlerinin rolü sayesinde olur (Wahyudi, 2004).

Powell (1991: 191), elit müdahalenin kurumsal oluşumda kritik bir rol oynayabileceğini önerir (Wahyudi, 2004). Bunun için kurumların kökeni ve dönüşümü çalışmaları, kurumsal gelişmeyi belirleyen bir faktör olarak güç ilişkilerinin dinamiklerine önem veremez. Hatta Stichcombe (1968: 107), bazı değerlerin veya ilgi alanlarının yapısal olarak bir kurumu belirlemesine kendini

adamış güçlü aktörler/insanlardan bahseder (Wahyudi, 2004). Bu, haleflerin seçiminin ve genel iletişim ve sosyalleşme araçlarının kontrolü sayesinde gücü muhafaza etmeye eğilimli güç sahibinin tutumu ile desteklenir (Scott, 1995: 20).

Kurumsallık teorisinin örgütsel alandaki örgütsel düzenlemelerin benzerliği ve istikrarının bir açıklaması üzerindeki odak noktası, örgütsel değişimin iç dinamiklerden ve kendisi ile ilgili harekettten gelen teoriye hatalı bir şekilde odaklanmamıştır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023). Teori, organizasyon-çevre ilişkilerindeki aktif aracılık ve direncin gücü ve ilgi alanlarının rolünü gözden kaçırmaya eğilimlidir (Oliver, 1991; Covalski ve Dirsmith, 1988). Sonuç olarak, aynı kurumsal baskılara maruz kalan organizasyonlar arasındaki farklı yanıtları açıklamak zordur. Çünkü, örgütsel yanıtlardaki farklar, sadece organizasyonları hedefleri kovalayan ve ilgi alanlarının gelişmesine yardımcı olan, fonksiyonel olarak ayrılmış gruplar/aktörlerden oluşan heterojen varlıklar olarak kavramlaştırarak anlaşılabilir (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Birçok çalışma, bu konuları kurumsal bir çatıya kavramlaştırmak için yapılmıştır (bkz. Barley ve Tolbert, 1997; Greenwood ve Hinings, 1996; Oliver, 1991). Örneğin, Beckert (1999: 791–792), kurumsallaşmış pratiklerin istikrarının sadece bilişsel sertliğe ve meşruluğa bağlı olmadığını, aynı zamanda gücün en önemli kuvvet olduğu organizasyon ve onun sosyal çevresindeki kurumsal olmayan kuvvetlere bağlı olduğunu savunur. Beckert (1999: 792)'e göre güç, kararsızdır. Bu güç, örgütsel meşruluğu korumak için değişimin kurumsal süreçlerinde önemli bir istikrar faktörü gibi fonksiyonlardır. Tersine, bu aynı zamanda girişimciler tarafından kullanılabilen güçtür; örneğin, mevcut kurumları yıkmak ve yerlerine kurumların birinin etkinlik olabildiği ilgi alanlarını artıracak yeni düzenlemeleri koymak. Yani kurumsallık teorisi etkinlik, meşruluk ve gücü hesaba katmak zorundadır (Wahyudi, 2004).

Barley ve Tolbert (1997) tarafından önerildiği gibi güç ve ilgi alanlarını kurumsallık teorisi çatısına birleştirme, yapı ve aracılık arasındaki etkileşimleri izleyen değişimler için yerinden ayrılan kurumsallaşma ve eksik süreçler derecesinde yansıtılır. Yönetim muhasebesinde Burns ve Scapens (2000), sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal alem (yapı) ve hareket alemleri (aracılık) arasındaki ilişkileri inceler.

Bu durumda değişimler, önceden belirlenmiş çıktılara sahip olmayan bir süreç (Hopwood, 1987) veya hiç çıktısı olmayan bir süreç (Burns, 2000) gibi görülür (Wahyudi, 2004).

Bununla birlikte, birçok temel soru hala cevaplanmamıştır. Quattrone ve Hopper (2001: 406), aşağıdaki soruları teşhis eder (Wahyudi, 2004):

Kurumları, hareketleri ve süreçleri kim görebilir? Bir kurumu doğru olarak kabul edilen ve sosyal olarak yapılmış bir gerçek yapan süreçler tamamlandığı zaman kim hakimlik yapabilir? Eğer değilse, bir kurum nedir? Biri kurumların sosyal olarak yapılmış ve doğru olarak kabul edilen varlıklar olduğunu nasıl söyler ve daha sonra değişimin çıktıları olmayan devamlı bir süreç olduğunu nasıl savunabilir? Kurum kavramı bir süreç olarak değişimi açıklamak için yararlı bir buluş mudur? Ve çevre, genel durum, kurum gibi kategoriler geçerli değişim teorilerinin girdileri mi çıktıları mı olduğu varsayılır, eğer değişim belirli bir varlıktan diğerine bir geçiş değilse bir süreç midir? Son olarak ve hepsinden önce, değişim kavramının kendisinde ne var? Bir kurumun değişip değişmediğini kim ifade edebilir, bir akademisyen mi yoksa bir yönetici mi? Bir kurum nasıl bir şey olarak bir kurum kavramını soyutlaştırma ile yüklenmeden önce olduğundan farklı bir şey (yeni bir şey) olabilir?

4.5. Kurumsallaşma Süreçleri

Berger ve Luckmann (1967), psikolojik fenomenoloji geleneği ile teşhis edilen çalışmayı yazarken, kurumsallaşmayı sürekli sosyal grupların oluşumu ve devamındaki temel bir süreç olarak teşhis etmiştir (Tolbert and Zucker, 1994). Kurumsallaşma sürecinin çıktısı veya son hali olan bir kurum, “aktör tipleri tarafından adetleştirilmiş hareketin karşılıklı simgeleştirilmesi olarak” (Schutz, 1962, 1967) tanımlanmıştır (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu tanımda, adetleştirilmiş hareket, yinelenen problemleri çözmek için deneysel olarak geliştirilmiş ve bir aktör veya aktörler kümesi tarafından

benimsenmiş davranışları gösterir. Böyle davranışlar, belirli uyarıcılara verilen yanıtta aktörler tarafından minimal karar verme gayreti ile anımsatıldıkları dereceye göre adetleştirilir. Karşılıklı simgeleştirme, kullanımlarında, bu adetleştirilmiş davranışlara bağlanan paylaşılmış tanımlar veya anlamların geliştirilmesini içerir (Tolbert and Zucker, 1994). Simgeleştirmeler, hareketler ile ilişki kurulan aktörlerin sınıflandırılmaları veya kategorileştirilmelerine neden olduğu için, bu kavram adetleştirilmiş harekete atfedilen anlamların genelleştirilmeye, hareketi icra eden özel bireylerden bağımsız olmaya ulaştıkları demektir. Zucker (1977), bu bir hareketin anlamını genelleştirme sürecinden “nesnelleştirme” olarak söz etmiş ve onu kurumsallaşmanın anahtar bileşen süreçlerinden biri olarak teşhis etmiştir (Tolbert and Zucker, 1994).

Kurumların daha önceki fenomenolojik analizi, kurumların ilk oluşumunda ve onların yayılmasında en az iki ardışık süreç önerir: adetleştirme, kalıplaşmış problem-çözme davranışlarının geliştirilmesi ve belirli uyarıcılar ile böyle davranışlar arasında ilişki kurulması; ve nesnelleştirme, bu davranışlara bağlanan genel, paylaşılmış anlamların geliştirilmesi, onların meydana gelme noktasından daha ileri hareketlerin genel durumlara aktarılması için gerekli olan bir geliştirme (Tolbert and Zucker, 1994).

Berger ve Luckmann, analizlerinde daha sonraki bir noktada, aynı zamanda Zucker tarafından da teşhis edilen ve dışsallaşma denilen kurumsallaşmanın ek bir durumunu önerir. Dışsallaşma, simgeleştirmelerin sahip oldukları bir gerçekliği, bireye bir dış ve zorlayıcı gerçek olarak karşı koyan bir gerçekliği etkisi altına alma olarak tecrübe edildiği dereceyi gösterir. O, simgeleştirmelerin tarihsel devamlılığı ve özellikle, simgeleştirmelerin kökenlerinin bilgi eksikliğini duyan yeni üyelere nakli ile ilgilidir (Tolbert and Zucker, 1994).

Zucker (1977), eski bir deneysel çalışmada, bir hareketin nesnelleştirilmesi ve dışsallaştırılmasının derecesi arttığı zaman, kurumsallaşmanın derecesinin de arttığını ve kurumsallaşma yüksek olduğu zaman, hareketin naklinin, o hareketin fazla muhafazasının ve o hareketin değişime direncinin de yüksek olduğunu kanıtlamıştır (Tolbert and Zucker, 1994). Nelson ve Winter (1982), organizasyonlardaki görev rutinlerinin oluşturulmasında işleyen benzer bir süreç

bulur; daha fazla kurumsallaşmış rutinler yeni çalışanlara daha kolay nakledilir (Tolbert and Zucker, 1994). Böylece, nakil hem nedensel olarak hem de netice itibariyle kurumsallaşma ile ilişkilidir. Nakil, bir davranışlar kümesinin dışsallaşmasını artırarak, bu davranışların kurumsallaşma derecesini artırır; ardından kurumsallaşma, sonraki naklin rahatlığını etkiler (Tolbert and Zucker, 1994).

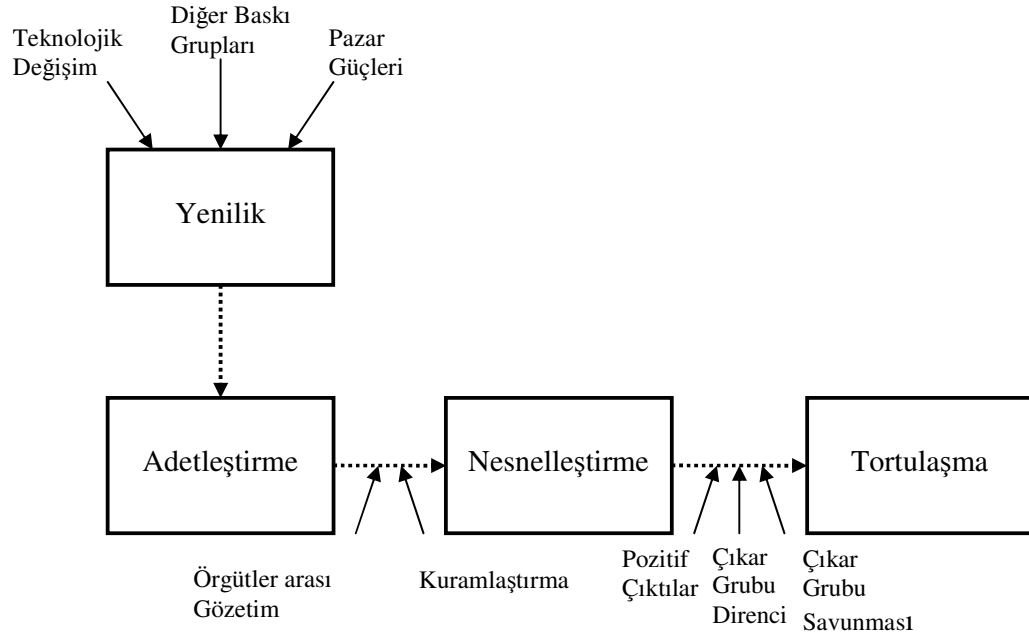
Bu ardışık süreçler kümesi – adetleştirme, nesnelleştirme ve tortulaşma – kurumsallaşma düzeylerinde değişkenlik önerir; böylece, bazı sosyal davranış kalıpları, kritik değerlendirme, modifikasyon ve hatta diğerlerinden elemeye daha fazla bağımlı olur. Kısaca, böyle kalıplaşmış davranışlar, derin bir şekilde sosyal bir sisteme (daha nesnel, daha harici) gömüldükleri derece koşullarında değişebilir ve böylece, durgunluk ve güç koşullarında davranışı belirlemek için değişebilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Tablo 4.3 Kurumsallaşmanın aşamaları ve karşılaştırmalı boyutlar (Tolbert and Zucker, 1994).

Boyut	Ön Kurumsallaşma Aşamaları	Yarı Kurumsallaşma Aşamaları	Tam Kurumsallaşma Aşamaları
<i>Süreçler</i>	Adetleştirme	Nesnelleştirme	Tortulaşma
<i>Benimseyicilerin özellikleri</i>	Homojen	Heterojen	Heterojen
<i>Yayıma dürtüsü</i>	Taklit	Taklitçi/Kuralcı	Kuralcı
<i>Kuramlaştırma faaliyeti</i>	Hiçbiri	Yüksek	Düşük
<i>Uygulamadaki değişme</i>	Yüksek	Orta	Düşük
<i>Yapı başarısızlığı oranı</i>	Yüksek	Orta	Düşük

Berger ve Luckmann'ın analizi, organizasyon aktörleri değil, bireysel aktörler arasındaki kurumsallaşma süreçlerinin meydana gelmesi üzerinde odaklandı. Zucker'in deneysel araştırması organizasyonlara yayılmıştır, ama hala mikro

seviyededir. Örgütsel aktörler, kurumsallaşma süreçlerinin demode olduğu yolu etkilemesi olası çok sayıda özellik ile ayırt edilirler – hiyerarşik otorite, potansiyel olarak sınırsız ömür, eşsiz legal sorumluluk vs. (bkz. Coleman, 1980) – (Tolbert and Zucker, 1994). Bu süreçler, çoğu kez hem organizasyonlar arasında hem de organizasyonlar içinde demode olur. Şekil 4.2, kurumsallaşma sürecinin bir özetini ve süreçteki farklı noktalarda anahtar olan nedensel güçleri gösterir.



Şekil 4.2 Kurumsallaşma süreçleri (Tolbert and Zucker, 1994).

4.5.1. Adetleştirme

Örgütsel bir içerikte, adetleştirme süreci, özel bir örgütsel probleme veya problemler kümesine verilen yanıtta yeni yapısal düzenlemelerin neslini ve aynı veya benzer problemler ile karşılaşan belirli bir organizasyonun veya bir organizasyonlar kümesinin politikaları ve prosedürlerindeki böyle düzenlemelerin biçimselleştirilmesini içerir. Bu süreçler, ön kurumsallaşma aşamasında olduğu gibi sınıflandırılabilen yapılarda son bulur (Tolbert and Zucker, 1994).

Örgütsel yenilikte ve örgütsel değişimde, bu süreçleri anlama ile ilgili verimli literatürler vardır (Tolbert and Zucker, 1994). Bununla birlikte, bu aşamada organizasyonlardaki yeni yapıların oluşumu, büyük ölçüde bağımsız bir faaliyettir (Tolbert and Zucker, 1994). Örgütsel karar vericiler, yaygın bir bilgi temelini paylaşabildikleri için bir yeniliği olanaklı kılan ve belirli bir yeniliğin benimsenmesini cazip hale getiren fikirler, çoğu kez diğer organizasyonlardaki benimsenme süreçleri ile yakın ilişkide olur (örneğin, eşzamanlı icat) (Tolbert and Zucker, 1994). Bir problem yaşayan organizasyonlar, çözümler için araştırmalarının parçası olarak, aynı zamanda diğerleri tarafından geliştirilen çözümleri de göz önünde bulundururlar (DiMaggio and Powell, 1983). Taklit izlenebilir, ama yeniliğin genel faydası üzerinde hiçbir ortak karar olmadığı için, örgütsel karar vericiler arasında bunun gereği azdır. Bu nedenle benimseme, belirli bir organizasyon için geçerli olan teknik ve ekonomik olarak bir değişim yapan özellikler (Anderson and Tushman, 1990; Leblebici et al, 1991) ve süreçleri değiştirmek için organizasyonları daha fazla veya daha az yenilikçi yapan iç politik düzenlemeler (March and Simon, 1957) ile büyük ölçüde tahmin edilebilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Ön kurumsallaşma aşamasında, belirli bir yapının çok yönlü benimseyicileri olabilir, ama bunların, karşılaştırmalı olarak sınırlanmış bir benzer durumlar ile yüzleşen benzer, belki birbirine bağlı organizasyonlar kümesine sınırlanması ve uygulama biçiminde epeyce değişmesi olasıdır. Böyle yapılar, biçimsel kuramlaştırmanın herhangi bir çeşidinin nesnesi olmayacaktır (Strang and Meyer, 1993) ve benimseyici olmayanlar – özellikle benimseyiciler ile direkt, sık etkileşimde olmayanlar – arasındaki yapıların bilgisi, operasyonlar veya amaç şartlarında aşırı bir şekilde sınırlanacaktır (Tolbert and Zucker, 1994).

Kurumsallaşmanın bu aşamasındaki yapıların örnekleri, herhangi bir benzer organizasyonlar kümesinin örgütsel haritalarını karşılaştırarak kolayca bulunabilir; böyle karşılaştırmalar, kesinlikle organizasyonlardan biri veya sınırlı bir altkümesine aşırı duyarlı olan bir ofis ve politikalar dizisini ortaya çıkaracaktır; örneğin, elektronik iletişim direktörleri, kümes hayvanları bilimi bölümü, pazarlama/imalat bağlantıları vs. Bu çeşit yapılar nispeten devamsız olmaya, bazen sadece yükümlünün kullanım süresinin uzunluğu için dayanıklı olmaya eğilimlidir (Tolbert and Zucker, 1994).

4.5.2. Nesnelleştirme

Daha sürekli ve yaygın bir statüye doğru hareket, sonraki süreç, yani yapının yayılmasına eşlik eden nesnelleştirme üzerinde şiddetle durur. Nesnelleştirme, yapının değeri ve sosyal anlaşmanın temelindeki organizasyon tarafından artan benimseme ile ilgili örgütsel karar vericiler arasındaki bu anlaşmanın bazı derecelerinin geliştirilmesini içerir. Böyle anlaşmalar, mutlaka ilgisiz olmamalarına rağmen, iki farklı mekanizma sayesinde ortaya çıkabilir (Tolbert and Zucker, 1994).

Diğer taraftan organizasyonlar, yeni bir yapıyı benimsemenin risk parametrelerini değerlemek için direkt olarak çeşitli kaynaklardan (haber medyası, birinci el gözlem, stok fiyatları vs.) toplanmış deliller kullanabilir. Yapısal değişim sonuçlarının genelleşmesinin beklenmesine karşı, önceki organizasyonlar için belli çıktılar, sonraki benimseme kararının anlamlı bir belirleyicisi olacaktır. Böylece, yapının nesnelleşmesi, kısmen organizasyonların rakipleri izlemesinin ve göreceli rekabetçiliği artırma gayretlerinin bir sonucudur. “Eski sosyal icatlar”ı geri döndürmek, yeni örgütsel yapıyı oluşturmaktan ziyade “sosyal kaynaklar”a daha az yatırımı içeren düşük maliyetli bir stratejidir (Tolbert and Zucker, 1994).

Yeni yapıların belirli bir organizasyona yayılması, o organizasyondaki karşılaştırılabilir yapıların yenisinin oluşumundan ziyade, daha düşük bir engele sahip olacaktır; çünkü, diğer organizasyonlar önceden test edilmiş yapıya sahip olacaklar ve karar vericilerin benimsemesinin göreceli zararları ve yararlarının algısı, diğer organizasyonların davranışının gözlemlenmesi ile etkilenecektir. Böylece, yapıyı benimsemiş ne kadar organizasyon varsa, karar vericilerin uygun olmak için zarar ve yararların göreceli dengesini algılaması o kadar olası olacaktır (Tolbert and Zucker, 1994).

Buradaki argümanlar, yakın bir zamanda ekonomistler tarafından geliştirilen ardışık kara verme modelleri ile tutarlıdır (Tolbert and Zucker, 1994). Bu modeller, farklı tercihlerin çıktılarındaki belirsizliğin bazı derecelerinin olduğu ve karar vericilerin “en iyi” tercihi belirlemede hem diğerlerinin tercihlerini hem de kendi öznel değerlemelerini dikkate alma ile kazanılan enformasyonu kullanacakları

varsayımlar üzerinde dayanak noktalarıdır. Bu koşullar altında, belirli bir tercih ne kadar fazla yayılırsa, bireylerin onu optimal bir tercih olarak görmesi o kadar fazla olası olur ve karar vericilerin tercihin değeri konusundaki bağımsız yargıları o kadar az etkili olacaktır (Tolbert and Zucker, 1994).

Yapının nesnelleşmesi ve yayılması, aynı zamanda, bazen örgütsel değişim literatüründe çoğu kez, yapının tanıtılmasında önemli bir menfaate sahip bireyler kümesi olarak söz edilen bir “şampiyon” tarafından öncülük edilebilir (Tolbert and Zucker, 1994). Örneğin, hükümet sivil hizmet kurallarının savunucuları, çoğu kez yerel politik ofise geleneksel girişleri göçmen-baskın mekanizmaların geliştirilmesi ile bozulan elit ailelerden seçilirdi (Tolbert and Zucker, 1983); İkinci Dünya Savaşı izleyen zaman dilimi boyunca işletmelerdeki biçimselleştirilmiş seçim prosedürleri ve performans değerlendirme prosedürlerinin yayılması, ortaya çıkan personel yönetimi üyelerinin terfi çabaları ile etkilendi (Tolbert and Zucker, 1994). DiMaggio (1991), Rowan (1982), Covalski ve Dirsmith (1988) ve Ritti ve Silver (1986) da organizasyonlardaki yapısal değişimin gelişmesine yardımcı olmada çıkar gruplarının rolü hakkında örnekler sunar (Tolbert and Zucker, 1994).

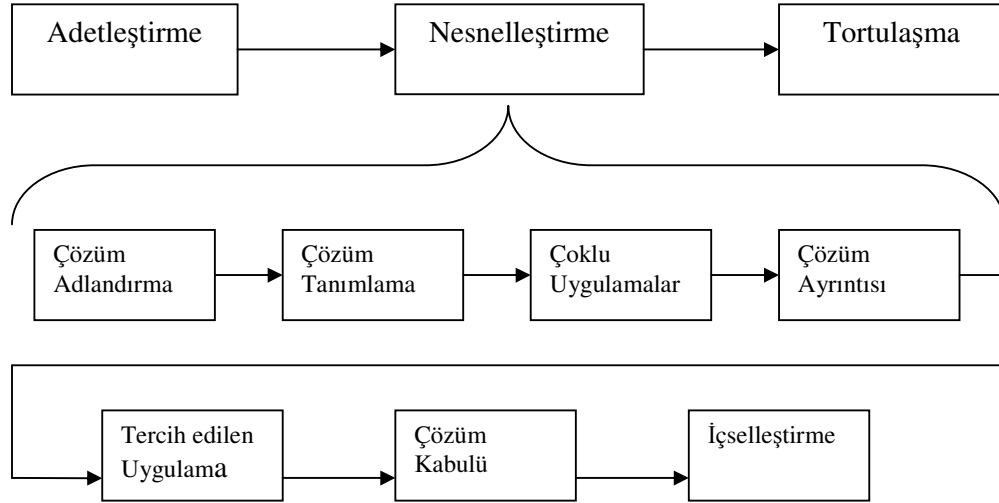
Şampiyonların yenilik için geniş bir potansiyel pazar olduğu zaman (yani, çevresel değişimler çok sayıda kurulu organizasyonun rekabetçi pozisyonunu ters bir şekilde etkilediği zaman) ortaya çıkması çok olasıdır. Şampiyonlar, başarılı olmak için iki önemli kuramlaştırma görevi başarmalıdır (Strang and Meyer, 1993): problem ile karakterize edilen örgütsel aktörlerin kümesi veya kategorisinin tayinini içeren bir tanım olan genel bir örgütsel problemin tanımının oluşumu; ve mantıksal veya deneysel zeminler üzerinde probleme bir çözüm olarak belirli bir biçimsel yapısal düzenlemenin gerekçesi. Birinci görev, tutarlı bir tatminsizlik veya örgütsel başarısızlık kalıbının kamu onayını üretmeyi içerir; ikinci görev, bir çözüm veya tedavi olarak özel bir yapı ile uyuşan teoriler geliştirmeyi içerir (Tolbert and Zucker, 1994).

Kuramlaştırma, tanımlanmış bir problem ile karşılaşan organizasyonlar kümesini teşhis ederek ve uygun bir çözüm olarak bir yapının pozitif bir değerlendirmesini sağlayarak, hem genel kavrama hem de kuralcı meşruluğa sahip yapıya yatırım yapar. İkna edici ve etkili olmak için kuramlaştırma çabaları, aynı

zamanda değişimin aslında en azından yeni yapının benimsenmesini düşünen diğerleri tarafından incelenebilen bazı durumlarda başarılı olduğu delilini de sağlamalıdır. Böyle kuramlaştırmının temelinde ve eşlik eden delilde şampiyonlar, yapıların, başka türlü direkt olarak bağlanılmayan bir organizasyonlar kümesinin her yerine yayılmasını teşvik ederler (Tolbert and Zucker, 1994).

Nesnelleştirmeye bağımlı ve oldukça geniş çapta yayılan yapılar, yarı kurumsallaşma aşamasında olma olarak tanımlanabilir. Bu aşamada, benimseyiciler tipik bir şekilde tamamen heterojen olmuştur; bu nedenle, önceden benimseme ile teşhis edilen organizasyonların spesifik özellikleri, nispeten sınırlı tahmin edici güce sahip olacaktır (Tolbert and Zucker, 1983). Yayılma şiddeti, basit taklitten yapıların örtülü veya açık kuramlaştırılmasını yansıtan daha kuralcı bir tabana değişir. Kuramlaştırma geliştii ve daha açık olduğu zaman, yapıların farklı organizasyonlarda aldığı biçimdeki değişmenin azalması gerekir (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu aşamada olma olarak sınıflandırılabilen yapıların örnekleri, takım bazlı üretim, kalite çemberleri, kar-paylaşım bedeli planları, iç danışmanlar, yönetim için duyarlılık eğitim programları, çalışma/aile politikası yöneticileri ve çalışan yardım programlarını içerir. Böyle yapılar, genellikle ön kurumsallaşma aşamasında olanlar ile karşılaştırılan organizasyonlarda daha uzun bir hayatta kalma oranına sahip olurken, açık bir şekilde hepsi süresiz devam etmez. Gerçekte, böyle yapıların çoğunun akıbeti çoğu kez, bir heves ile kalır (Abrahamson, 1991).



Şekil 4.3 Kurumsallaşma süreçleri ve nesnelleştirme (McNally and Griffin, 2003).

4.5.3. Tortulaşma

Sıradaki süreç tortulaşma, temel olarak yapının tarihsel devamlılığına ve onun özellikle örgütsel üyelerin nesillerinin içinde hayatta kalmasına dayanır. Tortulaşma, hem uygun benimseyiciler olarak kuramlaştırılan aktörler grubu içinde yapıların hemen hemen tam yayılması ile hem de upuzun bir zaman periyodu boyunca yapıların sürdürülmesi ile karakterize edilir. Böylece o, yapıların hem genişlik hem de derinlik boyutları anlamına gelir (Tolbert and Zucker, 1994).

Yayılanın derecesini ve bir yapının uzun dönem tutulmasını etkileyen faktörlerin teşhisi, tortulaşma sürecinin anlaşılması için anahtardır. Çeşitli çalışmalarda vurgulanmış böyle bir faktör, yapılar tarafından her nasılsa ters bir şekilde etkilenen ve onlara karşı kolektif olarak seferber olabilen bir aktörler kümesinin varlığıdır. Covaleski ve Dirsmith'in (1988), bir üniversitedeki yeni bir bütçe düzenlemesine yasama direncinin analizi, bu güç çeşidinin örgütsel bir örneğini sağlar (Tolbert and Zucker, 1994). Analizin organizasyonlar arası bir seviyesinde, Leblebici et al'ın (1991) radyo yayını endüstrisindeki değişimlerin tasviri, kurulu pratikler ile dezavantaj elde eden, aktif bir şekilde endüstrideki alternatif pratiklerin gelişmesine yardımcı olan, küçük rakip organizasyonların kritik

rolüne dikkati çeker (Tolbert and Zucker, 1994). Aynı şekilde, California'daki okul bölgeleri içindeki üç farklı yapının yayılmasını analiz eden Rowan (1982), kurumsallaşma süreçlerini oluşturmada çatışma ilgi alanlarının rolünün altını çizmiştir (Tolbert and Zucker, 1994).

Direkt muhalefetin yokluğunda bile tortulaşma, bir yapı ile ilişki kurulan, kanıtlanabilir sonuçlar eksikliği yüzünden aşamalı olarak kısaltılabilir. Belirli bir yapı ve arzu edilen çıktılar arasındaki zayıf bir pozitif ilişki, yapıların yayılmasını ve bakımını etkilemek için yeterli olabilir; özellikle, savunucular kuramlaştırma ve tanıtımda aktif bir şekilde ihtiva ettirilmeye devam ederlerse. Bununla birlikte, birçok durumda, yapı ve amaçlanan çıktılar arasındaki bağlantı tamamen uzaktır ve etkinin gösterimi fazlasıyla zordur. Aynı sonuçları başarmak gibi görünen alternatif yapıların geliştirilmesi ve tanıtımı verildiğinde, organizasyonların daha yeni, ümit verici yapıların lehinde olan daha eski düzenlemeleri tamamen bırakmaları olasıdır (Abrahamson 1991; Abbott, 1988); en azından değişim ile ilişkili maliyetler oldukça düşükse (Tolbert and Zucker, 1994).

Buradan, bir yapının tam kurumsallaşmasının, karşı gruplar tarafından sarf edilen, nispeten düşük direncin ortak etkilerine dayanması olasıdır. Direncin, ilgili benimseyiciler olarak kuramlaştırılarak teşhis edilen organizasyonlar arasındaki bir yapının yayılmasını sınırlaması olasıdır ve devam eden tanıtım ve/veya kanıtlanabilir yararlar entropik eğilimlere karşı koymak ve böylece yapının zamanla sürdürülmesini garanti etmek için gereklidir (Tolbert and Zucker, 1994). Amerika'da tam kurumsallaşma olarak karakterize edilebilen yapıların örnekleri, yüksek öğrenim organizasyonları arasındaki imtiyaz politikalarından, uçaklardaki içecek servisine, bir ofisler arası iletişim şekli olarak kısa notların kullanımına kadar sıralanır (Tolbert and Zucker, 1994).

Bu sürecin tersinin veya kurumsallaşmamanın, ne yaptığını bilen bir şekilde ona karşı çıkmak ve onun sorumluluklarını sömürmek için, çıkarları yapıya zıt olan bir sosyal aktörler kümesine izin verebilen çevrede önemli bir değişimi (örneğin, pazarlardaki uzun süren değişiklikler, teknolojilerdeki radikal değişim) gerektirmesi olasıdır (Tolbert and Zucker, 1994).

4.6. Kurumsallık Teorisi ve Kurumsallaşma

Bir organizasyonları inceleme yolu olarak kurumsallık teorisi, ismini nesnel ve dış sosyal bilginin varlığı ve öneminden örgütsel davranışa kadar resmeder (Wahyudi, 2004). Örgütsel yapının temel belirleyicisinin, bir beklentiler kümesine uymak için iç ve dış unsurlar tarafından organizasyon üzerine yapılan baskı olduğu varsayılır (Brignall and Modell, 2000: 288). Kurumsallaşmanın bir ürünü olarak kurum, çoğu kez bireylerin bilincine harici olarak tecrübe edilen ve analiz edilebilir, toplumu oluşturan kurallar olarak ifade edilen organize, kurulu bir prosedür olarak tanımlanır (Wahyudi, 2004). Daha pratik bir yolda, organizasyonlara ve üyelerine baskı yapma yeteneğine sahip (Wicks, 2001: 663) düzenleyici yapılar, hükümet ajanları, kanunlar, mahkemeler, meslekler, çıkar grupları ve kamuoyları (Scott, 1987: 498–499; Oliver, 1991: 147) olarak tanımlanır (Wahyudi, 2004).

Bu yüzden organizasyonlar, onların tahmin edilebilir hareket ve reaksiyon düzenine sahip sosyal bir çevrede var oldukları için, (Oliver, 1991: 146–148), teori öncelikli olarak uyuldukları zaman organizasyonlara meşruluk sağlayacak kurallar, değerler ve normlar inşa eden kültürel ve sosyal davranış etkileri ile ilgilidir (Wicks, 2001: 662). Bu sosyal sistemler, organizasyonlara faaliyetlerini sürdürmeleri için sosyal onama biçimlerinde bir meşruluk kaynağı sağlar (Wahyudi, 2004). Bu durumda örgütsel yapılar, “modernleşmiş kurumsal kuralların yansımaları” (Meyer and Rowan, 1977: 340), “uygunluğun sembolik gösterimleri” (Scott, 1987: 507) ve “paylaşılan bilgi ve inanç sistemleri” (Scott, 1995: 13) olurlar (Wahyudi, 2004). Diğer önemli organizasyonlar tarafından gösterilen yapısal nitelikleri benimsemek, bazen rasyonelleşmiş kurumsal mitler ile yapılan bir sıralama sayesinde meşruluk kazanmayı ortaya koyar (Wahyudi, 2004).

Bir organizasyonun kurumsallaşması, onun fark edilen meşruluğuna bağlıdır. Ritti ve Silver’in görüşüne göre (1986: 27) bu, organizasyonun kendisi hakkındaki mitini tasarlama yeteneğine bağlıdır ve bu mit oluşturulur oluşturulmaz, bugünkü örgütsel kültürdeki “doğru olarak kabul edilen şey”in gövdesinin parçası olur (Wahyudi, 2004). Bundan dolayı, yaygın bir meşruluk kazanma yolunun, eşyapılılık süreci (DiMaggio and Powell, 1983) yoluyla diğer etkili organizasyonlar tarafından

ara sıra gösterilen yapısal niteliklerin benimsenmesi ile ortaya koyulan bazı rasyonelleşmiş kurumsal mitler (Meyer and Rowan, 1977) ile ittifak olduğuna inanılır (Wahyudi, 2004).

Meyer ve Rowan (1977), anlamlı etkileşimler ve kabul edilebilir davranış kalıpları için bir yapı sağlamada rasyonelleşmiş inanç sistemlerinin rolünü vurguladı (Wahyudi, 2004). “Kurumların sembolik öğeleri, paylaşılan anlamın sosyal olarak yapılmış sistemlerinde ihtiva ettirilir ve bu öğeler sayesinde sosyal kontrol, organizasyonlar üzerinde ve onların karar verme süreçlerinde kullanılır. (Bundan dolayı), kurumların sembolik fonksiyonları, düzenleyici mekanizmalar ve süreçler yoluyla örgütsel biçime ve harekete dayattırılır” (Nicolaou, 1999: 132–133).

Bir sosyal çevre yapma olarak kurumsallaşma, faaliyetler, süreçler, kültürel olaylar ve organizasyonların kurumlar olarak kabul edildiği ve her gün toplumda beklendiği ve normal olarak görüldüğü yöne yol gösterir (Wahyudi, 2004). Jepperson (1991: 150), sürecin biçimsel organizasyon, rejimler ve kültür yoluyla dağıtıldığını işaret eder (Wahyudi, 2004). Bundan dolayı, yapılar, süreçler ve roller örgütsel bünyede rutinleşmiş, biçimselleşmiş ve yerleşmiş olurlar ve sebepsiz uzun zaman periyotları boyunca kendi kendilerini korurlar ve değişime direnirler (Wahyudi, 2004).

Kurumsallaşma, hareketlerin zamanla tekrarlandığı ve kendileri ve diğerleri tarafından benzer anlamların tayin edildiği süreç olarak tanımlandığı için (Scott, 1987: 495), kurumsallık teorisi kurumsal çevrenin baskısı ve zorlamalarını vurgular. Kurumsallık kuramcıları, örgütsel katılımcıların, kesin kaynak tahsis etme kalıplarını engelleyerek ve kesin hareket akışlarını yasaklayarak, değişkenlerin seçimini sınırlayan kurumsal düzenlemeler tarafından zorlanabildiklerini fark eder (DiMaggio and Powell, 1983). Kurumsallık teorisinin, organizasyonların biçimsel yapılarını, aktör tipleri tarafından topluma “adettleştirilmiş hareketlerin karşılıklı simgeleştirilmesi” olarak yerleştirilen (Berger and Luckmann, 1967: 54) kurumsal çevrelerinin mitlerinin bir yansıması olarak gördüğü (Meyer and Rowan, 1977: 341) sonucu çıkarılabilir (Wahyudi, 2004). “Böyle kurallar, basitçe doğru olarak kabul edilebilir veya kamuoyu veya kanun gücü tarafından desteklenebilir” (Wahyudi, 2004).

4.7. Kurumsallaşmanın Organizasyon Üzerindeki Etkileri

Kurumsallaşmanın, etkinlikten çok meşruluk ve güç ile ilgili kültürel ve politik bir süreç olduğu anlaşılmıştır (Wahyudi, 2004). Birçok çalışma, teknik yüzeyin politik ve kültürel olayların gizli gündemini örtmeye eğilimli olduğunu göstermiştir (Grandlund, 2002; Carpenter and Ferroz, 2001; Brignall and Modell, 2000; Collier, 2001). Bu durum, meşruluğu kamusal ve teknik kurallara/etkinliğe kanıtlamada örgütsel akılcı tercihler gibi kurumsal/törenselle kurallar arasında çatışmalar oluşturur (Wahyudi, 2004).

Scott (1995: 125), hem törenselle hem de teknik kurallara karşı koyan organizasyonların, bu kurallara çoğu kez her talep tipiyle uğraşacak donanımlı ve yetkili uzmanlaşmış birimler geliştirerek yanıt verdiğini iddia eder. Ayrılmış birimler arasındaki gevşek bağlama (loose coupling), bütün organizasyonların, daha doğrusu bütün açık sistemlerin karakteristik özelliğidir. Bu yanıtlar, Meyer ve Rowan'a göre (1977), gerçekten daha sembolik olmasına rağmen Scott (1995: 129), anlamlarının şekillendirildiğini ve büyük sosyal güç kullandıklarını ve aynı zamanda sembolik yapıların çevresel ajanlara örgütsel ilgi gösterdiğini savunur (Wahyudi, 2004).

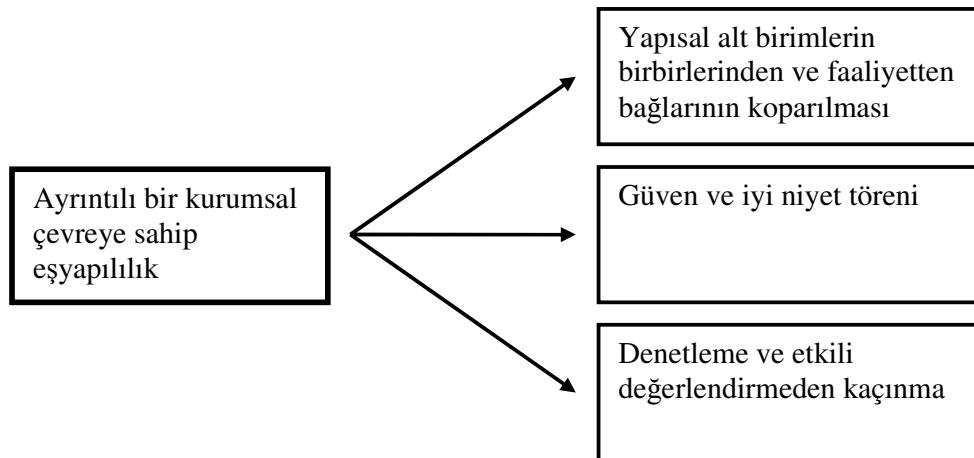
Kurumsallaşmış organizasyonlar, biçimsel yapılarını teknik performansın temelindeki değerlendirmeden, faaliyetlerin denetlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrolünü en aza indirgeyerek ve biçimsel olmayan bir şekilde yapısal birimler arasındaki koordinasyon, karşılıklı dayanışma ve ortak düzenlemeleri ele alarak korurlar (Wahyudi, 2004). Bir törenselle uyumu sürdürme faaliyeti olarak bağları koparma (decoupling) veya gevşek bağlamanın (loose coupling) avantajları açıktır. Bu, asıl faaliyetler teknik ve pratik hususlar olarak ayrılırken, organizasyonların biçimsel yapıları meşrulaştırmalarına imkân verir (Wahyudi, 2004).

Bağları koparma fikri ile tutarlı olan, "bir tür sembolik vitrin"i yansıtan örgütsel biçimsel yapıların, dış paydaşların önünde akılcı gözükmeye ihtiyaçları vardır (Wahyudi, 2004). Örneğin, dış baskılara bir yanıt olarak, organizasyonlar tarafından kullanılan yönetim kontrol sistemleri, bir teknik-rasyonel rol

düşüncesinden ziyade finansal sınırlamalara karşı etkili ve yanıt veren gözükmenin sembolik ve törensel rolünü yansıtmaya eğilimlidir (Wahyudi, 2004).

İnsanların iyi niyetle hareket ettikleri sanısı, bağları koparılmış organizasyonların faaliyetlerini düzenli tutar (Wahyudi, 2004). Bu güven mantığı, can sıkıcı olaylardan kaçınmak için organizasyonun inandırıcılığını ve meşruluğunu sürdürmeye yönlendirilir ve organizasyonu, bir aktör tarafından inanılmaz bir performansın bozulmasından korur (Wahyudi, 2004). Örneğin, Meyer and Rowan'a göre (1992: 91), eğitim sistemindeki güven mantığının en gözle görülür hali, öğretmek için mutlaka profesyonel eğitime sahip olmadan bile öğretmen profesyonelliği mitidir (Wahyudi, 2004). Bu, yüksek güven ve iyi niyet seviyesini sürdüren bütün organizasyonların çevrelerinin çok iyi kurumsallaşmış denetleme ve değerlendirme törenlerine sahip oldukları için olmuştur (Wahyudi, 2004). Bu nedenle, organizasyonları meşru olmamaya yönelten denetleme ve değerlendirme törenseldir.

Aşağıdaki diyagram (Şekil 4.4), organizasyonlar üzerindeki kurumsal eşyapılılığın etkilerini gösterir.



Şekil 4.4 Kurumsal eşyapılılığın organizasyonlar üzerindeki etkileri (Wahyudi, 2004).

4.8. Kurumsal Süreçlere Stratejik Yanıtlar

Eski kurumsallık kuramcıları (örneğin: Berger and Luckmann, 1967; Selznick, 1957), dış kurumsal talepler ile karşılaşan organizasyonların hiç seçeneklerinin olmadığını, ama razı olmak zorunda olduklarını sanmışlardır (Wahyudi, 2004). Bununla birlikte, yeni kurumsallık kuramcıları, bu fikre karşı çıkarlar (Oliver, 1991; Scott, 1995). Oliver (1991), dikkatini çeşitli özgün organizasyonların yanıtları üzerinde topladığı için, çıkar-aramayı ve kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtların devamlı olarak pasif olmasının sanılmadığını savunan ve bütün kurumsal koşullara karşı boyun eğen aktif örgütsel davranışı birbirine uygun hale getirmek için kurumsal ve kaynak bazlı bakış açılarını birleştirir. Her iki bakış açısı, örgütsel tercihin dış zorlamaların içeriği içinde mümkün olduğu ve organizasyonların daima istikrar ve meşruluğu elde etmeye teşebbüs ettikleri benzer varsayımlara sahiptir (Oliver, 1991: 146–150; Carpenter and Feroz, 2001).

Organizasyonlarda yönetim, kurumsal baskılara farklı şekillerde yanıt verebilir. Bundan dolayı Oliver (1991), kurumsal süreçler ile uyumlu olma yönünde yapılan baskıya verilen örgütsel yanıtları incelemek ve değerlendirmek için kavramsal bir çatı geliştirir. Kurumun yayıldığı şablon, zorlayıcı baskı ve taklitçi veya kuralcı eşyapılılıktan çıkan gönüllü yayılma arasında ayırt edilir (DiMaggio and Powell, 1983). Bu durumda Oliver (1991), organizasyonlar tarafından yürütülen aktif faaliyette, pasiflikten artan aktif dirence değişen beş stratejik yanıt önerir: boyun eğme, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma, manipülasyon.

Tablo 4.4 Kurumsal süreçlere stratejik yanıtlar (Oliver, 1991: 152).

Stratejiler	Taktikler	Örnekler
Boyun Eğme	Alışma Taklit etme Uyma	Görünmez, doğru kabul edilen normları takip etmek Kurumsal modelleri taklit etmek Kurallara itaat etmek, normları kabul etmek
Uzlaşma	Dengeleme Yatıştırma Pazarlık etme	Çok yönlü paydaşların beklentilerini dengelemek Kurumsal öğeleri yatıştırmak ve bağdaştırmak Kurumsal çıkar ortakları ile müzakere etmek
Kaçınma	Gizleme Tamponlama Kaçma	Uyumsuzluğu gizlemek Kurumsal bağları gevşetmek Hedefler, faaliyetler ve faaliyet alanlarını değiştirmek
Karşı koyma	Gözden çıkarma Meydan okuma Saldırma	Açık normları ve değerleri görmezlikten gelmek Kurallara ve isteklere itiraz etmek Kurumsal baskının kaynaklarına hücum etmek
Manipülasyon	Atama Etkileme Kontrol etme	Etkili paydaşları getirmek Değerleri ve kıstasları şekillendirmek Kurumsal paydaşlar ve süreçlere hâkim olmak

4.8.1. Boyun Eğme

Kurumsal baskılara pasif bir yanıt olarak boyun eğme, birçok biçim alabilir; bunlar alışkanlık, taklit ve uysallığı içerir. Alışkanlık, doğru kabul edilen kurallar veya değerlere bilinçsiz bağlılığı gösterir (Oliver, 1991: 152). Organizasyonlar, devamlı bir sosyal statü haline gelmiş kurumsal normların pratiklerini ve hareketlerini çoğaltmaya eğilimlidirler. Hareketler ve pratikler, tarihsel olarak tekrarlandığı, doğru olarak kabul edildiği ve gelenekselleştiği zaman, sosyal statüyü kurumsal normlar olarak kazanırlar. Scott (1987), organizasyonların geniş ölçüde kabul edilen öğrenciler ve öğretmenler, fonksiyonel yöneticiler ve çalışanlar,

profesyonel ve büro işleri ile ilgili fonksiyonlar gibi kurumsal rolleri, bu faaliyetlerin geleneksel tanımlarının temelinde çoğalttıklarını tasvir eder (Wahyudi, 2004).

Taklit, belirsizliğe verilen yanıtta modellemeyi gösterir. Başarılı organizasyonları kopya etmek, taklidinden yaygındır (DiMaggio and Powell, 1983). Taklitçi süreçlerin Galaskiewicz ve Wasserman (1989) tarafından yapılan bir çalışması, belirsizlik ile karşılaşan karar vericilerin çevrelerindeki diğer aktörlerin, özellikle onların tanıdığı ve güvendiği aktörlerin yönetsel davranışını taklit etmeye eğilimli olduklarını bulmuştur.

Buna karşılık kurumsal değerlere ve normlara bilinçli itaat olarak tanımlanabilen uysallığın, alışkanlık veya taklitten daha aktif olduğu düşünülür. Bu durumda organizasyonlar, sosyal destekten kaynaklara veya tahmin edilebilirliğe sıralanabilen, özellikle seçilmiş yararların beklentisi içinde kasıtlı ve temkinli bir şekilde kurumsal baskılara uymaya karar verirler (Oliver, 1991: 153). Bir organizasyon, kabul edilebilir tarzdaki faaliyetlerini yürütmek için gerekli olan meşruluk ve istikrarı sağlayabilen dış paydaşların veya toplumun onayını aramada dış baskılara uyabilir (Wahyudi, 2004).

4.8.2. Uzlaşma

Boyun eğme ve manipülasyonun iki uç noktası arasında uzlaşma, kaçınma ve karşı koyma stratejileri vardır. Etkinlik veya özerkliğe ilişkin kurumsal beklentiler ve örgütsel nesnelere arasında çatışan kurumsal talepler, organizasyonu dış paydaşlar ile dengeleyerek, yatıştırarak veya pazarlık ederek uzlaşmaya zorlayabilir. Dengelemenin merkezi rolü, yapısal yeniliğin yayılması ve dengelenmesini sürdürmektir. Bu, bir organizasyonun çok yönlü çıkar ortakları ve iç çıkarlar arasındaki eşitliği başarma girişimidir. “Özellikle dış beklentiler (örneğin, çıkar ortağı, şirket kaynaklarının sosyal bir amaca tahsisi için kamu baskılarına karşı artırılmış etkinliğe gereksinim duyar) organizasyonun çıkarları ile çatıştığı zaman, yarışan nesnelere ve beklentiler üzerinde kabul edilebilir bir uzlaşma elde ederek etkili şekilde hizmet edilebilir” (Oliver, 1991: 153). Böylece dengeleme taktiği,

temel olarak kurumsal beklentilere ve baskılara verilen yanıtta çok yönlü paydaş taleplerini birbirine uygun hale getirmeye yönlendirilir.

Çok yönlü paydaşların beklentileri ile kısmen etkili olan bir uyum olarak yatıştırma taktiğini benimseyen organizasyonlar, dış paydaşların taleplerinin minimum seviyesine uymaya eğilimlidirler. Organizasyonlar, kurumsal baskılara küçük bir direnç seviyesi geliştirebilirler. Bununla birlikte, karşı koydukları kurumsal kaynakları yatıştırmak için enerjilerin çoğunu adayacaklardır. Örneğin, potansiyel olarak zararlı bir ürünün üretimine devam etmemesi için baskı altında olan bir organizasyon, kurumsal beklentilere uyacak ürünü tekrar tasarlamak için kaynakların önemli bir miktarını tahsis ederek ürünü yine üretebilir (Oliver, 1991: 154).

Pazarlık etme, bir organizasyonun talepleri içindeki dış paydaştan gelen imtiyazları elde etme gayretleri ile ilgilidir. Kaynak bazlı teori, organizasyonların çevreleri ile ilişkisinin, imtiyazların müzakere edilmesi ve bozulmasına açık olduğunu varsayarak organizasyonların müzakere edilmiş bir çevresini ayrıntılı bir şekilde inceler (Oliver, 1991: 154). Birçok örnek, bir organizasyon tarafından kurumsal baskılara verilen yanıtta kullanılan pazarlık etme taktiğini gösterebilir. Profesyonel organizasyonlar, kesin kabul edilebilir hizmet ve sorumluluk standartlarını belirlemede hükümet ajanları ile pazarlık edebilir veya işletmeler, çevre dostu üretim süreçleri ve çıktılarını başarmak için çevre grupları ve tüketici örgütleri ile pazarlık edebilir (Wahyudi, 2004).

4.8.3. Kaçınma

Kaçınma, organizasyonlar tarafından uyumsuzluklarını gizleyerek, kendilerini kurumsal baskılardan tamponlayarak veya kurumsal kurallar ve beklentilerden kaçarak uyum ihtiyacının önüne geçmek için kullanılan bir stratejidir (Oliver, 1991: 154). Gizleme, bir organizasyon tarafından bir boyun eğme cephesinin ardındaki uyumsuzluğu gizlemek için kullanılır. Organizasyon, kurumsal normlar ve gereksinimleri yerine getirmeye niyetlenmediği gerçeğini gizlemek için sembolik olarak benimsediği törencilik ve törensel bahane ile meşgul olmaya eğilimlidir

(Wahyudi, 2004). Bu yüzden uyum, çoğu kez meşruluk elde etmek için yeterli olduğu tahmin edilen, gerçekte değil ama görünürde fazla olan bir durumdur (Oliver, 1991: 155).

Tamponlama taktiği, bir organizasyonun teknik faaliyetlerini dış temastan kısmi olarak ayırarak veya bağlarını kopararak dış teftiş, tetkik ve değerlendirmeyi azaltma girişimlerini gösterir (Oliver, 1991: 155). Kurumsal süreçlere verilen geniş bir şekilde belgelenmiş yanıtlar olarak bunlar, tutarsız paydaş çıkarları ile uğraşmak için yapısal düzenlemelerin bağlarının koparılması gibi kategorize edilebilirler (Modell, 2001).

Meyer ve Rowan (1977), bağları koparmanın kurumsal baskılara verilen yanıtta örgütsel yapısal öğelerin tutarsız normlar ile uymaları için farklı kısımlarını parçalara ayırma süreci olduğunu işaret eder (Wahyudi, 2004). Bağları koparma süreci, aşağıdaki özellikleri içerebilir: 1) Faaliyetler, yöneticilerin faaliyet alanı dışında gerçekleştirilir; 2) Hedefler, iki anlamlı veya anlamsız yapılar ve kategorik sonlar, teknik sonların yerini alır; 3) Entegrasyondan kaçınılır, programın yerine getirilmesi ihmal edilir ve teftiş ve değerlendirme törenselleştirilir; 4) İnsan ilişkileri, çok önemli yapılır... Kuralların ihlalinde işleri koordine etme yeteneği – diğer insanlar ile iyi geçinmek – yüksek derecede değerlidir (Wahyudi, 2004).

Kaçma, kurumsal baskılara verilen daha dramatik bir kaçınma yanıtıdır. Bu durumda organizasyonlar, uyum ihtiyacından birlikte kaçınmak için baskının yapıldığı alandan anlamlı bir şekilde çıkarlar veya yer değiştirirler (Oliver, 1991: 155). Aşırı derecede kirli endüstrilerin, endüstrileşmiş ülkelerden üçüncü dünya ülkelerine yerleştirilmesi, endüstrinin kirlilik emisyon standartlarına uyma gereksinimleri ve kurallarından kaçınmasının bir örneğidir (Wahyudi, 2004).

4.8.4. Karşı Koyma

Karşı koyma, gözden çıkarma, meydan okuma ve saldırma biçimlerinde hareket edilebilen kurumsal baskılara direncin daha aktif olanıdır. Kurumsal

kuralların ve değerlerin gözden çıkarılması, sadece zorlama potansiyelinin düşük olduğu anlaşıldığı zaman veya iç nesnelere kurumsal kurallar ve değerlerden çok dramatik bir şekilde ayrıldığı veya çatıştığı zaman uygulanabilir (Oliver, 1991: 156).

Meydan okuma, kurumsal baskılardan çıkışta gözden çıkarmadan daha aktif olmaya eğilimlidir. Bu, organizasyonlar tarafından bu baskılara yapılan saldırgan bir karşı koymadır ve bundan dolayı organizasyonların isyanlarının etkili olmasını sağlar. Meyer ve Rowan (1977), okulların yaygın bir eğitim gereksinimleri anlayışı için akreditasyon süreci yoluyla kurumsal baskıları benimsemeye eğilimli olduklarını gösterir (Wahyudi, 2004).

Diğer taraftan saldırma, keskinliği ve kurumsal baskılardan örgütsel aktif çıkış saldırganlığı ile meydan okumadan ayırt edilebilir. Taktiğin, özellikle negatif ve güven sarsıcı kurumsal değerler ve beklentiler organizasyon-özel olduğu zaman yer alması çok olasıdır ve bundan dolayı hakları, ayrıcalıkları veya özerkliği ciddi tehlikede olan organizasyon inançları olduğuna inanır (Oliver, 1991: 157).

Sonuçta, kurumsal normlar ve beklentilerin su götürmez reddini gösteren bir karşı koyma stratejisinin birçok sebep yüzünden olması olasıdır (Oliver, 1991: 157). Birinci sebep, organizasyonun aktif çıkış masrafının düşük olduğunu anlamasıdır. İkincisi, organizasyon iç ve dış çıkarlar arasında dramatik uzaklaşma olduğunu düşünür. Üçüncüsü, organizasyon sahip olduğu davranışın rasyonelliğini gösterebildiğine inanır. Ve son sebep, organizasyonun paydaşların yargısını aleyhine çeviren böyle stratejileri sergileyerek kaybedecek az şeyi vardır (Wahyudi, 2004).

4.8.5. Manipülasyon

Boyun eğmenin karşıt uç noktası, etkili unsurları atayarak, değerleri ve kıstasları etkileyerek ve kurumsal unsurları ve süreçleri kontrol ederek kurumsal çevrelerin idare edilmesidir. Manipülasyon, “aktif bir şekilde değişmeye veya beklentilerin memnuniyeti veya onları ifade etmeye veya zorlamaya çalışan kaynaklar üzerinde güç kullanmaya niyetlenen” biçimde kurumsal baskılara verilen

en aktif yanıttır (Oliver, 1991: 157). Kullanılabilen taktikler, kurumsal paydaşları organizasyona katılmaya ikna ederek; kurumsallaşmış değerler ve inançları veya kabul edilebilir pratiklerin tanımları ve kıstaslarını etkileyerek; ve organizasyon üzerine baskı uygulayan dış paydaşları kontrol ederek sıralanır (Wahyudi, 2004).

Bir organizasyon, kurumsal karşıtlığı etkisizleştirmek ve meşruluğu artırmak için baskı kaynağını atamayı tercih edebilir (Oliver, 1991: 157). Bir kurumsal paydaşı organizasyona katılmaya ikna ederek, politik destek ve meşruluk elde edilebilir. Organizasyonun, kaynakları ve onamayı elinde tutan diğer dış paydaşlara layık ve kabul edilebilir olduğunu göstermek için koalisyon kurma süreçleri ve kurumsal bağlar atama taktiği gibi iyi kategorize edilebilir (Oliver, 1991: 157).

Ticari kuruluşlar, üyelerinin uyması gereken kurumsal kurallardaki değişimler için endüstrilerinin ve hükümet düzenleyicileri lobisinin kamu algılarını sık sık etkiler (Oliver, 1991: 158). Bu durumda, kurallar kurumsal olarak tanımlandığı için, kabul edilebilir kuralların asıl tanımı yoruma ve manipülasyona açıktır. Örneğin, AB'ye girmek için radikal pazar değişimleri ile uğraşan Fin şirketlerindeki önemli örgütsel dönüşümler sosyal olarak meşrudurlar ve hakiki değişimleri tetiklemek için ihtiyaç duyulabilen finansal sıkıntı (Grandlund, 2002) ve kurumsallaşmaya (Grandlund et al, 1998) başvurarak kurumsal çevreler tarafından kabul edilebilirler.

Kontrol, organizasyon üzerine baskı uygulayan dış paydaşlar üzerinde hâkimiyet oluşturmak için tasarlanır; bu yüzden, kurumsal baskılara atama ve etkiden daha aktif bir yanıttır; çünkü nesnellik, kurumsal kaynakları ve süreçleri etkilemek veya etkisizleştirmekten ziyade hâkim olmaktır (Oliver, 1991: 158). Kurumsal bir bakış açısı, kurumsal süreçlerin çoğu kez güç ve kontrol için mücadele içerdiğine dikkat çekmiştir (Covaleski and Dirsmith, 1988).

4.9. Kurumsal Mesafe ve Kurumsallaşma Stratejisi

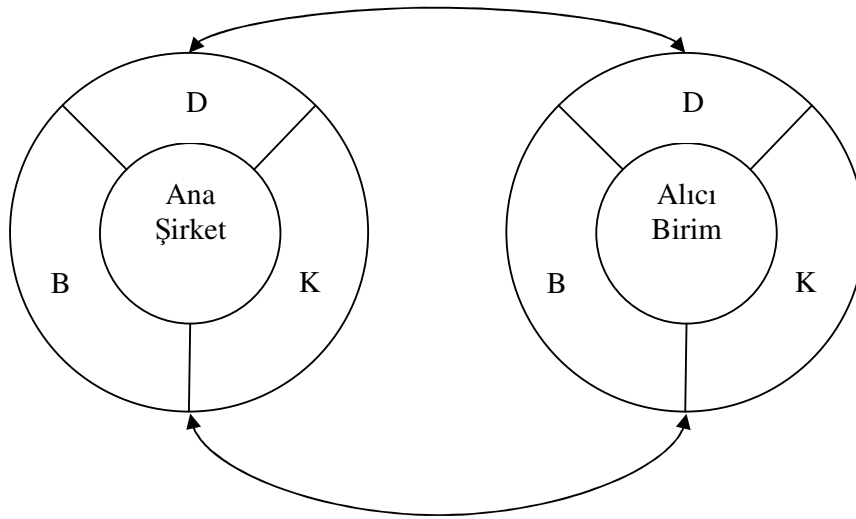
Son yıllarda kurumsallık teorisi, giderek stratejik davranışı önceden bildirmek ve firma heterojenliğini açıklamak için kullanılmaktadır (Oliver, 1997). Burada ima

edilen, firmaların sadece ilgi alanlarının etkilenmesinin fark edildiği zaman, kurumsal süreçlere karşılık verdiği tavidir. Suchman (1995), meşruluğu yönetmede biri stratejik diğeri kurumsal olan iki ayrı yaklaşım görmesine rağmen, kurumsallık yaklaşımına stratejik bir boyut eklemekten çekinip çekinmediği tartışılır (Xu, 2002). Gerçekten, eğer kurumsal sermaye rekabetçi avantaja mecbur (Oliver, 1997) ve sürdürülebilir firma farkları firmaların içindeki sosyal sermaye dağıtımındaki varyasyonların bir sonucu iseler, o zaman firmalar neden böyle bir sermayeyi proaktif bir şekilde araştırmak ve yönetmekten ziyade kurumsal çevrelere pasif bir şekilde karşılık verirler? (Xu, 2002)

Bu mantığa dayanarak, burada bazı firmaların kurumsal sermayeyi araştırmak ve yönetmek için bir girişim içindeki kurumsallaşma ile ilgili faaliyetlerde gevşek kaynaklarını gönüllü olarak kullanarak bir kurumsallaşma stratejisini araç yapması önerilir. Bütün firmaların, kurumsal süreçler ile meşgul edilmesi ve meşruluk kazanmak için kurumsallaşma ile ilgili faaliyetlerdeki bazı temel kaynakları kullanmak zorunda oldukları tartışılabilir (Xu, 2002). Aynı zamanda, hayatta kalmaları için verime dayalı ekonomik faaliyetlerdeki birçok temel kaynağı kullanmaları da gerekir. Bununla birlikte, daha yüksek bir seviyede, bu iki hedef belirli bir dereceye kadar uyumsuz olabilir. Kurumsallık teorisi, çatışmaların törenselleştirilmesi ve etkinlik arasında olduğunu (Meyer ve Rowan, 1977) ve örgütsel etkinliğin iç örgütsel etkinliği artırmadan eşyapılı süreçler sayesinde artırılabilirliğini (DiMaggio ve Powell, 1983) uzun süre fark etmiştir (Xu, 2002). Şimdiki literatür, kurumsal gömülmüşlüğü maliyetlerini (Oliver, 1998) ve ekonomik ve kuralcı rasyonellikler arasındaki stratejik ikilemi (Oliver, 1997) iyi bilir (Xu, 2002). Bunların hepsi, firmaların rekabetçi avantaj kazanmak için ya etkinliğe dayalı ya da kurumsallaşma ile ilgili faaliyetlerde, ama muhtemelen her ikisinde değil, gevşek kaynaklarını kullanmaları gerektiğini önerir (Xu, 2002). Porter'ın (1980) geniş kapsamlı işletme stratejileri hakkındaki argümanı ile tutarlı olarak, burada hem bir etkinlik stratejisi hem de bir kurumsallaşma stratejisini sürdüren firmaların kendilerini "ortada şaşırıp kalmış" bulmalarının olası olduğu ileri sürülür (Xu, 2002).

İki strateji arasındaki tercih, yabancı şubelerin değişken derecelere karşı kurumsal baskılar ile mücadele etmeye eğilim gösterdikleri, uluslararası sahnede aşikâr olur (Rosenzweig ve Singh, 1991). Kurumsallaşma stratejisinin uygulanması,

böyle bir mücadele zeminine veya ev sahibi ülkelerin kurumsal normları arasındaki kurumsal mesafeye bağlıdır. Kurumsal baskılar ile mücadele etmek, çelişen normlar ve kurallara uyumu gerektirdiği için geniş bir kurumsal mesafe, bir tek kaynaktan elde edilen meşruluğun gayri meşruluk veya diğer bakış açısından sorumluluk olabileceği demektir. Sonuç olarak, kurumsallaşma stratejisinden elde edilebilen meşruluk ve diğer kurumsal sermaye miktarı sınırlı olacaktır. Rekabetçi avantaj, bu yüzden, sadece etkinlik stratejisinde bütün gevşek kaynakları kullanarak başarılabilir. Diğer taraftan, kurumsal mesafe küçük veya mücadele düzeyi düşük olduğu zaman, her iki strateji tercihi yabancı şubelere açıktır (Xu, 2002).



Not: D, düzenleyici kurumsal çevre; B, bilişsel kurumsal çevre; ve K, kuralcı kurumsal çevredir.

Şekil 4.5 Kurumsal mesafe (Kostova, 1999: 315).

4.10. Kurumsallaşmanın Ölçümü

Kurumsallaşma argümanı, kuruluşların kurumlar olması gerektiğidir; bir kurum olmak, bir sabit değil bir değişkendir ve hiçbiri diğerleri kadar tam olarak kurumsallaşmış değildir. Örneğin, post-sosyalist bir ülkede oluşturulan yeni bir sivil hizmet sistemi, başka yerlerdeki benzer kuruluşların biçimsel yapısal niteliklerinin bazılarını sahip olmuş olabilir, ama henüz onu tam olarak kurumsallaşmış sivil

hizmet sistemi gibi göstermemize imkân tanıyan değer yapısını veya özerkliği geliştirmiş olmayacaktır. Selznick (1957), kurumsallaşmanın “değere sahip bir yapıyı aşlamayı” içerdiğini ileri sürmüştür; böylece, ortaya çıkan sivil hizmetler vakasında, sadece uzun süre devam eden demokrasilerde olduğu gibi fark edilebilen biçimsel yapılara sahip değil, yapıların uygun değerler ile canlandırılmaları gerektiği ileri sürülür (Peters, 2000).

Bir kuruluşun durumunun değerlendirmesi, tabi ki bir yargı ihtiyacından daha fazlası olmalıdır ve bizim bu yüzden kurumsallaşmanın derecesini değerlendirmek için bazı ölçütler geliştirmeye ihtiyacımız vardır. Bir kurumsallaşma ölçütleri kümesi, gözlemediğimiz herhangi bir yapının kurumsallaşma seviyesini yargılayabildiğimiz dört boyut olduğunu savunan Samuel Huntington tarafından geliştirilmiştir: özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılık. Bu dördü, birkaç kurumsal düzenleme tipine uygulanmıştır (Ragsdale ve Theis, 1997) ve yapıların hayatta kalması ve üyelerini ve çevrelerini etkileyebilmeleri için yapmaları gereken dönüşümü anlamak için geniş bir yol sağlarlar (Peters, 2000).

Kısaca ve basitçe bu dört kavram aşağıdaki yollarla anlaşılabilir (Peters, 2000):

1. *Özerklik*, kurumların kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesidir. Tartışmalı bir şekilde, onların başka bir organizasyon veya kuruma bağımlı olup olmadıklarına göre kurumsallaşmış oldukları söylenebilir. Bu kavram, bütçeler ve özerk gelir kaynakları bakımından kullanıma hazır hale getirilebilir;
2. *Adapte olabilirlik*, bir kurumun çevredeki değişimlere adapte olma kabiliyeti veya daha da önemlisi, o çevreyi şekillendirme kabiliyetidir. Sosyal yaşama açık sistemler ile yaklaşıldığı zaman, kurumun ilgili çevredeki değişimlere rağmen gerekli kaynakları getirtmeye devam edebilmesi gerekir;
3. *Karmaşıklık*, kurumun içyapılar inşa etme, hedeflerini yerine getirme ve çevre ile başa çıkma kapasitesini gösterir. Yine bu kavram, sistemler teorisi ve yapısal farklılığın önemini tartışıldığı yapısal-fonksiyonellik teorisindeki düşünceye benzerdir.
4. *Tutarlılık*, kurumun kendi iş yükünü yönetme ve görevleri tam vaktinde, uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesini gösterir. Bu, aynı

zamanda, kurumun temel görevleri ve inançları hakkında kararlar verme ve onlardan sapmaları süzme kapasitesini gösterir.

Bu dört nitelik, zor olan kurumsallaşma derecesini ölçme işine ve buradan kurumların kendi kendilerini ölçmesine yardım edebilir. Yukarıda bahsedilen değişkenlerin birkaçı, kavramın kendi belirtilerinden ziyade olmuş olan kurumsallaşmanın göstergeleri olabilir. Organizasyonlar özerk olurlar, çünkü onlar iyi kurumsallaşırlar; öyle ki özerklik, kurumsallaşma kavramının varlığını gösterir ama o, bu kavramın bir ölçüsü değildir – ateş, hastalık değil sadece bir hastalık belirtisidir. Kurumsallaşmanın kendisi, söz konusu yapının iç yönetim kapasitesini gösteren karmaşıklık ve tutarlılık boyutları ile daha iyi gösterilebilir. Kurumsallaşmayı kavramlaştırmanın bir başka yolu, organizasyondaki prosedürlerin standartlaştırılması ve pratiklerin rutinleştirilmesi olabilir. Örneğin Brunsson (1999), bu prosedürleri standartlaştırma sürecinin kurumların oluşumu ve muhafazasına merkezi olduğunu savunur. Sadece ve sadece sürdürülebilir iç varyasyon olduğu zaman bir kurumun alanda faal olduğu söylenemez (Peters, 2000).

Hem Huntington'ın kurumsal gelişme tartışmasından hem de diğer kurumsallaşma araştırmalarından türetilen dört kavram yararlı olmasına rağmen, kurumsallaşmanın karmaşıklığına tamamen hâkim olamayabilir. İki ek faktör (bkz. Goetz and Peters, 1999), modern kamu sektörü yapılarındaki kurumsallaşmayı tanımlamada önemli görünür. Bu iki faktör (Peters, 2000):

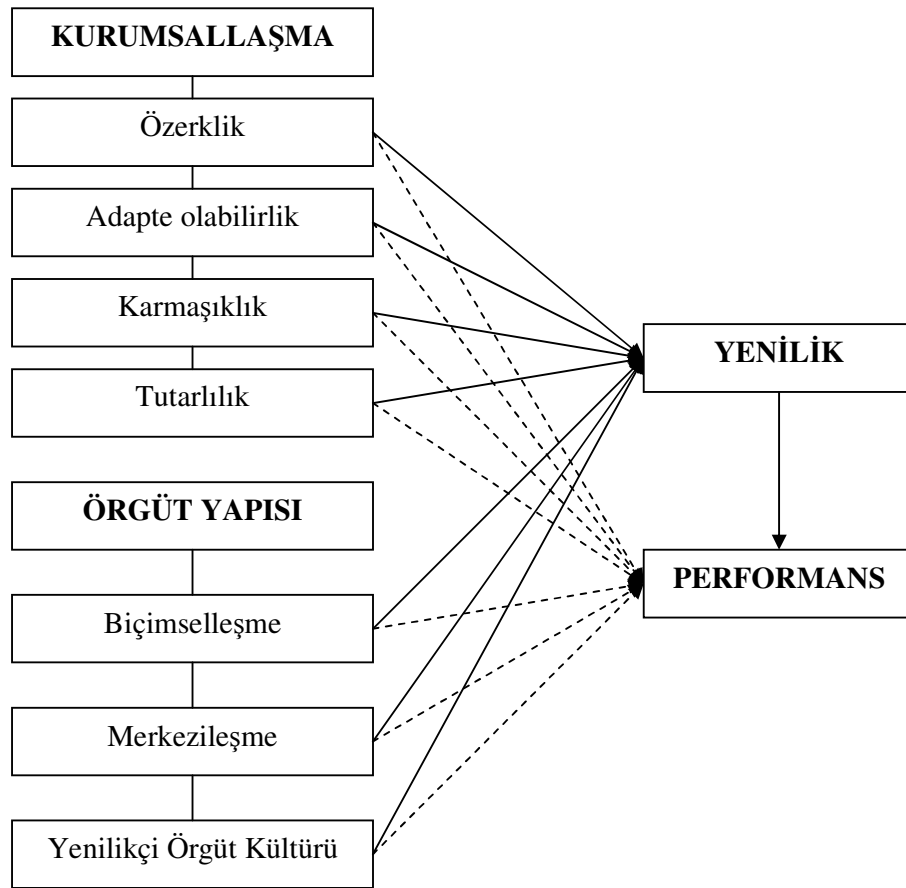
5. *Ahenklik*. Bu değişken, politik kurumlardaki ilişkilerin, düzenlemeleri ve sürdürmeleri gereken sosyal ilişkiler ile eşlemeleri ile ilgili bir ilişkiyi yansıtır. Eğer politik kurumlar ahenkli değilse, o zaman hayatta kalmaları ve etkili olmaları beklenemez. Bu, aynı zamanda, politik seçkinlerin değerleri ve çalışan sınıfın değerleri arasındaki farklar hakkında bir ilişkiyi yansıtır.
6. *Özgünlük*. Son değişken, kurumlar arasındaki fonksiyonel rekabetin şiddeti ile ilgilidir. Kurumlar, biraz veya hiç rekabet olmadığı zaman uzun süre hayatta kalmayı umabilirler. Aynı işleri yapmayı deneyen çok yönlü kurumlar olduğu zaman, rekabet bir yolla, çoğu kez bir veya daha fazla kurumun bitimi ile çözülmek zorunda olacaktır.

5. ARAŞTIRMA

Herhangi bir yapının kurumsallaşma düzeyinin ölümü ile ilgili göstergeler Samuel Huntington tarafından geliştirilmiştir. Bu göstergelere dayalı olarak kurumsallaşmanın yenilik ve performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla Őyledir:

- H.1: Merkezileşme ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.2: BiŐimselleŐme ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.3: Yenilikçi  rg t kültürü ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.4: Merkezileşme ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.5: BiŐimselleŐme ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.6: Yenilikçi  rg t kültürü ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.7: Özerklik ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.8: Adapte olabilirlik ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.9: Karmaşıklık ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.10: Tutarlılık ile yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.11: Özerklik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.12: Adapte olabilirlik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.13: Karmaşıklık ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.14: Tutarlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H.15: Yenilik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.1. Araştırma Modeli



Şekil. 5.1 Teorik model

5.2. Araştırma Metodu

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma

sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

5.2.1. Örneklem

Anket, kontrollerden sonra uygun hale getirildikten sonra posta, e-posta ve yüz yüze görüşme yoluyla Kocaeli, İstanbul ve İzmir illerinde faaliyet gösteren firmalara gönderilmiştir. Bu firmalar içerisinde 70 firma ankete yanıt vermiştir.

Anket formunun gönderildiği işletmeler içerisinde 70 firmadan elde edilen anketler ile ilgili olarak analiz yapılmıştır. Anketlere cevap veren kişiler üst yönetimde yer alan kişilerdir. Elde edilen veriler, SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

5.2.2. Ölçekler

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin (kurumsallaşma ile ilgili değişkenlerin), bağımlı değişken üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Modelde kullanılan bağımsız değişkenler şöyledir:

- Merkezileşme (Menon et al., 1999)
- Biçimselleşme (Menon et al., 1999)
- Yenilikçi örgüt kültürü (Menon et al., 1999)
- Özerklik (Peters, 2000)
- Adapte olabilirlik (Peters, 2000)
- Karmaşıklık (Peters, 2000)
- Tutarlılık (Peters, 2000)

Araştırmada, yukarıda ifade edilen bağımsız değişkenlerin herbirinin kurumsallaşma üzerinde etkili olup olmadığı araştırılıp daha sonra da

kurumsallaşmanın firma yeniliğine ve performansına katkısı incelenecektir. Bağımlı değişkenler şöyledir:

- Yenilik (Calantone et al., 2002)
- Performans (Calantone et al., 2002)

5.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket uygulamasından elde edilen veriler, hipotez yapısına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde; biçimselleşme, merkezileşme, yenilikçi örgüt kültüründen oluşan örgüt yapısı ile ilgili 3 bağımsız değişken birlikte, özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılıktan oluşan kurumsallaşma ile ilgili 4 bağımsız değişken birlikte ve bağımlı değişkenler yenilik ve performans birlikte analiz edilmiştir. Analiz sonucunda problemleri maddelerin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları ve alfa değerleri Tablo 5.1, Tablo 5.2 ve Tablo 5.3’de gösterilmektedir. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin alt sınır olan 0,60’ın üzerinde olduğu fakat fazla tatmin edici olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.1 Örgüt yapısı ile ilgili bağımsız değişkenlere ait faktör analizi

	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Alfa Değerleri	,7280	,7618	,8778
Merkezileşme			
Firmamızda karar vericiler, örgütün hedeflerini başarmak için gerekli olan yöntem seçiminde geniş özgürlüğe sahiptirler.	,773		
Firmamızda insanlara iş yapmada esnekliğe izin verilir.	,900		
Biçimselleşme			
Firmamızda hemen hemen bütün kararlar için bir “standart çalışma prosedürü” vardır.		,779	
Firmamızda çoğu şey için kurallar ve prosedürler vardır.		,904	
Yenilikçi Örgüt Kültürü			
Firmamızın yönetim tarzı, yüksek bir katılım seviyesini teşvik eder.			,819
Firmamız, dinamik ve girişimcidir.			,733
Firmamızda enformasyon, güvenilir ve açık bir şekilde paylaşılır.			,869
Firmamız, yeniliğe ve değişime önem verir.			,517
Firmamızda farklı gruplar arasında genel bir güven ve itimat hissi vardır.			,689

Tablo 5.2 Kurumsallaşma ile ilgili bağımsız değişkenlere ait faktör analizi

	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4
Alfa Değerleri	,8139	,7120	,6311	,7283
Özerklik				
Firmamız, kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir.	,796			
Firmamız, kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.	,838			
Adapte olabilirlik				
Firmamız, çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.		,822		
Firmamız, çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptir.		,521		
Karmaşıklık				
Firmamız, kendi iç yapılarını inşa etme kapasitesine sahiptir.			,593	
Firmamız, hedeflerini gerçekleştirme kapasitesine sahiptir.			,820	
Tutarlılık				
Firmamız, görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesine sahiptir.				,421
Firmamız, temel görevleri ve inançları hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.				,869

Tablo 5.3 Bağımlı değişkenlere ait faktör analizi

	Faktör1	Faktör2
Alfa Değerleri	,8258	,8545
Yenilik		
Firmamız, sık sık yeni fikirler dener.	,739	
Firmamız, işleri yapmak için yeni yollar bulmaya çalışır.	,836	
Firmamız, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.	,850	
Firmamız, pazara yeni ürünler ve hizmetler ile girmede çoğu kez ilktir.	,600	
Yeni ürün girişimiz, son 5 yıl boyunca artmıştır.	,709	
Performans		
...daha başarılıdır.		,800
...pazar payı daha büyüktür.		,864
...daha hızlı büyümektedir.		,722
...daha kârlıdır.		,735
...daha yenilikçidir.		,433
...daha büyüktür.		,742
...teknolojiye daha fazla önem vermektedir.		,429

5.4. Korelasyon Analizi

Tablo 5.4’de araştırma konusuna ait değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları yer almaktadır. Yenilik bağımlı değişkeni, tüm bağımsız değişkenler ile 0,01 seviyesinde ilişkilidir. Performans bağımlı değişkeni, merkezileşme bağımsız değişkeni ile 0,05 seviyesinde olmak üzere diğer tüm bağımsız değişkenler ve yenilik bağımlı değişkeni ile 0,01 seviyesinde ilişkilidir.

Tablo 5.4 Korelasyon analizi

Faktör	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Merkezileşme	3,535	1,110	1,000								
2. Biçimselleşme	3,821	,985	,360**	1,000							
3. Yenilikçi Örgüt Kültürü	3,791	,908	,535**	,553**	1,000						
4. Özerklik	4,171	1,028	,378**	,521**	,634**	1,000					
5. Adapte olabilirlik	4,114	,817	,343**	,417**	,489**	,589**	1,000				
6. Karmaşıklık	4,200	,709	,340**	,285**	,397**	,494**	,479**	1,000			
7. Tutarlılık	4,078	,679	,400**	,563**	,402**	,422**	,506**	,433**	1,000		
8. Yenilik	3,820	,852	,358**	,353**	,598**	,488**	,545**	,311**	,556**	1,000	
9. Performans	3,844	,776	,272*	,434**	,422**	,477**	,507**	,455**	,417**	,425**	1,000

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

* . Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

5.5. Regresyon Analizi

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Örgüt yapısı ile ilgili regresyon analizleri:

Tablo 5.5 Merkezileşme, biçimselleşme ve yenilikçi örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Merkezileşme	,047	,702
Biçimselleşme	-,021	,866
Yenilikçi örgüt kültürü	,586	,000

Bağımlı Değişken: Yenilik, **F** = 11,617 **R²** = 0,360

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, bağımsız değişkenlerden sadece yenilikçi örgüt kültürünün yenilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, oluşturulan hipotezlerden H3’ün kabulü, diğer hipotezler H1 ve H2’nin ise reddi söz konusudur.

Tablo 5.6 Merkezileşme, biçimselleşme, yenilikçi örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Merkezileşme	,036	,788
Biçimselleşme	,263	,069
Yenilikçi örgüt kültürü	,239	,134

Bağımlı Değişken: Performans, **F** = 5,995 **R²** = 0,222

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, bağımsız değişkenlerden sadece biçimselleşmenin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, H5 hipotezinin kabulü, H4 ve H6 hipotezlerinin reddi söz konusudur.

Kurumsallaşma ile ilgili regresyon analizleri:

Tablo 5.7 Özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık ve tutarlılığın yenilik üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Özerklik	,218	,081
Adapte olabilirlik	,271	,036
Karmaşıklık	-,066	,565
Tutarlılık	,364	,002

Bağımlı Değişken: Yenilik, $F = 11,996$ $R^2 = 0,436$

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, bağımsız değişkenlerden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılığın yenilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, oluşturulan hipotezlerden H7, H8 ve H10’un kabulü, diğer hipotez H9’un ise reddi söz konusudur.

Tablo 5.8 Özerklik, adapte olabilirlik, karmaşıklık, tutarlılığın performans üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Özerklik	,184	,170
Adapte olabilirlik	,233	,094
Karmaşıklık	,192	,124
Tutarlılık	,137	,263

Bağımlı Değişken: Performans, $F = 8,642$ $R^2 = 0,351$

Tablo 5.8’de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, bağımsız değişkenlerden adapte olabilirliğin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, diğer değişkenlerin etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, oluşturulan hipotezlerden H11, H13 ve H14’ün reddi, H12’in kabulü söz konusudur.

Yenilik ve Performans arasındaki regresyon analizi:

Tablo 5.9 Yeniliğin performans üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Beta	Sig.
Yenilik	,425	,000

Bağımlı Değişken: Performans, $F= 14,099$ $R^2 = 0,181$

Tablo 5.9'da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, yeniliğin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, H15 hipotezinin kabulü söz konusudur.

6. TARTIŞMALAR

Bu çalışma, kurumsallaşmanın işletmelerin yenilikçilikleri ve performansları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Abrahamson'un (1991) yönetsel pratiklerin benimsenmesi ve reddedilmesi tartışması, firmaların yenilikleri benimsemeyi ve reddetmeyi bekledikleri koşulları belirtir ve teknik olarak etkili ve etkili olmayan yenilikler arasında yararlı bir ayırım yapar (Bates and Ketokivi, 2005). Bu araştırma ile ilişkili araştırmaların çoğu, DiMaggio ve Powell'ın (1983) neo-kurumsallık teorisi hesabında ve törensel benimseme görüşünde (Meyer and Rowen, 1977) tanımlanan yönetsel pratiklerin transferinin göz önüne alınmasıdır (Bates and Ketokivi, 2005). Bu görüşte, organizasyonlar taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı güçler yoluyla transfer edilen benzer pratikleri benimserler. Kurumsallaşma bakış açısı, firmaların bir yeniliğin performans avantajları sağlayıp sağlamayacağını her zaman belirleyemediğini varsayar; hatta performans açıklıkları sadece tecrübe ile değil, aynı zamanda dış çevre yoluyla da aracılık ettirilir ve böylece kısmen sosyal olarak belirlenir. Bu yüzden, belirli bir yeniliğin etkinliğinin değerlendirilmesi sadece onu benimseme tecrübesi yoluyla değil, aynı zamanda çevredeki diğer aktörlerden gelen imalardan da kazanılır. Hatta belirli bir yeniliğin, onu öncelikli olarak meşruluk amaçları için benimseyen eski benimseyiciler gibi bazı firmalar için etkili olduğu ispatlanabilir. Pratiklerin kurumsallaşması ve kısmen kurumsallaşmasının daha yeni çalışmaları, tamamen kurumsallaşmış olmayan ve hevesli benimseme periyodunu takip etmesi geniş ölçüde reddedilen yeniliklerin benimsemesini işaret eder (Abrahamson, 1991; Tolbert and Zucker, 1996; Zucker, 1988): yeni yönetim tekniklerini destekleyen endüstri (Bates and Ketokivi, 2005). Bu endüstrideki aktörler, yeni pratiklerin benimsenmesini desteklemek için bir dürtüye sahiptirler, çünkü onlar böyle pratikler üzerine yöneticilere öğüt verirler; onlar aynı zamanda yeni performans açıklıklarını tanımlamada ve daha önceki yeniliklerin etkinliğini reddetmede bir ilgi alanına sahiptirler (Bates and Ketokivi, 2005).

Özetle, Abrahamson ve Fairchild'ın (1999) yönetsel hevesler üzerine çalışması, kurumsal süreçler yoluyla benimsenen pratikler üzerinde odaklanan ama mutlaka tamamen kurumsallaşmış olmayan yönetim pratiği üzerindeki bilgi girişimcilerinin

etkisi üzerinde odaklanır (Bates and Ketokivi, 2005). Burada çalışılan imalat yenilikleri, hem bilgi girişimcileri tarafından desteklenmesi hem de sadece zayıf bir şekilde kurumsallaşması veya sonraki yeniliklerin lehinde reddedilmesi olası olan pratikler arasındadır. Onlar, pratiklerin bilgi girişimcileri tarafından yürürlüğe koyulması ve bu pratikler hakkındaki söylev arasındaki ilişkileri açık bulurlar. Pratikler, pratik ve performans arasında algılanan boşlukları çözmek için ortaya çıkarıldığı zaman, söylev coşkunu ve mantıksızdır; daha sonra bu pratiklerin etkisinden şüphe edilir ve negatif söylevdeki artma - ve onların pozitif etkisi hakkındaki pozitif, duygusal bir söylev periyodu - yeni pratiklerin görünümünü önceden haber verir. Çalışmalar (örneğin, Castorina and Wood, 1988), organizasyonların programları reddettiklerini veya en azından onları desteklemeyi kestiklerini gösterir (Bates and Ketokivi, 2005).

6.1. Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece Kocaeli, İstanbul ve İzmir'deki işletmelerde gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkincisi, işletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak bir ayırım yapılmamıştır; KOBİ ve büyük işletmeler şeklinde bir ayırım, kurumsallaşmanın KOBİ'lerin ve büyük işletmelerin yenilikçilikleri ve performansları üzerinde nasıl etkili olduğunun belirlenmesine yardımcı olabilir. Son olarak, bu çalışmada yapılan analizler 70 adet firmadan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklemin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gerekir.

6.2. Öneriler

Araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için daha fazla sayıda firmanın araştırma sürecine katılması sağlanmalıdır. Bununla birlikte, seçilen örneklemin homojen olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, işletmelerin büyüklükleri

ve faaliyette buldukları sektörler de dikkate alınarak, KOBİ ve büyük işletmelere dair sonuçları karşılaştırarak kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi hakkında daha net bilgilere ulaşılmalıdır. Son olarak, bu araştırmada kullanılan değişkenlere analizi etkileyecek yeni değişkenler katarak güçlendirilmelidir.

7. SONUÇLAR

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Merkezi ve biçimsel örgüt yapısının, işletmelerin yenilikçiliklerine etki etmediği, yenilikçi örgüt kültürünün ise işletmelerin yenilikçilikleri üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, biçimsel örgüt yapısının işletme performansına etki ettiği, merkezi örgüt yapısının ve yenilikçi örgüt yapısının etki etmediği gözlemlenmiştir.

Ayrıca, bir organizasyonun kurumsallaşma düzeyini belirleyen değişkenlerden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılığın işletmelerin yenilikçiliklerine etki ettiği, fakat bu değişkenlerden sadece adapte olabilirliğin işletmelerin performansına etki ettiği gözlemlenmiştir. Buradan, işletmelerin kendi kararlarını verme ve uygulama kapasiteleri ve kendi iş yüklerini yönetme kapasitelerinin onların yenilikçiliklerine katkı yaptığı; Bununla birlikte, adapte olma kabiliyetlerinin işletmelerin hem yenilikçiliklerine hem de performanslarına katkı yaptığı ortaya çıkmıştır.

Son olarak, bu çalışma, işletmelerin yenilikçiliklerinin performanslarını olumlu yönde etkilediği ve kurumsallaşmanın işletmelerin yenilikçiliklerine etki ederek onların performanslarını etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

1. Abernethy, M. and Chua, W., (1996), "A field study of control system 'Redesign': the impact institutional processes on strategic choice", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13, pp. 569-606.
2. Abrahamson, E., (1996), "Management Fashion", *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
3. Abrahamson, E., (1991), "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
4. Ashworth, R., Boyne, G., and Delbrige, R., (2005), "Institutional Pressures on Public Organizations: An Empirical Test of Isomorphism", Paper for the Public Management Research Association Conference, Los Angeles.
5. Ataman, G., (2001), "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitapevi, İstanbul.
6. Barley, S. R. and Tolbert, P. S., (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution", *Organization Studies*, Vol. 18, pp. 93-117.
7. Bates, K. A. and Ketokivi, M., (2005), "Chasing Fads or Building Capabilities: A Test of Innovation Adoption", Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, IL, April 29 - May 2, 2005.
8. Baum, J. A. C. and Oliver, C., (1991), "Institutional Linkages and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36, 2, 187-218.
9. Björck, F., (2004), "Institutional Theory: A New Perspective for Research into IS/IT Security in Organisations", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
10. Boons, F. and Strannegard, L., (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, 30, 3, 7-17.
11. Brignall, S. and Modell, S., (2000), "An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector'", *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
12. Brown, R. R., (2005), "Impediments to Integrated Urban Stormwater Management: The Need for Institutional Reform", *Environmental Management*, 36, 3, 455-468.
13. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y., (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.

14. Carpenter, V. L. and Feroz, E. H., (2001), "Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four US State Governments' Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles", *Accounting Organizations and Society*, 26, 565-596.
15. Collier, P., (2001), "The Power of Accounting: A Field Study of Local Financial Management in a Police Force", *Management Accounting Research*, 12, 465- 86.
16. Colyvas, J. and Powell, W. W., (2006), "Roads to Institutionalization", *Research in Organizational Behavior*, 27, 305-353.
17. Covalleski, M. A., Dirsmith, M. W., and Rittenberg, L., (2003), "Jurisdictional Disputes Over Professional Work: The Institutionalization of the Global Knowledge Expert", *Accounting, Organizations and Society*, 28, 323-355.
18. Covalleski, M. A. and Dirsmith, M. W., (1988), "An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 562-587.
19. Delmas, M. A. and Toffel, M. W., (2005), "Institutional Pressure and Environmental Management", Institute for Social, Behavioral, and Economic Research Publications, <http://repositories.cdlib.org/isber/publications/05>.
20. Dillard, J. F., Rigsby, J. T., and Goodman, C., (2004), "The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17, 4, p. 506-542.
21. DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 146-60.
22. Fogarty, T. J., (1995), "Accountante Ethics: A Brief Examination of Neglected Sociological Dimensions", *Journal of Business Ethics*, 14, 103-115.
23. Frankl, P., (2001), "Life Cycle Assessment as a Management Tool", *The Centre of the Management of Environmental Recourses*.
24. Galaskiewicz, J. and Wasserman, S., (1989), "Mimetic Processes within an Inter-organizational Field: An Empirical Test", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34/4, 454-479.
25. Grandlund, M., (2002), "Changing Legitimate Discourse: A Case Study", *Scandinavian Journal of Management*, 18, 365-391.
26. Grandlund, M., Lukka, K., and Mouritsen, J., (1998), "Institutionalised Justification of Corporate Action: Internationalisation and the EU in Corporate Reports", *Scandinavian Journal of Management*, 14/4, 433-458.
27. Greening, D. W. and Gray, B., (1994), "Testing a model of organizational response to social and political issues", *Academy of Management Journal*, 37, 3, 497-98.

28. Greenwood, R., Suddaby, R., and Hinings, C. R., (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, 45, 1, 58-80.
29. Greenwood, R. and Hinings, C. R., (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21, 4, 1022-1054.
30. Hardy, C., (1996), "Understanding Power: Bringing about Strategic Change", *British Journal of Management*, 7, 3-16.
31. İbicioğlu, H. ve İşler, D. B., (2005), "İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama", 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs, ss. 441-455.
32. Kimberly, J. R., (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, 22, 3, 437-457.
33. Kostova, T., (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, 24, 2, 308-324.
34. Lawrence, T. B., Winn, M. I., and Jennings, P. D., (2001), "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *Academy of Management Review*, 26, 4, 624-644.
35. Lawrence, T. B., (1999), "Institutional Strategy", *Journal of Management*, 25, 2, 161-188.
36. Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., and King, T., (1991), "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 333-363.
37. Martinez, R. J. and Dacin, M. T., (1999), "Efficiency motives and normative forces: combining transaction costs and institutional logic", *Journal of Management*, 25, 75-96.
38. McNally, R. C. and Griffin, A., (2003), "Relationship Marketing Institutionalization and its Effects in Inter-organization Exchanges", *The Center for Customer Relationship Management at Duke University, Working Paper Collection*.
39. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., and Edison, S. W., (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing: a Model and a Test", *Journal of Marketing*, 63, 2, 18-40.
40. Merton, R. K., (1936), "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", *American Sociological Review*, 1, 894-904.
41. Modell, S., (2001), "Performance Measurement and Institutional Processes: A Study of Managerial Responses to Public Sector Reform", *Management Accounting Research*, 12, 437-464.

42. Nicolaou, A. I., (1999), "Social Control in Information Systems Development", *Information Technology & People*, 12, 2, 130.
43. Oliver, C., (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Review*, 18/9, 697-713.
44. Oliver, C., (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13, 4, 563-588.
45. Oliver, C., (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 15, 1, 145-179.
46. Orton, J. D. and Weick, K. E., (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, 15, 2, 203-223.
47. Özkaya, Ş. S., (2003), "Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri", *Dış Ticaret Dergisi*, Özel Sayı-Ekim.
48. Painter, C. N., (2002), "Early Leader Effects on the Process of Institutionalization through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover", Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
49. Peters, B. G., (2000), "Institutional Theory: Problems and Prospects", *Political Science Series*, 69.
50. Phillips, N., Lawrence, T. B. and Hardy, C., (2004), "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, 29, 4, 635-652.
51. Ragsdale, L. and Theis, J. J., (1997), "The Institutionalization of the American Presidency, 1924-92", *American Journal of Political Science*, 41, 4, 1280-1318.
52. Raufflet, E., (2002), "Institutional Change and Forest Management: The Case of Tlalmanalco, Mexico", Unpublished Doctoral Dissertation, McGill University.
53. Rosenzweig, F. M. and Singh, J. V., (1991), "Organizational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
54. Schein, E. H., (1996), "Culture: The missing concept in organization studies", *Administrative Science Quarterly*, 41, 229 – 240.
55. Scott, W. R., (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, SAGE.
56. Selznick, P., (1996), "Institutionalism "old" and "new"", *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
57. Tolbert, P. S. and Zucker, L. G., (1994), "Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized", *Institute for Social Science Research - Biotechnology Studies*, Vol. 6, No. 5.

58. Tolbert, P. S. and Zucker, L. G., (1983), "Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 22-39.
59. Van der Steen, M. P., (2005), "Human Agency in Management Accounting Change: A Cognitive Approach to Institutional Theory", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Groningen.
60. Wahyudi, I., (2004), "Symbolism, Rationality and Myth in Organizational Control Systems", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wollogong.
61. Westphal, J. D., Gulati, R. and Shortell, (1997), "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption", *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-394.
62. Whiteley, A., (2000), "Grounded Research: A Modified Grounded Theory for the Business Setting", Curtin University of Technology, Working Paper Series, 00.02.
63. Wicks, D., (2001), "Institutionalized Mindsets of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields and the Antecedents of Organizational Crisis", *Organization Studies*.
64. Xu, D., (2002), "Agency and Institutional Theory Explanations of Compensation Strategy for Expatriate Chinese Managers: A Conceptual Framework", *International Association for Chinese Management Research*.
65. Zucker, L. G., (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42, 726-743.

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Kocaeli'nde tamamladı. 2003 yılında Uludağ Üniversitesi Matematik bölümünde lisans öğrenimini tamamladıktan sonra 2004 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Strateji Bilimi bölümünde yüksek lisans öğrenimine başladı ve halen devam etmektedir.

EKLER

EK-1: ANKET SORULARI

Firmanın örgütsel yapısı ile ilgili sorular

Merkezileşme

- Firmamızda kararlar, üst yönetim seviyesinde verilmeye yöneliktir.
- Firmamızda yöneticiler, kendileri ile ilgili işlerde başkalarına sormaksızın karar verirler.
- Firmamızda karar vericiler, örgütün hedeflerini başarmak için gerekli olan yöntem seçiminde geniş özgürlüğe sahiptirler.
- Firmamızda insanlara iş yapmada esnekliğe izin verilir.

Biçimselleşme

- Firmamızda planlar, uygulama boyunca katı bir şekilde takip edilmelidir.
- Firmamızda hemen hemen bütün kararlar için bir “standart çalışma prosedürü” vardır.
- Firmamızda çoğu şey için kurallar ve prosedürler vardır.

Yenilikçi örgüt kültürü

- Firmamızda insanlar, değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt vermeye önem verirler.
- Firmamızın yönetim tarzı, yüksek bir katılım seviyesini teşvik eder.
- Firmamız, dinamik ve girişimcidir.
- Firmamızda enformasyon, güvenilir ve açık bir şekilde paylaşılır.
- Firmamız, yeniliğe ve değişime önem verir.
- Firmamızda farklı gruplar arasında genel bir güven ve itimat hissi vardır.
- Firmamızda insanlar, fikirlerinin ve enformasyonun başkaları tarafından kullanıldığını hissederler.

Firmanın kurumsallaşma düzeyi ile ilgili sorular

Özerklik

- Firmamız, kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir.
- Firmamız, başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.
- Firmamız, kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.

Adapte olabilirlik

- Firmamız, çevredeki değişimlere adapte olma yeteneğine sahiptir.
- Firmamız, çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptir.
- Firmamız, çevredeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir.

Karmaşıklık

- Firmamız, kendi içyapılarını inşa etme kapasitesine sahiptir.
- Firmamız, hedeflerini gerçekleştirme kapasitesine sahiptir.
- Firmamız, çevre ile başa çıkma kapasitesine sahiptir.

Tutarlılık

- Firmamız, kendi iş yükünü yönetme kapasitesine sahiptir.
- Firmamız, görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesine sahiptir.
- Firmamız, temel görevleri ve inançları hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.

Firma yenilikçiliği ile ilgili sorular

- Firmamız, sık sık yeni fikirler dener.
- Firmamız, işleri yapmak için yeni yollar bulmaya çalışır.
- Firmamız, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.
- Firmamız, pazara yeni ürünler ve hizmetler ile girmede, çoğu kez ilktir.
- Firmamızda yenilik, fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.
- Yeni ürün girişimiz, son 5 yıl boyunca artmıştır.

Firma performansı ile ilgili sorular (Rakibiniz ile karşılaştırıldığında firmanızın performansını nasıl değerlendiriyorsunuz?)

- ...daha başarılıdır.
- ...pazar payı daha büyüktür.
- ...daha hızlı büyümektedir.
- ...daha kârlıdır.
- ...daha yenilikçidir.
- ...daha büyüktür.
- ...teknolojiye daha fazla önem vermektedir.