



KURUMSALCI GELENEK:
YÖNETİMDE KURUMSALCILIK
AÜ SBF

Prof. Dr. Ahmet Alpay DİKMEN

Dr. Şafak BAŞA

Ankara-2014



- *“Örgüt terimi, belli bir yanlılık taşıyan, bilinçli olarak eşgüdümlemiş kuru ve katı bir çalışma sistemini çağırıştırır.*
- *Öte yandan bir kurum, daha çok toplumsal gereksinimlerin ve baskıların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, algılayabilen ve duruma uyabilen bir organizmadır.”*
 - *Philip SELZNICK*

Dersin Konusu:

- Kurum temelde, sosyolojik bir kavram olmakla birlikte örgüt kuramının gelişmesine paralel olarak sosyoloji kökenli örgüt kuramcıları, örgüt ile kurum arasındaki farkı ortaya koymaya ve kurum kavramına eskisinden farklı anlamlar yüklemeye başlamışlardır. Özellikle kurumsal kuramdaki gelişmelere bağlı olarak kurum ve kurumsallaşma tanımlarında önemli değişiklikler olmuştur.
- Örgüt kuramcılarının, kurum kavramıyla bağlantılı olarak üzerinde durdukları bir başka konu da, kurumsallaşma sürecinin anlaşılması olmuştur.
- Ancak bu kavramlar üzerinde, tam bir görüş birliği sağlandığını söylemek de mümkün görülmemektedir. Sosyoloji ve yönetim biliminin anahtar sözcüklerden biri olarak kullanılan kurum, bilimsel içerik bakımından tam anlamıyla standart hale gelmiş bir sözcük olamamıştır. Kurumlaşmanın ne olduğu konusundaki tartışmalar da halen sürüp gitmektedir.

Dersin Konusu:

- Dolayısıyla bu dersin konusu; (a) Yönetim biliminde sıkça kullanılmakla birlikte tanımlanması oldukça güç olan kurum ve kurumsallaşma süreciyle ilgili temel kavramları (kurumsal ögeler, kurumsal çevre, kurumsal liderlik, kurumsal eş biçimlilik, kurumsal meşruiyet, kurumsallaşma aşamaları ve kriterleri vb.) ortaya koyarak anlaşılmasını sağlamak;
- (b) Çeşitli disiplinlere yayılmış olan kurumsalcı gelenek ile örgüt kuramındaki eski ve yeni kurumsalcılığının temel varsayımlarını incelemek;
- (c) Kurumsal süreçlerin ülkemizde nasıl çalıştığına ilişkin tartışmalara göz atmak ve son olarak;
- (d) Kurumsallaşma ile kurum tarihi arasında nasıl bir bağ kurulabileceğini göstermek oluşturmaktadır.

Ders Planı:

HAFTA	KONU BAŞLIĞI
1	KURUM VE KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR (Kurum, Kurumsallaşma, Kurumsal Öğeler, Kurumsal Çevre, Kurumsal Liderlik, Kurumsal Eş Biçimlilik, Kurumsal Meşruiyet, Kurumsallaşma Aşamaları ve Kriterleri)
	KURUMSALCI GELENEK VE ESKİ KURUMSAL KURAM
2	Talcott Parsons: Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt
3	Robert King Merton: Örgütlere Fonksiyonel Yaklaşım
4	Philip Selznick'in Kurumsal Yaklaşımı (Kooptasyon, TVA Araştırması)
5	Philip Selznick'in Kurumsal Yaklaşımı (Yönetimde Liderlik)
	YENİ KURUMSAL YAKLAŞIMIN KABUL GÖRMEYE BAŞLAMASI
6	Meyer-Rowan: "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı"
7	Zucker: "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü"
8	DiMaggio-Powell: "Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık"
9	Tolbert-Zucker: "Kurumsal Teorinin Kurumsallaşması"
	KURUMSAL SÜREÇLER VE TÜRK TOPLUMU
10	Taşçı-Erdemir: "Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşa Süreci Olarak Saatleri Ayarlama Enstitüsü"
11	Ş. Özen: "Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme"
12	S. Sargut: "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim"
	KURUMSALLAŞMA, TARİHSEL YÖNTEM VE KURUM TARİHİ
13	Kurumsallaşma, Tarihsel Yöntem ile Kurum Tarihi Arasındaki İlişkiler
14	Genel Değerlendirme ve Sonuç

KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

- Kurumların ya da örgütlerin yapı ve davranışlarının anlaşılması ve analiz edilmesinde birçok kuram, teori veya yaklaşım bulunmaktadır.
- Bunlardan biri de *“organizasyonlarda çevreye uyum ve değişimle ilgili yaklaşımlar”* arasında yer alan ve genellikle sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan kurumsallaşma yaklaşımıdır.
- “Kurumların nasıl oluştuğu, toplumsal özelliklerle kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsallaşmaları” gibi konular, kurumsallaşma yaklaşımının incelediği başlıca temalar olarak öne çıkmakla birlikte, bu yaklaşım üzerinde tam olarak uzlaşma sağlanmış değildir.
- Örgüt yazını incelendiğinde, bu konuda çalışanların kurumsallaşmayla ilgili tanımları ile vurguladıkları konular arasında oldukça farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle kurumsallaşmanın anlamı konusundaki tartışmalar halen daha devam etmektedir.
- Kurum/kurumsallaşma adlarıyla kaynak taraması yapıldığında da karşımıza genellikle, şirketlere özgü kurum/kurumsallaşma kavramları çıkmakta ve bu kavramlar çoğunlukla «aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçilmesi» bağlamında tanımlanmaktadır. Oysa bu kavramlar sosyoloji ve örgüt kuramları yazınında çok daha başka anlamlar taşımaktadır.
- Bu konuda kavram kargaşası artınca örgüt bilimciler, oluşabilecek kafa karışıklığını önlemek ve aradaki farkı vurgulamak için kurumsallaşma tabirini kullanmaktan kaçınmaya başlamışlardır.

Kurumsallaşma yaklaşımı, son dönemlerde moda olan kurumsal yönetimden farklıdır!

Kurumsal Yönetim



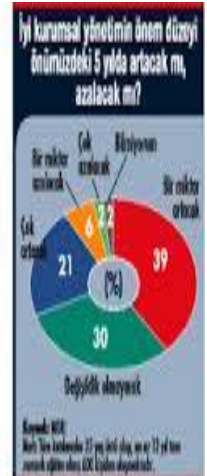
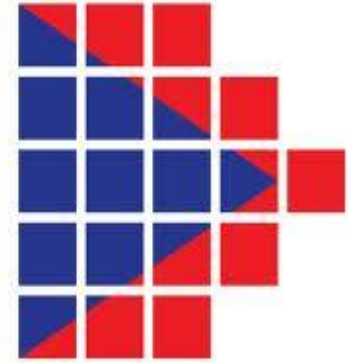
KURUMSAL YÖNETİM

Hissedarların Korunması Uygulamaları
ve Türkiye Örneği

Veysel Kuşla



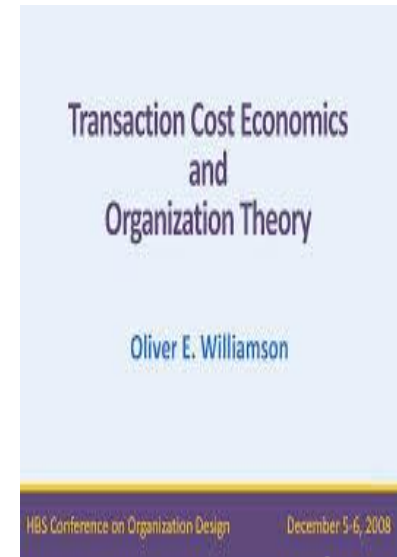
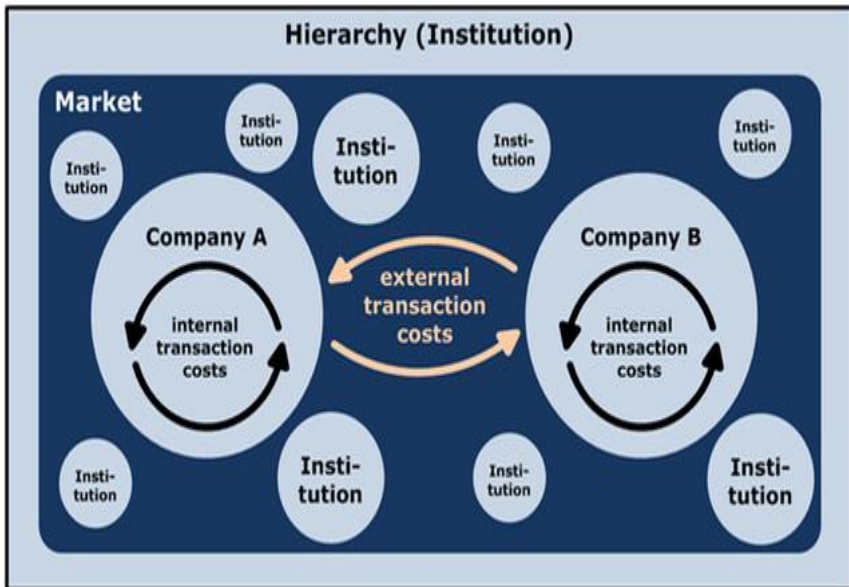
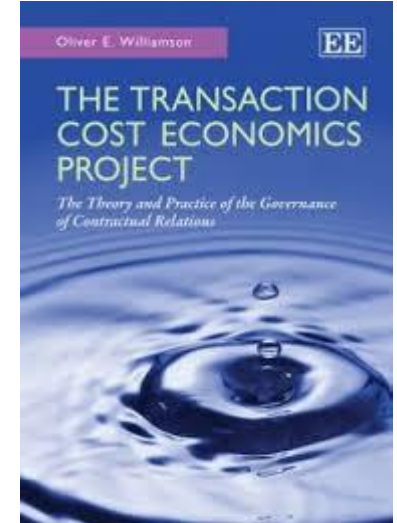
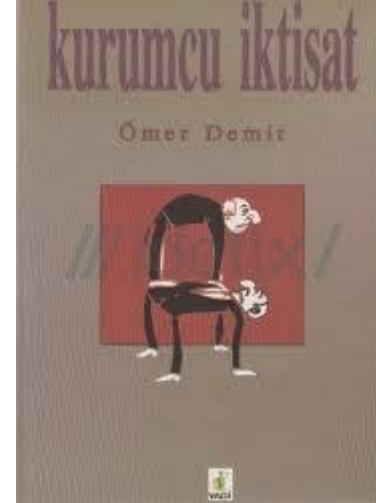
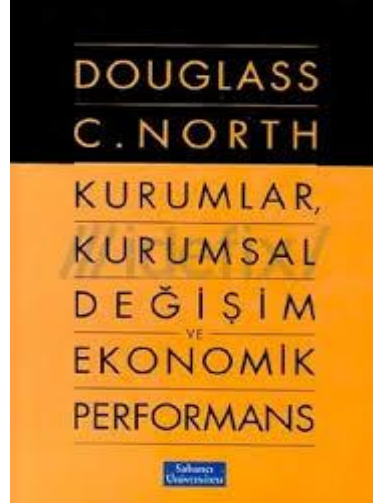
Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

- Bu arada, kurumsallaşma yaklaşımının ekonomi bilimindeki “kurumcu iktisat” modeli ile bu yaklaşımın örgüt ve ekonomi bilimlerinin her ikisinde de var olan «yeni ve eski» uyarlamalarının durumu daha da karmaşık hale getirdiği belirtilmelidir.
- «Kurumsalçı teori» (*institutionalist theory*), örgüt kuramları arasında 1960’lı yıllardan sonra baskın hale gelen “açık doğal sistem modelleri” (*open natural system models*) arasında yer almakta ve genellikle çevreyle ilgili kuram ve teoriler ile ilişkilendirilmektedir.
- Zira kurumsalçı teori de örgütlerin, çevrelerinden güçlü bir şekilde etkilenen açık sistemler olduğunu, diğer taraftan sosyal ve kültürel baskıların altında kaldıklarını kabul etmektedir.
- Kurumsalçı teorinin temellerinin Philip Selznick (1949) tarafından atıldığı; Meyer-Rowan (1977) ile DiMaggio-Powell’in (1983) çalışmalarıyla da 1970’li yıllar boyunca gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır. İleride bu yazarların görüşleri özetlenerek, kuramın temel öngörülleri anlaşılmaya çalışılacaktır.
- Aynı yıllarda kurumsalçı teori ile birlikte gelişen diğer doğal modeller arasında ise nüfus ekolojisi, kaynak bağımlılığı ile Marksist teori dikkat çekmektedir.

Kurumsallaşma yaklaşımının ekonomi bilimindeki karşılığı kurumsal iktisat akımıdır!



KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

- Kurumsallaşma yaklaşımına ilişkin bazı sorun alanları, bir kuram olup olmadığına yönelik tartışmalar, bir kısım kuramsal eleştiriler ve yanıt bekleyen kayda değer araştırma soruları bulunmasına rağmen, bu yaklaşımının örgüt kuramları arasında önemli bir yer işgal etmekte olduğu; yaygın olarak kullanılmaya ve araştırılmaya devam edildiği de bir gerçektir.
- Kurumsallaşma yaklaşımının ilginç bir şekilde, dünyada ve ülkemizde örgütleri açıklamaya yönelik diğer kuram, teori ve yaklaşımlara göre daha fazla bilinmekte ve çalışılmakta olduğu görülmektedir.
- *“Sosyal bilimlerin olduğu kadar örgüt çalışmalarının da temel sorunsalı olan eylem-yapı ya da özgür seçim-çevresel belirlenimcilik ikilemini çözme potansiyeli taşıması”, kurumsal kuramın popülerliğini arttırmıştır.*
- Ayrıca, *“ana çizgiden radikal bir biçimde kopmaksızın özgün savlar ortaya atmasının yanı sıra birçok kuramsal ve görgül çalışmayı tetikleyecek kadar kendi içinde bulanık ve çelişkili olması”* kurumsal kurama olan ilgiyi daha da arttırmıştır.

TEMEL KAVRAMLAR

- Kurumsallaşma yaklaşımın genel çerçevenin belirlenmesi açısından Üsdiken'in (2005) açıklamaları önemli görülmüştür:
- *"... Kurumsal yaklaşımın örgütsel olayları fikirler ve inançlar yoluyla açıklama tavrı taşıdığı görülmektedir. Kurumsal kuramın iki temel varsayımı bu tavrı desteklemektedir. Bunlardan ilki, örgütlerde yerleşik hal almış uygulamaların, sadece yerleşik olma özellikleri dolayısıyla, verimliliği arttırmaları dahi devam ettirilebilir olduğudur. İkincisi ise kurumsal düşüncenin hâkim olduğu örgütlerde, yöneticiler muhakeme ve analiz etmek yerine yerleşik uygulamaları veri alırlar. Örgütlerde bir takım şeyler sorgulanmaz bir hal almışsa, orada kurumsal düşünce hâkim demektir. Teamül, gelenek ve usul, kurumsalcı düşüncenin temsilcileridir. Kurumsal ortamda biçimsel kuralların varlığı meşruiyeti doğurur. Kurallara uygun davranılırsa meşruiyet artar. Kurumsal düşünceye göre örgütlerin bir görünen yüzü (beklentilere uygun görünme isteği), bir de arka plan vardır. Arka planda örgüt kendi bildiğini yapma telaşındadır. Yani, örgütlerde bir tür ikili uygulama veya izlenim yaratma yaşanır. Bu değerlendirmelerden kurumsal kuramda örgütün kendi başında sınırlı aktör kapasitesine sahip olduğu sonucu çıkarılabilir. Örgütün rolü, mevcut fikir ve modellere uyum göstermekle sınırlıdır. Kurumsal kuramın analiz düzeyi ise örgütsel alandır..."*

TEMEL KAVRAMLAR

- Kurumsallaşma yaklaşımın öngörülerini Acar (2004) da, şu şekilde belirtmektedir:
- *“... Günümüzde örgütlerin, ilk bakışta ekonomik etkinlik ya da rasyonellik ölçütleriyle açıklanması zor ya da olanaksız kimi siyasalar ya da etkinlikler ortaya koydukları görülmektedir. Bunun temel nedeni, kendilerini kuşatan ‘kurumsal çevrelerin’ örgütler üzerinde açık ya da örtülü baskılar oluşturmalarıdır. Başka bir deyişle, kurumsal çevreleri nezdinde meşruiyetlerini sağlayacak-sürdürececek kimi uygulamaları benimsemekte; sosyal normlara, kurallara ve gereklere uyum sağladıklarını ilgili kesimlere göstererek, çevrelerindeki kilit kişi, kurum ya da kaynaklara erişim sağlamak adına, görünüşte örgütsel etkinlik açısından anlamı bulunmayan kimi kararlar ve eylemler ortaya koymaktadırlar. Sonuçta, belli bir alandaki örgütlerin siyasa ve uygulamaları arasındaki benzeşimler yaygınlaşmaktadır. Üç tür eş biçimlilikten söz edilmektedir: öykünmecî, normatif ve zorlayıcı. Dolayısıyla, örgütler arası ilişkiler ve işbirliğinin yararlı ve gerekli olduğu yönündeki değerlerin-değerlendirmelerin yükseldiği-yaygınlaştığı ortamlarda, kimi örgütler; etkinlik sağlama adına değilse bile, kurumsal çevrelerine uyum-uygunluk sağlama düşüncesiyle harekete geçerek, ortaklıklar kurma, işbirliği geliştirme yoluna gidebileceklerdir...”*

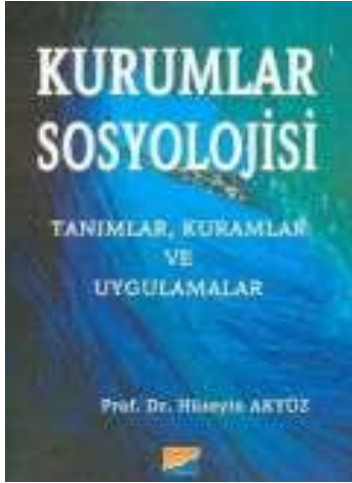
TEMEL KAVRAMLAR

- Erçen (2010) ise kurumsallaşma yaklaşımının başlıca varsayımlarını şöyle aktarmaktadır:
- (1) *Çevrede bazı normsal, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışların özgünlüğünü sınırlamaktadır.*
- (2) *Kurumsal çevre örgütsel yapılarda benzeşmeye yol açmaktadır.*
- (3) *Örgütler için meşru olmak örgütsel verimlilikten veya etkinlikten daha önemlidir.*
- (4) *Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtmaktadırlar.*
- (5) *Örgütü kurumsal çevreye benzetmek yöneticinin en önemli rolüdür.*
- (6) *Kurumsallaşan örgütlerin hayatta kalma şansları daha yüksektir.*
- (7) *Örgütsel çevreler etkileşim içindedir.*
- (8) *Örgütsel davranış, alışkanlıkların doğal bir sonucudur.*
- Yukarıda yapılan alıntılardan, kurumsallaşma yaklaşımının temel kavramları da ortaya çıkmaktadır.
- Daha önce de kısmen değinilen kavramların ayrı başlıklar halinde açıklanması, kurumsal kuramın anlaşılması açısından gerekli görülmektedir.

Kurum ve Kurumsallaşma:

- Kurum sözcüğü, 14. yüzyıldan bu yana kullanılmakta olan bir sözcüktür.
- Bilhassa 18. yüzyılın ortalarından itibaren “institution” ve daha sonra “institute”, belli örgütlerin ya da örgüt tiplerinin adlarında kullanılmaya başlanmıştır (charitable institutions, mechanics’ institutes vb.).
- O zamanlardan günümüze “institute”, mesleki, eğitimsel ve araştırmaya dönük örgütler için, “institution” ise hayır ve yardım kuruluşları için sıklıkla kullanılmıştır.
- Bu arada, “özgül ya da soyut bir toplumsal örgütlenme biçimine ilişkin genel anlam”, 19. yüzyılın ortalarında “institutional” ve “institutionalize” kavramlarının gelişmesiyle pekişmiştir.
- 20. yüzyılda “institution”, bir toplumun örgütlü herhangi bir ögesini anlatan normal bir terim haline bürünmüştür.
- Ne var ki bir kavram olarak “kurum” ya da “toplumsal kurum”, daha çok sosyolojinin ilgi alanına girmiş ve uzun yıllar sosyologlarca tanımlanmıştır.

Kurumlar daha çok sosyolojisinin ilgi alanına girmiştir!



Kurum ve Kurumsallaşma:

- Sosyolojik anlamda kurum; *“toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, süreçleri belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu”* ifade etmektedir.
- Başka ifadeyle bir kurum; *“toplumun yapısı ve temel değerlerinin korunması bakımından zorunlu sayılan, nispeten sürekli kurallar topluluğunu”* anlatmaktadır.
- Bu bağlamda toplumsal kurum, *“bir toplumun temel kaygıları ve faaliyetlerini düzenleyen ve sosyal ihtiyaçlarını (düzen, inanç, üreme vb.) sağlayan tüm yapısal bileşenlerini karşılamaktadır.”*
- Daha açık bir anlatımla kurumların görevi, *“insanların ihtiyaçlarını gidererek ve bu yolda insanların yönlerini bulmalarını sağlayacak kuralları, talimatları, davranışları ve normları oluşturmaktır.”*
- Esasen kurumlar, *“belli bir toplumsal düzeni sürdürme araçlarıdır ve üst yapı olgularını dile getirirler.”*
- Bu anlamda, devlet, din, ahlak hepsi birer üst yapı olguları olarak kurumdur.



Kurum ve Kurumsallaşma:

- Kurumların bazıları ekonomik, bazıları kültür, bazıları da yapısal ağırlıklı olmakla birlikte bunların hepsini, *“kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzeni”* olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede, işletmeler ve kamu örgütleri de birer kurum olarak kabul edilmektedir.
- Başta ekonomik amaçlı olanlar olmak üzere kurumların varoluşunun temel nedenin, *“insan etkileşiminin getirdiği belirsizlikleri azaltmak”* olduğu ifade edilmektedir. Bundan dolayı, *“kurumların toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurarak belirsizliği azaltmaktır.”* Kurumlar bu bağlamda, *«insani etkileşimin rehberlerini»* oluştururlar.
- Günümüzde kurumlar o kadar önemli hale gelmişlerdir ki, *“insana özgü faaliyetlerin ürünleri oldukları halde insanlara egemen”* olmuşlardır. Bu durum bazen, *“kurumsal fetişçiliğe”* (*institutional fetishism*) bile yol açabilmektedir.
- Sosyoloji ve yönetim biliminin anahtar sözcüklerden biri olarak kullanılan kurum kavramı, “bilimsel içerik bakımından tam anlamıyla standart hale gelmiş” bir sözcük olamamıştır.
- Kurumlaşmanın ne olduğu konusundaki tartışmalar da sürüp gitmektedir. “Kurumsallaşma üzerine yazarların üzerinde kolayca birleştikleri ortak nokta kurumlaşmanın ne olduğundan çok ne olmadığı” olmuştur.





Kurum ve Kurumsallaşma:

- Çeşitli kaynaklardan derlenmiş kurum ve kurumsallaşma tanımları bu konudaki çeşitliliği gözler önüne sermektedir:
- **PARSONS:** *“Kurumsallaşmanın genellikle kültürel temelleri üzerinde durmuş olan Parsons, yeni kurumsal yaklaşımcılardan farklı olarak kurumsallığı, ‘bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi’ olarak açıklamıştır.”*
- **SELZNICK:** *“Selznick’e göre bazı örgütler, sadece birer ussal araç olarak örgütlüdürler. Bunun yanında bazı örgütler ise kendilerine özgü bir karakter edinerek, kendilerini diğerlerinden farklılaştıran bir beceriye ve belki de eylemsizlik düzeyine ulaşarak kurum haline gelirler. Kurumsallaşma bu bağlamda, düzensiz ve gevşek bir örgütlenmeden ya da teknik faaliyetten, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örüntülerin doğması anlamına gelen yansız bir kavramdır. Kurumsallaşmanın en anlamlı yanı, örgütsel yapıların ya da faaliyetin teknik gereklerin ötesinde değer kazanması sürecidir. Bu süreçte kurumsallaşma değişken bir olgudur ve bir örgüt ya da faaliyetten, çeşitli talepler nedeniyle vazgeçmek ne kadar zor ise o örgüt ya da faaliyet o kadar kurumsallaşmış demektir.”*



What is an Institution?

- An organization of people
- A set of rules by which are broadly observed in society



What is an institution?

"institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors. Put differently, any such typification is an institution." (Berger/Luckmann 1966)

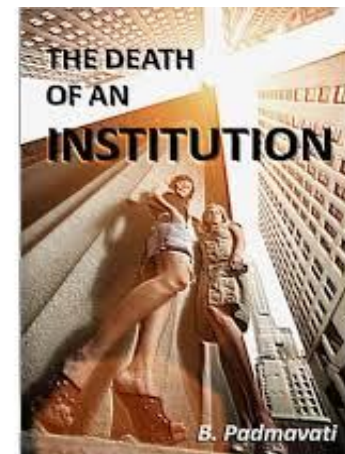
- requires: typification/categorization, historicity/sedimentation, and control (internalization and sanctions)

„shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships“ (Barney/Tolbert 1997)

„sedimentations of meaning“ resp. „crystalizations of meaning in objectified form“ (Berger/Kellner 1984)

practices and routines become institutionalized when they are “infused with value beyond the technical requirements at hand” (Selznick 1957)

„relatively stable „social structures of expectations [...] that not only constrain, but also enable individual and collective action“ (Hesse/Kröcker 1996; Mayntz/Scherrf 1995)



Kurum ve Kurumsallaşma:

- **STINCHCOMBE:** “Stinchcombe Kurumu, güçlü kişilerin sahip olduğu değerleri ve çıkarları içeren yapı olarak tanımlamıştır. Böylelikle kurumsallaşma kavramı, güçlü olanların çıkarlarını destekleyen yapıları çeşitli mekanizmalarla kalıcı kılması durumuna karşılık gelmektedir.”
- **MEYER-ROWAN:** “Meyer ve Rowan (...) görüşlerini geliştirirken, Berger ve Luckmann’ın gerçekliğin toplumsal olarak kurulduğu tezine dayanmaktadır. Buna göre kurum, çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline getirilmiş eylemlerin, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir dışsal gerçeklik haline gelmesidir. Kurumsallaşma ise çeşitli sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya gerçekliklerin, toplumsal düşünce ve davranışta kural benzeri bir statü kazanması sürecidir.”
- **ZUCKER:** “Zucker kurumsallaşma kavramını, sosyal olarak tanımlanmış gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma süreci ve aynı zamanda, bu sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla kurumsallaşma hem bir süreç hem de sosyal gerçekliğin şu veya bu ölçüde sahip olduğu bir niteliktir. Buna göre, bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar özneler arası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır. Kurumsallaşmanın nesnellik ve dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bir edim ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmış demektir.”

Kurum ve Kurumsallaşma:

- **JEPPERSON:** “Jepperson kurum ve kurumsallaşma kavramına ilişkin yanlış anlamaları gidermek üzere, kurum kavramını ‘toplumsal olarak kurulmuş, normal koşullarda sürekli yeniden üretilen programlar veya kural sistemleri’ olarak tanımlamakta ve kurumsallaşmayı da, ‘bir sosyal düzen veya örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci’ olarak tanımlamaktadır. Bu anlayışa göre kurumlar; programlanmış eylemler ve belli durumlara verilen belli tepkiler bütünüdür.”
- **SCOTT:** “Scott kurumları, ‘sosyal davranışa anlam ve istikrar kazandıran, bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve faaliyetler’ olarak tanımlamaktadır. Bu kavramlaştırmada, makrodan mikroya uzanan birçok düzeyde (...) yer alan kurumların, bilişsel oluşumlar, normatif kurallar ve düzenleyici süreçler olmak üzere farklı unsurları içerdiği vurgulanmaktadır.”
- **NORTH:** “Kurumlar, bir toplumda oyunun kurallarıdır; daha şeklî bir anlatımla, insanlar arasındaki etkileşimi biçimlendiren, insanların getirdiği kısıtlamalardır. Kurumlar sonuç olarak, etkileşimin teşvik unsurlarına belli bir yapı kazandırır.”
- **SARGUT:** “İnsanoğlu, kurumları (...) simgesel evren içinde kurar ya da simgesel evrenini zenginleştirmek için, bazı kurumları başka toplumların simgesel evreninden aktarır (...) Ancak sorun kurumların aktarılmasıyla çözümlenmemektedir. Eğer kurumsal yapılar anlamlı bir bütün olarak toplumda kabul görmek istiyorlarsa simgesel evren içindeki yerleşimleriyle meşruluk kazanmalıdır.”

Kurum ve Kurumsallaşma:

- **OZANKAYA:** *“Kurumlaşma; herhangi bir davranış, düşünüş, inanış biçiminin tarihsel olarak görece durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi sürecidir. Kurumsallaşma aşaması da, bir toplumsal kurumun, toplumun beklentilerini etkin biçimde karşılayabilecek duruma ulaştığı gelişkinlik aşamasıdır.”*
- **KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ:** *“Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir sistem oluşturmaktır (...) Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin oluşturulması ve yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder.”*
- Kurum, kurumsallaşma kavramlarının tanımlanması konusunda önemli bir ilerleme, *“bilişsel kuram” (cognitive theory)* ile birlikte olmuştur. Bilişsel kuram; *“sosyal psikolojideki kuramların, zihinsel süreçler (algılama, hatırlama, tutumlar ya da karar alma vb.) ile sosyal davranışlar arasındaki bağlara odaklanan önemli bir kümesi”* olarak tanımlanmaktadır. *“Bu türdeki kuramlar, genel bir düzlemde davranışçılığın karşısında yer almaktadır ve insanların uyarımları seçmede, anlamlar kurmada ve dünyalarını anlamada etkin olduklarını ileri sürmektedir.”*



innovation open policy human creating history public law customs
sociology administration transparency geography networks crisis
ethics transnational norms long-term development inequality **Society**
institutions **Utrecht** accountability cooperation good
trust organisations
governance sustainability European **markets** mobility
social self-regulation arrangements management confidence
supervision democracy supervisory charity collective
interaction citizenship resilience values equity inclusion
business sustainable action growth economy
financial

Kurum ve Kurumsallaşma:

- Bilişsel kuramda önemi gittikçe artan **kurum** kavramı, şu şekilde tanımlanmaktadır:
- *“Kurumlar, toplumsal davranışa kalıcılık ve anlam kazandıran bilişsel, normatif, düzenleyici yapı ve eylemlerden oluşurlar. Kurumlar kültür, yapı ve tekdüze davranış gibi çeşitli taşıyıcılar tarafından aktarılırlar.”* Böylece kurumlar; *“bilişsel yapılar ve normatif kurallar benzeri simgesel sistemleri ve düzenleyici süreçleri içeren çok yönlü olgulardır. Bu özellikleri nedeniyle de toplumsal davranışları biçimlendirir.”*
- Bilişsel kuramda, **kurumsallaşma** da şöyle tanımlanmaktadır: *“Kurumsallaşma, belirli bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi sürecidir. Yasal olma durumu ya da meşruiyet, doğrudan yasalarda yazılı olabileceği gibi, bir konudaki adet ya da bilgi biçiminde de ortaya çıkabilir.”*
- Bu açıklamalara bakarak, bilişsel kuram bağlamındaki kurum ve kurumsallaşma tanımlarının en kabul edilebilir tanımlamalar olduğu düşünülmektedir.

Kurumsal Öğeler:

- Bilişsel kuram bağlamında yapılan tanımlar, kurum ve kurumsallaşma kavramlarının anlaşılması sorununu önemli ölçüde çözmüş görünmekle birlikte, konunun daha iyi ortaya konulabilmesi açısından tanımlarda öne çıkan *“kurumları oluşturan öğeler (unsurlar)”* üzerinde de durulması gerekmektedir.
- Yukarıdaki kurum tanımlarında, *“makrodan mikroya uzanan birçok düzeyde yer alan kurumların, bilişsel oluşumlar, normatif kurallar ve düzenleyici süreçler olmak üzere farklı unsurları içerdiği vurgulanmaktadır.”*
- Başka bir ifadeyle, toplumsal kuramcılar kurumsal yapılar içindeki düzenleyici, normatif ve bilişsel öğelere dikkat çekmişler ve kurumların tanımlanmasına ilişkin üç farklı yaklaşım geliştirmişlerdir.
- Bu yaklaşımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Kurumsal Öğeler:

Tablo : Kurumların Tanımlanmasına İlişkin Üç Farklı Yaklaşım

	DÜZENLEYİCİ (Regulative)	NORMATİF (Normative)	BİLİŞSEL (Cognitive)
UYUMUN TEMELİ (Basis of compliance)	Yarar (Expedience)	Toplumsal Yükümlülük (Social Obligation)	Genel Kabul (Taken for granted)
MEKANİZMALAR (Mechanisms)	Zorlayıcı (Coercive)	Normatif (Normative)	Öykünmeci (Mimetic)
MANTIK (Logic)	Araçsalılık (Instrumentality)	Uygunluk (Appropriateness)	Ortodoksi (Orthodoxy)
GÖSTERGELER (Indicators)	Kurallar (Rules), Yasalar (Laws), Yaptırımlar (Sanctions)	Belgelemek (Certification) Yetkilendirmek (Accreditation)	Yaygınlık (Prevalence) Eş biçimlilik (Isomorphism)
YASALLIĞIN TEMELİ (Basis of legitimacy)	Yasal Yaptırım (Legally sanctioned)	Ahlaki Yönetim (Morally governed)	Kültürel Destek, (Culturally supported) Kavramsal Doğruluk (Conceptually correct)

Kurumsal Öğeler:

- Tablo'da gösterilen üç sütun, *“kurumların oluşmasında ve sürdürülmesinde rol oynayan üç temel öğeyi”* (düzenleyici, normatif, bilişsel); yatay düzeyler ise *“üç temel öğeye ilişkin olarak bazı önemli boyutlarda kuramcılar arasında ortaya çıkan farklı varsayımları ve tartışmaları”* göstermektedir.
- Dolayısıyla, kurumların belirleyici unsurlarını *“düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlar”* başlıkları altında toplamak mümkündür.
- Bu unsurlar, “nitelikleri itibariyle birbirlerinden farklı olmakla birlikte aslında karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birbirlerine katkı yapmaktadırlar.”
- Kurumsal kuramın kavranabilmesi açısından bu üç temel öğe arasındaki farklılıkların bilinmesi gerekmektedir.

Kurumsal Öğeler:

- İlk olarak «**düzenleyici**» (*regulative*) boyut, meşruiyetin temelini ya da kaynağını yasalardan almaktadır. Dolayısıyla, düzenleyici boyut, «*yaptırımlarla desteklenen yasal düzenlemelere, koşullar gereği faydacı bir biçimde uyma durumunda*» kendini göstermektedir.
- Örgüt kuramları alanında çalışan akademisyenler, “*kurumların, davranışlara ilişkin yaptırımlar uyguladıklarını ve davranışları düzenleyici rol oynadıklarını vurgulamışlar*”; ayrıca “*kurumlardaki kural koyma, izleme ve yaptırım uygulama benzeri belirgin düzenleyici süreçlerin incelenmesine öncelik vermişlerdir.*”
- Bu bağlamda; «*çalışanların gelecekteki davranışlarını etkileyebilmek için kurumların kural koyma, bunlara uyulup uyulmadığını izleme ve gerektiğinde ödül ya da ceza verme yetenekleri*», kurumsallaşma yaklaşımı için de önem taşımaktadır.
- Davranış ve işlemlerin, “*oyunun kurallarına göre yürütülmesi*” gerekmektedir. “*Biçimsellik düzeyi ne olursa olsun kurumlar için yaptırım mekanizmalarının önemi*” kabul edilmektedir.

Kurumsal Öğeler:

- İkinci olarak «**normatif**» (*normative*) boyutta, meşruiyetin temeli ya da kaynağı ahlaken doğru ve uygun olmaktır. Anılan boyut, «*çeşitli sertifikalar ve akreditasyon sistemleri ile desteklenen norm ve değerlere, toplumsal sorumluluk nedeniyle uyma durumunda*» kendini göstermektedir.
- Kurumsal kuramı benimseyen kuramcıların bazıları “*sosyal yaşama reçete benzeri, değerlendirici ve uyulması zorunlu boyutlar getiren normatif kurallara*” önem ve ağırlık vermişlerdir.
- Normatif sistemler, «*hem değerleri hem de normları*» içermektedir. Değerler, “var olan yapıların ya da davranışların karşılaştırıldığı ve değerlendirildiği standartları belirler. Bu standartlar istenen ya da tercih edilen davranış ve yapılara ilişkin kavramlardan kaynaklanır.” Diğer taraftan normlar, “işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirler. Değer verilen, özlenen sonuçlara ulaşmanın yasal araçlarını tanımlar.”
- Normatif sistemler ise “bir oyunu kazanmak ya da kar etmek gibi amaçları, hedefleri tanımlar; ayrıca dürüst işletmecilik uygulamaları gibi amaçları uygun biçimde gerçekleştirme yöntemlerini de belirlemektedir.”
- İşte kurumlardaki normatif öğeler üzerinde duran kuramcılar, “*gerek kurumlar tarafından içerilmiş, gerekse başkaları tarafından dayatılan toplumsal inanç ve normların kararlılık (istikrar) yaratıcı etkisini*” vurgulamışlardır.
- Ör. Parsons gibi ilk normatif kuramcılar, “paylaşılan norm ve değerleri kalıcı toplumsal düzenin temeli” olarak görmüşlerdir.

Kurumsal Öğeler:

- Son olarak kurumların «**bilişsel**» (*cognitive*) boyutu, özellikle yeni kuramsalcılık açısından önemli görülmektedir. Bilişsel boyut, «*kültürce desteklenen, kavramsal olarak doğru kabul edilen ve böylelikle farkında olmadan uymayı sağlayan*» boyuttur.
- Bu boyut özellikle, “*görünür bir benzeşmeyle tezahür eden ortak mantıksal çerçeveyi taklit yoluyla benimseme durumunda*” kendini göstermektedir.
- Bu bağlamda biliş, “*bilgi süreçleme, akıl yürütme, sorun çözme ve karar alma*” olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel öğenin, özellikle yeni kurumsal yaklaşım açısından önemi, simgesel sistemler boyutunda ortaya çıkmaktadır. Yeni kurumsalcı akademisyenlerin bilişsel boyutları önemsemelerinin nedeni, “*çevresel uyarılarla bireysel tepki arasında dış dünyanın simgesel bir temsilinin oluşmasıdır.*”
- Başka bir anlatımla, “temelde bireyin yaptıkları ya da eylemleri büyük ölçüde çevrenin kafasındaki temsil ediliş biçimiyle ilişkilidir. Birey çevresine tepki verirken aslında kafasında oluşmuş olan simgesel çevreye tepki verir. Sonuçta, herhangi bir eylemi anlamak ya da açıklamak için çözümleyici, yalnızca nesnel koşulları ele almamalı; öte yandan aktörün bu koşullara ilişkin öznel yorumu üzerine de eğilmelidir.”

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Kurumsal oluşumların içinde «eş biçimlili»k ya da «izomorfizm» mekanizmaları da önemli bir yer tutmaktadır. Hatta Erçen (2010), “eş yapılilik ya da taklitçilik” olarak adlandırdığı eş biçimliliği, kurumsallaşmanın başlıca argümanı olarak ifade etmektedir. Bu yüzden, özellikle yeni kurumsalcılar eş biçimlilik kavramı üzerinde önemle durmuşlardır.
- Aslında matematik kökenli bir kavram olan eş biçimlilik basit anlamıyla, *“kurumsal uygulamaların tekrarlanması süreci”* olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için kurumsal çevrelerindeki kurumlara uyum göstererek meşru olmaları gerektiğinden dolayı, aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler kendilerine özgü ussal gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak durumunda kalmakta ve böylece yapısal açıdan eş biçimli hale gelmektedirler.
- Başka bir anlatımla, *“aynı dalda çalışan örgütler benzer çevresel baskılara maruz kalacakları için, çevrelerini taklit ederek çevresel baskıdan kaçınabilecekler; böylelikle kurumsal eş yapılilik ortaya çıkacaktır.”*
- Kurumsal eş biçimliliğe yönelik olan bu baskılar, DiMaggio-Powell (1983) tarafından, *“taklitçi, zorlayıcı ve normatif ya da kuralcı baskılar”* olarak sınıflandırılmıştır.

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Koçel (2007), eş biçimlilik mekanizmasının ortaya çıkışını şöyle özetlemiştir:
- *“... Bir organizasyon teorisi olarak kurumlaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil; fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri ve o endüstri dalında geçerli olan iş yapma usulleri, örgütlerin üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Dolayısıyla, kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ve paralellik öngörmektedir. Eş biçimlilik veya eş şekillilik olarak adlandırılan bu benzerlik, örgütler ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı dalda çalışan örgütler, benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel olarak benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eş biçimlilik ortaya çıkacaktır. Bütün örgütler aynı eş biçimliliği göstereceğinden dolayı da, sonunda ortaya kurumsal eş biçimlilik çıkacaktır. Yani aynı daldaki örgütler yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir...”*

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Özcan (2011) ise eş biçimlilik olgusunu, kurumsallaşma ile bağlantılı olarak açıklamaktadır:
- *“... Buna göre kurumsallaşma, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görülmüş ve örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek üzere çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmelerinin sonucu olarak değerlendirilmiştir. Bu süreç, makro düzeyde işlediğinden diğer örgütleri de içine almakta ve tüm örgütlerin benzer şekilde refleksler göstermesini sağlayarak örgütsel form ve pratikler açısından yakınsamayı getirmektedir. Örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve sonuçta ortak bir kümenin içinde homojenleşmesini işaret eden bu olgu ‘eş biçimlilik’ olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arasındaki bu benzeşme, kurumsal çevreye uyum sağlamak için verilen tepkilerin kolektif bir bütünü olarak yorumlanmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevreden gelen baskılar doğrultusunda yapı ve eylemlerini, diğer örgütlerle benzer olarak şekillendiriyor olması aslında örgütlerin, kurumsal çevrelerin denetiminde gibi görünen meşruiyeti ve gerekli kaynakları kazanarak ayakta kalma güdüsünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir...”*

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Ataman (1999: 239) da, kurumsallığın bir unsuru olarak eş biçimliliği şöyle tanımlamaktadır:
- *“... Örgütler, birbirlerinin stratejilerini, yapılarını, kültürlerini kopya edebilir hatta belli davranışları kendilerine adapte etmeye çalışırlar. Böyle yaparak hayatta kalma şanslarının artacağına inanırlar. Sonuç olarak da örgütsel izomorfizm artar. Örgütsel izomorfizm, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerliktir. Kurumları izomorfizme iten iki neden vardır; rekabetçi ve kurumsal baskılar. Kurumsal baskılar neticesinde, örgütler zaman içerisinde üç mekanizmayla benzerliğe itilir ve ortaya üç tür izomorfizm çıkar...”*
- Böylece, “kurumsal izomorfizm”, üç farklı mekanizma yoluyla gerçekleşmektedir; “politik etkilerden kaynaklanan zorlayıcı eş biçimlilik, belirsizliğe verilen karşılığın sonucu olan öykünmecî eş biçimlilik ile yönetici ve uzmanların profesyonelleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan normatif eş biçimlilik” olmak üzere.

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- İlk olarak «**zorlayıcı eş biçimlilik**» (*coercive isomorphism*), “örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerin örgüt üzerindeki biçimsel olan ve biçimsel olmayan baskıları sonucunda ortaya çıkmaktadır.”
- Burada örgütün, “kendi dışındaki bazı dışsal baskılardan etkilenmesi” söz konusudur. Örgüte yönelik dışsal baskılar ise çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir. Ancak en büyük dışsal baskıların “devlet kuruluşlarından kaynaklanmakta olduğuna” yönelik görüşler ağırlık kazanmaktadır.
- Gerçekten de örgütsel eş biçimliliğin yaygınlaşmasında özellikle «kanun koyucuların ve hukuki düzenlemelerin» etkisi göz ardı edilemez. Devletin çevre kirliliğini kontrole yönelik yasal düzenlemeleri, bu tür dışsal baskılara örnek olarak gösterilebilir.
- Dolayısıyla, kamu kuruluşları aracılığıyla gündeme gelen zorlayıcı eş biçimlilik, “örgütsel yapılar üzerinde değişmeye ve türdeşleşmeye yönelik baskı oluşturmaktadır.”
- Başka bir ifadeyle, “benzer hukuki düzenleme, yönerge ve gerekliliklerin altındaki örgütler birbirine benzer yapılar geliştirebilmekte, aynı uygulamaları kullanıma alabilmektedirler.” Kurumsal baskılar, “örgütsel yapılar ve süreçlerde bir yakınsama üretmek için rol oynarlar.”

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- İkinci olarak «**öykünmeci veya taklitçi eş biçimlilik**» (*mimetic isomorphism*), “temel olarak taklide (imitasyona) dayanmaktadır.”
- Bu eş biçimlilik türünün, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde daha çok gerçekleştiği görülmektedir. Zira teknolojinin yeterince anlaşılamadığı, hedeflerin bulanık olduğu, ekonomik ve politik belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı durumlarda örgütler, bulundukları sektörde daha başarılı veya meşru olarak algıladıkları örgütleri model olarak alırlar.
- Başka bir deyişle örgütler, “belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı örgütlerin yapı, uygulama ve çıktılarını taklit etmeye başlarlar.” Böylelikle, “öykünmeci eş biçimlilik denilen bir değişim sürecine girerler.” Bu tür eş biçimlilik, “belirsizliğe karşı bir savunma yöntemi” olarak değerlendirilmektedir.
- Yakın dönemlerde, iş zenginleştirme, sıfır tabanlı bütçeleme gibi teknikler ile mükemmellik ve insan kaynakları yönetimi gibi yeni felsefelerin hızla yayılmasında, öykünmeci eş biçimlilik mekanizmalarının rol oynadığı söylenebilir. Yine günümüzde dünyanın değişik yerlerinde çok sayıda firma küresel düzeyde başarılı Amerikan ve Japon firmalarının model ve uygulamalarını kendi bünyelerinde almışlardır. Bu durum örgütsel yapıların benzeşmesini de beraberinde getirmektedir.

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Son olarak «**normatif eş biçimlilik**» (*normative isomorphism*), “örgütün yöneticilerinin ve örgütte çalışan uzmanların süregelen profesyonelleşmelerinin bir sonucu olarak meydana gelmektedir.”
- Bu eş biçimlilik türünde, örgütün üyesi olduğu meslek kuruluşlarının norm ve uygulamaları öne çıkmaktadır. Meslek kuruluşlarının önerileri çerçevesinde, aynı norm ve uygulamaları benimseyen örgütler eş biçimli hale gelmeye başlayacaklardır. Örnek vermek gerekirse, meslek odaları mesleklerin icrasında belirli standartlar getirmekte ve bu odalara üye olanlar benzer anlayışları ve iş yapma biçimlerini örgütlere taşıdıklarından dolayı eş biçimlilik oluşmaktadır. “Yöneticilerin aldığı şekli eğitim” de, örgütlerin eş biçimsel hale gelmesinde rol oynamaktadır. Dolayısıyla normatif eş biçimlilik, “profesyonellikle yakından ilişkili bir değişim unsuru” olarak görülmektedir.
- Özetle, “toplumun kültürel beklentileri örgütler üzerinde uzmanlaşma ve mesleki eğitimi güçlendirmeye yönelik baskılar oluşturmaktadır. Normlara ilişkin toplumsal beklentiler de kuruluşları, normatif eş biçimlilik denilen bir oluşuma doğru yönlendirmektedir.”

Eş Biçimlilik (İzomorfizm):

- Eş biçimliliğin, «toplumsal kültürle» de yakından ilgili olduğu ifade edilmektedir.
- Örneğin Sargut (2010), «ortaklaşa davranışçı kültürlerde» eş biçimlilikle bağlantılı değişme mekanizmalarının da farklı çalıştığını gösteren bulgularla karşılaşıldığını belirttikten sonra, ortaklaşa davranışçı kültürlerde belirsizlikten kaçış eğiliminin yüksek olmasının «öykünmeci eş biçimliliğin» daha etkili bir biçimde çalışmasına neden olduğunu ifade etmiştir.
- Bu arada eş biçimliliğin, yeni ve büyüyen örgütlerin istikrarlı ve meşru olmaları yolundaki gelişmelerine yardım ederken, bazı «dezavantajlara» da sahip olduğu belirtilmiştir.
- Örneğin Ataman (1999), örgütlerin örgütsel etkinliklerine yol gösterecek uzun olmayan yollar ararken, günün şartlarını karşılayamayan davranış yollarını öğrenebileceklerini; öte yandan taklit baskısının, çevredeki yenilik ve değişiklik eğilimini azaltabileceğini ileri sürmüştür.

Sosyal Meşruiyet:

- Kurumsallaşma yaklaşımında üzerinde durulması gereken bir diğer önemli kavram, «meşruiyet (*legitimacy*)» ya da «sosyal meşruiyet (*social legitimacy*)» kavramıdır. En basit anlamıyla meşruiyet, *“egemen sistemin hukuksal yapısına, kanun ve kurallarına uygunluk”* olarak tanımlanmaktadır. Bununla bağlantılı olan meşrulaştırma (*legitimization*) da kısaca; *“yasalaştırma, meşruiyet kazandırma”* anlamına gelmekte olup, *“var olan veya önerilenin, muhatap olan insanlar için en iyi, en istenilen şey olduğunu gösterme süreci”* olarak açıklanmaktadır.
- Kurumsalcı yaklaşıma göre, örgütsel davranışı anlamak için meşruiyet kavramı yararlı bir açılım sağlamaktadır. Kuramsal kuram da, kaynak bağımlılığı ve nüfus ekolojisi gibi meşruiyet kavramına vurgu yapan örgüt kuramlarının başında gelmektedir. Zira *“örgütlerin toplumsal kabullenilirlik adına meşru olma kaygıları”*, kurumsal kuramın temel tartışma konuları içinde yer almaktadır.
- Kurumsalcı gelenek içinde de meşruiyet, *“örgütsel devamlılığı sağlayan olmazsa olmazlar arasında”* görülmektedir. Bu çerçevede kurumsal kuramcılar örgütün devamlılığını, *“toplum tarafından kabul görme ve desteklenme”* olarak yansıtmışlardır.
- Kurumsalcı analistler meşruiyeti, *“topluma içerilmiş bir kavram olarak”* ele almakta ve *“örgütün devamlılığı ve güvenilir olması için bir ön koşul”* saymaktadırlar. Başka bir ifadeyle, kurumsal kuramcılar, *“verimli olmak adına örgütlerin yalnız teknik çevre koşullarına uyum sağlamalarının yeterli olmayacağını, verimliliği düşürse bile örgütlerin çevrelerindeki kurumlara karşı meşru olmaları gerektiğini”* savunmaktadırlar.

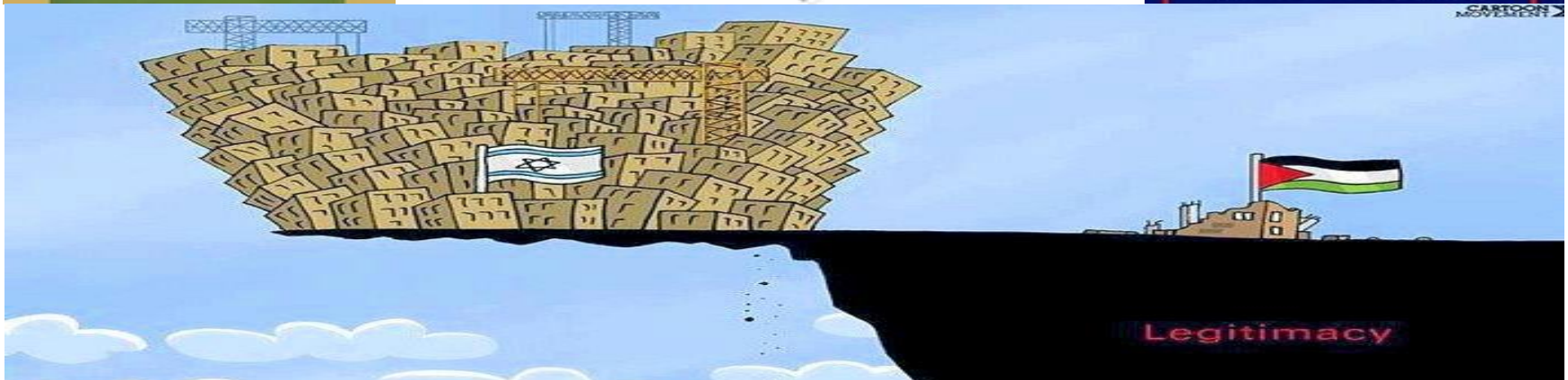
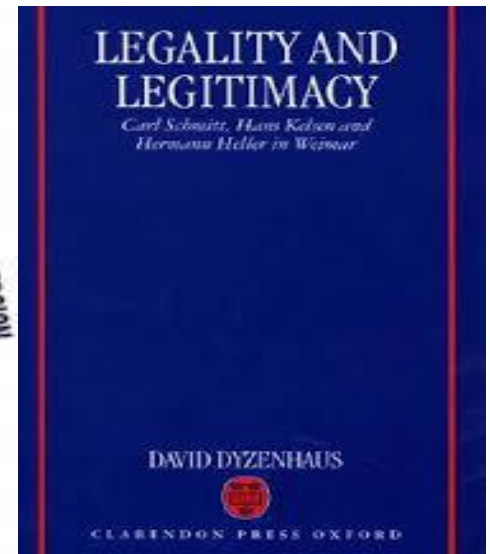
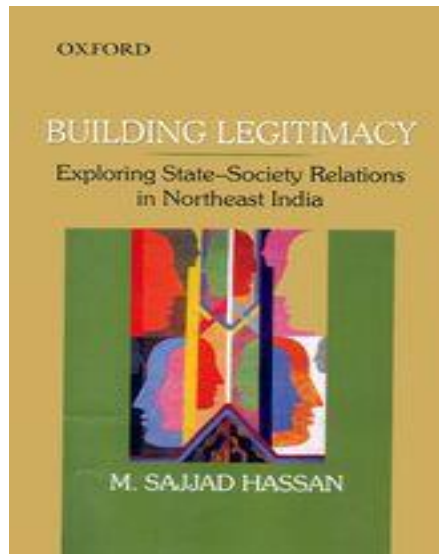
Sosyal Meşruiyet:

- Örgütlerin çevrelerinde yer alan kurumların içerisinde ise “toplumun paylaştığı normlar ve değerler” bulunmaktadır. Bu açıklamalardan, örgütlerin meşruiyet kazanma çabasındaki temel etmenin, *“toplumda yer almada ve yaşamlarını devam ettirmede etkin rolü olan tarafların desteğini kazanmak”* olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütler eylemlerini, *«toplumun gözünde meşrulaştırmaya»* çalışmaktadırlar.
- Örgüt kuramının vardığı aşama itibarıyla sosyal meşruiyet kavramı o kadar önemli hale gelmiştir ki, artık *“örgütsel bir kaynak” (organizational resource)* olarak kullanılmaya başlamıştır.

Tablo 6: Bir Örgütsel Kaynak Olarak Sosyal Meşruiyet

Tablo 6: Bir Örgütsel Kaynak Olarak Sosyal Meşruiyet		
GİRDİLER Hammadde, Emek, Sermaye, Donanım Sosyal Meşruiyet	DÖNÜŞÜM SÜRECİ	ÇIKTILAR

- Tablodan da anlaşılacağı üzere Sosyal meşruiyet, örgütsel dönüşüm sürecinde emek, hammadde, sermaye, donanım gibi bir *«girdi» (input)* olarak görülmeye başlanmıştır.
- Ancak artan önemine rağmen kurumsallaşma yaklaşımı içinde her kuramcı, meşruiyet kavramına aynı ağırlıkta yer vermemiştir.



Kurumsal Çevre:

- Örgütleri veya kurumları oluştuğu çevrelerden soyutlayarak ele alıp incelemek mümkün değildir. Coğrafi, biyolojik, ekonomik, teknik, bilimsel, ideolojik, kültürel, hukuki vb. birçok çevre türünden bahsedilmekle birlikte, en genel anlamıyla çevre, *“bir şeyi kuşatan ya da saran”* anlamına gelmektedir.
- Örgüt kuramı bağlamında ise *“örgütün sınırları dışında kalan her şey”* olarak tanımlanmaktadır. *“Sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler, dış çevreyi oluşturan birer unsur olarak kabul edilmektedir.”*
- Tanımı basit görünmekle birlikte, her bir örgüt kuramının farklı bir çevre anlayışı bulunduğu da aşikârdır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kuramları arasında, *«çevre kavramını tanımlama biçimleri ve çevre-örgüt ilişkisine bakışları açısından farklılıklar»* görülmektedir.
- Yine de tüm çağdaş örgüt kuramlarının, örgütün çevreyle ilişkisini dikkate alarak, *“olayların çeşitlerini ve düzeylerini anlamak ve anlatmak için bir yaklaşım ve kavramsal dil”* olarak kabul edilen *“açık sistem varsayımı ya da kuramını”* (open-system theory) kabul ettikleri görülmektedir.
- Zamanla, *“örgütü çevresinden yalıtıp inceleyemeyeceğimize, kapalı örgütlerin yaşamını sürdürmesi olanaksız olduğuna göre, onları çevresiyle ilişkilendirelim görüşü”* hâkim olmuş ve örgütler açık sistemler olarak açıklanmaya başlanmıştır.

Kurumsal Çevre:

- En basit tanımıyla açık sistem, *“çevresi ile madde, enerji ve bilgi alışverişi yapan ve varlığını devam ettirebilmek için bu alışverişe gereksinim duyan sistem”* olarak tanımlanmaktadır.
- Yapısal-işlevselcilik ile genel sistem yaklaşımdan destek alan bu anlayışa göre, *“örgütler açık sistemlerdir, yaşamlarını sürdürebilmek için çevreyle etkileşirler ve çevrelerinden sağladıkları girdileri kullanarak çevreleri için çıktı oluştururlar.»*
- Kurumsallaşma yaklaşımı da, *“örgütlerin açık sistemler olduklarını ve güçlü bir şekilde çevrelerinden etkilendiklerini”* kabul etmektedir.
- Çünkü bu yaklaşım örgütleri, *“çevreyle etkileşen; ancak farklı çıkarları barındıran, biçimsel olmayan yapılara sahip, ussal amaçları olsa bile bunları gerçekleştirmesi, içinde bulundukları çevredeki diğer birçok etmene bağlı doğal kolektiviteler olarak”* tanımlamaktadır.
- Bu bağlamda, örgütler için en can alıcı zorlamalar, daha etkin bir performans için ussal baskıların sonucu değil, geleneksel inançlara uygunluk sağlamak için sosyal ve kültürel baskıların sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Kurumsal Çevre:

- Kurumsallaşma yaklaşımının çevre anlayışının özetlenmesi için Leblebici'nin (2004) makalesi açıklayıcı görülmüştür:
- *"... Kurumsalçı örgüt kuramı temel olarak örgütlerin 'kurumsal' çevrede var oldukları iddiasına dayanmaktadır. 'Kurumsal çevre', maddi şartların oluşturduğu 'teknik' çevreden farklı olarak, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili fikir ve inançları kapsar (...) Kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar siyasi yapı, yasa ve düzenlemeler, kültür, piyasa, vatandaşlar, rakipler ve benzeri unsurlardır. Ancak kurumsal çevre bunlardan müteşekkil değildir. Bu unsurların oluşturduğu kurumsal ortamdır. Bir örgütün var olabilmesi veya bulunduğu çevrede varlığını sürdürebilmesi için kurumsal çevrenin gözünde 'meşruluk' kazanması gerekmektedir. Bu ise örgütün kurumsal çevreye uyum göstermesi ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsal çevre, herhangi bir örgütün meşruiyet ve destek kazanmak için uymak zorunda olduğu kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilmektedir. Örgütlerin kurumsal çevreye uyum sağlama çabaları, diğer bir ifadeyle kurumsal çevrede meşruluk kazanma arayışları aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler açısından bir 'eş biçimlilik' oluşmasına neden olmaktadır. Herhangi bir kurumsal alan oluştuktan sonra bu alandaki örgütlerin veya bu alana yeni giren örgütlerin türdeş hale geldiğinin kanıtları olduğundan söz edilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler birbirine benzerdir. Bu benzeşme de üç biçimde olmaktadır: zorlama eş biçimlilik, normatif eş biçimlilik ve öykünmecî eş biçimlilik..."*

Kurumsal Çevre:

- Yukarıdaki açıklamalardan kurumsallaşma yaklaşımının çevre anlayışının, *“kurumsal çevre”* üzerine oturduğu görülmektedir. Gerçekten de kurumsalcı analistler örgütleri, içinde bulundukları kurumsal çevre ile ilişkilendirerek ele almışlar ve bu konuda ileri sürdükleri görüşler ve açıkladıkları araştırma sonuçlarıyla örgütlerin analizine farklı bir bakış açısı getirmişlerdir.
- Özellikle yeni kurumsal kuramda çevrenin, *“sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendisini meşrulaştırması gereken yasal, sosyal ve kültürel, yani kurumsal bir çevre”* olarak tanımlanmakta olduğu görülmektedir.
- Kurumsallaşma yaklaşımının yeni yorumunda, *“örgüt-çevre ilişkisinin karşılıklı etkileşim halinde”* olduğunun da altı çizilmektedir. Bu anlayışta örgütler, *“hem içine doğdukları ve tarihsel olarak oluşmuş kurumsal çevre tarafından biçimlenirler, hem de kendi eylemleri ve diğer örgütlerle etkileşimleriyle bu çevreyi yeniden üretirler ve değiştirirler.”*
- Kuramların örgüt çevre ilişkisine yaklaşımları, *“örgütlerin değişme kapasiteleriyle ilgili seçim-uyum sorunsalı”* ile de yakından ilgilidir.
- Kurumsal yaklaşım, *“örgütlerin çevresel koşullar karşısında uyum sağlayabilme kapasitesine sahip olduklarını”* da kabul etmektedir. Bu anlayışta örgütsel değişime bakış, *“uyum”* çerçevesinde şekillenmektedir.

Kurumsal Çevre:

- Lakin son yıllarda yeni kurumsalcı teorisyenlerin, “uyum, istikrar ve yakınsamadan ziyade, kurumsal alandaki çelişkilere, farklılıklara daha fazla odaklanmaya başladıkları” görülmekte; ayrıca “bu çalışmalarda kurumsal çevre, çoklu ve rekabet halindeki mantıklardan oluşan oldukça parçalı, çelişki içerisinde ve belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir alan olarak” kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda “kurumsal alandaki değişim, bu içsel çelişkilerden ve farklı mantıklardan doğacaktır.”
- Kuramsal kuramın en önemli iddiası, *“örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir.”*
- Bu anlayışta çevrenin rolü, *“örgütlere neye benzemeleri ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir reçete sağlamaktır.”* Bu reçetenin belirleyici öğeleri de, yukarıda tanımlanan *“zorlayıcı, öykünmecî ve normatif eş biçimlilik”* mekanizmalarıdır.
- Biçimleyici süreçlerin temel hedefi ise “toplumsal yasallık, eş deyişle meşruiyettir.” Toplumsal yasallık ya da meşruiyet yine yukarıda ifade edildiği üzere, “örgütlere yaşayabilirlik olasılıklarını artırabilme gibi önemli bir ödül” sağlamaktadır.

Institutions

The Institutional Environment

Employees

The University

Scholars Faculty 1 Dean MOOC *

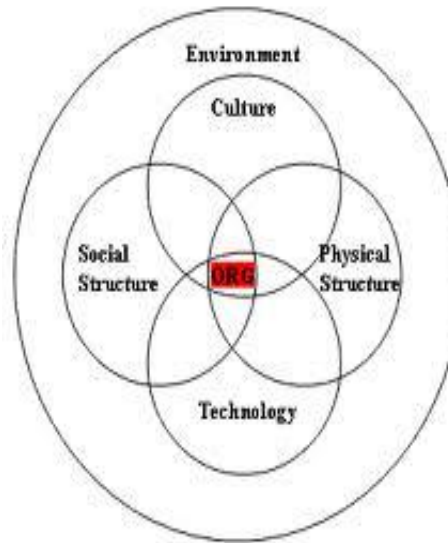
Student Centre Social Club

Examiner Library Bar Peers Faculty 2 SGOY **

Sport & Rec Mentor

Lecturer Industry

Administration



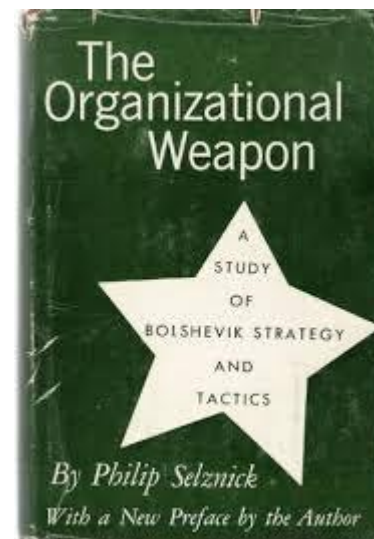
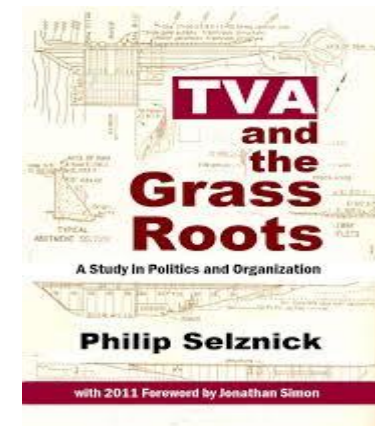
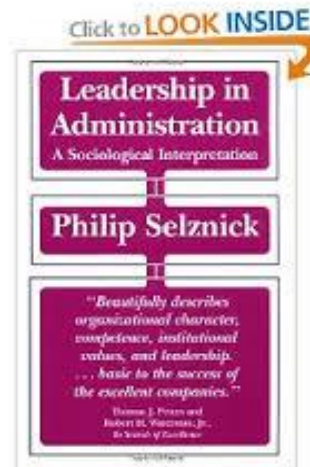
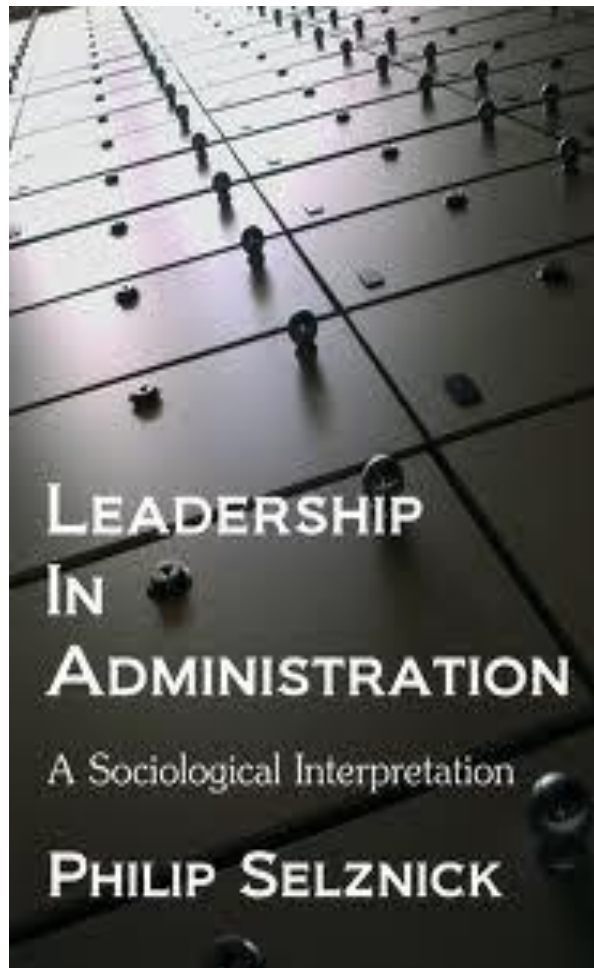
See jagrupp.com
800-368-0000

Kurumsal Çevre:

- Bu durumda, örgütlerin yaşayabilirliği üzerine etki yapabilen *“kurumsal ve teknik çevreler”* olmak üzere iki ayrı çevreden söz edilebilir.
- Bunlardan ilki olan kurumsal çevreler, *“kural ve gereklere uyum sağlayan örgütleri onların yasallığını pekiştirerek ve destekleyerek ödüllendirmektedir.”* Daha kapsamlı bir tanımla kurumsal çevre; *“modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, olduğu gibi kabul ettiğimiz ya da kanıksadığımız, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir.”*
- Teknik çevreler ise daha çok, *“pazar odaklıdır ve doğrudan örgütün etkinliğini ve etkenliğini önemserler.”*
- Ancak örgütler, kurumsal ve teknik çevrelerden aynı oranda etkilenmezler. Örneğin, kamu hizmeti üreten kuruluşlar hem kurumsal, hem de teknik çevrelerden güçlü bir şekilde etkilenirler. Buna karşın genel imalat yapan örgütler teknik çevrelerden daha güçlü etkilenirlerken, kurumsal çevrelerin bunlar üzerindeki etkileme gücü daha zayıf olmaktadır.

Kurumsal Liderlik:

- Kurumsallaşma yaklaşımı bağlamında üzerinde durulması gereken bir diğer konu, kurumsal kuramın «liderlik» anlayışıdır. Daha önce de belirtildiği üzere, bu konuda en dikkat çekici açıklamalar, kurumsallaşma yaklaşımının kurucusu kabul edilen Selznick'ten gelmiştir. Selznick, özellikle “Leadership in Administration” (1957) adlı eserinde, kurumsallaşma süreci ile liderlik arasında önemli bir bağ kurarak, bu süreçte *“kurumsal liderlerin”* önemine dikkat çekmiştir. Selznick'in açıklamalarının önemi, kurumsal önderlik ile salt yönetsel verimlilik arasında yaptığı ayırımdan kaynaklanmaktadır.
- Selznick'e (1957) göre kurumsallaşma süreci, “örgütlerin hem içsel hem de dışsal çevredeki grupların değerlerine uyumlanma sonucunda oluşan ve liderler tarafından yarar ve sakıncaları açısından izlenmesi gereken bir süreçtir.” Ona göre adeta bir devlet adamı rolünü oynaması gereken liderlerin görevi; *“örgütü kısa dönem hedeflere odaklamış teknik bir araçtan, toplumsal değerlerle bütünleşmiş, çalışanların bağlılığını kazanmış, başlı başına bir değer edinmiş kurumlara”* dönüştürmektir.
- Selznick, örgütten kurumsallaşmaya giden bu evrimsel süreçte liderliğin kritik bir rol üsteleneceğine inanır. Liderin rolü, *“örgütün amacını, başka bir anlatımla varlık nedenini şekillendirmektir.”* Örgütün ayırıcı değerlerinin belirlenmesi ve bu değerlerin korunması; ayrıca bu değerleri şekillendiren sosyal bir yapı yaratmak liderin sorumluluğunda olan konulardır.



Kurumsal Liderlik:

- Ona göre, bir yöneticinin işlevinin, araç ve amaçları mutlu bir biçimde birleştirmek olduğu soyut görüşünü kabul etmek çok kolaydır. Ancak yönetsel yaşamda, birine daha fazla önem vererek araçlarla amaçları ayırma eğilimi oldukça güçlüdür. Yönetsel uygulamalarda etkinlik kurmanın yolu, iki açıdan araçlara önem vermektir. Bunlardan biri, dikkatli ve düzenli çalışan makinenin bakımı üzerine yoğunlaşmaktır. İkincisiyse, örgütlenme tekniklerinin üzerine eğilmektir. İdeal bir çalışma koşulu olarak etkinlik, amaçların yerleştiğini, kaynakların kullanıma hazır olduğunu varsayar. Birçok koşulda, amaçlar tanımlanmamış ya da tanımlandığı halde araçlar yaratılmamış olabilir. Araçların yaratılması dar kapsamlı teknik bir olay değildir. Kurumun toplumsal kişiliğinin biçimlenmesini de kapsar. Temel görevi ortaya koyduğunda ve bu görevi yerine getirebilecek yeterli bir toplumsal organizma yarattığında liderlik, etkinliğin ötesine ulaşacaktır.
- Selznick'in yaptığı açıklamalarından, kurumsal liderin; *“kişilerle olduğu kadar politikalarla, süreçle olduğu kadar içerikle de ilgilenen; bununla birlikte kendi iç uğraşlarına ve dıştan gelecek baskılara karşı tüm örgütün dinamik uyarlılığını sağlamaya çalışan bir kurumsal önder”* olduğu anlaşılmaktadır.
- Selznick'in kurumsal yaklaşımından farklı olarak, yeni kurumsal kuramın yöneticiye biçtiği rol ise *“örgütü yer aldığı sosyo-kültürel çevrede meşru hale getirmektir.”* Bir başka ifadeyle yeni kurumsalcılar, *“örgütü kurumsal çevrede meşrulaştırmak görevini yöneticiye yüklemiştir.”* Bu rolün de yalnızca, kurumsal lider özelliği taşıyan yöneticiler tarafından oynanabileceğinden şüphe duyulmamalıdır.

KURUMSALLAŞMA

AŞAMALARI VE KRİTERLERİ

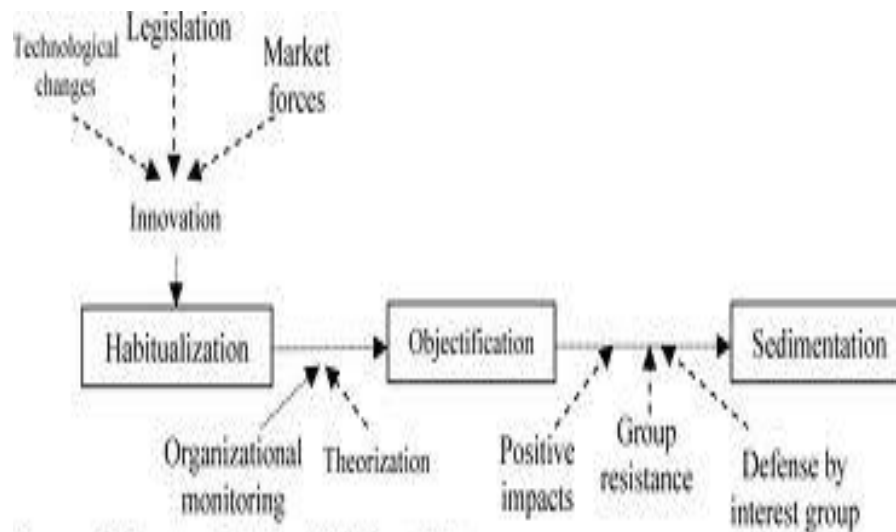
- Kurumsallaşmayı hem bir “*süreç*”, hem de sosyal gerçekliğin şu veya bu ölçüde sahip olduğu bir “*nitelik*” olarak kabul ederek, kurumsallaşmanın “çeşitli dinamiklerin etkisiyle kurumların oluşması ve yeniden oluşması” anlamına geldiği daha önce vurgulanmıştı.
- Kurumsallaşmayı bir süreç olarak aldığımızda bu sürecin “*aşamalarının*”; kurumsallaşmayı bir nitelik olarak aldığımızda da kurumsallaşmanın “*kriterlerinin*” ortaya konulması gerekmektedir.
- Ne var ki örgüt yazınında kurumsallaşmaya ilişkin birçok tanım yapılmasına rağmen kurumsallaşma sürecinin aşamalarının ve kriterlerinin tam olarak ortaya konulduğunu söylemek güçtür.
- Bu konuda çaba gösteren kuramcıların başında L. G. Zucker gelmektedir. Kurumsallaşma yaklaşımına çok önemli katkılarda bulunmuş olan Zucker, kurumsal teorileri daha anlaşılabilir yapmak amacıyla kaleme aldığını belirttiği “Institutional Theories of Organization” (1987) başlıklı makalesinde, anılan yaklaşımla ilgili kaynakları inceleyerek “kurumsallaşma göstergelerini” (*indicators of institutionalization*) ortaya koymaya çalışmış, kurumsal çevre, kurumsallaşma derecesiyle kurumsallaşma sonuçlarına ilişkin belirtkenleri gruplandırmıştır.

KURUMSALLAŞMA AŞAMALARI

- Kurumsallaşma sürecinin ortaya konulması yolunda en dikkat çekici çalışma ise Pamela S. Tolbert ve Lynne G. Zucker'ın, 1996 yılında "Handbook of Organization Studies"de yayımlanan "The Institutionalization of Institutional Theory" başlıklı ünlü makaleleridir.
- Kurumsal kuramın şaşırtıcı bir biçimde kurumsallaşma sürecini kavramsallaştırmak yönünde çok az çaba sarf ettiğine işaret eden Tolbert-Zucker, bu eksikliği gidermek için Berger ve Luckmann'ın (1966) görüşlerini temel alan bir kurumsallaşma modeli önermişler, kurumsallaşma sürecinin aşamalarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Tablo : Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutları

BOYUT (Dimension)	ÖN-KURUMSALLAŞMA AŞAMASI (pre-institutionalization stage)	YARI-KURUMSALLAŞMA AŞAMASI (semi-institutionalization stage)	TAM-KURUMSALLAŞMA AŞAMASI (full- institutionalization stage)
SÜREÇLER	Alışma	Nesnelleşme	Çökeltme
BENİMSEYENLERİN ÖZELLİKLERİ	Homojen	Heterojen	Heterojen
YAYILMA İÇİN DÜRTÜ	Taklit	Taklit/Normatif	Normatif
KURAMSAL ETKİNLİK	Yok	Yüksek	Düşük
UYGULAMADA DEĞİŞİKLİK	Yüksek	Orta	Düşük
YAPI BAŞARISIZLIK ORANI	Yüksek	Orta	Düşük

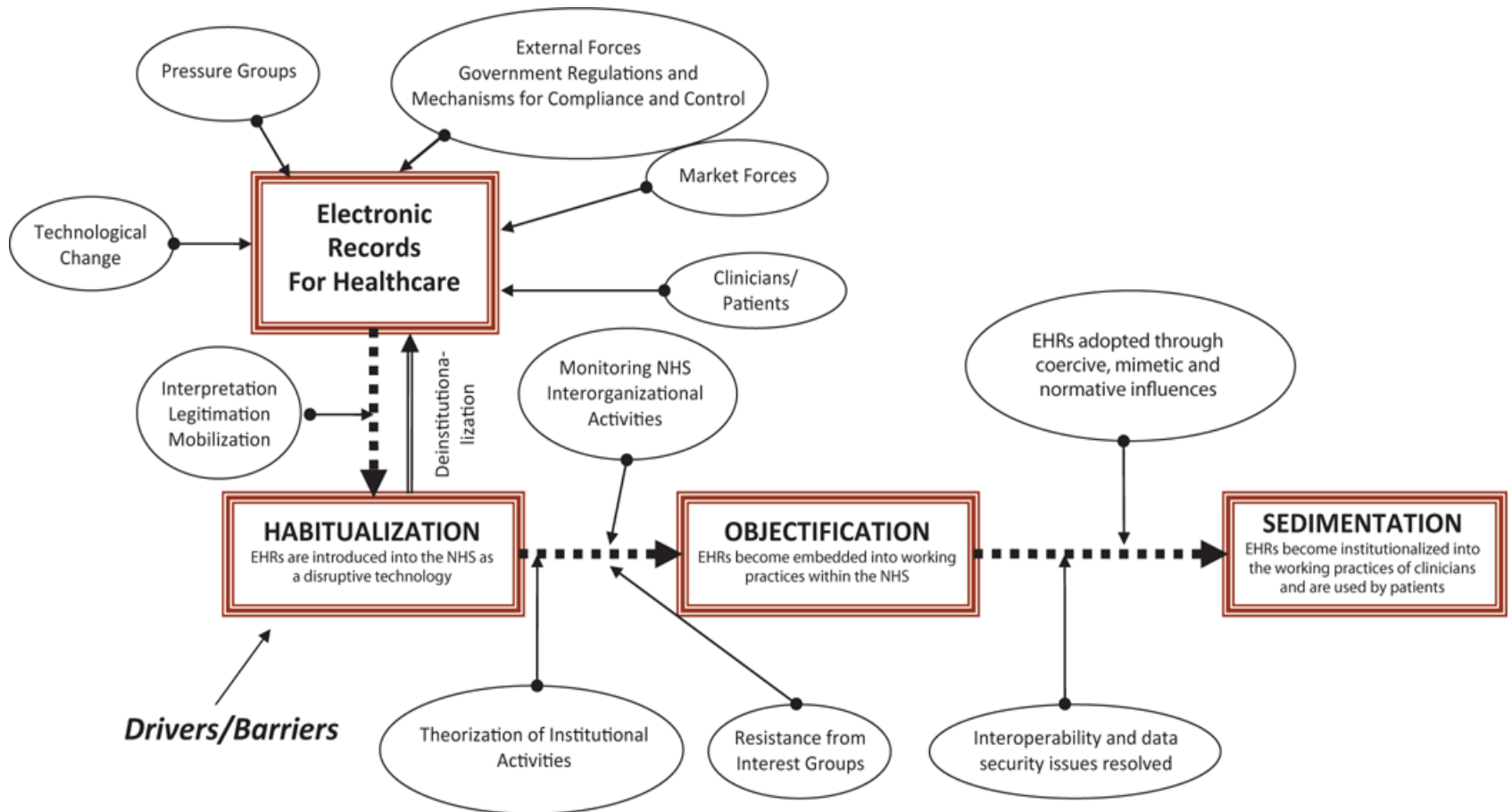


Source: Tolbert and Zucker (1999, p. 207)

Table 1: Stages and Processes of Institutionalization

Stage	Process	Description
Pre-institutional	Habitualization	Includes the innovations and changes made in response to specific organizational problems that results in structures at the pre-institutionalization stage, limited in terms of operation and, generally, not permanent. Takes into consideration the solutions adopted in other organizations with the possibility of the occurrence of mimetism.
Semi-institutional	Objectification	Consists of the development of social consensus between decision makers in the organization on the value of the structure from obtaining and analyzing information and its dissemination in other organizations of the same field (interorganizational monitoring), implying the diffusion of the structure. At this stage, the leaders (defenders of change) play an important role, carrying out the tasks of theorizing that aim to attribute general cognitive and normative legitimacy.
Full institutionalization	Sedimentation	Is characterized by the virtually complete propagation of its structures for the whole group of theorized actors as suitable adopters and the perpetuation of structures for a considerably long period of time.

Source: prepared from Tolbert and Zucker (1997).



Source: Adapted from Tolbert and Zucker (1996)

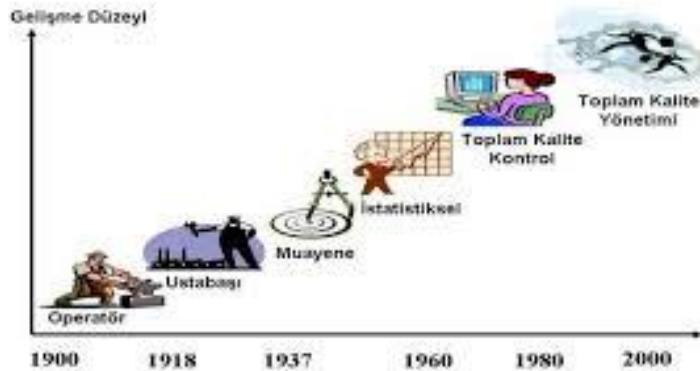
KURUMSALLAŞMA AŞAMALARI

- Tolbert-Zucker'ın geliştirdiği yukarıda özetlenen modele göre, kurumsallaşma süreci üç aşamadan oluşmaktadır (1996):
- **(1) Alışma** (*habitualization*); “kalıplaşmış sorun çözme davranışlarının gelişimi ve bu davranışlara belirli uyaranların iliştilmesi.”
- **(2) Nesnelleşme** (*objectification*); “bu davranışlara iliştilmiş genel, paylaşılan anlamların gelişimi.”
- **(3) Çökelme** (*sedimentation*); “davranışların dışsalılık niteliği kazanması ve kendi başlarına gerçeklik edinmesi.”
- Bu üç aşamalı kurumsallaşma süreci, “davranış biçimlerinin kurumsallaşma düzeyi açısından farklılaşabileceğini göstermektedir.” Örneğin, “alışma sürecindeki bir davranış biçimi **ön kurumsallaşma** aşamasında (*pre institutionalization stage*) iken, nesnelleşme sürecinde olanlar **yarı kurumsallaşma** (*semi institutionalization stage*), çökelme sürecinde olanlar ise **tam kurumsallaşma** aşamasında (*full institutionalization stage*) olacaklardır.”
- Tolbert-Zucker'a göre “eğer bir yapı tamamen kurumsallaşmışsa, kanıksanmış demektir ve eylemden ayrı tutulması söz konusu olamaz; eğer eylemden ayrı tutuluyorsa ilgili davranış biçimi, ön ya da yarı kurumsallaşma aşamasında demektir” (1996).
- Tolbert-Zucker'ın kavramsallaştırması Özen'e (2007) göre “kurumsallaşmayı genellikle sahip olunan ya da olunmayan bir nitelik olarak ele alan; ancak diğer yandan da kurumsallaşmış bir kural karşısında örgütlerin stratejik tepkiler verebileceği çelişkisine düşen kurumsal çalışmalara, kurumsallaşmanın bir süreç olarak ele alınması gerektiğini” hatırlatmaktadır.

KURUMSALLAŞMA AŞAMALARI

- Uygulama Örneği:
- Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumsallaşması Zucker'in geliştirdiği sürece benzer bir şekilde gelişmiştir. Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasında 180 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada; 1980'li yılların ortalarından itibaren TKY'nin yayılımı ancak birkaç şirketle sınırlı iken, 1990'lı yıllarda TUSİAD ve KALDER'in oluşturduğu kurumsal bağlamın etkinliği sonucunda yayılım artmış ve neticede 150 şirket TKY'yı benimsemiştir. Bu süreçte, öncelikle TKY küreselleşen dünyanın getirdiği sert rekabet koşullarında şirketlerin ayakta kalabilmeleri için gerekli olan en önemli araç olarak sunulmuş, Türkiye'nin ulusal kalkınması için vazgeçilmez olduğu ve en akılcı ve bilimsel yönetim anlayışı olarak örgütsel başarının olmazsa olmaz bir unsuru olarak konumlandırılmıştır. Bu çalışmalara göre TKY gibi bir yönetim uygulaması önce kalıplaşmış bir davranış haline gelmiş ve nesnelleşerek üzerinde genel olarak herkesin hemfikir olmasının sağlanmasıyla kurumsallaşmıştır.

Ülkemizdeki TKY uygulamaları kurumsallaşma sürecine örnek gösterilmektedir.



Şekil 1.2: Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tarihsel gelişimi.



KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

Tablo : Kullanılabilecek Bazı Kurumsallaşma Kriterleri

1	Kurumsal girişimci tarafından örgütün kurulması; adlandırılması; hukuken ve fiilen faaliyetlerine başlaması; çalışmalarına kesintisiz devam edebilmesi;
2	Örgütün görev, yetki ve işleyişine yönelik temel hukuki düzenlemelerin yapılmış olması; özellikle görevlerinin ve amaçlarının açıkça belirlenmiş olması; belirlenen görevlere ve amaçlara uygun biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması; bu bağlamda teşkilat şemasının çizilmiş olması;
3	Örgütü yer aldığı kurumsal çevrede meşrulaştıracak kurumsal liderliğin oluşması; ayrıca uzman yönetim kadrosunun oluşturularak profesyonel yöneticilere örgüt yönetiminde yer veriliyor olması;
4	Örgütün toplum nazarında kurumsallığın bir işareti olarak görülen binalarının bulunması, iş görmesine imkân verecek uygun fiziki ortamın yaratılması;
5	Örgütte personel bölümünün oluşturularak insan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi; işe alma ve görevde yükselmelerin belirli ilke ve usullere bağlanması; çalışanlar açısından kurumsal bağlılığın sağlanması;
6	Kurumsal çevrede bulunanlar tarafından örgütün vazgeçilmezliğinin vurgulanmaya başlanması; fazla verimli çalışmasa bile iyi niyetli işler yaptığının kamuoyu tarafından varsayılması;
7	Örgütün çalışanlarından bağımsız ve kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin oluşmaya başlaması; bu bağlamda örgütteki kişilerden çok daima örgütün ön plana çıkarıldığının görülmesi;
8	Örgütün iç işleyişine ilişkin genel kabul görmüş eylemler, yazılı ve sözlü kurallar ile alışkanlıkların oluşması; bunların nesilden nesile daha yeknesak bir biçimde aktarılarak her yeni kuşak meslek mensupları tarafından yeniden üretilmesi; değiştirilmeye kalkışıldığında ise bu girişimin dirençle karşılanması; bir bakıma kurumsal ve yapısal bir atalet içine girilmesi.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- Yukarıdaki tabloda belirtilen *birinci* kurumsallaşma kriteri; “*kurumsal girişimci tarafından örgütün kurulması; adlandırılması; hukuken ve fiilen faaliyetlerine başlaması; çalışmalarına kesintisiz devam edebilmesi*” olarak belirlenmiştir.
- Bu bağlamda en başta, her örgütün bir kurucusu, başlatıcısı, başka bir ifadeyle, “kurumsal girişimcisinin” olması gerektiğinin altı çizilmektedir. Kurumsal girişimci, her zaman kurumsal lider olmayabilir; ancak o kurumun kurumsal tarihi söz konusu olduğunda adı zikredilmesi gerekir. Kurumsal girişimcisi tarafından tasarlanan ve isimlendirilen örgütün, kurumsal çevrede varlık ifade edebilmesi için hukuken ve fiilen faaliyetlerine başlaması gerekir. Örgütün hukuken ortaya çıkması, kurumsal çevrede resmen tanınması; çalışmalarına fiilen başlaması ise ilk yönetici kadrosunun işe başlamasıyla ilgilidir. Hukuken ve fiilen çalışmalarına başlayan örgütün kurumsallaşabilmesi için, kesintiye uğramadan faaliyetlerini sürdürebilmesi gerekir. Örgütsel faaliyetleri sıklıkla kesintiye uğrayan bir örgütün kronolojik ve kuşaksal yaşı da düşecektir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *İkinci* kurumsallaşma kriteri; “örgütün görev, yetki ve işleyişine yönelik temel hukuki düzenlemelerin yapılmış olması; özellikle görevlerinin ve amaçlarının açıkça belirlenmiş olması; belirlenen görevlere ve amaçlara uygun biçimsel bir örgüt yapısının oluşturulması; bu bağlamda teşkilat şemasının çizilmiş olması” olarak belirlenmiştir.
- Bir örgütün içyapısına ilişkin temel normların kodlanması, bu yapılırken örgütün görev ve amaçlarının çalışanlar ve paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir bir şekilde metinleştirilmesi, şekli örgüt yapısının da buna göre belirlenmesi kurumsallaşma açısından gereklidir. Örgütün biçimselliğinin artması da kurumsallaştığının bir göstergesi olacaktır. Yine, örgütün teşkilat şemasının kolayca çizilebilir olması yapılan düzenlemelerin anlaşılması için önemlidir. Örgüt şemaları takip edilerek örgütün geçirdiği kurumsal süreçlerin izi sürülebilmelidir. Kurumsallaşma için, örgüt şemasının işlevsel olması yani iş bölümüne ya da dağılımına uygunluk göstermesi de gerekecektir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *Üçüncü kurumsallaşma kriteri; “örgütü yer aldığı kurumsal çevrede meşrulaştıracak kurumsal liderliğin oluşması; ayrıca uzman personel kadrosunun oluşturularak, profesyonel yöneticilere örgüt yönetiminde yer veriliyor olması”* olarak belirlenmiştir.
- Örgütü kurumsal çevrede meşru kılmak görevi kurumsal lidere aittir. Kurumsal liderliğin sosyal yönden güçlü kişilerden oluşması, kurumun meşrulaştırılması açısından önemli görülmektedir. Kurumsal lider ne kadar yetenekli olursa olsun kurum yaratma işini tek başına yapamaz. Bu yüzden örgütte kurumsal lidere yardımcı olacak profesyonel yöneticilere de ihtiyaç vardır. Bu tür yöneticiler özellikle kamu örgütlerinde kurumsal devamlılığın sağlanması açısından önemlidirler. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal liderin ve profesyonel kadroların kurumsallaşma düşüncesini benimsemesi ve desteklemesi, kurum personelini de bu yönde yönlendirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir. Lakin kurumsallaşma açısından en kritik konu, kurumsal liderliğin kişisel yönetimden özenle kaçınması, karar alırken danışma mekanizmalarını devreye sokması, kısaca kurumsal yönetim anlayışını benimsemesidir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *Dördüncü* kurumsallaşma kriteri; “*örgütün toplum nazarında kurumsallığın bir işareti olarak görülen binalarının bulunması, iş görmesine imkân verecek uygun fiziki ortamın yaratılması*” olarak belirlenmiştir.
- Örgütün konuşlandığı hizmet binaları sanılanın aksine toplum nazarında çok önemli bir kurumsallaşma işareti olarak görülmektedir. Bu yüzden örgütün kendine ait hizmet binaları bulunmalıdır. Çalışma mekânı olmayan ya da sürekli değişen, fiziki ortamı yetersiz bir örgütün kurumsallaşma süreci de sekteye uğrayacaktır. Çalışanlar açısından rahat çalışma ortamlarının yaratılmış olması kurumsallaşma yolunda mesafe alındığının göstergesi sayılmaktadır.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *Beşinci kurumsallaşma kriteri; “örgütte personel bölümünün oluşturularak insan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi; işe alma ve görevde yükselmelerin belirli ilke ve usullere bağlanması; çalışanlar açısından kurumsal bağlılığın sağlanması”* olarak belirlenmiştir.
- Kurumsallaşma sürecinin en dikkat edilmesi gereken unsurlarının başında diğer üretim girdilerinden farklı ve hiçbir zaman yüzde yüz kontrol edilmesi mümkün olmayan insan gelmektedir. Dolayısıyla, örgüt için uygun ve kurum kültürünü benimsemiş insan kaynağı yaratılmadan kurumsallaşmanın sağlanması mümkün olmayacaktır. Bir örgütte insan kaynaklarının temini ve örgütlenmesi, çalışma hayatının belirli prensiplere bağlanması, hem örgütün iş başarımı, hem de çalışanların kuruma yönelik olumlu tavırları açısından önemlidir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *Altıncı kurumsallaşma kriteri; “kurumsal çevrede bulunanlar tarafından örgütün vazgeçilmezliğinin vurgulanmaya başlanması; fazla verimli çalışmasa bile iyi niyetli işler yaptığı için kamuoyu tarafından varsayılması”* olarak belirlenmiştir.
- Gerçekten de örgütün vazgeçilmezliğinin herkes tarafından kabul edilmesi, kurumsallaşma açısından hayati bir göstergedir. Aksi durumda örgüt, kurumsal çevrede sosyal meşruiyetini kaybetmek durumunda kalacaktır. Bir örgütün toplum yararına çalıştığı ve toplumsal yaşamın devamı için önemli işler yaptığı kabul edilince verimlilik konusu bile ikinci plana itilebilmektedir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- *Yedinci* kurumsallaşma kriteri; “örgütün çalışanlarından bağımsız ve kendine özgü bir yaşamının ve kimliğinin oluşmaya başlaması, bu bağlamda örgütteki kişilerden çok daima örgütün ön plana çıkarıldığının görülmesi” olarak belirlenmiştir.
- Bir örgütte lider ve çalışanlardan çok örgütün ön plana çıkarılmaya başlanması, her fırsatta örgütün yüceltilmesi, örgütün kendine ait bir yaşamının ve kimliğinin oluşmaya başladığının işareti olarak kabul edilebilir.
- *Sekizinci* ve son kurumsallaşma kriteri; “örgütün iç işleyişine ilişkin genel kabul görmüş eylemler, yazılı ve sözlü kurallar ve alışkanlıkların oluşması; bunların nesilden nesle daha yeknesak bir biçimde aktarılarak her yeni kuşak meslek mensupları tarafından yeniden üretilmesi; değiştirilmeye kalkışıldığında ise bu girişimin dirençle karşılanması; bir bakıma kurumsal ve yapısal bir atalet içine girilmesi” olarak belirlenmiştir.
- Düşünülenin aksine kurumsal ve yapısal atalet, başka bir ifadeyle örgütü temelden sarsacak büyük değişime direnme, kurumsallaşma açısından olumlu bulunmaktadır. Çok sık radikal değişikliklere uğrayan bir örgütün çözülme sürecine girmesi ihtimal dâhilinde görülmelidir.

KURUMSALLAŞMA KRİTERLERİ

- Yukarıda gösterilen kurumsallaşma kriterleri listesini daha da uzatmak ve detaylandırmak mümkündür. Ancak sayılan özellikleri taşıyan bir örgütün önemli ölçüde “kurumsallaşmış” olduğu, “kültürel kalıcılığını” sağlama yolunda önemli mesafeler aldığı, teknik ve kurumsal çevrede “meşruiyetini” önemli ölçüde sağladığı söylenebilir.
- Başka bir ifadeyle, yukarıda sıralanan özelliklere sahip bir örgüt, Tolbert-Zucker’ın (1996) geliştirdiği üç aşamalı kurumsallaşma süreci modelinde yer alan alışma ve nesnelleşme aşamalarını geçerek “çökeltme aşamasına” doğru önemli bir adım atmış olacaktır.

Bir örgütün kurumsallaşması sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir!

Kurumsallaşma ama kim için?

● Kılıç Orhan ERDEMİR

Kalite ve Yönetim Danışmanı

ETİKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.

İşletmenize bir devrim kazandırmak istiyorsunuz. Ama bunu nasıl yapacaksınız? Heryerde kurumsallaşma kavramından bahsediliyor. Herkes çözümün kendisinde olduğunu iddia ediyor ve rekabette öne çıkabilmek için her kafadan ayrı bir çözüm vaadi çıkıyor. Acaba sizin çözümünüz gerçekten işletmenizi kurumsallaştırmak mı?

Öncelikle kurumlallaşmanın ne olduğunu, nasıl bir yapı arzettiğini biliyor muyuz? Gerçekten kurumsal bir firma olmaya mı ihtiyacımız var, yoksa yönetim yapımızın elden geçmesi yeterli mi? Kurumsal bir yapıya sahip olmak özünde, işletmenin kendi çalışanlarına ve tüm çevresince daima var olacağına yönelik bir inanç ve kitlelerin saygınlık duymasıdır. İşletmenin yöneticileri değişse bile devamlılığını sürdürebilmesidir. Oluşturulacak planlı, düzenli bir yönetim sistemi sonucunda, pazarlamadan imalata kadar saat gibi tıkır tıkır işleyen bir sistem olmalıdır işletme. Kurumsallaşma birkaç ayda kazanılacak bir imaj değildir. Birkaç danışman ile gerekirse yıllar sürecek çalışmalara adım atmak için öncelikle bu kararın getireceği maliyeti de göz önünde

Bir işletmenin kurumsallaştırılması hiç de sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Yıllarca sürecek çalışmaların sonucu olarak bir işletme kültürü ve bakışı sağlamak teker teker tüm çalışanları ilgilendirir. Çalışanlarının tümü kaliteyi, organizasyonu, kurum kültürünü benimsemedikçe kurumsallaşmadan söz edilemez.

bulundurmak gereklidir.

Ülkemizde olduğu kadar tüm dünyada binlerce KOBİ, yönetim eksikliklerinden dolayı ömrünü 5. yıla dahi ulaştıramamaktadır. Bunun temel sebebini ise yönetimin belli bir standarda oturmaması, kafadan alınan kararların iş süreçlerinde devamlı değişikliğe yol açması sonucu işletmenin dalgalı bir seyir izlemesi, devamlı olarak sorunlarla boğuşması oluşturur. Firmalara el yordamıyla değil, planlı iş yapma becerilerinin sağlanması gereklidir.

Bir işletmenin kurumsallaştırılması hiç de sanıldığı kadar kolay bir süreç değildir. Yıllarca sürecek çalışmaların sonucu olarak bir işletme kültürü ve bakışı sağlamak teker teker tüm çalışanları ilgilendirir. Çalışanlarının tümü kaliteyi, or-

ganizasyonu, kurum kültürünü benimsemedikçe kurumsallaşmadan söz edilemez. Bu yüzden en alt kademedeki çalışanların bile yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Bunu, iyileştirme çabaları içerisinde bireysel veya grupsal öneri sistemiyle bile sağlayabiliriz. Unutulmamalıdır ki bir işi en iyi bilen, o işi yapandır. İş yapanların tavsiyelerine mutlaka kulak verilmelidir.

Başka bir husus ise; bir işletmenin gerçek anlamda kurumsallaşmaya başlayabilmesi için öncelikle o işletmenin babadan oğula devrinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu önemsiz gibi görünen ayrıntı, aslında olayın can damarını oluşturmaktadır. Çünkü birçok işletme, kurucusunun vefatı sonucu veya yönetiminin devri sonucu, varisler arasında paylaşılamamaktan

veya çok başlı yönetim düzeni yüzünden dağılmaktadır.

Bunun yanı sıra babadan çocuklara geçiş süreci işletmelerde birçok krize sebep olmaktadır. Özellikle üniversite okumuş ve geniş bir bakış açısına sahip fakat tecrübesiz, olası risklere önem vermeyen gençlerle, turnaklarıyla kazıyarak işletmelerini bugünlere getirmiş, yılların tecrübe ve birikimine sahip, değişimleri gereksiz riskler olarak gören babaları arasında yaşanan sorunlar şirketleri krize hatta dağılmaya kadar götürmektedir. Bu nedenle öncelikle şirket geçiş aşamasına adım attıysa bu konuya eğilmek, eski ve yeni yöneticileri bu konuda bilinçlendirmek yönetimi geliştirme çalışmalarının en önemli aşamalarından biridir.

Bunun yanı sıra işletme yöneticileri, yaşları ve eğitim seviyeleri ne olursa olsun eğitimlere daima açık olmalı, derneklerin, odaların, tuttukları danışmanların verdiği eğitimlerden yararlanmaya çalışmalı, eğitimleri bir zorunluluk, üretime kadar bir zaman olarak görmemeliler.

Kurumsallaşma gibi uzun vadeli yolculuklara çıkmadan önce işletmenizi analiz edin. Neye ihtiyacınız var belirleyin. İşletme rayına oturmadan uzun yolculuklara çıkılmamalı. Sığ sularla yüzmeyi öğrenelim ki, açık denizlerde fırtınalara göğüs gerebilelim.

KURUMSALLAŞMA



Kuşaktan kuşağa kalıcı olmanın yolu kurumsallaşma!

detay

UND'den üyelerine 'kurumsallaşma' desteği

Hızla kızışan rekabet, taşımalarda yabancı nakliyecilerin payının artması gibi sorunlar karşısında sektör firmaları güçlü ve donanımlı hale getirmek amacıyla yola çıkan UND, bu konuda hizmet sunan danışmanlık şirketlerinden Quattro Business Consulting ile işbirliği yaparak, sektöre özel "Kurumsallaşma Hizmeti" sunmaya hazırlanıyor. UND-Quattro Danışmanlık Kurumsallaşma ve Rekabet Gücünü Arttırma Hizmet Paketi ile üye firmalara strateji, süreçler, insan kaynakları ve bilgi sistemleri alanlarında destek sunacak.

Geliştirilen yeni hizmet ile ilgili işbirliği anlaşması 20 Kasım'da UND'nin Genel Merkezi'nde gerçekleştirilen bir tören ile UND



Yönetim Kurulu Başkanı Ruhi Engin Özmen ve Quattro Business Consulting Yönetici Ortağı Hande Ocak Başev tarafından imzalandı. Yeni hizmet, UND'nin temsilciliklerinin bulunduğu bölgelerde düzenlenecek toplantılarda üyelere tanıtılacak.

KURUMSALLAŞMA ve İNSAN



HUGO BOSS	İnsan Odaklı Yönetim: ÖNCE İNSAN
BOSCH	Kurumsallık ve Lider Yetiştirme
CUNO	Hazır Giyim Sektöründe EFQM Mükemmellik Uygulamaları
arçelik	İşe Alma ve Yerleştirme
B/S/H/	Performans Yönetimi
HEMA ENDÜSTRİ A.Ş.	Tanıtma, Takdir ve Ödüllendirme

ÇERKEZKÖY ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ
ÇOSB Konferans Salonu - Çerkezköy OSB / Tekirdağ
28 Kasım 2012 Çarşamba / Saat: 13.00 - 17.00

Kurumsallaşma Danışmanlığı



Yönetim Kurulunuz profesyonel çalışmalarda bulunuyor mu? Kurul üyeleri belirli konularda uzmanlaşmış mı? Stratejik kararlar alabiliyor mu?



Etkin bir raporlama sisteminiz var mı? Üst yönetime sağlıklı, doğru ve rutin olarak bilgi akışı sağlanıyor mu?

Kurumsallaşma ve kalite hedefine ulaşmanızın tüm çalışanlarınızın eğitimi ve bilinçlenmesiyle orantılı olduğunun farkında mısınız?



Faaliyetlerinizi projelere dönüştürerek kontrollü bir şekilde yürütebiliyor musunuz?

Kuruluşunuzda güçlü ve etkili bir dokümantasyon yapısı var mı? Faaliyet, görev, yetki ve sorumluluklar net mi?

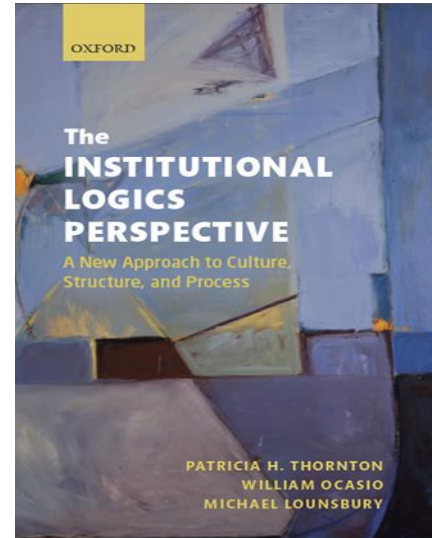
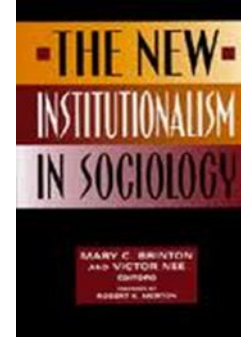
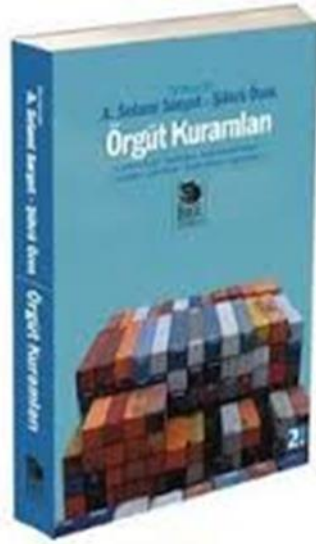


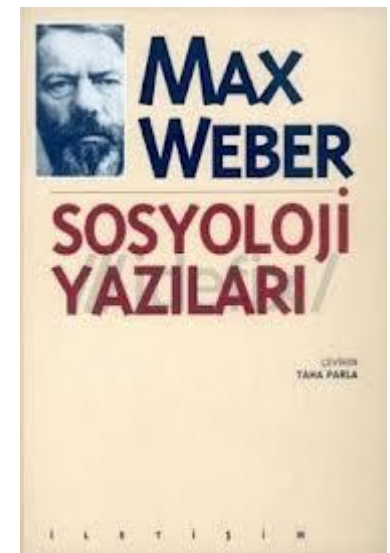
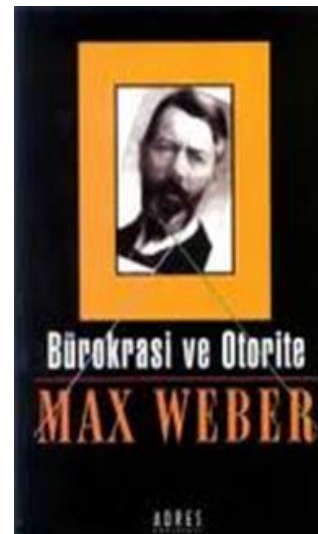
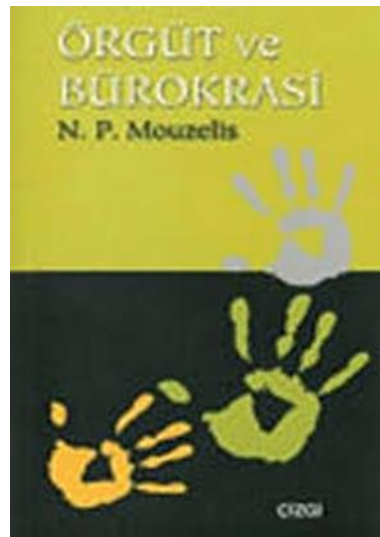
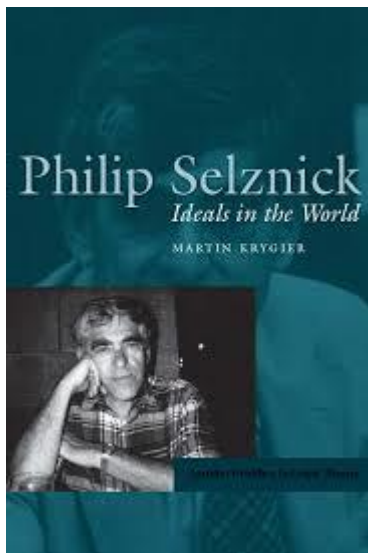
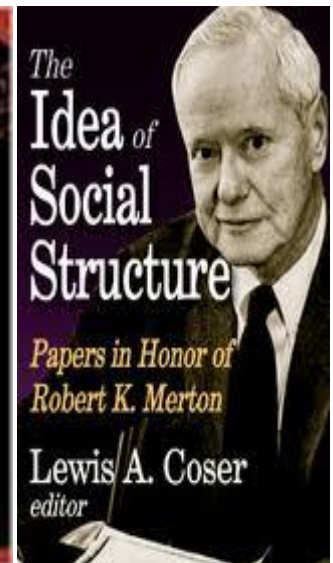
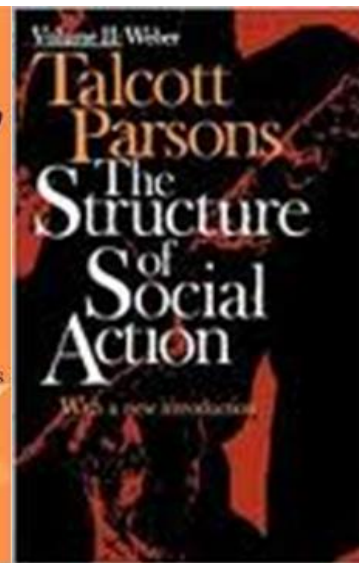
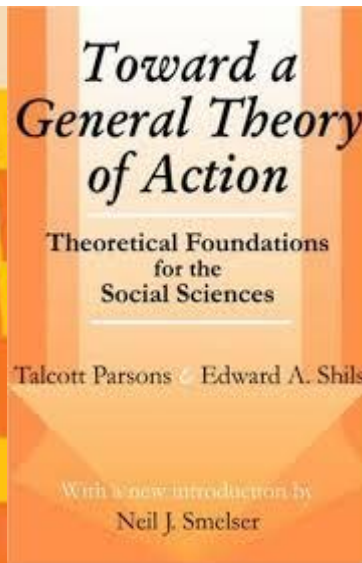
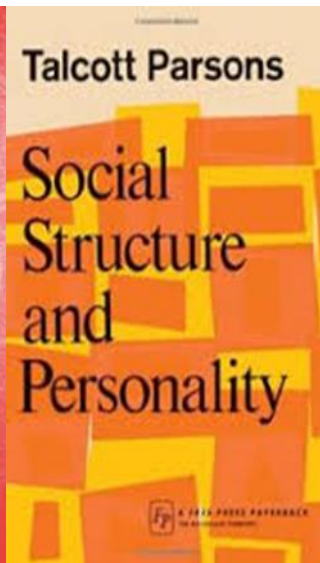
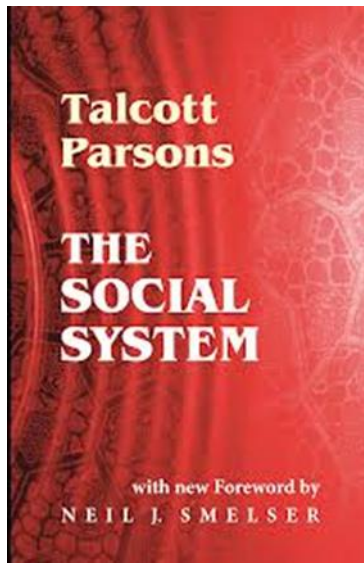
Eserlerimiz olan işletmelerimizin nesiller boyu amirünü sürdürmesi, sizin kurumsallaşma çalışmalarına yatırım yapmanızla mümkün olacaktır. Kurumsallaşma; kuruluşun faaliyetlerini belirli kişilerle varlığını bağlı olmadan sürdürmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturulmasıdır.

Fenerbahçe'de "Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik"...

Fenerbahçe Spor Kulübü'nde 'Kurumsallık ve Sürdürülebilirlik Toplantısı' Fenerbahçe Kulübü CEO'su Hasan Hakkı Yılmaz'ın sunumuyla yapıldı.

Okuma Listesi:





Okuma Listesi:

- **ACAR**, Muhittin (2004), Örgüsel Yönetim. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- **AKTAN**, C. Can (2008), Yeni İktisat Okulları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- **AKYÜZ**, Hüseyin (2008), Kurumlar Sosyolojisi: Tanımlar, Kuramlar ve Uygulamalar. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- **ATAMAN**, Göksel (2009), İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- **BERGER**, Peter, **LUCKMANN**, Thomas (1966), The Social Construction of Reality. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- **BOLAT**, Tamer, **SEYMEN**, O. Aytemiz (2006), Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, s. 223-254.
- **BORLANDI**, M., **BOUDON**, R., **CHERKAOUI**, M., **VALADE**, B. (2011), Sosyolojik Düşünce Sözlüğü. (çev. B. Arıbaş). İstanbul: İletişim Yayınları.
- **BOZKURT**, Ömer (1977), Toplumsal Yapı İçinde Örgütler. Ö. Bozkurt (ed.). Yönetim Sosyolojisi Kolokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar, 14-15 Ekim 1976. Ankara: TODAİE Yayını, s. 107-117.
- **BROOM**, Leonard, **SELZNICK**, Philip (1973), Sociology: A Text With Adapted Readings (Fifth Edition). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- **CAN**, Halil (2005), Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- **DEMİR**, Ömer (1996), Kurumcu İktisat. Ankara: Vadi Yayınları.
- **DEMİROK**, Ersin (2011), Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Stratejik Planlarının İncelenmesi. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs 2011. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, s. 61-63.

Okuma Listesi:

- **DIMAGGIO**, Paul, J., **POWELL**, Walter W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Volume 48, Issue 2 (April, 1983), pp. 147-160.
- **DOBBIN**, Frank (2009), How Durkheim's Theory of Meaning-Making Influenced Organizational Sociology. (Edited By P. Adler). The Oxford Handbook of Sociology And Organization Studies, Classical Foundations. Oxford: Oxford University Press, pp. 200-222.
- **DUDAROĞLU**, Mehmet (2011), Max Weber (1864-1920). Ö. Livvarçin, D. Kurt (ed.). Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. İstanbul: Beta Yayın. , s. 213-217.
- **EISENSTADT**, Shmuel N. (1964), Social Change, Differentiation and Evolution. American Sociological Review, Vol. 29, No. 3 (Jun., 1964), pp. 375-386.
- **ERÇETİN**, Şule (2001), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- **EREL**, Derya (2002), Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimini İşaret Ediyor mu? Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 5, s. 88-107. **ERGÜN**, Turgay (2004), Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama. Ankara: TODAİE Yayınları.
- **ERTEKİN**, Yücel, **ERTEKİN**, Gülçimen Y. (2003), Örgütsel Politika ve Taktikler. Ankara: TODAİE Yayını.
- **ERYILMAZ**, Bilal (2004), Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- **FUKUYAMA**, Francis (2008), Devlet İnşası, 21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim. (çev. D. Çetinkasap) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- **GIDDENS**, Anthony (2000), Sosyoloji. H. Özel, C. Güzel (yayına haz.). Ankara: Ayraç Yayınevi.

Okuma Listesi:

- **GIDDENS**, Anthony (2008), Sosyoloji. C. Güzel (yayına haz.). İstanbul: Kırmızı Yay.
- **GOULD**, Julius, **KOLB**, William (1969), A Dictionary of Social Sciences. New York: The Free Press.
- **GÜLER**, B. Ayman (2009), Türkiye'nin Yönetimi: Yapı. Ankara: İmge Kitabevi.
- **HASSARD**, John (1993), Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity. Cambridge: Cambridge University Press.
- **HATCH**, J. Mary (2006), Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. A., L. Cunliffe (Contributer) Oxford: Oxford University Press.
- **HAVEMAN**, A., Heather (2009), The Columbia School And The Study of Bureaucracies: Why Organizations Have Lives of Their Own. (Edited By Paul Adler). The Oxford Handbook of Sociology And Organization Studies, Classical Foundations. Oxford: Oxford University Press, pp. 585-606.
- **HECKSCHER**, Charles (2009), Parsons As An Organization Theorist. (Edited By P. Adler). The Oxford Handbook of Sociology And Organization Studies, Classical Foundations. Oxford, Oxford University Press, pp. 607-632.
- **HEPER**, Metin (1973), Osmanlı Türk Devletinde Bürokrasinin Siyasal Rolü: Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Açısından Bazı Gözlemler. Amme İdaresi Dergisi (Haziran 1973), s. 29-40.
- **KALEMCİ**, Arzu, **DUMAN**, Ş. Atakan (2007), Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi, s. 84-92.

Okuma Listesi:

- **KATZ**, Daniel, **KAHN**, Robert L. (1977), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (çev. H. Can, Y. Baydar). Ankara: TODAİE Yayını.
- **KOÇ**, Umut, **AYTEMUR**, J. Özen, **ERDEMİR**, Erkan (2011), Türkiye’de Kurumsal Bir Aktör Olarak Devlet ve Futbol. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 11-12 Şubat 2011. Ankara: TODAİE Yayını, s. 137-152.
- **KOÇEL**, Tamer (2007), İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- **LEBLEBİCİ**, H., **SALANCIK**, G. R., **COPAY**, A., **KING**, T. (1991), Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3 (Sep., 1991), pp. 333-363.
- **LUNDBERG**, George A., **SCHRAG**, Clarence C., **LARSEN**, Otto N. (1970), Sosyoloji, Cilt 1 (çev. Ö. Ozankaya). Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- **MARCH**, James G., **OLSEN**, Johan P. (1984), The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. The American Political Science Review, Vol. 78, No. 3 (Sep., 1984), pp. 734-749.
- **MARSHALL**, Gordon (1999), Sosyoloji Sözlüğü (çev. O. Akınhay, D. Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- **KONGAR**, Emre (1977), Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme. Ö. Bozkurt (ed.). Yönetim Sosyolojisi Kolokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar, 14-15 Ekim 1976. Ankara: TODAİE Yayını, s. 25-39.

Okuma Listesi:

- **KURT**, Dilek (2011), Philip Selznick. Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. Ö. Livvarçin, D. Kurt (ed.). İstanbul: Beta Yayınları, s. 257-262.
- **LEBLEBİCİ**, D. Nadi, **KARASOY**, Alpay (2009), Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, s. 279-304.
- **LEBLEBİCİ**, D. Nadi (2004) Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, s. 285-307.
- **MERTON**, K. Robert (1957), Social Theory and Social Structure. New York: The Free Press.
- **MERTON**, K. Robert (2005), Bureaucratic Structure and Personality. J. M. Shafritz, J. S. Ott, Y. S. Jang (Eds.). Classics of Organization Theory. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, pp. 103-111.
- **MEYER**, John, **ROWAN**, Brian (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. The American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.
- **MITCHELL**, William C. (1999), Politika Oluşturulmasının Yapısal Özellikleri. Siyaset Biliminde Yeni Yaklaşımlar. (çev. K. Saybaşıllı). Ankara: Doruk Yayınları, s. 147-171.
- **MOUZELIS**, P. Nicos (2003), Örgüt ve Bürokrasi. Konya: Çizgi Kitabevi.
- **NORTH**, Douglass C. (2010), Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını.
- **OKAN**, E. Yolbulan (2011), Robert King Merton. Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. Ö. Livvarçin, D. Kurt (ed.). İstanbul: Beta Yayınları, s. 263-267.

Okuma Listesi:

- **ÖZCAN**, Kerim (2011), Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Yıl: 2011/1, Sayı: 13), s. 297-327.
- **ÖZEN**, Şükrü (2004), Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. Yönetim Araştırmaları Dergisi, Kurumsal Kuram Özel Sayısı. Ş. Özen (ed.), Cilt: 4, Sayı: 2, (Ekim 2004), s. 89-100.
- **ÖZEN**, Şükrü (2005), Kurumsal Yaklaşımla Türkiye'deki Örgütsel Olguları Anlamak. 1. Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri, (Antalya: 7-16 Temmuz 2005). Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi (2005/10), s. 277-279.
- **ÖZEN**, Şükrü (2007), Yeni Kuramsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. S. Sargut, Ş. Özen (ed.). Örgüt Kuramları. Ankara: İmge Yayınevi, s. 237-330.
- **ÖZEN**, Şükrü, **SARGUT**, A. Selami (2007), Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. S. Sargut, Ş. Özen (ed.). Örgüt Kuramları. Ankara: İmge Yayınevi, s. 11-34.
- **ÖZEN**, Şükrü (2010), Yeni Kurumsal Kuramın Dayandığı Siyasal Sistem Varsayımları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri 12-13 Şubat 2010. Başkent Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayını, s. 17-32.
- **ÖZTÜRK**, N. Kemal (2003), Bürokrasinin Gücü ve Siyaset. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- **PARSONS**, Talcott (1937), The Structure of Social Action. New York: McGraw-Hill.
- **PARSONS**, Talcott (1951), The Social System. New York: The Free Press.

Okuma Listesi:

- **PARSONS**, Talcott (1956), Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. Administrative Science Quarterly. Vol. 1 (1956), No: 1-2, pp. 63-85, 224-239.
- **PARSONS**, Talcott (1958), Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization. (Edited by A. Halpin). Administrative Theory in Education. Chicago, pp. 40-72.
- **PARSONS**, Talcott (1960), Structure and Process in Modern Societies. Chicago: Free Press.
- **PARSONS**, Talcott (1970), Social Systems. The Sociology of Organizations: Basic Studies. O. Grusky & G. A. Miller (Eds.). New York: The Free Press, pp. 75-82.
- **PETERS**, Thomas J., **WATERMAN**, Robert H. Jr. (1995), Yönetme ve Yükseltme Sanatı (çev. S. Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar.
- **POLOMA**, Margaret M. (2012), Çağdaş Sosyoloji Kuramları. (çev. H. Erbaş). Ankara: Palme Yayıncılık.
- **PUGH**, S. Derek, **HICKSON**, David J. (1997), Writers on Organizations. California: Sage Publications.
- **REED**, Michael (2009), Bureaucratic Theory And Intellectual Renewal in Contemporary Organization Studies. (Edited By P. Adler). The Oxford Handbook of Sociology And Organization Studies, Classical Foundations. Oxford: Oxford University Press, pp. 559-584.
- **RICHTER**, Rudolf (2012), Sosyolojik Paradigmalar: Klasik ve Modern Sosyoloji Anlayışına Giriş. (çev. N. Doğan). Küre Yayınları. İstanbul.

Okuma Listesi:

- **SAN**, Coşkun (1971), Max Weber'de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi. Ankara: Sevinç Yayınları.
- **SARIBAY**, A. Yaşar (1986), Kemalist İdeolojide Modernleşmenin Anlamı: Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme Denemesi. Türk Siyasal Hayatının Gelişimi. E. Kalaycıoğlu, A. Y. Sarıbay (ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 189-204.
- **SARGUT**, Selami (2010), Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi.
- **SAYBAŞILI**, Kemali (1999), Siyaset Biliminde Temel Yaklaşımlar. Ankara: Doruk Yayımcılık.
- **SCOTT**, W. Richard (1987), Organizations: Rational, Natural, And Open Systems. New Jersey: Prentice/Hall International, Inc.
- **SCOTT**, W. Richard (1994), Institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches. W. R. Scott, J. W. Meyer and Associates (Eds.) Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. California: Sage Publications, Inc. pp. 81-99.
- **SCOTT**, W. Richard (1994b), Institutions and Organizations. W. R. Scott, J. W. Meyer and Associates (Eds.) Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. California: Sage Publications. pp. 55-80.
- **SELZNICK**, Philip (1943), An Approach to a Theory of Bureaucracy. American Sociological Review. Vol. 8, No. 1 (Feb. , 1943), pp. 47-54.
- **SELZNICK**, Philip (1948), Foundations of the Theory of Organization. American Sociological Review. 13 (February), pp. 25-35.

Okuma Listesi:

- **SELZNICK**, Philip (2005), Foundations of the Theory of Organization. J. M. Shafritz, J. S. Ott, Y. S. Jang (Eds.). Classics of Organization Theory. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, pp. 125-134.
- **SELZNICK**, Philip (1949), TVA and the Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations. New York: Harper Torchbooks.
- **SELZNICK**, Philip (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. University of California. Berkeley: Harper & Row.
- **SELZNICK**, Philip (1966), Preface To The Torchbook Edition. TVA and the Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations. New York: Harper Torchbooks.
- **SELZNICK**, Philip (1966b), Leadership in Administration. Public Administration: Readings in Institutions, Processes, Behavior. (ed. R. T. Golembievski and others). (çev. E. Eray). Chicago: Rand Mc Nally Company, pp. 412-419.
- **SELZNICK**, Philip (1996), Institutionalism Old and New. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, (40th Anniversary Issue, Jun., 1996), pp. 270-277.
- **SELZNICK**, Philip (1997), The Cooptative Mechanism. J. M. Shafritz, A. C. Hyde (Eds.). Classics of Public Administration. Florida: Harcourt Brace College Publishers, pp.147-153.
- **SHAFRITZ**, Jay, M., **OTT**, J. Steven, **JANG**, Y. Suk (2005), Classics of Organization Theory. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- **SILVERMAN**, David (1971), The Theory of Organization: A Sociological Framework. New York: Basic Books, Inc., Publishers.

Okuma Listesi:

- **SKIRBEKK**, Gunnar, **GILJE**, Nils (2006), Antik Yunan'dan Modern Döneme Felsefe Tarihi (çev. E. Akbaş, Ş. Mutlu). İstanbul: Kesit Yayınları.
- **STINCHCOMBE**, Arthur, L. (1971), Social Structure and Organization. M. W. Meyer (ed.) Structures, Symbols, and Systems. Readings on Organizational Behavior. Boston: Little, Brown and Company, pp. 260-290.
- **SWINGWOOD**, Alan (1998), Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi (çev. O. Akınhay). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- **TAŞÇI**, Deniz, **ERDEMİR**, Erkan (2010), Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşa Süreci Olarak Saatleri Ayarlama Enstitüsü. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, 12-13 Şubat 2010. Başkent Üniversitesi, İİBF. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayını, s. 129-152.
- **TEKİN**, Gürkan (2008), Kurum Tarihi Yazımıyla İlgili Sorunlar. Ankara Üniversitesi, Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi (Sayı: 42, Kasım 2008), s. 331-340.
- **THORNTON**, Patricia H, **OCASIO**, William, **LOUNSBURY**, Michael (2012), The Institutional Logics Perspective, A New Approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press.
- **TOLBERT**, Pamela S., **ZUCKER**, Lynne G. (1996), The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.). Handbook of Organization Studies. London: Sage, pp. 175-190.
- **TOLON**, Barlas (1985), Toplum Bilimlerine Giriş. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.
- **UZUN**, Abdullah (2011), Protestocular, Şirketler ve Devlet Ekseninde Türkiye'deki Hes Sektörünün Yapılandırılması: Doğu Karadeniz Mücadelesi. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 11-12 Şubat 2011. Ankara: TODAİE Yayını, s. 126-136.

Okuma Listesi:

- **UZUN**, Abdullah, **ŞAHİN**, K. Tan (2011), Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yerel Adaptasyonunda Aktivist Grupların Rolü: Doğu Karadeniz Bölgesinde HES Sektörünün Yapılandırılmasında Kurumsal ve Toplumsal Hareket Yaklaşımı. 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs 2011. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, s. 660-664.
- **ÜSDİKEN**, Behlül (2005), Örgüt Kuramında Ana Araştırma Programları. 1. Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri, (Antalya: 7-16 Temmuz 2005). Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, (2005/109), s. 276-277.
- **WEBER**, Max (1987), Sosyoloji Yazıları (çev. T. Parla). İstanbul: Hürriyet Vakfı Yay.
- **WEBER**, Max (2012), Sosyolojinin Temel Kavramları (çev. M. Beyaztaş). İstanbul: Yarın Yayınları.
- **WILLIAMS**, Raymond (2005), Anahtar Sözcükler. Kültür ve Toplumun Söz Varlığı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- **WILLIAMSON**, Oliver E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 87, pp. 548-577.
- **WILSON**, James Q. (1996), Bürokrasi, Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar (çev. S. Yalçındağ, D. Canman, Y. Ertekin). Ankara: TODAİE Yayını.
- **YAĞMURLU**, Aslı (2004), Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi. Aralık 2004 (37/4), s. 31-55.
- **ZUCKER**, Lynne G. (1977), The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. American Sociological Review, Vol. 42, No: 5, (Oct., 1977), pp.726-743.
- **ZUCKER**, Lynne G. (1987), Institutional Theories of Organization. Annual Review of Sociology, Vol. 13 (1987), pp. 443-464.

