

KURUMSAL TEORİ VE İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASI

Fahri APAYDIN*

Özet

İşletme çevre ilişkisini açıklayan kurumsal teori ile ilgili yapılan çok araştırma olmasına rağmen işletmelerin nasıl kurumsallaşacağı somut olarak ortaya konmamıştır. Keşifsel bir araştırma olan bu makale ile bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşma işletmelerin çevresel aktörlerle etkileşimi ile birlikte bilinçsel, düzenleyici ve normatif baskılar sonucunda kararlarını, eylemlerini, süreçlerini ve yapılarını bu baskılara cevap vermek amacıyla yapılandırmaları ve geliştirmeleridir. Bunu yaparak işletmeler kaynaklarını artırmayı, dengeye ulaşmayı ve korumayı, çevreye uyum sağlamayı ve meşrulaşmayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler formalleşmeyi sağlayarak, işletme eylem ve kararlarında tutarlılık oluşturarak, güçlü bir örgüt kültürü geliştirerek, hesap verebilir olarak ve profesyonelleşerek kurumsallaşmaktadır. Böylece yaşamlarını sürdürebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Kurumsallaşma, Kurumsal Teori

Institutional Theory and Institutionalization of Organizations

Abstract

Institutional theory, one of the main theories that examine the interactions between an organization and its environment, explains the reasons why organizations are institutionalizing. Researchers have done many surveys related to this theory. However, they haven't put forward any abstract propositions on how organizations might institutionalize. This literature survey aims to fill this void. Due to the interactions with their environments, organizations are exposed to three main pressures: cognitive, regulative, and normative. In order to respond to these pressures, managers are making decisions to adapt their behaviors and restructuring and improve their processes and structures. In doing so, managers desire to increase their resources, reach stability, adapt to their environment and achieve legitimacy. To reach these goals which are extremely important to survive and gain a competitive advantage, organizations institutionalize by formalization, professionalization, consistency, accountability, and strong organizational culture.

Key Words: Institutionalization, Institutional Theory

* Fatih Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul.

Giriş

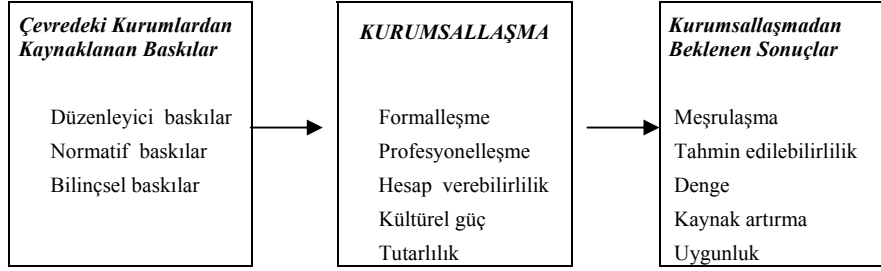
Küreselleşmenin artması ile rekabet işletmeleri daha da fazla zorlamakta ve pazarda sadece ülke içinde faaliyet gösteren yerli işletmeler değil uluslararası büyük işletmeler de yerel işletmelerle rekabet etmektedirler. Bu artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için yönetim anlayışlarını ve tarzını değiştirip şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Bunu ise işletmeler değişimi sağlayarak gerçekleştirebilmekte ve işletmelerin yönetim anlayışını değiştirmelerinde ise kurumsallaşmanın önemli bir yeri bulunmaktadır. Kurumsallaşma mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesidir. İşletmeler faaliyette buldukları çevre ile sürekli etkileşim halindedirler ve bu çevreden etkilenmekte ve çevrenin beklenti ve baskılarına cevap vermeleri gerekmektedir (Fox-Wolfgramm ve diğ., 1998: 87-95). Değişimin sürekli ve her alanda olduğu günümüzde işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için sürekli kendilerini çevreye adapte etme zorunluluğu bulunmaktadır. Adaptasyonun sağlanmasında önemli bir unsur işletmelerin kurumsallaşmasıdır. Bu nedenle bu araştırmanın işletme literatürüne ve uygulayıcılara katkıda bulunacağına inanılmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü artıracığına inanılan kurumsallaşmanın nasıl sağlandığı ve işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi son derece önemlidir. Kurumsallaşma literatürde kavramsal olarak incelenmiş olmakla birlikte operasyonelleştirilmediği görülmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma kavramının boyutları literatür çalışması olan bu araştırma ile ortaya konmaktadır.

1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşip değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Şekil 1). Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır (Kimberly, 1979:437-42). Kurumsallaşma örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biridir ve örgütsel değişimin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Boons ve Strannegard, 2000:7-15). Kurumsallaşmanın temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır. Kurumsal teori değişik araştırmacılarca farklı yönlerden incelenmiştir. Kurumsal teori işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenecek değiştiğini açıklamakla birlikte kurumsallaşmanın nasıl olacağı konusunda yeterli ve somut öneriler getirmemektedir.

Kurumsal teori sosyal davranışa denge ve mana veren yapılar ve eylemler olarak tanımlanan kurumları incelemektedir ve örgütsel karar vermenin sosyal boyutlarına odaklanmakta ve kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır

(McNally, 2002:179-82). Kurumsal çevre kabul görmüş sosyal ve kültürel mana sistemlerinden ya da normlardan oluşmaktadır ve bunlar sosyal gerçekleri



Şekil 1. Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları

tanımlamaktadır. Kurumsal çevreyi oluşturan iki temel aktör devlet ve profesyonel yapıdır (Scott, 1987: 493-511). Bunların yanında müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, potansiyel müşteriler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler bile kurumsal çevreyi oluşturmaktadır. Kurumsal teori kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır ve çevresel kurumlara uyum işletmelerin çevrenin parçası olmasını sağlayarak meşruluk kazandırmaktadır (Lawrence ve diğ., 2001:624-40). Kurumsallaşma bir uygulamanın ya da yapının büyük düzeyde örgütçe kabullenilmesi ve otomatik olarak uygulanma süreci olarak da tanımlanabilir. Uygulamaların ve iş yapış süreçlerinin içselleştirilmesi ve dışarıdan bir baskıya gerek kalmadan kendiliğinden yapılması kurumsallaşmanın gerçekleşmesidir. İşletmeler çevrelerindeki normları kurumsallaşmak için taklit etmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde izomorfizm denilen kavram oluşmaktadır. Aynı çevrede faaliyet gösteren işletmeler benzer sınırlamalar ve benzeri şartlarla karşılaşmaktadırlar. Bu şartlara uygun benzer yapı ve eylem geliştirmeleri sonucunda birbirlerine benzemelerine izomorfizm denmektedir.

Kurumsallaşma yeni normların değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı şekilleri ile birleşmesidir. Bu süreç sosyal ilişkilerde denge ve tahmin edilebilirlik sağlamaktadır ve buna bağlı olarak bu ilişkilerin devam etmesi gerçekleşmektedir (Kimberly, 1979:437-42). İlişkilerin uzun süreli olması her iki taraf için de çoğu açıdan avantajlı olmaktadır. Kurumsallaşmayı tanımlayan temel olarak beş farklı yaklaşım bulunmaktadır (Tablo 1). Bunlar bazı benzerliklere sahip olmakla birlikte temel özelliklerinde farklılıklar içermektedir. Bu yaklaşımlardan ilki Selznick ve öğrencilerince yapılmış çalışmalara dayanmaktadır. Selznick kurumsallaşmayı örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak değerlendirirken kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. Diğer iki yaklaşım ise Peter Berger'nin düşüncelerine dayanmaktadır. Berger sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken insanların içgüdüsel davranışlarının içinde yaşadığı çevredeki diğer

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Scott, 1987: 493-511

davranışlarla sınırlandırıldığını belirtmektedir. Sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini belirtmekte ve bu eylemlere farklı kişilerce aynı mana verilmesi sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır. Berger kurumsallaşmanın üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar dışsallaşma (bizim ve ilişki içerisinde olduğumuz kişilerin eylem yapması), objektifleştirme (bu eylemlerin bizden kaynaklanmayan dışsal gerçeklerinin olduğunu yorumlama) ve içselleştirme (objektifleştirilen dünyanın tarafımızca içselleştirilmesi) (Scott, 1987:493-511). Berger'in tanımından anlaşılacağı gibi işletmelerin davranışları çevresindeki diğer örgütlerce sınırlandırılmaktadır. Sosyal düzenin bir parçası olan ekonomik hayattaki düzenin olması için bu sınırlandırma kaçınılmazdır ve işletmelerin sosyalleşmesi diyebileceğimiz kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir. Zucker (1977), Berger'in düşüncelerine dayanarak kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler eylemleri için uygunluk oluşturmaktadır. Meyer ve Rowan, Berger'in düşüncelerini Zucker'den kısmen farklı olarak yorumlamaktadır. Örgüt yapısının var olma sebebini açıklayan farklı eleman seti içeren kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütsel yapıların sadece rasyonel yapılardan oluşmadığını aynı zamanda paylaşılan değer sistemlerinden de oluştuğunu belirtmektedirler (Scott, 1987:493-511). Burada vurgu genelleştirilmiş inanç sistemlerine özellikle de farklı sosyal amaçlar belirleyen ve kişisel olmayan algılamalara yapılmaktadır. Meyer ve Rowan, Zucker'den farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların (sembolik, bilinçsel

sistemler ve normatif inanışlar) önemine değinmektedir. Diğer bir farklılık ise kurumsallaşmanın işletmeler için de getirilerinin olduğunu belirtmeleridir. İşletmelerin yaşamını devam ettirebilme yeteneğinin, kaynaklarının ve meşrulaşmanın kurumsallaşma ile mümkün olduğunu önermektedirler. Bir başka farklılık ise Zucker kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken bu araştırmacılar değer sistemleri üzerinde odaklanmaktadır. Değer sistemini oluşturan çok yönlü kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, mahkemeler, ideolojiler, meslekler, yasal yapılar, ödüller, sertifikasyon ve akreditasyon kurumları ve hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır. Dördüncü bir yaklaşım ise DiMaggio ve Powell tarafından açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda rasyonellik eleştirilmektedir ve işletmeler için meşruluk kazanmanın önemli bir amaç olduğu vurgulanmaktadır. İşletmeler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı ve meşru örgütleri taklit ederek onlara benzemektedirler (Selznick, 1996:270-6). Bu aynı zamanda işletmelerin çevreye adaptasyonunu da sağlamaktadır ve kurumsallaşmanın önemli bir amacı değişen çevreye adaptasyonun sağlanmasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları geçirgen olarak görülmekte ve işletmelerin çevresel kültüre oldukça duyarlı olduğu ve bu duyarlılık sonucunda işletmelerin başka örgütleri taklit etmesi sonucunda işletmelerde izomorfizm diye adlandırılan kavramın gerçekleştiği ileri sürülmektedir. İzomorfizm işletmelerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarılı işletmeleri taklit etmesi sonucunda onlara benzemesi olarak açıklanabilir. İzomorfizm değişik örgüt teorilerince farklı nedenlere bağlanmaktadır. İzomorfizm rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülmekle birlikte kurumsallaşma yaklaşımında işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir. Beşinci yaklaşım ise inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Gruplar ve insanlar çıkarlarını koruyabilmek için farklı toplumsal kavramlara farklı manalar yükleyebilmektedirler. Friedland ve Alford değişik kurumlar arasında uyumun olmayabileceğini ve hangi tür davranış için hangi inanışların doğru olduğu konusunda konsensüsün de olmayabileceğini belirtmektedirler. Bu durumda işletmeler kendi çıkarlarını takip ederler ve bunun için kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. İlişkiler sistemi olarak tanımlanan örgütsel alanda oluşan değerlere işletmeler adapte olurken, aynı zamanda bu değerlerin oluşmasına da katkıda bulunmakta ve örgütsel alanın şekillenmesini sağlamaktadırlar (Scott, 1987:493-511). Bu noktada işletmeler Friedland ve Alford'un değindiği gibi çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu yaklaşımın güven kavramı ve stratejik ortaklık gibi konuları incelemek için yapılan araştırmalardaki bulgular incelendiğinde, işletmeler için çeşitli sakıncalar doğuracağı görülmektedir. Bu araştırmalar işletmelerin uzun süreli ve sağlam ilişkilerle güçlendiklerini vurgulamakta ve sağlıklı ilişkilerin temelinde ise güven duygusunun yattığını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın ise pazardaki aktörler arasındaki güveni zedeleyebileceği belirtilmektedir. Ayrıca çıkar peşinde koşturmak fırsatçılığa neden olmaktadır (Ruerkert ve diğ., 1985:13-5). Fırsatçı

olarak görülen işletmelere diğer kurumların şüpheyile yaklaştığı ve yeterince güvenmediği düşünülürse bu yaklaşım tarzının işletmeler için olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

1.1. İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevrede bulunan devlet kurumları, rakipler, alıcılar, tüketiciler gibi kurumlar tarafından normatif, düzenleyici ve bilinçsel baskılar ile zorlanmakta ve çeşitli beklentilerle karşılaşmaktadırlar (Zajac ve Westphal, 2004:433-7) (Tablo 2). DiMaggio ise bu kurumları zorlayıcı, normatif ve taklit etme baskıları olarak sınıflandırmaktadır. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedirler (Grewal ve Dharwadkar, 2002:82-9; Lawrence ve diğ., 2001: 624-40; Hoffman, 1999:351-4). Kurumsal faktörler işletmelerde birtakım değişikliklerin olmasına neden olmaktadır (D'Aunno ve diğ., 2000:679-81). Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Kurumsal faktörler işletmelerin belirli bir çevrede başka kurumlarla iş yapmak zorunda olmasından dolayı etkili olmaktadır. Örgütsel alan işletmenin faaliyet gösterdiği pazar çevresini ve buradaki aktörleri içermektedir (Boons ve Strannegard, 2000:7-15). Bu aktörleri ise kilit tedarikçiler, kaynakları ve ürünleri düzenleyen acentalar, devlet kurumları, müşteriler ve benzer ürün ve hizmetleri sunan diğer örgütler oluşturmaktadır.

1.1.1. Düzenleyici kurumlar

Düzenleyici kurumlar işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan birinci çevresel unsurdur. Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlamaktadır. İşletmeler düzenleyici kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile cevap vermektedirler. Şayet işletmeler düzenleyici kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermez ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilirler. Düzenleme süreci düzenleyici kurumlarla etkileşime geçince devreye girmektedir. Devlet ve yasal sistemler gibi bazı kurumlar toplumlarda denge, düzen ve süreklilik oluşturmak için vardır (Grewal ve Dharwadkar, 2002:82-9). Ticaret odaları gibi bazı kurumlar ise zenginliği artırmak, adil rekabet ortamını desteklemek ya da toplumdaki daha zayıf unsurları korumak için vardır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı mekanizmalar ile işletmeleri düzenlemektedirler. Düzenleyici kurumlar özellikle de devlet kurumları değişimin şeklini etkileyebilmektedirler (D'Aunno ve diğ., 2000:679-82; Lawrence ve diğ., 2001:624-40). Bunu kaynak akışını etkileyerek ve farklılaşmayı destekleme ya da yasaklama yoluyla yapmaktadırlar. Bu nedenle düzenleyici kurumların işletmeler üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır.

Tablo 2. Kurumsal Çevre ve İşlevleri

KURUMLAR	SÜREÇLERİ	FONKSİYONU	MEŞRULUK KAYGI KAYNAĞI
DÜZENLEYİCİ	DÜZENLEME	DENGE DÜZEN TOPLUMLARIN DEVAMLILIĞINI SAĞLAMAK SOSYAL ZENGİNLİK	PRAGMATİK
NORMATİF	GEÇERLİ KILMA	SOSYAL OLARAK KABUL EDİLEBİLİR DAVRANIŞLAR OLUŞTURMAK	PROSEDÜREL
BİLİNÇSEL	ALİŞKANLIK YAPMA	EYLEMLERİN AZ ÇABA HARCAYARAK TEKRAR ETMESİ BELİRLİ EYLEMLERİN OLUŞMASI	BİLİNÇSEL

Kaynak: Grewal ve Dharwadkar, 2002:85; Greening ve Gray, 1994:471; Koberg, 1987:799

1.1.2. Normatif Kurumlar

İşletmeleri kurumsallaşmaya iten diğer bir çevresel unsur normatif baskılardır. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimsemektedirler (Zajac ve Westphal, 2004:433-7). Diğer bir deyişle çevresel kurumların oluşturdukları normlar işletmelerde kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir. İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk ve legallik kazanabilirler. Normatif kurumlar ticaret odalarını, profesyonel kurumları ve profesyonelleri içermektedir. Normatif kurumlar prosedürel meşrulukla ilgilenmektedirler ve işletmelerin sosyal olarak kabul edilebilir norm ve davranış göstermelerini gerektirmektedirler. Uygun olmanın temelini sosyal sorumluluk oluşturur ve bunlara bağlı kalmama sosyal ve profesyonel yaptırımlara neden olabilir. Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmeler normatif baskılar uygulayabilmekte ve bu normatif baskılarla işletmelerin yapılarını değiştirmeleri yönünde baskı yapmaktadırlar (Burns and Wholey, 1993:106-8). İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerini sürdürebilmek için bu normlara uygun davranışları gerekmektedir.

1.1.3. Bilinçsel Kurumlar

Üçüncüsü ise bilinçsel kurumlardır ve bunlar kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir ve işletmelerde açık olmayan etkileri vardır. İşletme yönetimi

ile ilgili kültürel alışkanlıklara uyum gösterilir ve örgütlerce bu çoğu zaman da farkına varılmadan yapılır. Alışkanlık yapma görünmeyen temel düzeyde kurumsal süreçlerdir ve tekrar eden eylemler zamanla belirli bir şekle dönüşür ve bu şekil bir dahaki sefere daha az gayret ve enerjiyle yapılmaktadır. Alışkanlık yapma kurumları iki temel nedenden ortaya çıkar. Birincisi sosyal düzeni yaratmada tekrar edebilen rutinlerin uygulanmasının kolay olmasıdır. İkincisi ise psikolojik ekonomilerdir ve örgütsel yeteneklerden doğar (Grewal ve Dharwadkar, 2002: 82-9). Alışkanlık yapma işletmelerin informal psikolojik anlaşmalar geliştirilmesini sağlar ve bunlar ortak anlayışa dayanır ve işletme süreç ve yapıları açık ve sürekli olarak dile getirme ihtiyacını azaltır. Alışkanlık hem bilinçseldir hem de kişilerle ilgilidir ve sosyal ilişkilerin ve davranışların doğruluğu düşünülmeden kabul edilmesini sağlar. Bilinçsel kurum olarak taklit etme davranışları da görülebilir ve bu davranışların nedenlerinden biri de taklit edilen davranışın etkin olarak algılanmasıdır (Lawrence ve diğ., 2001:624-40). Genelde de başarılı ve prestijli işletmeler taklit edilmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde daha önce bahsedilen izomorfizm gerçekleşmektedir.

1.2. İşletmelerin kurumsallaşma amaçları

Kurumsallaşma işletmelerin değişerek çevreye adapte olma çabasıdır. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanmaktadır. Bu bazen kurumların baskısı sonucu olurken bazen de içsel baskıdan kaynaklanabilmektedir. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlardan bazıları meşruluk ve uygunluk kazanma, tahmin edilebilir olma, kaynak artırma ve dengeye ulaşmadır (Şekil 1). Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı olan meşrulaşma pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapı geliştirerek, işletmelerin yasal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk yasallık ya da işletme eylemlerinin örgüt çevresince kabullenilmesini ifade etmektedir (Boons and Strannegard, 2000:7-15). İşletme eylemlerinin örgüt çevresince kabul görmesi bu eylemlerin yasal olmasıyla doğru orantılıdır. Eylemler yasal oldukça örgütün çevreye kabul görmesi de artmaktadır. Meşruluk dışsal geçerliliktir ve sosyal normlar seti tarafından uygun olarak tanımlanmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004:433-7). Toplumsal ve pazar çevresini oluşturan aktörler pazarın işleyişini sağlamak için normlar oluşturmaktadır. İşletmeler bu normlara uymaları durumunda pazar çevresinin bir parçası olmakta ve diğer kurumlarca ilişki kurulabilen bir örgüt haline gelmektedirler. Normlara ve düzenlemelere uyum sağlamak meşru olmayı sağlar (Burns ve Wholey, 1993:106-8). Bu nedenle işletmeler içerisinde normların oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler toplumsal normlara uyumlu normlar geliştirerek kurumsallaşabilmektedirler. Meşrulaşma işletmelerin kaynaklara ulaşma ve yaşamını devam ettirmesini sağlamaktadır. Bu

da işletmelerin performansını etkilemektedir. İşletmeler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla kaynağa ulaşabilmektedirler.

1.2.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından biri de tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin temelde diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir (Feldman, 1984:47-52). Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin kestirilmesini ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin eylemlerini kestirmesi belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. Belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azaltmakta ve kuruma yatırım yapmalarını engellemektedir. Tahmin edilebilirlik sonuçların değişken olmaması olarak açıklanabilir. Tahmin edilebilirlik müşterilerin tatminini artırmaktadır. Çünkü bu sayede müşterilerin kontrole sahip olmaları sağlanmaktadır. Şüphesiz ki hiç bir zaman değişken bir ortamda yüzde yüz belirlilik olamaz. Belirliliğin yüksek olduğu oranda planlama daha kolay olmakta ve geleceğe dönük daha sağlıklı öngörüler yapılabilmektedir. Bu da işletme ile iş yapan örgüt yöneticilerinin tatmin duygusunu artırmaktadır (Kimberly, 1979:437-42). Tahmin edilebilirlik işletmelere güveni artırmakta ve diğer kurumlarla olan ilişkileri güçlendirmekte ve süreklilik kazandırmaktadır. Kurumsallaşma ile işletmeler tahmin edilebilirlik düzeylerini artırmaktadır. Bu da diğer kurumlarca istenilen bir durumdur ve tahmin edilebilirliğini artıran işletmeler performanslarını da artırmaktadırlar.

1.2.3. Denge Kazanma

Bir diğer kurumsallaşma amacı ise örgütsel denge kazanmaktır. Denge değişen pazar şartlarına adapte olabilmek için işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesi ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durumdur. Denge kimi araştırmacılarca örgüt yapısının (Scott, 1987:493-511) zamanla sabit kalması olarak açıklanmaktadır. Ancak değişimin çok hızlı olduğu bir çevrede böyle bir açıklamanın denge kavramının yanlış anlaşılmasına neden olacağı düşünülmektedir. Kurumsallaşmanın kendisi de çevresel değişime adaptasyon çabası olduğu için örgüt yapılarının da zamanla değişmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle denge kavramı daha farklı algılanmalıdır. Denge ve değişim çelişen kavramlar olarak gözükebile temelde birbirini tamamlayan kavramlardır. İşletmelerin değişimi sağlarken yetenek ve tecrübelerini de kullanması dengeyi sağlayan unsurlardır. Eğer işletmeler mevcut yetenek ve tecrübelerini bir tarafa bırakarak her şeye yeniden başlama yoluna giderlerse işletme içerisinde kaos oluşmakta ve işletme verimliliği ve etkinliği azalmaktadır. Bu da müşterilerle olan ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Böyle bir değişime müşterilerin uyum sağlaması beklenemeyeceğinden müşteri

kayıpları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeler yapılarını dinamik olarak dengeli yapmaya çalışmaktadır. Dinamik dengeli örgütlerden kasıt ise geniş yelpazeli müşteri ve değişen ürün taleplerine hizmet etmektir ki bu da işletmeyi dinamik yapan unsurdur. Aynı zamanda var olan süreç yeteneklerine yeni deneyimin ve bilginin eklenmesidir ki bu da dengeyi oluşturan unsurdur ve işletmelerin gelişmesini sağlamaktadır. İşletmeler tamamen var olan süreç yeteneklerini bir tarafa bırakmayarak onlardan yararlanmasını bilmeli ve onları geliştirmek için yeni deneyim ve bilgilerden yararlanmalıdır. Değişen çevrede adaptif olabilmek için ağlar kurulmalı, hiyerarşi azaltılmalı, daha az merkezi olmalı ve daha küçük boyutlarda işletmeler yaratılmalıdır (Boynton ve Victor, 1991:53-8). Kurulan ağlarla çevredeki değişim takip edilerek ona adapte olma sağlanmaktadır.

1.2.4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Kurumsallaşmanın diğer bir nedeni ise işletme kaynaklarını artırma arzusudur. Kaynak bağımlı teorisi çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gördüğünden işletmenin dışarıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Burns ve Wholey, 1993:106-8). Bu nedenle işletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Meşru, uygun ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar güven duyacağından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmaktadır. Ayrıca yine kaliteli insan kaynağına bu tür işletmeler daha kolay ulaşabilmektedir. Çünkü eğitilmiş insanlar çalışacakları kurumları seçerken yukarıda belirtilen özellikleri aramaktadırlar. Kurumsallaşan işletmelere diğer örgütler güven duymakta ve onlarla uzun süreli ilişkilere girmektedir (Ruerkert ve diğ., 1985:13-25). Bunun sonucunda ise işletmeler kaynaklarını artırmaktadırlar. İş dünyasında önemli bir kavram olan güven ilişkilerin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle kurumsallaşma işletmeler için son derece önemlidir.

1.2.5. Uygunluk

Uygunluk yani eylemlerin ve tutumların normlara uygun olması işletmelerin varlıklarının uzun süreli olması için gereklidir. Çünkü uygun işletmelerin yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. gibi kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara ulaşma yeteneği artmaktadır. Uygun olarak görülmeyen işletmelere hisse sahipleri yatırım yaparak risk almak istememektedirler. Uygunluk sosyal davranışa denge ve mana veren organize, yerleşmiş prosedürler ya da standartlaşmış etkileşim sistemlerinin edinilmesi ile ortaya çıkar. Sonuç olarak uygunluk ortak referans çevrenin değer ve normlarına bağlı olma ve kurallara ve kanunlara uyma ile ortaya çıkar (McNally, 2002:179-82). Kurumsallaşma işletme çalışanlarının eylem ve kararlarını hem güçlendirmekte hem de sınırlandırmaktadır. Bu da işletmelere uygunluk kazandırdığı gibi istikrar da kazandırmaktadır.

1.3. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın tanımı değişik araştırmacılarca yapılmasına rağmen boyutlarının açıkça ortaya konmaması bu alanda ciddi bir açık oluşturmaktadır. Bu araştırma ile bu açığın doldurulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar formalleşme, profesyonellik, hesap verebilirlik, örgüt kültürü oluşturma ve tutarlılıktır (Tablo 3). Aşağıdaki bölümlerde bu kavramlar detaylı şekilde incelenerek kurumsallaşmaya nasıl katkıda buldukları ortaya konmaktadır.

1.3.1. Formalleşme

Formalleşme örgüt yapısının, eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurullarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. İşletme eylemlerinin kurullar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formalleşme olarak tanımlanabilir (Wallace, 1995:228-41). Formalleşme kurullara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir ve kurullar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Formalleşme ile yönetsel eylemler, kararlar ve kurullar yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir (Ferrel ve Skinner, 1988). Bu şekilde işletmelerde denge oluşur ve çalışanlar ve yöneticiler için yönlendirici standartlar konmuş olur. Formal yapı işletmenin iş aktivitelerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır (Ford ve Schellenberg, 1982:49-57; Alfred, 1989:540-6; Adler and Borys, 1996:62). Formalleşen yapıların daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasına ve çevreye iyi adapte olmasıyla açıklanabilir.

Tablo 3. Kurumsallaşmanın Boyutları

BOYUTLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
FORMALLEŞME	yazılı prosedürlerin varlığı işlerin prosedürlere göre yapılması görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	denge kazandırmakta kontrolü sağlamakta koordinasyonu sağlamakta
PROFESYONELLEŞME	profesyonel yöneticilerin istihdamı profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik profesyonellerin otonom olması profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	adaptasyonu kolaylaştırmakta güvenirlilik kazandırmakta örgüt kapasitesini artırmakta
HESAP VEREBİLİRLİLİK	eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi saydamlık eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması sosyal sorumluluk eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	meşruluk kazandırmakta güvenirlilik kazandırmakta
KÜLTÜREL GÜÇ	etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	kontrolü kolaylaştırmakta koordinasyonu kolaylaştırmakta
TUTARLILIK	verilen sözün tutulması milyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeler benzeme benzer durumlarda benzer tepkileri verme	güvenirlilik kazandırmakta meşruluk kazandırmakta

Formalleşmenin olmadığı işletmelerde görevler ve prosedürler personelin acil ihtiyaçlarını gidermek için dağıtılmaktadır. Yerleşmiş prosedürler olmadığından yöneticilerin bireysel etkileri işletmelerde görülür (Alfred, 1989:540-6). Formalleşmenin olmadığı durumlarda alt iş birimleri arasındaki bağ gevşek olmaktadır. Yönetici değişimi ile birlikte bağın gevşek olduğu işletmelerde ise çatışmalar yaşanabilmektedir (Ferrell and Skinner, 1988:103-5). Formalleşmiş işletmeler işletmelerin sürekliliğini ve büyümesini sağlayan eylemler gerçekleştirir. Formalleşme ile birlikte işletmeler kurumsallaşmış işletmelerle daha çok ve verimli iş yapar hale gelmektedir (Staggenborg, 1988:558-8). Formalleşen işletmelerin eylemlerinde belirlilik bulunmaktadır. Bu da başka kurumlarca aranan ve arzulan bir durumdur. Diğer örgütler bu özelliklere sahip işletmelerle iş yapmayı tercih

etmektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmelerin müşteri yelpazesi geniş ve kaynaklarında artış ortaya çıkar. Formalleşme pazarlama taktiklerinin de kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Prosedürlere ve kurallara bağlanan taktiksel uygulamalar çalışanlarca daha iyi kavranır ve uygulanır ve süreklilik kazanır. Formalleşme belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır (Kimberly, 1979: 437-57). İşletme çalışanlarınca rollerin bilinmesi, belirsizliği azaltarak kimin ne yapacağını sınırlandırmaktadır. Bu sayede işletme içinde koordinasyon kolaylaşarak kurumsallaşma artmaktadır. Formalleşme çalışanların işletmeye bağlılığını artırmaktadır. Bunun temel nedeni işletme içerisinde görev tanımlarının ve sorumlulukların belirlenmesidir. Formalleşme işletmenin know-how'ı olarak görülmektedir (Ford and Schellenberg, 1982: 49-58). Çünkü formalleşme geçmiş deneyimlerden yararlanmayı ve çalışanların yeteneklerini artırmalarını sağlamaktadır. Formalleşme rutin işlerin en iyi uygulamalarını kurallaştırır (Adler and Borys, 1996: 61-4) ki bu da işletmelerin yeteneğinin artmasını sağlamaktadır. İşletme yeteneğini artıran formalleşme işletmelerin etkili ve etkin olmasını sağlamaktadır. Formalleşen işletmeler uzmanlar sayesinde tedarikçilerle ve müşterilerle daha iyi ilişki kurmaktadır. Çünkü uzmanlar bu tür ilişkileri devam ettirecek ve düzenleyecek yeteneğe ve bilgiye sahiptirler ve konuya hakim olmaları ilişkinin kalitesini ve süresini olumlu etkilemektedir. Bu ise işletmelerin adaptif yeteneğini artırdığı gibi diğer kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Örgütsel hafıza öğrenen örgütlerde araştırılan bir kavramdır ve bireysel hafızadan farklı olarak fonksiyon görmektedir. Şayet çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile örgütsel hafıza ile işletmeler bilgi ve deneyimlerini sonraki nesillere aktarabilmektedir. Örgütsel hafızayı oluşturan unsurlar ise bilginin enformasyon sistemlerinde, operasyon prosedürlerinde, misyon ifadelerinde, örgütsel hikayelerde ya da rutinlerde kodlanması ve kaydedilmesidir (Slater and Narver, 1995: 63-70). Bu nedenle formalleşme örgütsel hafızayı artırarak işletmenin kapasitesini yükseltmektedir.

1.3.2. Profesyonelleşme

İşletmelerin profesyonelleşmesi; yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur çalışan profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden, profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Profesyonel yöneticiler kariyerleri karşılığı para kazananlardır. Aynı zamanda bir işletmeden başka bir işletmeye geçiş yapabilirler (Hall, 1968: 92-8). Profesyonellerin önemli bir özelliği de belirli konularda uzmanlaşarak o konularda derin ve uzman bilgiye sahip olmalarıdır ve profesyonellerin know-how'ları daha fazladır (Zajac and

Westphal, 2004:433-7). İşletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilerek işletmelerin de know-how'ı artırılmaktadır ve profesyoneller mesleki bilgilerinin fazla olması nedeni ile işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedirler (Boons and Strannegard, 2000:7-15). İşletmelerde profesyonellerin çalışması işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki işletme üyelerince profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını artırmaktadır. Bir diğeri ise işletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır (Burns and Wholey, 1993:106-8). Profesyoneller bunu ise diğer kurumlarda çalışanlarla kurdukları kişisel ilişki ya da mesleki kuruluşlardaki ilişkileri sayesinde yapabilmektedirler. Bir başka olumlu sonuç ise profesyonelleşme beraberinde daha iyi koordinasyonu da getirmektedir. Profesyoneller bunu işletmeyi formal yapıya dönüştürerek sağlamaktadırlar. Profesyonel yöneticiler işletmelere denge oluşturmaya çalışmaktadır. Bunu ise işletmeyi formalleştirerek yapmaktadırlar ki bu da kurumsallaşmayı artırmaktadır. Profesyonel yöneticiler kişisel başarı ve tatmin aramaktadırlar. Kişisel başarı onlar için kariyer oluşturduğundan son derece önemlidir. Kişisel başarıyı ise işletmeleri başarılı kılarak elde etmektedirler. Profesyonel yönetimle birlikte çalışanlarda yönetim normlarına uyulduğu inancı oluşmaktadır. Bu da işletmede normların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Normların oluşturulması ise örgüt kültürünü güçlendirmekte ve işletmeyi kurumsallaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır. Özellikle bünyesinde profesyoneller olan işletmeler bu profesyoneller sayesinde diğer örgütlerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadır. Profesyonel yöneticiler girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından işletmelerin adaptif yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Profesyoneller işletmelerin kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler (Wallace, 1995:228-41). Bu da işletmelerin çevresel kurumların oluşturdukları normlara bağlı kalmalarını sağlamaktadır. İşletmelerin meşruluğu için baskı işletme dışından olabildiği gibi, işletme içerisinde profesyonel çalışanların olması da içsel baskıyı oluşturmaktadır. İçsel baskının etkisi işletmelerde yoğun olarak hissedildiğinde ise yönetim meşruluk kazanıp bu baskılara cevap vermektedir ve bu da kurumsallaşmayı sağlamaktadır. İşletmenin profesyonelleşmesi için işletmede profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı oluşturulursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamaya bileceği gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır. Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve

işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir (Cohen and Kol, 2004:386-8). Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedir. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadır. İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların bu baskılarına onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Yönetim fonksiyonlarından biri de kontroldür ve profesyonellik yönetsel kontrolü kolaylaştırmaktadır. İşletmelerde eylemlerin, davranışların ve performansın kontrolü sağlandığında ve ödül ve ceza sistemi ile desteklendiğinde kurumsallaşmanın sağlanması hızlanmaktadır (Scott,1987:493-510).

1.3.3. Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli boyutlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskısı sonucunda, eylemlerinden topluma karşı sorumlu olması ve eylemleri ile ilgili doğru, tam, önyargısız ve ilgili bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir. İşletmelerin meşru kurumlara dönüşmesi yönünde işletmeyle ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda işletmelerin hesap verebilirliğe sahip olması gerekmektedir. Bu işletmeyle toplum arasında bir çeşit sözleşme olarak görülmektedir (Warren, 2003:153-4). Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığından bu sözleşme ile işletmeler toplumun bir parçası haline gelip kabullenilmektedir. İşletmeler çeşitli kurumlar üzerinde anlaşılabilir standartlara ve ilkelere uyarak hesap verebilir olmaktadır. Bu ilkeler güvenilir olma, saygı, sorumluluk, adil olma, başkalarına özen ve vatandaşlık gibi kavramları içermektedir. Bütün bunlar rekabetin işlerliğini ve rekabetin sadece toplum için değil işletmeler için de fayda sağlamasına olanak vermektedir. İşletmeler paydaşların çeşitli baskıları nedeni ile hesap verebilir olmaya zorlanmaktadır. İşletmeler prensipleri, standartları ve kuralları ile eylemleri konusunda hesap verebilir olmaları gerekmektedir. Aksi durumda paydaşlar işletmelere gerekli desteği sağlamamaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların ulaşımına açık olması yani işletmenin saydam olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004:433-7) ve bu ise işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Hesap verebilirlik ve saydamlık işletmelerin kredibilitelerini artırmakta ve kredibilitenin sonucu olarak güven kazanılmaktadır. Standartlaşma hesap verebilirliği artırmaktadır. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi, saydamlığı ve hesap verebilirliği kolaylaştırmaktadır. Aslında devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar işletmelerin bu yönde

standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadır. İşletmeler hesap verebilir olmaya zorlayan unsurlardan biri de tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketiciler boykot ve aktif eylemlerle işletmelere tepki gösterebilmektedir. Tüketicilerin kültürel yapısı, çevresel kaygılar gibi unsurlar da işletmelerin eylemlerini yönlendirebilmektedir. Tüketici hareketleri işletmelerin kamu oyundaki ününü etkileyerek, boykotlarla ve çeşitli eylemlerle hesap vermeye zorlamaktadır. Farklı hedefleri olan sivil örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadır. Özellikle çevreci örgütler işletmelerin çevreye olan duyarlılığını sürekli irdelemekte ve aksi durumlarda tepki göstermektedir. Mesleki ya da endüstriyel örgütler de işletmeleri hesap verebilir olmaya zorlamaktadırlar. Bunlar çoğunlukla devlet düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Devlet çıkarttığı yasalarla işletmeleri bu tür örgütlerin bir parçası olmaya zorlamaktadır. Düzenleyici kurumlar işletmelerin geliştirilen standart ve normlara uyarak saydam ve hesap verebilir olmalarını sağlamaktadır (Lawrence et al, 2001: 624-40). Bunu ise hisse sahipleri gibi paydaşlarla ilişkileri geliştirerek ve onlara gerekli bilgileri aktararak sağlayabilmektedir. Aksi durumda ise akreditasyon ve sertifikasyon alamayacaklarından işletmelerin faaliyetleri sınırlandırılabilir. Hesap verebilirlik ve saydamlık ekonomik sistemlerdeki yolsuzlukları ortadan kaldırmaya katkıda bulunmaktadır. Yolsuzluk kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasını etkilediğinden etkililiği ve etkinliği azaltmaktadır (D'Aunno ve diğ., 2000: 679-85).

1.3.4. Kültürel Güç

Kültürel güç örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar ve değer ve ilkelerin işletme üyelerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Örgütsel kültür bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275-9; Yılmaz ve diğ., 2005:1340-52). İnanışlar geniş olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Güçlü örgüt kültürü etkililiği artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır (Langan-Fox ve Tan, 1997: 273-6; Yılmaz ve diğ., 2005:1340-52). Güçlü kültürün bu özellikleri etkililiği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır. İşletmeler meşruluk kazanma düşüncesi ile sosyal aktörlerin değerlerine uyum sağlama çabasıdır. Bunu ise işletme içerisinde sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerler oluşturarak yapabilmektedirler. Meşruluk kazanmanın önemli bir kaynağı üst kültürel çevredir. Bu üst kültürel çevreyi işletmelerin içinde bulunduğu toplum oluşturmaktadır (Scott, 1987:493-511). Kültür kişilerin ve grupların davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden işletmede güçlü kültürün oluşması, üyelerin

istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır.

Grup normları grup üyelerinin davranışlarını düzenlemek için gruplarca adapte edilen informal kurallardır. Bu normlar yazılı olmamakla ve açıkça tartışılmamakla birlikte grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı etkileri vardır. Örgütsel normların oluşmasında örgütsel kültürün önemli bir yeri vardır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275-9). Normlar kültürün bir bileşenidir ve toplum kültürü örgüt normlarını da etkilemektedir. Normlar grupların fonksiyonlarını ifade etmektedir. Normların oluşması grup değerlerinin ne olduğunu ve grubun ayırt edici özelliği ve kimliği için neyin temel oluşturduğunu belirler. Normların oluşması ile birlikte grup üyeleri rollerini daha iyi anlayabilmekte ve bu da grubun işletmelerin hedefleri doğrultusunda fonksiyon görmesini sağlamaktadır. Normların oluşmasında daha önce bahsedilen çevresel kurumların uyguladıkları çeşitli mekanizmalar etkili olmaktadır. Şayet işletmeler çevresel kurumların beklentisine onların belirledikleri normlara uygun normlar geliştirip cevap veremez ise disipline edici mekanizmaların uyguladığı sertifikasyon ve akreditasyon gibi uygulamalarla faaliyetleri sınırlandırılabilir. Grup normları tahmin edilebilirliği artırmaktadır. Tahmin edilebilirlik eylemlerin kestirilmesi ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. Tahmin edilebilirlik kurumsallaşmanın doğurduğu önemli sonuçlardan biridir. Bu nedenle normların oluşması kurumsallaşmayı da beraberinde getirmektedir. Normlar grup üyelerinin tatmini artırarak kişiler arası çatışmaları azaltmaktadır. Kişiler arası çatışmanın azalması koordinasyon ve iletişimi artırmaktadır. Bunlar ise kurumsallaşmayı hızlandıran unsurlardır. Grup normları üretkenliği etkilemektedir (Feldman, 1984:47-52). Çünkü yukarıda değinildiği gibi normlar; çatışmaları azaltmakta, grupların işletme hedefleri doğrultusunda fonksiyon görmesini sağlamak ve koordinasyonu ve iletişimi kolaylaştırmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004:433-7).

Değerler ve ilkeler işletmelerin en iyi olma isteği ile etkililiği artırmak için ve işletme problemlerine çalışanlarda yaratıcılık, kişisel gelişim ve yenilikçilik anlayışı oluşturarak bulunan çözümlerdir ve bilinçaltı unsurlar olarak işlev görürler. İşletmelerde değerler oluştuğunda kurum özelliği kazanmaktadır (Zajac ve Westphal, 2004: 433-7). Kurum özelliği ise işletmelerin dengede olması, tutarlı olması, meşru olması ve tahmin edilebilir olmasıdır. Bu özelliklerle işletmeler daha uzun süreli yaşamlarını sürdürürken aynı zamanda daha fazla kaynağa da ulaşabilmektedirler. Finansal kontrol araçları sorumluluk, kişisel gelişim ve yaratıcılığı ve yetenekleri ölçmek için yeterli olmamaktadır. Bu kavramlar işletmelerin entellektüel sermayesinin önemli bileşenidir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarda bu kavramları oluşturmaya çalışması işletme sermayesini artırması anlamına gelmektedir. İşletmelerin kompleksleşmesi kontrol aracı olarak mali verilerin yetersizliğini doğurmaktadır. Çünkü bunlar yaratıcılık ve yenilikçilik gibi unsurları göstermemektedir. Oysa bu tür kavramların örgüt değeri olarak yerleşmesi çalışanların bu yönde çaba göstermelerini sağlayacaktır. Değer ve

ilkelerin işletme çalışanlarınca paylaşılması oto kontrolü sağlayarak işletmenin etkililiğini artırmaktadır. Örgüt değer ve ilkeleri oluşturmak meşruluk kazanma çabasıdır ve bu sayede işletmeler kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır (Pruzan, 1998:1379-83). Başka kurumlarca örgütün değer ve ilkelerinin olduğunun algılanması işletmelere olan güveni artırmaktadır. Yönetimsel uygulamalar ulusal kültürün yanında diğer kurumların baskılarından da etkilenir (Norburn ve diğ., 1990:451-4). Dışsal baskıya örnek olarak işletmenin ilişki içerisinde olduğu farklı kurumlar gösterilebilir. Bu kurumların ilke ve değerleri de işletmelerin ilke ve değerlerini etkilemektedir. Bu kurumsallaşmanın kaçınılmaz bir sonucudur.

Etik kuralları neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlar. Bu yönüyle insanların davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yeri vardır. Bu açıdan işletmede etik kuralların yerleşmiş olması, çalışanların davranışlarını istenilen kalıplara sokmada önemli yeri bulunmaktadır. Etik kavramlar ülkeden ülkeye ve toplumdaki topluma değişebilmektedir (Ferrell ve Skinner, 1988:103-5). Etik kavramlar kültürün bir bileşenidir ve kültür ise toplumların yapısına göre şekillendiğinden etik kavramlar da toplumdan topluma değişmektedir. Ancak yine de bazı kavramlar evrenseldir ve bunlar bütün toplumlarda benzerlik göstermektedir. Ayrıca globalleşme toplumları kültürel olarak yakınlıktırıldığından toplumların anlayışlarında da yakınlık olmaktadır. Etik davranışlar bir ülkenin kanunları ve kuralları ile şekillenmektedir. Etik davranışları toplumların kültürleri ve evrensel değerler yanında, kanunlar da zorlayıcı bir şekilde etkilemektedir. Etik kurallar genelde işletmelere dışarıdan empoze edilmekte ve kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275-9). Etik kuralları çoğunlukla mesleki ve sektörel örgütler de işletmelere empoze etmektedirler.

1.3.5. Tutarlılık

Tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutması, misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmesi için tutarlı eylemler yapması ve kararlar alması gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın bir boyutu olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen izomorfizm kavramına da dayanmaktadır. Tutarlı olarak işletmeler güvenilirlik kazanmayı hedeflemektedir. Tutarlı davranışlar sergileyerek işletmeler paydaşlarının güvenini kazanıp onlarla duygusal ve rasyonel ilişkiler geliştirebilmektedirler. Bunun sonucunda ise paydaşlardan daha çok katkı alan işletmelerin daha yüksek performans göstermeleri de kaçınılmazdır. Tutarlılık işletme çalışanlarında örgütün adil olarak algılanmasını sağlamaktadır ki bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkısını artırmaktadır (Cohen ve Kol, 2004:386-388). Bunun sonucu olarak ise işletme performansı artmaktadır. İşletme adaletine güven aynı zamanda işletmede koordinasyonu ve dolayısıyla da entegrasyonu artırmaktadır. Bu da yine performansı olumlu etkilemektedir. Vizyon ile eylem arasındaki tutarlılık güven sağlamaktadır. Tutarlılık eylemlerin işletme

vizyonu ile uygun olması ile gerçekleşmektedir. İşletmelerin başka örgütlerce güvenli olarak algılanması işletme meşruluğunu artırmaktadır. Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir. Tutarlılık aynı zamanda değişkenliğin boyutunu ifade etmektedir. İşletmelerin benzer durumlarda benzer tepki vermesi tutarlılığın göstergesidir. Değişkenliğin fazla olması tutarlılığın az olmasına neden olmaktadır. Tutarlılık tüketiciler üzerinde olumlu etki yaratmakta ve dolayısıyla pazar payının artmasına katkıda bulunmaktadır. Müşteriler eylemlerinde ve ürünlerinde tutarlılık olan işletmelere güven duymakta ve bu işletmelerin ürünlerini tercih etmektedirler. Çünkü müşteriler hangi şartlarda ne ile karşılaşacaklarını öngerebilmektedir. Tutarlılık algılanan riski artırmaktadır. Risk kaçınılmaz olmakla birlikte kişilerin risk düzeyini minimum tutma çabaları vardır. Tutarlı işletmeler için risk algılanması azalmaktadır. Çünkü müşteriler işletmenin hangi durumda nasıl tepki vereceğini öngerebilmektedirler. İşletme eylemlerindeki tutarsızlık işletmenin ürünlerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Ürünlerin kaliteli olması müşterileri tatmin etmek için yeterli olmamaktadır. Tutarlılık işletmelerin kredibilitelerini artırmaktadır. Kredibilite ise algılanan riski ve dolayısıyla bilgi maliyetini azaltmaktadır. Kurum ve kişiler tutarlı görmedikleri işletmeler ile daha fazla ve değişik kaynaktan bilgi edinme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu ise bilgi edinmenin maliyetini artıran bir unsurdur. Tutarlılık belirsizlik ve zayıf kalite algılanmasına neden olarak işletme marka ve imajına zarar vermektedir (Swait ve Erdem, 2002:304-5). Bu ise işletmelerin meşruiyetini zayıflatmakta ve ön görülebilirliği azaltarak işletmenin kurumsallaşmasını engellemektedir. İşletme çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında tutarlılık olması gerekmektedir. Böyle olmadığı durumlarda işletmelerde çatışma çıkacağı gibi örgütün etkinliği ve etkiliği de azalacaktır. Tutarlılık etik kuralların uygulanarak örgüt kültürü haline gelmesiyle sağlanabilir (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1275-9).

Sonuç

Kurumsal teori işletmelerin çevrelerinden nasıl ve neden etkilendiğini açıklayan ve pazar çevresindeki işletmeye çeşitli baskılar uygulayan kurumları inceleyen örgütsel teoridir. Hızla değişen çevreye işletmelerin adapte olmaları onların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabette geri kalmamaları için son derece önemlidir. İşletmelerin çevresel adaptasyonu sağlayabilmeleri için öncelikli olarak çevresel aktörlerin beklentilerini algılayabilmesi ve yorumlayabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin çevreye adaptasyonu, bu aktörlerin beklentilerine en uygun tepkinin verilmesi ile olmaktadır. İşletmelerin uzun süreli yaşamları için faaliyet gösterdikleri çevreden kaynaklanan normatif, bilinçsel ve düzenleyici baskılara gerekli tepkileri zamanında vermesi gerekmektedir. Bu baskılara işletmeler formalleşerek, profesyonelleşerek, hesap verebilir olarak, güçlü kültür geliştirerek ve tutarlı olarak cevap vermekte ve kurumsallaşmalarını gerçekleştirmektedirler. İşletmeler kurumsallaşarak denge kazanmakta, tahmin

edilebilir olmakta, meşru olmakta, uygunluk kazanmakta ve kaynaklarını artırmaktadırlar. Kurumsallaşmanın işletme süreçleri ve yapısı üzerinde etkili olduğu gibi işletmenin stratejisinde ve seçilen stratejinin uygulanmasında da etkili olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma kavramı örgütler için son derece önemlidir.

Kaynaklar

- ADLER, Paul S. ve Bryan BORYS (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41 (March), 1, 61-89.
- ALFRED, Kieser (1989), "Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 34 (December), 4, 540-564.
- BOONS, Frank ve Lars STRANNEGARD (2000), "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, 30 (Fall), 3, 7-17.
- BOYNTON, Andrew C. ve Bart VICTOR (1991), "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, 34 (Fall), 1, 53-66.
- BURNS, Lawton R. ve Douglas R. WHOLEY (1993), "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks", *Academy of Management Journal*, 36 (February), 1, 106-138.
- COHEN, Aaron ve Yardena KOL (2004), "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 4, 386-405.
- D'AUNNO, Thomas, Melissa SUCCI ve Jeffrey A. ALEXANDER (2000), "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 45 (December), 4, 679-703.
- FELDMAN, Daniel C. (1984), "The Development and Enforcement of Group Norms", *The Academy of Management Review*, 9 (January), 1, 47-53.
- FERRELL, O. C. ve Steven J. SKINNER (1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 1, 103-109.
- FORD, Jeffrey D. ve Deborah A. SCHELLENBERG (1982), "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance", *The Academy of Management Review*, 7 (January), 49-58.
- FOX-WOLFGRAMM, Susan J., Kimberly B. BOAL ve James G. HUNT (1998), "Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, 43 (March), 1, 87-126.
- GOTTLIEB, Jonathan Z. ve Jyotsna SANZGIRI (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 15 (December), 12, 1275-1285.

- GREWAL, Rajdeep ve Ravi DHARWADKAR (2002), "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 66 (July), 3, 82-97.
- HALL, Richard H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, 33 (February.), 1, 92-104.
- HOFFMAN, Andrew J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42 (August.), 4, 351-371.
- KIMBERLY, John R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization," *Academy of Management Journal*, 19/9 (September), 437-457.
- LANGAN-FOX, JanIce ve Philomena TAN (1997), "Images of a Culture in Transition; Personal Constructs of Organizational Stability and Change", *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 70 (September), 3, 273-293.
- LAWRENCE, Thomas B., Monika I. WINN ve P. Devereaux JENNINGS (2001), "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *The Academy of Management Review*, 26 (October), 4, 624-644.
- MCNALLY, Regina (2002), "The Institutionalization of Relationship Marketing", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 13, 179-184.
- NORBURN, David, Sue BIRLEY, Mark DUNN ve Adrian PAYNE (1990), "A Four Nation Study of the Relationship Between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation", *Journal of International Business Studies*, 21,3, 451-468.
- PRUZAN, Peter (1998), "From Control to Values-Based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, 17 (October), 13, 1379-1394.
- RUERKERT, Robert W., Orville C. Walker, Jr., ve Kenneth J. ROERING (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.
- SCOTT, W. Richard (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32 (December), 4, 493-511.
- SELZNICK, Philip (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, 41 (June), 2, 270-277.
- SLATER, Stanley F. ve John C. NARVER (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- STAGGENBORG, Suzanne (1988), "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement", *American Sociological Review*, 53 (August), 4, 585-606.
- SWAIT, Joffre ve Tülin ERDEM (2002), "The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior", *Journal of Marketing Research*, 39 (August), 3, 304-320.

- WALLACE, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (June), 2, 228-255.
- YILMAZ, Cengiz, Lütfihak ALPKAN ve Ercan ERGÜN (2005), "Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm performance", *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- ZAJAC, Edward J. ve James D. WESTPHAL (2004), "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, 69 (June), 3, 433-457.
- ZUCKER, Lynne G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, 42 (October), 5, 726-743.