

## YENİ YAPILARIN BENİMSENME BİÇİMİ: RASYONEL VE TÖRENSEL SEÇİMLER

Yeşim KURT<sup>1\*</sup>, Senem BESLER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Research Assoc., Anadolu University, Department of Civil Aviation Management, TURKEY, [yesimkurt@anadolu.edu.tr](mailto:yesimkurt@anadolu.edu.tr)

<sup>2</sup>Prof. Dr., Anadolu University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, TURKEY, [sbesler@anadolu.edu.tr](mailto:sbesler@anadolu.edu.tr)

\*Corresponding Author

### ADOPTION OF NEW STRUCTURES: RATIONAL AND RITUAL CHOICES

#### Abstract

The aim of this study is to open up the basic strategies developed by the organizations against the emerging and widespread structures in the institutional environment and to discuss how these practices are adapted and adopted. The discussion of diffusion and adoption is one of the main issues that are frequently emphasized in the new institutional theory studies. According to the theory, organizations exist not only within the technical environment but also within an institutional environment, and the survival of organizations depends on their ability to manage their relationships within this institutional environment. According to the new institutionalists, organizations can be seen as legitimate and survive by adapting to the structures that are spreading in their institutional environment. For this reason, organizations that want to manage the demands coming from their institutional environment, in other words different institutional pressures, mediate their institutionalization by applying the structures recommended by actors. As these practices become institutionalized, they become myths and legends and are increasingly applied by more and more organizations. According to the theory, these practices that seem to be implemented by organizations may not always be really adopted. In this theoretical research, it is aimed to shed light on the concepts such as diffusion, adaption and adoption. For this reason, rational and ritual choices of organizations and the concept of decoupling are discussed.

**Keywords:** New institutional theory, Legitimacy, Diffusion, Adoption, Adaption, Decoupling

#### Özet

Bu çalışmanın amacı, kurumsal çevrelerde ortaya çıkan ve hızla yayılım gösteren yeni yapılara karşı örgütlerin geliştirdikleri temel stratejileri, bu yapıların uygulanma ve benimsenme biçimini tartışmaya açmaktır. Yayılım ve benimseme tartışmaları, yeni kurumsal kuram çalışmaları içinde sıkça vurgulanan temel konulardandır. Kurama göre örgütler sadece teknik çevre içerisinde değil kurumsal bir çevre içerisinde de var olurlar ve örgütlerin hayatta kalması bu kurumsal çevre içerisindeki ilişkilerini yönetebilmesine bağlıdır. Yeni kurumsalcılara göre örgütler, kurumsal çevrelerinde yayılım gösteren yapılara uyum göstererek meşru görülür ve varlıklarını sürdürebilirler. Bu nedenle, kurumsal çevrelerden gelen talepleri başka bir deyişle farklı kurumsal baskıları yönetmek isteyen örgütler, aktörlerce tavsiye edilen yapıları uygulayarak kurumsallaşmalarına aracılık eder. Bu uygulamalar kurumsallaştıkça mitler-efsaneler haline gelir ve aynı kurumsal çevrede gittikçe daha fazla örgüt tarafından uygulanmaya başlar. Kurama göre örgütlerce uygulanıyor görünen bu uygulamalar her zaman gerçekten benimsenmeyebilir. Teorik olarak yürütülen bu araştırmada, bu tartışmaya konu olan yayılım, uygulama ve benimseme gibi kavramlara ışık tutulması amaçlanmaktadır. Bu nedenle, araştırmada, örgütlerin rasyonel ve törensel seçimleri ve ayırma kavramı tartışmaya açılmaktadır.

**Keywords:** Yeni kurumsal kuram, Meşruiyet, Yayılım, Benimseme, Uygulama, Ayırma

## 1 GİRİŞ

Örgütsel alanlarda başka bir deyişle kurumsal çevrelerde ortaya çıkan yeni yapıların neden yayıldığı (diffusion), nasıl uygulandığı (adaption) ve nasıl benimsendiği (adoption) yeni kurumsal kurumsal kuramın inceleme alanına girmektedir. Buna göre kurumsal çevreleri şekillendiren aktörler (Scott, vd. 2000), kimi zaman zorlayıcı kimi zaman normatif mekanizmalar yoluyla yeni yapı veya uygulamaların yayılmasına ve kurumsallaşmasına yol açarlar. Başka bir deyişle örgütsel alanlarda ortaya çıkan yapılar, kurumların düzenleyici (regulative), normatif (normative) ve kültürel-bilişsel (cultural-cognitive) boyutları aracılığıyla kurumsallaşmaya başlarlar (Scott, 1995, s. 33; 2003, s. 880; Ruef ve Scott, 1998, s. 878-879). Örgütler ise bu yapıları benimseyerek kurumsal çevrelerinde meşru görülmek böylece sürdürülebilirliklerine katkı sağlamak isterler. Yeni kurumsal kurama göre, hiçbir örgüt sadece teknik bir sisteme ait değildir. Aksine, bütün sosyal sistemler, dolayısıyla tüm örgütler, sosyal gerçekliği tanımlayan ve sınırlayan kurumsal bir çevrede var olurlar (Scott, 1987, s. 507). Yeni kurumsalcılar, örgütlerin sadece teknik çevre içinde var olmadığını ileri sürmekte ve kurumsal çevrenin varlığına vurgu yapmaktadırlar. Onlara göre, birçok örgütsel yapı, bu çevredeki kurumsal kuralların başka bir deyişle kurumsallaşan yapıların yansımaları olarak ortaya çıkar (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Bu görüşe göre, örgütün resmi yapıları, üretimin teknik ve idari ihtiyaçlarının bir sonucu olarak değil, dış çevrede rasyonelle edici baskıların ya da “mitlerin” yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 487). Dolayısıyla, örgütsel başarı, verimlilik ve etkinlik dışındaki faktörlere de bağlıdır. Başka bir deyişle, örgütün dış çevresiyle ilişkileri de bu faktörler kadar değerlidir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütlerin, meşru görünmek için sık sık diğer örgütleri taklit etmeleri ve kurumsallaşan uygulamaları benimsemeleri, genellikle normlara uygun görünme ve çevresiyle olan ilişkilerini yönetme arzusundan kaynaklanmaktadır (Ansari vd., 2010, s. 70).

Bu araştırmada, kuram içinde oldukça önemli bir yer tutan ve örgütler için son derece kritik bir kaynak olarak ortaya çıkan kurumsal meşruiyet, örgütlerce meşru görülmek için gerçekleştirilen stratejiler, resyonel veya törensel seçimler gibi kavramlar tartışmaya açılmakta ve bu kavramların daha iyi anlaşılmasına aracılık etmek amaçlanmaktadır.

## 2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeni kurumsal kurama göre örgütler kurumsal çevrelerinde hayatta kalabilmek için meşruluğu kullanır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 349). Meşruiyet, hem bir eylemsizlik kaynağı hem de belirli biçimleri ve uygulamaları meşrulaştırmak için bir çağrışım olan örgütsel bir “zorunluluk” olarak görülür. Bu nedenle örgütler, kurumsal çevrelerindeki örgütlerle eşbiçimli olarak meşruiyet kazanmak isterler (Selznick, 1996, s. 273; Deephouse, 1996, s. 1033). Bu durum ise örgütlerin kaynaklara erişim sağlayarak hayatta kalma olasılığını artırmaktadır (Zucker, 1987, s. 443, 451). Bu nedenle meşruiyet, örgüt davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan örgüt kuramlarında, özellikle de yeni kurumsal kuramda oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Temel anlamda, değer yargılarıyla ilgili olan meşruiyet bireyin, oyunu ve kurallarını kendi adalet ölçütleri ışığında değerlendirmesinden kaynaklanır (Colombatto, 2012, s. 6). Örgüt yazınında ise meşruiyet örgütün faaliyetlerinin, içinde bulunduğu çevreyi oluşturan bireylerin veya örgütlerin beklentilerine uygunluğuyla (Bunnell, vd. 2016, . 413) o çevre ve toplum tarafından anlaşılma ve kabul edilmekle ilgilidir (Deephouse, 1996, s. 1025). Meşruiyet, örgütün faaliyetlerinin, bazı sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilen ve uygun olan bir eylem olduğuna dair algı veya varsayımdır. Başka bir deyişle, izleyiciler veya aktörlerin kolektif olarak örgüte yönelik izlenimleriyle ilişkilidir. Buna göre, meşruiyet insanların örgütlere nasıl davrandığını değil, aynı zamanda onları nasıl anladıklarını da etkiler. Böylece, izleyiciler meşru örgütü sadece daha değerli değil, aynı zamanda daha anlamlı, daha öngörülebilir ve daha güvenilir olarak algılarlar (Suchman, 1995, s. 574).

Weber (1968, s. 31), meşru bir düzenin varlığını dile getiren ve meşruiyetin önemini vurgulayan ilk sosyal kuramsalcılardandır. Parsons (1960) ise örgütlerin kıt kaynaklar üzerinde meşru bir hak iddia etmeleri için, takip ettikleri hedeflerin daha geniş toplumsal değerler ile uyumlu olması gerektiğini yani onlar tarafından meşru görülmeleri gerektiğini savunmuştur (Ruef ve Scott, 1998, s. 877). Zaman içerisinde çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli açılardan tartışılan meşruiyet, temelde stratejik ve kurumsal meşruiyet olarak ayrılmaktadır. Stratejik meşruiyet yönetsel bir bakışla ve araçsallıkla ilgiliyken, kurumsal meşruiyet örgütsel alan bazında kültürel baskılarla ilgilidir (Suchman, 1995, s. 572). Stratejik meşruiyet çalışmaları (çoğunlukla kaynak

bağımlılığı kuramıyla ilişkili olanlar) meşruiyeti operasyonel bir kaynak olarak görürler. Buradaki asıl amaç, rekabet etmektir ve bu amaca yönelik “satış” gibi gerçek çıktılar peşinde koşarlar. Bu araçsal bakış açısına uygun olarak, stratejik meşruiyet araştırmacıları genellikle meşrulaştırma süreci üzerinde yüksek düzeyde bir yönetsel kontrol üstlenirler. Amaçlanan, örgütün faaliyetini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları sunan teknik çevre gözünde meşru görülmektir. Bunun aksine kurumsalcılar meşruiyeti operasyonel bir kaynak olarak değil, örgütün kurumsal çevreleriyle uyumunun bir sonucu olarak değerlendirirler. Buna göre meşruiyet, örgütün nasıl inşa edildiğine, nasıl çalıştığına, nasıl anlaşıldığına ve değerlendirildiğine yönelik çabalarla ilgilidir (Suchman, 1995, s. 576; Pfeffer ve Salancik, 1978; Pfeffer, 1981).

Kurumsal meşruiyet temel olarak faydacı (pragmatic), ahlaki (moral) ve bilişsel (cognitive) olarak sınıflandırılmaktadır. Her üç tip de örgütsel faaliyetlerin, bazı sosyal olarak inşa edilmiş normlara, değerlere, inançlara uygunluğunu varsayar. Bununla birlikte, her bir meşruiyet türü bazı farklı davranışsal dinamiklere dayanmaktadır (Suchman, 1995):

**Faydacı Meşruiyet:** Örgütün eylemlerinin kendisi ve izleyicilerinin rasyonel çıkarlarına dayanır ve kurallara uygunlukla kazanılır. Somut ödüllerle ilgilidir. Bu nedenle faydacı meşruiyet bazı çıkarıcı davranışlarla yönlendirilerek deyim yerindeyse bir alışveriş sonucu “satın” alınabilir. Fayda-maliyet değerlendirmeleriyle ilgilidir. Söylemsel değerlendirmelere dayanır.

**Ahlaki Meşruiyet:** Örgütün ve faaliyetlerinin ahlaken doğru bulunmasıyla ilgilidir. Faydacı meşruiyetin aksine, ahlaki meşruiyette belirli bir faaliyetin değerlendiriciye fayda sağlayıp sağlamadığı konusunda değil, faaliyetin “yapılması gereken doğru şey” olup olmadığına dair kararlar üzerinde durulur. Etik değerlendirmelerle ilgilidir. Söylemsel değerlendirmelere dayanır. Faydacı meşruiyet daha dar anlamda ve kişisel çıkarları yansıtırken, ahlaki meşruiyet çok geniş anlamda olumlu bir toplumsal mantığı yansıtmaktadır. Bu meşruiyete sahip örgütler ya da eylemler faydacı meşruiyete sahip olanlara göre; olumsuz değerlendirmelere yönelik manilülatif söylemlerden daha az etkilenirler.

**Bilişsel Meşruiyet:** Dile getirilmemiş varsayımlarla ilgilidir. Kanıksanmışlığa dayanır. Sorgulanmadığından ya da aksi dahi düşünülmediğinden bu meşruiyete sahip kurumsallaşmış yapılar manilülatif söylemlerden neredeyse hiç etkilenmezler. Çünkü aslında olumlu veya olumsuz değerlendirmelere de tabi tutulmazlar. Bu nedenle en güçlü meşruiyet türü budur.

Örgütlerin kurumsal çevrelerindeki aktörlerin beklentilerine uyması, meşru olarak değerlendirilmelerinin yanı sıra, diğer kaynaklara ulaşmalarını kolaylaştırarak varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, kurumsal çevrelerdeki kurumsal kurallar, örgütlere böyle avantajlar sağlayan efsaneler “mitler” olarak işlev görür (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Kurumsal çevrelerdeki mitlere uygunluk, örgütün verimlilik kriterleriyle çelişebilmektedir. Buna göre bir yandan teknik verimliliklerini sürdürmek öte yandan kurumsal çevrelerinde meşru görülme isteyen örgütler, uygulamaları faydalı olarak görmese bile meşruiyet aracı olarak görmekte ve törensel biçimde benimsemekte, örgütün gerçek faaliyetlerinden ayrılarak bu arada kalmışlığı yönetmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341, 356). Böylece, bir yandan kağıt üstünde uygulamaları benimsemiş gibi görünür ve aktörler gözünde meşruiyet kazanırken öte yandan gerçek iş süreçlerini bu uygulamadan ayrı tutarak bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalışırlar. Bu ilişki, izleyen bölümde daha detaylıca açıklanmaktadır.

## 2.1 Ayırma

Yeni kurumsal kuram yazınında sıkça tartışılan konulardan biri de ayırma (decoupling) davranışıdır. Ayırma stratejisi, örgütler için bir vitrinlerinin dekoru gibidir (Clark ve Newell, 2013, s. 1). Dışarıdan bakınca süslü bir dekora sahip olan bu vitrinde sergilenenler örgütün iç gerçekliğini yansıtmadığında, vitrini seyreden izleyiciler “görünürde” gerçekliğe sahip bu yapıdan etkilenerek örgütü meşru olarak görebilmektedir.

Kurama göre, örgütler kurumsal çevrelerinde ortaya çıkan yapı ve uygulamalara meşruiyet kazanmak ve çeşitli kurumsal baskıları yönetebilmek adına yönelirler. Kimi zaman ise bu uygulamalar örgütlerin teknik verimliliğini düşürmektedir. Örgütler, böyle bir durumda arada sıkışıp kaldıkları bir çatışma yaşarlar. Bir yandan verimliliklerini kaybetmemek için uygulamayı benimsemiş gibi görünür, başka bir deyişle törensel biçimde benimserler, öte yandan bu uygulamayı örgütün gerçek iç süreçlerinden ayırırlar. Ayırma stratejisine yönelen örgütler, yeni yapının getirdiği değişim maliyetlerinden kaçarak teknik verimliliklerini sürdürürken öte yanda kurumsal çevrede meşru görülürler (Özen, 2013, s. 129).

Buna göre örgütlerdeki faaliyetleri kontrol etme ve koordine etme girişimleri çatışmalara ve meşruiyet kaybına yol açtığı için, yapı elemanları faaliyetlerden ve birbirlerinden ayrıştırılmaktadır. Ayrıca, ayrıştırılan bu yeni yapının diğer uygulamalarla entegrasyonundan kaçınıldığı için çatışmalar en aza indirgenir. Denetim, değerlendirme ve faaliyetlerin kontrolü minimize edilir ve yapısal birimler arasındaki koordinasyon, karşılıklı

bağımlılık ve karşılıklı düzenlemeler gayri resmi olarak ele alınır. Yeni yapının uygulandığına dair denetim ve değerlendirmeler törenselleştirilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 357).

Ayırma terimi, resmi politikalar ile örgütün yönetim ve uygulama süreçleri arasındaki boşlukların yaratılması olarak yorumlanmakta ve konuyla ilgili çalışmalar bu noktaya odaklanmaktadır (Sakı ve Azunu, 2013, s. 1; Westphal ve Zajac, 2001, s. 202). Fakat bu vurgu, örgütsel alanlardaki kurumsal değişimin çoğunun sadece birer vitrin süsü olduğu yönündeki eleştirilere de yol açmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485). Kurumsal değişimlerin örgütlerin vitrininden öteye geçemediği fikrini reddeden ve ayırmanın bundan fazla değer ifade edebileceğini vurgulayan Bromley ve Powell'a (2012, s. 489-490) göre ayırma, son yıllarda politika-uygulama ve amaçlanan-gerçekleştirilen arasındaki boşluğa vurgu yapan iki ayrı anlamda tartışma konusudur:

**Politika-uygulama (Policy-practice):** Politika ve uygulama arasındaki boşluk, sadece bir fenomen olmasına rağmen, ayırmayla neredeyse eşanlamlı hale gelmiştir. Politika-uygulama boşluklarına odaklanan araştırmalar da genellikle yöneticilerin resmi kuralları uygulamadaki başarısızlıklarına ya da onlardan kaçınmalarına odaklanmaktadır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485). Bu araştırmalara göre politika-uygulama düzeyinde ayırma, resmi kurallar uygulanmadığında veya rutin olarak ihlal edildiğinde gerçekleşir. Sadece törenselleştirilmiş, uygulanmış, değerlendirilmiş veya günlük rutinleri değiştirmeyecek kadar az izlenen politikaları içerir (Bromley ve Powell, 2012, s. 489). Örgütlerin toplumsal olarak kabul edilmiş resmi politikaları, planları ve programları benimserken; bu biçimsel yapıları, örgütteki gerçek ve devam eden uygulamaların günlük rutinlerinden ve işleyişlerinden ayırmalarıyla ve dış aktörler gözünde meşruiyet kazanmalarıyla ilgilidir (Meyer ve Rowan, 1977; Westphal ve Zajac, 2001, s. 202). Bu düzeyde ayırma, örgütsel karar alıcıların ideolojik inançlarıyla çatışan politikaların uygulanmasını engellemek için de ortaya çıkabilir (Sakı ve Azunu, 2013, s. 2). Bu ayırma türünde değerlendirme/inceleme mevcut değildir veya denetimler sembolik bir eylem olarak tasarlanır ve törenselleştirilmiştir. İç bileşenlerin çıkarları önceliklenir ve temel faaliyetler korunarak etkinlik teşvik edilir (Bromley ve Powell, 2012, s. 490).

**Amaçlanan-gerçekleştirilen (Means-ends):** Bu düzeyde ayırmada yeni yapının politikaları tam olarak uygulanmaktadır ancak bu politikalarla, bir örgütün temel faaliyetleri ve bunların sonuçları arasında zayıf bir ilişki vardır (Bromley ve Powell, 2012, s. 485, 490). Bu politikalar uygulandığında biçimsel politika ve amaçlanan sonuçlar arasındaki bağlantı mat, belirsizdir, bu ilişki anlaşılabilir değildir (Bromley ve Powell, 2012, s. 489). Bu nedenle bu ayırma düzeyi, karmaşıklığa da katkıda bulunur. Değerlendirme ve denetim mevcut olsa bile tutarsızlıklar açığa çıktığında sürekli reform dönemleri oluşturur (Bromley ve Powell, 2012, s. 490). Daha detaylı açıklamak gerekirse; amaçlar ve sonuçlar arasında ayırma, biçimsel yapıların gerçek örgütsel sonuçlara sahip olduğu, çalışma etkinliklerinin değiştirildiği ve politikaların uygulandığı ve değerlendirildiği, ancak bu faaliyetlerin örgütsel etkinlik veya sonuçlarla bağlantılı olduğunu göstermek için yetersiz kanıtların olduğu yerlerde meydana gelir. Örgütsel katılımcılar bu eylemlerin sınırlı bir fayda sağladığının düşünürler ancak daha büyük yapısal baskıları algıladıkları için bu uygulamaları izlerler (Bromley ve Powell, 2012, s. 496).

Oliver'a (1991, s. 151) göre ise ayırma stratejisi kurumsal çevrelerden gelen baskılara karşı geliştirilen tek tepki değildir. Buna göre, örgütler, kurumsal baskının kaynağına yani baskıyı yapan aktörün kimliğine bu aktörle olan bağımlılık ilişkisine göre 5 tip stratejik tepki göstermektedir. Her biri 3 taktikten oluşan bu stratejiler, pasiften aktife doğru aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Oliver, 1991, s. 152):

- **Uyma (Acquiescence):** Örgütün kurumsal çevreden gelen baskılara, kurallara, değerlere ve normlara bağlı kalması, itaat etmesi başka bir deyişle uymasıyla ilgilidir. Bu uyum, aksini dahi düşünmeden farketmeden gerçekleştirilen uyma, kurumsal modelleri taklit etme veya kurallardan dolayı mecbur hissetme taktikleriyle gerçekleşir.
- **Uzlaşma (Compromise):** Örgütün kurumsal çevreden gelen baskıların bir kısmına uyarak uzlaşma yolunu bulmasıyla ilgilidir. Bu strateji, farklı kaynaklardan gelen kurumsal baskıları dengeleme, kurumsal unsurları yatıştırma veya kurumsal baskının kaynaklarıyla pazarlık etme taktikleriyle gerçekleştirilir.
- **Kaçınma (Avoidance):** Örgütün kurumsal çevreden gelen baskılara uymaktan kaçınmaya yönelik tepkileriyle ilgilidir. Bu strateji, kurumsal baskıya görünürde bir uyumun olduğu ve uygunsuzlukların üstünün kapatıldığı gizleme (ayrı tutma), tampon oluşturma ve faaliyet alanlarını değiştirerek kurumsal baskıdan kaçma taktikleriyle gerçekleştirilir.
- **Savunma (Defiance):** Kaçınmadan daha aktif bir davranış olarak nitelendirilebilecek bu tepki, kurumsal baskıların çok açık bir şekilde eleştirilmesine, reddedilmesine yönelik davranışlarla ilgilidir. Kurumsal baskıya yönelik norm ve değerleri açıkça reddetme, bunlara meydan okuma ve kurumsal baskının kaynağına saldırı taktikleriyle gerçekleştirilir.

- Manipülasyon (Manipulation): Kurumsal baskılara karşı geliştirilen en aktif tepki budur. Örgütün, kurumsal baskılar üzerinde aktif olarak değişiklik yapma veya güç uygulama isteğiyle ilgilidir. Kurumsal baskının kaynağı olan aktörleri seçerek örgüte dâhil etme, kurumsal baskıya yönelik değerleri ve kriterleri etkileyerek örgütün isteği yönünde şekillendirme ve kurumsal baskıya konu olan bileşenleri baskı yoluyla kontrol etme taktikleriyle gerçekleştirilir.

## 2.2 Rasyonel ve Törenselle Seçimler

Ayırma kavramıyla ilişki olan kavramlardan biri de törenselle seçimlerdir. Örgütlerin çeşitli kurumsal baskılar nedeniyle yeni uygulamalara yönelmesi, bu uygulamaları gerçekten benimsedikleri anlamına gelmeyebilir. Bu durum, kuramda geleneksel yayılım yazınına göre rasyonel ve törenselle seçime karşılık gelmektedir. Bu iki kavram şu şekilde özetlenebilir (Tolbert ve Zucker, 1983; Ansari vd., 2010, s. 70, 74; Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 149; Özen, 2002; 2013, s. 128-129, ; Selznick, 1996, s. 273).

**Rasyonel Seçimler:** Başlangıçta bir sorunu çözmek, ekonomik verimlilik veya etkinlik sağlamak, performansları iyileştirmek amacıyla bir uygulama geliştirilir. Uygulamayı bu nedenlerle yani bir ihtiyacı karşılamak için benimseyen ve kendi iç süreçlerine uyumlayarak entegre eden örgütler, yeni yapıyı iyi, fayda-maliyet açısından yararlı olarak gördükleri ve içselleştirerek uyguladıkları için rasyonel (ussal) biçimde benimserler. Çünkü bu uygulamalara yönelmeleri için özünde herhangi bir kurumsal baskı yoktur. Bu uygulamanın faydalı olarak görülmesi zamanla diğer örgütlerin de dikkatini çeker. Çeşitli aktörlerce tavsiye edilerek, istenerek örgütsel alanda yayılımı artmaya, yayıldıkça kurumsallaşmaya ve meşrulaşmaya başlar.

**Törenselle Seçimler:** Örgütsel alanda yayılım gösteren bir uygulama için, zaman içerisinde kritik bir kitleye ulaşıldığında uygulama teknik verimlilik arayışından öte bir anlam kazanarak, uygulamayanlar için meşruiyet kaygıları yaratmaya başlar. Diğer bir deyişle, bir kez eşik aşıldığında, verimlilik kaygıları, dış paydaşların ya da aktörlerin baskıları ile yer değiştirir. Artık, teknik gereksinimlerin ötesinde bir anlam kazanan bu yapı, performansı veya verimliliği artırmaktan öte meşruiyet aracı olarak görülen efsaneler “mitler” haline gelir. Örgütler bu süreci yönetebilmek ve aktörler gözünde meşru görülebilmek için bu uygulamaları taklit ederek uygulama yoluna giderler. Sonradan benimseyiciler de diyebileceğimiz bu kesim uygulama kararını verirken herhangi bir fayda maliyet analizi yapmaz, iç süreçlerine entegre etmez. Herhangi bir uyumlama yoluna gitmeden aynen öykünerek benimser. Özetle tüm bu süreçler, törenselle biçimde seçilen, benimsenen ve uygulanan eşibiçimli ritüeller haline gelir.

## 3 SONUÇ

Bu çalışma, yeni kurumsal kuram yazınında sıkça vurgulanan yayılım, meşruiyet, ayırma, benimseme gibi kavramları tartışmaya ve açıklamaya çalışan literatür çalışmasından oluşmaktadır.

Araştırmada, ilk olarak stratejik meşruiyet ve kurumsal meşruiyet arasındaki farka ve kurumsal meşruiyet türlerine değinilmiştir. Araştırmada ikinci olarak, örgütlerin meşru görülmek için yöneldiği yeni yapıları ne denli uyguladığını ve örgütün gerçek iş süreçlerine gerçekte ne kadar aktardığını sorgulayan ayırma kavramına ışık tutulmuş; “politika-uygulama” ve “amaçlanan-gerçekleştirilen” şeklindeki iki ayrı ayırma kavramı tartışmaya açılmıştır. Buna ek olarak ilgili bölümde, örgütlerin kurumsal baskılara karşı geliştirdikleri ayırma dışındaki diğer stratejik tepkilere de değinilmiştir. Araştırmada son olarak, örgütlerce uygulanıyor görünen kimi yapılara hangi nedenlerle yönelindiğinin ve bu yapıların gerçekten benimsenip benimsenmediğinin işaretlerini veren “rasyonel ve törenselle seçim” kavramları vurgulanmıştır.

Bu araştırma ile ilgili kavramların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

## REFERENCE LIST

- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.
- Bromley, P., ve Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530
- Bunnell, T., Fertig, M., ve James, C. (2016). What is international about International Schools? An institutional legitimacy perspective. *Oxford Review of Education*, 42(4), 408-423.
- Clark, C. E., ve Newell, S. (2013). Institutional work and complicit decoupling across the US capital markets: The work of rating agencies. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 1-30.

- Colombatto, Enrico, A Theory of Institutional Legitimacy (June 1, 2012). ICER Working Paper No. 5/2012. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2148326>
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *The Academy Of Management Journal* , 39(4), 1024-1039.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* , 48(2), 147-160.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal Of Sociology*,340-363.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy Of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetimin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. (2013). Yeni kurumsal kuram. Örgüt Kuramı. ( Ed: D. Taşçı, E. Erdemir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Ss. 120-138
- Parson, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, Il: Free Press.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3( Jaı Press).
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper And Row: Stanford University, 2003 Basım
- Ruef, M., ve Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 877-904
- Sakiy, E. K., ve Azunu, R. (2013). Ghana Airport Company Limitedâ€™ s Decoupling Experience: Achievements, Challenges and Policy Lessons. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (1995). Introduction: Institutional theory and organizations. *The Institutional Construction Of Organizations*. ( Ed: S. Christensen Ve W. R. Scott). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2003). Institutional Carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial And Corporate Change*, 12(4), 879-894.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37, 460-484.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization studies*, 29(2), 219-238.
- Scott, W. R.; Mendel, P. J.; Caronna, C. A. (2000). *Institutional Change And Healthcare Organizations: From Professional Dominance To Managed Care*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy Of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tolbert, P. S., ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 22-39.
- Weber, M. (1968). *Basic Sociological Terms*. Economy and Society. (Roth, G. and Wittich, C., eds) Berkeley, University of California Press.
- Westphal, J. D., ve Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.