

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:4, Issue:19
sssjournal.com

pp.2460-2474
ISSN:2587-1587

2018
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 22/04/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 29/06/2018
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 30.06.2018

**ÖRGÜTSEL YAŞ VE EYLEMSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL EKOLOJİ,
YENİ KURUMSALCILIK, KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE SOSYAL AĞ
YAKLAŞIMLARIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

*EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AGE AND
INERTIA FROM ORGANIZATIONAL ECOLOGY, NEW INSTITUTIONALISM, RESOURCE
DEPENDENCE AND SOCIAL NETWORK APPROACHES*

Alperen ÖZTÜRK

Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alperen@baskent.edu.tr
Ankara/Türkiye

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, yaşlı örgütlerin, yüksek eylemsizlik düzeylerine karşın ölüm oranlarının neden yüksek olmadığını örgütsel ekoloji, yeni kurumsal kuram, sosyal ağ ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde tartışmaktır. Bu çerçevede Ankara ilinde bulunan yirmi yedi ayrı işletmenin yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerden yirmi altı tanesi yirmi yıldan uzun bir süredir faaliyetlerine devam etmektedir. Yaşlılık öncesi durumun anlaşılabilmesi için ise yaşlılığa geçiş aşamasında bulunan, varlığını on beş yıldır sürdüren bir işletmenin yöneticisiyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakatlar, yöneticilerin iş yerlerinde bulunan ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme, amaçlı örnekleme türlerinden tipik durum örnekleme ile seçilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Veri analizi sonucunda on ayrı kod ve üç ayrı tema oluşturulmuştur. Belirlenen kodların beş tanesinin sosyal ağ kuramıyla, üç tanesinin yeni kurumsal kuramla ve iki tanesinin de kaynak bağımlılığı kuramıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları yaşlı örgütlerin uzun yıllar içerisinde elde ettikleri sosyal sermaye birikimleriyle eylemsizlik sorunlarını aştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yaş, Eylemsizlik, Örgüt Kuramları, Sosyal Sermaye, Örgütsel Ekoloji.

ABSTRACT

The purpose of this research is to discuss why elderly organizations are not high mortality rates despite their high levels of inertia within the framework of organizational ecology, new institutionalism, social network, and resource dependence theories. In this framework, semi-structured interviews were conducted with the managers of twenty-seven separate companies located in Ankara province to resolve the research question. Twenty-six of these enterprises have been proceeding their activities for more than twenty years. To understand the pre-aging situation, a semi-structured interview was conducted with the manager of a company that has been in the transition phase to elderliness and has been in existence for fifteen years. Interviews were held in the central business offices of managers. The research sample was selected by typical case sampling from the purposeful sampling types. The obtained data were evaluated by content analysis method. Ten distinct codes and three separate themes were created as a result of the data analysis. It was found that five of the pre-determined codes were related to social network theory, three were related to new institutional theory, and two were related to resource dependency theory. The findings of the research show that older organizations have overcome problems of inertia through the accumulation of social capital that they have achieved over many years.

Keywords: Organizational Age, Inertia, Organization Theories, Social Capital, Organizational Ecology.

1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon literatüründe örgütlerin ortaya çıkış aşamalarını, büyüme süreçlerini ve hayatta kalma çabalarını açıklayan birçok farklı kuram bulunmaktadır. Kuramların çoğu, örgütsel yaşamın anahtarının örgütün çevresinde bulunduğunu öne sürmektedir. Ancak örgütsel çevrenin hangi noktaya odaklanılacağı tartışmalı bir durumdadır. Çünkü kuramların sosyal yapı içerisinde odaklandıkları temel unsurlar birbirlerinden oldukça farklıdır. Bu durum, kuramlar tarafından öne sürülen temel savlar ve açıklamalar arasında bir görelilik olduğuna işaret etmektedir. Kuramların ortaya atılmış oldukları çıkarımların odaklanılan bağlama göre değişiklik gösterebileceği söylenebilir. Ortaya çıkan görelilik durumunun aşılması için ilgili alan yazında bulunan örgüt kuramları birlikte ele alınabilir. Böylece ilgili bağlamda hangi kuramsal bakış açısının daha fazla geçerli olduğuna yönelik çıkarımlar üretilebilir.

Çalışma, yaşlı örgütlerin değişim yeteneklerinin çevrenin değişim hızına yetişememesi sorunundan yola çıkmıştır (Hannan ve Freeman: 1977; 1984; 1988; Le Mens, Hannan ve Polos, 2014). Kelly ve Amburgey (1991) hava yolu firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütlerin yaşlarının arttıkça daha az değişim geçirdiklerini belirlemiştir. Bu değişim sorunu, yaşlı örgütlerin genç örgütlere oranla daha düşük ölüm oranlarına sahip olma (Freeman, Carroll ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman, 1988) durumuyla ilişkilendirilerek "yaşlı örgütler yüksek eylemsizliğe sahip olmalarına rağmen, bu örgütlerin ölüm oranları neden yüksek değildir" sorusuna ulaşılmıştır.

Bu doğrultuda ilk olarak çeşitli örgüt kuramlarının (örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı, yeni kurumsal kuram, sosyal sermaye) yaşlı örgütlerin eylemsizlik sorunlarıyla nasıl mücadele edebildiklerine ilişkin temel varsayımları değerlendirilmiştir. İkinci olarak ise kuramların verdiği yanıtların hangisinin Türkiye bağlamında daha geçerli olduğu nitel araştırma yöntemleri kullanılarak keşfedilmeye çalışılmıştır. Böylece örgüt kuramı yazınına katkı sağlamak ve yöneticilerin örgütlerini nasıl hayatta tutabileceklerine ilişkin çıkarımlar üretmek amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Ekoloji

Örgüt kuramı yazınına incelediğimizde; örgütleri, örgütler arası etkileşimi ve örgüt-çevre ilişkisini açıklayan birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramların her birisi örgütlere, örgütlenmenin doğasına, rekabete, hayatta kalmaya ve örgüt çevre ilişkisine farklı bir açıdan bakmaktadırlar. Çalışmanın temel araştırma sorusu göz önünde getirildiğinde, örgütsel ekoloji kuramının araştırma sorusunun içerisinde bulunan değişkenlerle (yaş, eylemsizlik, ölüm) diğer kuramlara oranla daha yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1984). Bu nedenle tartışmaya örgütsel ekoloji kuramından başlanmıştır. Örgütsel ekoloji kuramı doğa bilimlerinde kullanılan çevresel doğal seçim mekanizmasını kullanarak örgütsel doğum, ölüm, rekabet ve çeşitlenme konularına açıklık getirmeye çalışır (Brittain ve Wholey, 1989; Hannan ve Freeman, 1977). Kuram, rekabet halindeki çok sayıda örgütü kapsayan örgüt popülasyonlarına odaklanır ve çevrenin doğal seçim yoluyla en uygun örgütleri ödüllendirdiğini, diğerlerini ise popülasyon dışına attığını öne sürer (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Barnett ve Carroll, 1995; Hannan ve Freeman, 1977, 1984, 1988). Buradan hareketle örgütlerin çevresel değişim karşısında strateji ve yapılarını değiştirerek uyumlanma olanaklarının çok kısıtlı olduğunu, değişimin yıkıcı etkisinden yalnızca popülasyon içerisindeki sınırlı sayıdaki örgütün kurtulabildiği söylenebilir (Barnett ve Carroll, 1995; Campbell, 1965). Bununla birlikte çevresel değişimlerin yeni örgütler için bir fırsat oluşturduğu da göz ardı edilmemelidir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Hannan ve Freeman, 1977, 1984, 1988).

Örgütsel değişimin günümüz iş dünyası için kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Örgütler, kendilerini derinden etkileyen değişimlerle sıklıkla karşılaşmaktadırlar. Bu çerçevede örgütlerin uzun bir yaşam ömrüne sahip olmalarının çok güç olması gerektiği söylenebilir. Yaşanan değişimler, bu değişimlerin neden olacağı uyumlanma maliyetleri ve uyumlanma maliyetleri düşük olan yeni örgütlerin popülasyona katılma çabaları hesaba katıldığında örgüt popülasyonlarının sürekli bir devinim içerisinde olması beklenebilir. Oysa günümüzde yüzlerce yıl gibi çok uzun süredir varlıklarını sürdüren örgütler bulunmaktadır. Uzun yıllardır varlıklarını sürdüren bu "yaşlı" örgütler, değişimlere ve değişimlerin yaratabileceği olumsuz sonuçlara karşı bir çeşit bağımsızlık sistemi geliştirmiş olabilir. Üstelik, vurgulanan "yaşlı" örgütlerin, aynı zamanda eylemsizlik sorunuyla da uğraştığı unutulmamalıdır (Le Mens vd, 2014).

Eylemsizlik kavramı, örgütsel ekoloji kuramının çizdiği çerçeve içerisinde oldukça önemli bir konuma sahiptir (Hannan ve Freeman: 1977; 1984). Alan yazında örgütsel başarısızlığı ampirik yöntemlerle inceleyen çalışmaların genellikle eylemsizlik sorununa odaklandığı görülebilir (Witteloostuijn, 1998).

Örgütler, çeşitli yapısal (teknolojinin başka işler için uygun olmaması, batık maliyet, örgüt politikası) ve dışsal (piyasaya giriş/çıkış engelleri, meşruiyet ve toplu ussallık sorunları) nedenlerden dolayı uyumsal esnekliklerini kaybederek çevreyle uyumsuz bir duruma gelebilir (Hannan ve Freeman, 1977: 930-932). Eylemsizlik olarak adlandırılan bu durum özellikle örgütsel yapıyı etkileyerek örgütlerin başarılı değişimler gerçekleştirebilme olanaklarını kısıtlar (Hannan ve Freeman, 1984; Hannan, Polos ve Carroll, 2002c). Özellikle kurumsallaşma düzeyi, tektipleştirilmiş rutinler, yaş ve büyüklük arttıkça örgütün atalet düzeyinin artması beklenir (Kelly ve Amburgey, 1991). Değişim yeteneğini kaybeden örgütler, önemli performans ve verimlilik sorunları yaşayabilir. Amiripour, Dossey ve Shahvarani (2017) eğitim personeli üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel eylemsizlik düzeyinin arttığında eğitim performansının düştüğünü saptamıştır. Leblebici (2005) Türk bürokrasisinin yaşadığı değişim sorunlarını eylemsizlikle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Yaşlı örgütlerde eylemsizlik sorunu nedeniyle ileriye görememe, harekete geçememe ve değişime direnç sorunları oluşabilir ve bu engeller nedeniyle örgüt, gerekli stratejik değişimi gerçekleştiremediği için piyasa dışına atılabilir (Godkin ve Allcorn, 2008; Hannan vd, 2002b). Başarılı yapısal değişimler, bir zincirleme reaksiyon gibi değişikliklerin birbirini takip ettiği, önceden kestirilmesi güç olan bir örüntü biçiminde gerçekleşir (Hannan vd, 2002a; 2002b; 2002c). Eylemsizlik, başlangıç değişiminin oluşmasını engelleyerek örgütün gelecekte geçireceği potansiyel bütün değişimleri ortadan kaldırır (Hannan vd, 2002c). Yapısal eylemsizlik, örgütlerin kalımsal bir özelliği değildir aksine eylemsizlik unsuru belirli koşullar nedeniyle zamanla oluşur ve birikerek çoğalır (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Barnett ve Carroll, 1995; Freeman, Carrol ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman: 1977; 1984; 1988). Bireysel örgütlerden yayılan eylemsizlik zamanla bütün bir popülasyonu kaplayarak, popülasyon içerisindeki bütün örgütlerin değişim olanaklarını kısıtlayabilir (Freeman ve Hannan, 1983: 1116).

Örgütlerin uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmelerinin karşısındaki en büyük etkenlerden birisinin eylemsizlik unsuru olduğu düşünülebilir. Ancak eylemsizlik bahsedildiği gibi birikerek çoğalan ve örgütleri ölüme götürebilecek kadar güçlü bir etkiyse örgütlerin doğduktan belirli bir süre sonra eylemsizlik nedeniyle yok olmaları beklenebilir. Bu durumda daha az eylemsizlik düzeyine sahip genç örgütlerin hayatta kalma oranlarının daha yüksek olabileceği varsayılabilir. Witteloostuijn (1998) yüksek eylemsizliğe sahip firmaların kendi pazarlarında tekelleşerek ya da ilgili pazarda lider konuma gelerek hayatta kalabileceklerini belirtmiştir. Oysa, tekelleşme ve pazar liderliği ulaşılmaması oldukça güç olan hedeflerdir. Örgütlerin içerisinde buldukları pazarların rekabet koşulları örgütlere bir tekelleşme olanağı tanımayabilir. Günümüz iş dünyası incelendiğinde, yüksek atalete sahip ve kendi pazarında tekelleşmemiş ya da pazarın lideri olmayan örgütlerin de uzun yıllar hayatta kalabildikleri fark edilebilir. Bununla birlikte genç (yeni doğmuş) bir örgüt olmanın, başarıyı garanti edeceği söylenemez. İlgili yazında yeni kurulan bir örgüt olmanın da beraberinde çeşitli sorunlar getireceğine ilişkin ön görüşler de bulunmaktadır. Bu sorunların en önemlilerinden birisi, kurulan örgütlerin doğdukları çevreyi iyi anlayamadıkları için karşılaştıkları yeniliğin zafiyeti sorunudur (Stinchcombe, 1965). Yaşlı örgütler eylemsizlik sorunu ile uğraşırken genç örgütler ise yeniliğin getirdiği zafiyetlerle mücadele ederler. Bu iki sorundan hangisinin örgütler için daha ölümcül olduğu ise tartışmaya açıktır. Sorunların üzerinde daha fazla yorum yapılabilmesi için bu alanda yapılmış olan çalışmaların değerlendirilmesi gerekmektedir. Stinchcombe tarafından (1965) ortaya atılan yeniliğin zafiyeti kavramı, Freeman, Carroll ve Hannan (1983) tarafından test edilmiştir. Freeman ve diğerleri (1983) ulusal iş sendikalarından, yarı iletken elektronik üreticilerinden ve gazete yayım firmalarından oluşan üç ayrı popülasyonu ele alarak, örgütlerin yaşları ile örgütlerin ölüm oranları arasındaki ilişkiyi örgütsel büyüklük unsuru da ele alarak incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütlerin ilk yıllarındaki ölüm oranlarının, sonraki yıllara oranla çok daha fazla olduğu bulunmuştur (Freeman vd, 1983). Hannan ve Freeman (1988) 1836-1983 arası faaliyet gösteren Amerikan ulusal işçi sendikalarının dağılma (ayrılma) oranlarını incelemiş ve bu çalışmada da yeni olmanın önemli düzeyde zafiyet getirdiği sonucuna varılmıştır. Araştırma bulguları, yaşlı örgütlerin hayatta kalma ihtimallerinin daha yüksek olduğunun altını çizmektedir (Freeman ve diğerleri, 1983; Hannan ve Freeman 1988). Hannan ve Freeman'a (1984: 157) göre; örgütler kurulum aşamasında çevre tarafından sınırlar, testin geçilmesi örgütlere güvenilirlik ve hesap verebilirlik nitelikleri kazandır ve bu nitelikler yaşla birlikte gelişmeye devam eder. Genç örgütler ise nadiren tamamlanmış ve sabitlemiş rutinelere sahiptirler, politikaları istikrarsızdır, çevrelerindeki önemli aktörlerle bağlantıları düzensizdir ve genç örgütler kriz zamanlarında kalıplaşmış yöntemlerine ve diğer örgütlerle olan bağlarına güvenemezler (Hannan ve Freeman, 1988: 32). Hannan ve Freeman (1984) ise yaşlı örgütlerin zaman içerisinde geliştirmiş oldukları bağlantılar ve istikrar aracılığıyla meşruiyet elde ettiklerini ve bu meşruiyet aracılığıyla eylemsizlik sorununu aştıklarını belirtmiştir. Ekoloji kuramı kapsamında yapılan açıklamalar her iki sorununda (eylemsizlik, yeniliğin zafiyeti) alanda karşılığının olduğunu göstermektedir. Ancak sorunların hangisinin örgütler için daha tehlikeli olduğu ya da örgütlerin eylemsizlik sorunlarını nasıl aştıkları konuları tartışmaya açıktır. Bununla birlikte sorunların çözümünde meşruiyet kavramının öne çıkarılmaya başlanması ve örgütsel

ekoloji ve kurumsal kuram arasındaki yakınlaşma (Amburgey ve Rao, 1996) araştırma sorusunun yanıtının kurumsal kuramın çizdiği çerçeve içerisinde olabileceğine işaret etmektedir.

2.2. Yeni Kurumsal Kuram

Kurumsallaşma kavramı özünde, sosyal yapının bireylere sınırlı sayıda eylemler sunduğunu, bireylerin bu davranış seçeneklerinden birkaçını tercih ettiğini, tercih edilen eylemlerin sürekli tekrarlanması sonucunda ise bu eylemlerin doğal karşılanan uygulamalara dönüştüğünü ifade etmektedir (Zucker, 1983: 2-3). Bu süreç içerisinde paylaşılan bir sosyal gerçeklik bulunmaktadır ve sosyal gerçeklik içerisinde üretilen değerler üyelere aşılanır (Scott, 1987). Kurumsallaşma süreci örgütleri de benzer biçimde etkiler. Örgütler ise uymaları beklenen normları ve doğal karşılanan uygulamaları kabul edebilirler ya da bu baskılarla mücadele etme (uzlaşma, kaçınma, karşı çıkma, manipülasyon) yolunu izleyebilirler (Oliver, 1991). Kurumsallaşma sistematığı, yeni kurumsal kuram içerisinde bulunmaktadır ancak yeni kurumsal kuram yalnızca kurumsallaşma süreciyle açıklanamaz. Yeni kurumsal kuramın temel odak noktaları: ussal aktör modelinin reddedilmesi, doğal karşılanan uygulamalar, paylaşılan kurallar sistemi, meşruiyet, eşbiçimlilik, değişime direnç, semboller, sistemler ve törensel eylemler olarak sıralanabilir (DiMaggio ve Powell, 1991; Greenwood ve Hinings, 1996; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1987).

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için örgütlerin bağlantılı oldukları çevre tarafından meşru olarak algılanması gerektiğini öne sürer (DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1997; Tolbert ve Zucker, 1983). Bir örgüt formu meşru hale geldiğinde, ilgili örgütler bu yapının işleyişini sorgulamazlar (Carrol ve Hannan, 1999: 525). Bununla birlikte yeni kurumsal kuramın odaklandığı bir diğer ana unsur ise eşbiçimlilik, eşdeyişle örgütlerin birbirine benzer yapıda olmasıdır. Çevreden gelen kurumsal baskılar, örgütler için verimlilikten daha önemli bir sorunsal haline gelebilir ve bu nedenle örgütler verimliliklerinden vazgeçme pahasına yapı ve uygulamalarını diğer meşru örgütlerle özdeşleştirirler (Meyer ve Rowan, 1977). Bu özdeşleştirici eşbiçimlilik devletin koyduğu kurallardan (zorlayıcı), örgütün diğerlerini taklit etme çabalarından (taklitçi) ya da profesyonel derneklerin, eğitim kurumlarının beklentilerinden (normatif) kaynaklanabilir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Yeni kurumsal kuram kavramı inceledikten sonra, "yaşlı örgütler yüksek eylemsizliğe sahip olmalarına rağmen, bu örgütlerin ölüm oranları neden yüksek değildir" sorusu yeni kurumsal kuram bağlamında tartışılacaktır. Çalışmada ele alınan kuramlar oldukça farklı bakış açılarına sahiptir. Bu nedenle aynı araştırma sorusuna çok farklı yanıtlar üretebilirler. Örneğin, Oliver (1991) kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığının ne kadar farklı bakış açılarına sahip olduklarına vurgu yapmıştır. Kurumsal kuram; kurumsal çevre, kolektif normlara ve inanışlara uygunluk, görünmez güçler, eşbiçimlilik, kurallara ve normlara uyma, alışkanlıklar, gelenekler, sosyal değerler, amaçların kurumsal olarak tanımlanması unsurlarını içerir (Oliver, 1991: 147) Kaynak bağımlılığı; görev çevresi, aktif seçim davranışı, karşılıklı bağımlılıklarla mücadele, görünür güçler, uyum, kıt kaynakların yönetilmesi, belirsizliğin azaltılması, güç, etki, kaynakların aktarılması, dışarıyı kontrol etme, politik ve hesaplı amaçlar gibi unsurları içerir (Oliver, 1991: 147). Bu bağlamda araştırma sorusunun ile yeni kurumsal kuram arasında bağlantı tartışılmadan önce araştırma sorusunun tek bir cevabı olamayacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

Yaşlı örgütlerin uzun süre var olması, onların kurumsallaşacak yapıları, doğal karşılanan uygulamaları ve paylaşılan kurallar sistemini kendilerinin belirlemesini sağlayabilir ve yaşlı örgütler paylaşılan kurallar sistemine uymayanların dışlanmasında önemli rol oynayabilirler (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991; Meyer ve Rowan, 1977). Yaşlı örgütlerin uzun süren varlığı nedeniyle diğer örgütler yaşlı örgütü kendilerine model alabilirler. Yaşlı örgütü örnek alanlar, bu örgütün ölmesinin çevrede belirsizlik yaratma ihtimalini dikkate alarak örgütün hayatta kalması için birtakım fedakarlıklarda bulunabilirler (Barley ve Tolbert, 1997; Deephouse, 1996; DiMaggio ve Powell, 1983, 1991; Greenwood ve Hinnings, 1996; Meyer ve Rowan 1977). Yaşlı örgütlerin sembolik değerleri olabilir (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977). Yaşlı örgütler içinde buldukları toplumun sosyal değerlerini, inançlarını, normlarını ve iş yapma biçimlerini tam anlamıyla yansıtabilir, bu durumda yaşlı örgüt toplumun gözünde meşruiyet elde ederek çok büyük toplumsal ve kamusal destek elde edebilirler, bu destek hayatta kalmalarının anahtarı olabilir (Barley ve Tolbert, 1997; Deephouse, 1996; DiMaggio ve Powell, 1983, 1991; Meyer ve Rowan 1977; Suchman, 1995). Bu aşamada "yüksek meşruiyete sahip olmak yaşlı örgütün hayatta kalmasını garanti edebilir mi?" sorusu akıllara gelmektedir. Benzer bir sorudan yola çıkan Carroll ve Hannan (1989) on dokuzuncu ve yirminci yüzyıllarda faaliyet göstermiş olan beş bin iki yüz gazetenin ölüm oranlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda göre popülasyondaki örgüt sayısı az olduğunda meşru olmak örgütleri hayatta tutmaktadır ancak popülasyondaki örgüt sayısı çok olduğunda rekabet artarak örgütlerin doğum oranlarını düşürmekte ve ölüm oranlarını yükseltmektedir (Carroll ve Hannan, 1989). Yeni kurumsal kuramın araştırmanın temel sorusuna

kısmen bir yanıt verdiği söylenebilir. Ancak yaşlı örgütlerin yoğun popülasyonlarda nasıl hayatta kaldıklarının net bir cevabı verilememiştir. Bu sorunun yanıtı bulunabilmesi için sonraki adımda oldukça önemli bir kuram olan kaynak bağımlılığı kuramı ele alınacaktır.

2.3. Kaynak Bağımlılığı

Thompson (1967) hiçbir örgütün kendi kendine yeterli olamayacağını, hayatta kalmak için çevredeki örgütlerle etkileşime girmek zorunda kalacağını belirlemiştir. Örgütlerin bütün girdileri ve çıktıları göz önüne getirildiğinde çok az sayıdaki örgütün hayati kaynaklar bakımından öz yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir (Heide, 1994: 72). Buradan hareketle Pfeffer ve Salancik (1978) örgütlerin diğer örgütlerden oluşmuş bir çevreye gömülü olduklarını, örgütler için en önemli unsurun bağımlı oldukları çıkar gruplarının taleplerini karşılayarak örgüt için hayati öneme sahip kaynakları elde etme olduğunu ifade ederek kaynak bağımlılığı kuramının temellerini atmışlardır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre hiçbir örgüt tamamen kendi kendine yeterli değildir, örgütler kendi ihtiyaçlarını göz önüne alarak hangi örgütlerin beklentilerine karşılık vereceklerini iyi analiz etmelidirler ve örgütsel güç bu bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesindeki dengeyle ilişkilidir (Emerson; 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için yöneticiler, bir yandan örgütün diğer firmalara olan bağımlılığını azaltırken diğer yandan örgütlerinin özerkliğini arttıracak, kaynak belirsizliğini azaltacak stratejiler geliştirmelidirler (Casciaro ve Piskorski, 2005: 167; Davis ve Cobb, 2009). Ekoloji yaklaşımının aksine kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kendi eylemleriyle (kaynak kontrolü, ilişkilerin stratejik yönetimi) çevreyi etkileyerek hayatta kalabildiklerini savunmaktadır (Ulrich ve Barney, 1984). Örgütler bilinçli olarak geliştirdikleri taktiklerle kaynaklara erişim kapasitelerini geliştirebilirler (Singh, Power ve Chuong, 2011: 51). Örneğin, bir örgüt, çevresindeki örgütleri kendisine yüksek düzeyde bağımlı bir biçime getirirken asimetrik biçimde kendisinin bu örgütlere olan bağımlılığını çok düşük seviyelere indirebilir ve böylece bağlantılı bütün örgütler üzerinde güç elde edebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005; Emerson, 1962; Heide, 1994; Pfeffer ve Salancik, 1977; 1978). Ayrıca örgütler konsorsiyumlar, kooperatifler, modüler yapılar, ticari birlikler kurarak çevresel bağımsızlıklarını ve belirsizliklerini azaltabilirler (Hillman, Withers ve Collins, 2009). Iacovou (1994) ise bir enformasyon ve iletişim aktarım aracı olan örgütler arası sistemlerin, aktörler arası bağımlılıktan kaynaklanan belirsizliğin azalmasını sağlayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte Davis ve Powell'a göre (1992: 323) göre bağımlılık iki biçimde yönetilir, ilk olarak aktörler çevrenin taleplerine uyarak bu talepleri karşılarlar ikinci olarak örgütler çevreden gelen etkilerden kaçınırlar veya genellikle birleşmelerle bu etkileri yönetmeye çalışırlar. Davis ve Powell (1992: 323) taleplere uymanın, talepleri yönetmeye oranla daha fazla maliyetli olabileceğini belirtmiştir.

Yeni kurumsal kuram ve ekoloji kuramı pencerelerinden bakıldığında çevrenin örgüt üzerindeki belirleyici, sınırlayıcı ve yönlendirici etkileri ön planda bulunmaktaydı. Kaynak bağımlılığı kuramı tartışıldığında ise örgütün eylem ve stratejilerle çevreyi etkileyebileceği vurgulanmaktadır. Ancak kaynak bağımlılığı kuramında tamamen pasif, kolayca manipüle edilebilen, belirleyici gücü olmayan bir çevre olduğu düşünülmemelidir. Örgütler, hayati kaynaklara ulaşamadıkları taktirde dışsal unsurlar tarafından kısıtlanabilir ya da kontrol edilebilirler (Davis ve Powell, 1992: 321-322). Örgütlerin alanı, hangi örgütün çevredeki girdilere bağımlı olacağını belirler ve çevrenin bileşimi, örgütün kime bağımlı olacağını belirler (Thompson, 1967: 27). Buradan çevredeki gücün koşul bağımlı bir güç olduğu sonucu çıkarılabilir (Thompson, 1967). Çevrede koşul bağımlı olarak bulunan gücü elde edemeyen örgütler özerk hareket edebilme ve çevreyi etkileyebilme olanaklarına sahip olmayabilirler.

Araştırma sorusuna kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinden bakarsak, yaşlı örgütlere bağımlı olan örgüt sayısı çok olabilir, bu örgütler genç örgütlere oranla daha fazla bağımsız olabilirler (Davis ve Coob, 2009) ve yaşlı örgütler bu bağımlılık ilişkileri sayesinde diğer örgütler üzerinde güç (Peffter ve Salancik, 1978) elde edebilirler. Yaşlı örgütlerin elde ettiği bu güç onların nadir kaynaklara ulaşmasını sağlayabilir (Singh, 2001). Yaşlı örgütler karşılıklı bağımlılık ilişkilerinden elde ettikleri güç ile kendilerine tehdit olarak gördükleri örgütleri yaptırım güçleriyle cezalandırabilirler veya onlara istemeyeceği şeyleri yaptırabilirler (Emerson, 1962). Asimetrik bağımlılık ilişkileri (Peffter ve Salancik, 1978) genellikle yaşlı örgütlerin lehine işliyor olabilir. Ayrıca, yaşlı örgütler önemli kaynaklara erişimde kendi kendilerine yeterli hale gelmiş de olabilirler (Heide, 1994). Özetle birçok örgüt zaman içerisinde yaşlı örgütlere bağımlı hale gelmiş olabilir, yaşlı örgütlerin asimetrik bağımlılıktan elde ettiği güç, onların diğer örgütleri kontrol etmesini sağlayarak işlem maliyetlerini azaltabilir, ayrıca kriz zamanlarında yaşlı örgüte bağımlı olan örgütler, yaşlı örgütün ölmemesi için birçok fedakarlıkta bulunabilir (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 1978; Salancik ve Pfeffer, 1977; Thompson, 1967).

Kaynak bağımlılığı kuramı, yaşlı örgütler ve eylemsizlik sorununa önemli açıklamalar getirmektedir. Ancak burada eylemsizlik sorununun nasıl aşılacağına kesin bir çözüme yer verilmemiştir. Değişim dalgası, yaşlı örgüte bağımlı olan bütün örgütlerin ortadan kalkmasına neden olabilir. Yeni doğan örgütler, yaşlı örgütlerle bağlantı kurmak isteyebilir. Değişim, nedeniyle önceden kritik olarak görülen bir kaynak, değişim sonrası değerini kaybedebilir. Kısaca değişim oluştuğunda örgütün değişikliklerle nasıl başa çıkacağı bulanık gözükmektedir. Yaşlı örgütlerin eylemsizlik sorununa karşın hayatta kalmalarının nedeni zaman içerisinde kurdukları tanıdıklığa dayalı ilişkiler olabilir. Yaş ile birlikte güvene, istikrara, bilinirliğe ve devamlılığa dayanan ilişkiler gelişebilir. Örgütlerin hayatta kalmaları bu ilişkiler ağı ile ilgili olabilir. Bu sonraki bölümde sosyal ağ kuramı ve sosyal sermaye kavramı tartışılacaktır.

2.4. Sosyal Ağ Kuramı ve Sosyal Sermaye

Sosyal ağ yaklaşımı, klasik ve yeni klasik ekonomilerin varsaydığı ekonomik (ussal) kişi kavramını reddeder (Simon, 1955). Bireylerin karar verme süreci kişilik, duygular, arkadaşlık, güven, akrabalık, kültürel özellikler, yaşam biçimi ve inançlar gibi unsurlar tarafından etkilenebilir. Granovetter'e (1985) göre sosyal ilişkilerin piyasadaki ekonomik kararlar üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Bireyleri ya da örgütleri ait oldukları sosyal bağlamdan bağımsız bir biçimde anlamak mümkün değildir (Friedland ve Alford, 1991:232). Örgütsel düzlemde incelenecek davranışlar ve kurumlar, süregelen sosyal ilişkilere o kadar gömülüdür ki bunları bağımsız parçalar olarak birbirinden ayırmak neredeyse olanaksızdır (Granovetter, 1985: 481-482). Granovetter (1985) ekonomik hareket ile sosyal davranışların iç içe geçmesine "yerleşiklik" adını vermiştir. Gömülülük yaklaşımı ile ilgili tartışmalar, zamanla sosyal sermaye (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Nahapiet ve Ghoshal, 1998) üzerine yapılan tartışmalara dönüşmüştür. Sosyal sermaye, ekonomik ve kültürel sermaye ile birlikte temel sermaye türleri arasına katılmıştır (Bourdieu, 1986). Ancak diğer sermayelerden farklı olarak sosyal sermaye; bireyler arası ilişkiler ağının içerisinde bulunmaktadır (Coleman 1988: 98). Sosyal sermaye, aktörün sahip olduğu ilişkiler ağına gömülü olan, aktöre doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlayan kaynakların toplamıdır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243). Bu sermaye özünde tekil bir varlık değildir, içerisinde çeşitli unsurlar bulundurulur ve bu unsurlar yapı içerisindeki bireylerin eylemlerini kolaylaştırabilirler (Coleman, 1988: 98). Aslında insanların sosyal yapıdaki konumu aracılığıyla çıkar elde ettiği her yerde sosyal sermaye var olmaktadır (Burt, 2004:351). İlişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve kullanılması örgütlü eylemin özünü oluşturur ve bu ilişkiler ağından rekabetçi avantaj sağlayan unsurlar elde edilebilir (Fussel vd, 2006: 149). Kişiler kendilerine fayda sağlayacak sosyal sermayeyi kazanabilmek için çeşitli normları ya da kısıtlamaları kabul edebilir (Walker vd, 1997). Bu durum sosyal ağ kuramında da yapının sınırlayıcı, engelleyici ve izin verici güce sahip olduğunun altını çizmektedir.

Sosyal sermaye kavramının giderek tanınması ve örgütlerin ilişkiler ağlarıyla kendilerini önemli ölçüde geliştirmeleri bu kavrama ilişkin yapılan tartışmaları derinleştirmiştir. Örneğin, Uzzi (1999) kredi aldıkları firmalarla sosyal ilişki kuran örgütlerin daha düşük faiz oranı ile kredi aldıklarını belirtmiştir. Sosyal sermaye konusundaki önemli bir tartışma; sosyal sermayeyi oluşturan ilişkiler ağının nasıl bir yapıya sahip olması gerektiği üzerine yapılmaktadır. Birtakım araştırmacılar ağ içerisindeki bireyler arasında güçlü bağlar olmasını gerektiğini savunurken (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Rao vd, 2000), bazı araştırmacılar ağ içerisindeki bireyler arasında zayıf bağlar (Granovetter, 1973) olması gerektiğini savunmaktadır. Bourdieu'ya (1986) göre ağın içerisine yeni üye katılması zor, sıkıntılı ve uzun bir süreç olduğu için aktörler arası bağlar uzun dönemli ve güçlü olmalıdır. Güçlü bağlar bir yandan olumlu davranışları teşvik eden normlar oluştururken diğer yandan uygunsuz davranışların cezalandırıldığı bir güven ortamı yaratır (Coleman, 1988: 105-107). Grup içerisindeki sıkı bağlar, üyelerine bir sosyal kimlik kazandırarak grup içi bağlılığı güçlendirir (Rao, Davis ve Ward, 2000: 268). Karşı görüş ise gevşek bağlarla dayalı ilişkilerin gücüne dikkat çekmektedir. Zayıf bağlar, ağ içerisindeki aktörler arasında köprü görevi görerek, daha çok kişiye ulaşma olanağı sağlar (Granovetter, 1973: 1360). Çok sayıda zayıf bağlara sahip olan aktörler önemli bilgilere ve kişilere daha hızlı ulaşabilirler (Granovetter, 1973; 1982). Örneğin, Granovetter (1973) zayıf bağların iş bulma sürecinde daha etkin çalıştığını öne sürmüştür.

Burt (2004) sosyal ağ yapısı içerisinde değerli olanın bireyin konumu ve gruplar arası aracılık yapabilme kapasitesi olduğunu ortaya atarak gevşek ve sıkı bağlar tartışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Sosyal ağlar yapılarına kuş bakışı ile bakıldığında büyük sosyal gruplar arasında yapısal boşluklar bulunduğu fark edilebilir ve yapısal boşlukları kullanan araçlar önemli çıkarlar elde edebilirler (Burt, 2004) Aynı grup içerisindeki bireyler (sıkı bağlar) genellikle aynı düşünce yapısına sahiptir ancak farklı gruplarla bağlantılı olan bireyler, farklı düşünce ve davranış yapısına sahip kişilerle etkileşime girerek, bu düşünce ve davranışları öğrenme şansını kazanırlar (Burt, 2004: 349). Gargiulo ve Benassi'de (2000) yapısal boşlukların

önemine dikkat çekmektedir. Gargiulo ve Benassi (2000) İtalya merkezli çok uluslu bir bilgisayar firmasını ele alarak güçlü bağlar ile yapısal boşluk görüşlerini karşılaştırmış ve yöneticilerin danışman ağında yapısal boşlukların olmadığı durumlarda, yöneticilerin koordinasyon hatası yapma ihtimalinin arttığını ve bu durumdaki yöneticilerin örgütsel değişime daha zor uyum sağladığını ortaya koymuştur.

Araştırma sorunsalına ağ kuramından bakıldığında, ekonomik eylemin sosyal davranışa yerleşik olması (Granovetter, 1985), yaşlı örgütlerin eylemsizlik sorunlarına rağmen hayatta kalmalarını açıklayabilir. Yaşlı örgütlerin uzun süre varlıklarını sürdürmesi, onların çok geniş sosyal sermayeye sahip olmalarını sağlayarak, örgütlerin hayatta kalmasında önemli rol oynayabilir. Bu hayatta kalma ise güçlü bağlarla (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Rao vd, 2000) ya da zayıf bağlarla (Granovetter, 1973) gerçekleşebilir. Örneğin yaşlı örgütlerin uzun süre hayatta kalması, bu örgütlerin uzun dönemli ve güçlü bağlar geliştirmesini sağlayabilir, ayrıca yaşlı örgütler, sosyal sermayelerini genç örgütlere oranla çok daha hızlı bir biçimde ekonomik sermayeye dönüştürebilirler veya yaşlı örgütlerin sahip oldukları güçlü sosyal kimlik, bu örgütlerin hayatta kalmasında kilit rol oynatabilir (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Rao vd, 2000). Yaşlı örgütlerin hayatta kalmalarının nedeni, sahip oldukları çok sayıdaki zayıf bağ da olabilir. Yaşlı örgütler, zayıf bağ temelli sosyal sermayeleri ile çok uzak yerlerden; enformasyon, kaynak ve bilgi alabilirler ayrıca, içinde buldukları çevreden daha uzaktaki örgütleri etkileyerek kendileri için birtakım çıkarlar elde edebilirler (Granovetter, 1985). Ayrıca, yaşlı örgütler aracılık davranışı (Burt, 2004) gerçekleştirmeye daha yatkın olmalarından dolayı da yaşamlarına devam ediyor olabilirler. Yaşlı örgütlerin sahip oldukları devamlılık, diğer örgütlerin yaşlı örgüte güvenmesine neden olabilir. Yaşlı örgütlerin birçok ayrı grupla ilişkisi olabilir ve bu ilişkilerle gruplar arasında aracılık rolü üstelenebilir. Yaşlı örgütler sosyal ağ yapıları arasında kurdukları köprülerle çok fazla gruba erişebilir, birçok yerden enformasyon alabilir ve böylece yaşama şanslarını artırabilirler (Burt, 2004).

Sosyal ağ kuramı, araştırmanın yanıt aradığı soruya değerli yanıtlar sağlamaktadır. Ancak kuramın savları araştırma sorusuna genel geçer bir yanıt verememektedir. Öncelikle sosyal ağ düzeneğine dayalı iş yapma biçimleri her ülkede ve her kültürde aynı verimlilik düzeyinde çalışmayabilir. Örgütün hayatta kalmasını garanti altına alacak bir ağ yapısı kurmanın getireceği işlem maliyeti (Coase, 1937) çok yüksek olabilir. Bütün maliyetlerin bir işlem maliyeti olduğu düşünüldüğünde (Cheung, 1998; Lv vd, 2012; Ouchi, 1980; Williamson, 1981) her sektörde ağ düzeneklerine yatırım yapmanın getirisi aynı olmayabilir. Bu bağlamda sosyal ilişkilere yatırım yapıldığında, bu yatırımın kontrolü oldukça zor olabilir. Taraflar arası bir sözleşme olmaması ilişkinin iki tarafındaki örgütler için de güven sorunu yaratabilir. Yatırımın büyük kısmının sosyal ağ düzeneğine yapılamaması nedeniyle ürün ve piyasa rekabetinde geri kalınabilir.

Çalışmanın bu kısmına kadar olan bölümünde temel araştırma sorusu ve kuramların bu soruya verdikleri yanıtlar tartışılmıştır. Kuramların savları yaşlı örgütlerin eylemsizlik sorunlarına rağmen nasıl hayatta kaldıklarının yanıtı tam olarak vermemektedir. Soruya ilişkin tutarlı bir yanıt alabilmek için nitel araştırma yöntemleriyle yürütülen bir saha çalışması yapılmıştır.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Deseni

Nitel araştırma desenleri: kültür analizi, olgubilim (fenomenoloji), kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması olarak sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 69-80). Nitel araştırma sürecinin yürütülmesinde araştırma sorusuna uygun desenin belirlenmesi ve araştırmanın seçilen desene uygun olarak tasarlanması oldukça önemlidir. Bu çalışmanın deseni olgubilim (fenomenoloji) olarak belirlenmiştir. Olgubilimin temelinde önceden yüzeysel olarak bilinen bir olgunun etraflıca araştırılması ve odaklanılan olayın tüm detaylarıyla keşfedilmesi mantığı yatmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72-75). Yaşlı örgütlerin eylemsizliğe sahip olmaları (Hannan ve Freeman: 1977) daha önceden ortaya atılmış bir olgudur. Eylemsizlik sorunsalına rağmen varlığını yüzyıllardır sürdüren örgütler olduğu bilinmektedir. Araştırma bu iki durumu birleştirip, yaşlı örgütlerin eylemsizlik sorununa karşın nasıl hayatta kaldıkları olgusunu keşfetmeye çalışmaktadır. Bu nedenle araştırma deseni olarak olgubilim seçilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

"Yaşlı örgütler yüksek eylemsizliğe sahip olmalarına rağmen, bu örgütlerin ölüm oranları neden yüksek değildir" sorusuna yanıt aramak için yaşlı ve eylemsizliğe sahip örgütler evreninden örneklem alınmıştır. İncelenecek örgütlerin "yaşlı" ve "eylemsizliğe sahip" kabul edilmesi için, belirli şartlar belirlenmelidir. Ankara Ticaret Odası'nın, 1923'den itibaren kayıtlı üyeleri üzerinde yaptığı, "1923-2005 Cumhuriyetten Günümüze Şirket İstatistikleri" isimli araştırmaya göre; şirketlerin ortalama ömrü on iki yıldır ve en uzun

ömürlü şirketler ortalama yirmi yıl yaşamaktadır (ATO). Bu bağlamda yirmi yıldan daha uzun süredir var olan işletmeler "yaşlı" örgüt olarak kabul edilmiştir. Yirmi yıldan daha uzun süredir varlığını sürdüren örgütlerin temsilîyet derecesi "bir" olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnekleme Ankara ilinde faaliyet gösteren, çeşitli sektörde hizmet veren yirmi yedi adet işletmedir. Örnekleme olarak seçilen yirmi yedi işletmeden yirmi altısının yaşı yirmi yıldan fazladır. Yaşlılık öncesi önemli bir farklılığın ortaya çıkabileceği ihtimali göz önüne alınarak, bir örgüt on beş yaşında seçilmiştir. Örnekleme seçiminde amaçsal örnekleme türlerinden tipik durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme sürecinde araştırma sorusunun bağlamına uygun olarak seçilen, sıra dışı özellikler göstermeyen katılımcılar seçilir (Büyüköztürk vd, 2012: 91). İncelenen örgütlerin yaşları; otuz yedi, otuz üç, yirmi sekiz kırk beş, yirmi iki, otuz bir, kırk sekiz, altmış bir, altmış dört, otuz altı yirmi dört, on beş, yirmi dokuz (2), elli bir, yetmiş dört, yetmiş beş, elli yedi, otuz sekiz, kırk bir, elli sekiz, yirmi altı, otuz beş (2), kırk altı, yirmi beş ve kırktır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği sektörler; kuyumculuk, kağıtçılık-ambalaj, inşaat, halıcılık, tekstil, konfeksiyon, züccaciye, restoran, tuhafiyeye ve ayakkabıcılıktır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışmada veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle toplanmıştır. Mülakat sorularının hazırlık aşamasında uzman görüşü alınmıştır. Mülakat soruları; örgütlerin demografik özellikleri, yapıları, biçimsellik düzeyleri ve hayatta kalmalarını sağlayan unsurların neler olduğunu açığa çıkartacak açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca örgütlerin eylemsizliğe sahip olduğunu belirlemek için yapılan mülakatta; birçok konuda yapılan yeniliklere, işlerin yapılma biçiminde yenilik yapılma sıklığına, yapısal değişiklik yapılma sıklığına, yapısal değişiklik yapılırken karşılaşılan engellere, örgütün teknolojisinin başka bir iş yapmaya uygun olup olmadığına, örgütün yeniliklerden haberdar olma stratejisine ve örgütün başka bir bölgede hizmet verip vermediğine ilişkin sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar ışığında incelenen örgütlerin eylemsizliğe sahip olduğu kabul edilmiştir. Toplanan verilerin analiz aşamasında ise içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, "Nvivo" isimli bilgisayar programı ile yapılmıştır. Mülakat yapılan kişiler; X1, X2... biçiminde kodlanmıştır.

3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmanın iç ve dış geçerliliğinin sağlanabilmesi için verilerin nasıl elde edildiği ve verilerin hangi alanlardan toplandığı kapsamlı bir biçimde açıklanmıştır. Mülakat sorularının belirlenmesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi sürecinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırma süreci iki ayrı uzman grubuyla birlikte sürdürülmüştür. İlk uzman grubu nitel araştırma konusunda bilgili ve deneyimli akademisyenlerden (alan uzmanları) oluşmaktadır. İkinci uzman grubu (saha uzmanları); kuyumculuk, kağıtçılık-ambalaj, inşaat, halıcılık, tekstil, konfeksiyon, züccaciye, restoran, tuhafiyeye ve ayakkabıcılık sektöründe çalışan deneyimli kişilerdir. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri yanıtlar saha uzmanları tarafından değerlendirilmiş ve yanıtların tutarlılığına ilişkin fikir birliği sağlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için veri setinden kodların ortaya çıkarılması ve kodlardan temalar üretilmesi süreçleri açıkça anlatılmıştır. Kodların belirlenme ve ilgili temalarla ilişkilendirme süreçleri alan uzmanlarıyla birlikte yürütülmüştür ve ortaklaşa alınan kararlarla temalar adlandırılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Kodlar

Çalışmada on adet kod bulunmuştur. Çalışmada bulunan kodlar; çevredeki işletmelerle sıkı bağlı ilişkiler, danışmanlık rolü, güven odaklı sadık müşteriler, güvenilirlik odaklı stratejiler, tedarikçilerle sıkı bağlı ilişkiler, düşük biçimsellik, normatif eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik, diğer örgütlerin yaşlı örgüte yüksek bağımlılığı ve sürekli farklı tedarikçilerle çalışarak güç elde etmektir.

Bulunan ilk kod; *"çevredeki işletmelerle sıkı bağlı ilişkilerdir."* Yapılan mülakatlarda görüşülen yirmi yedi kişiden yirmi altısı çevredeki diğer örgütlerle sıkı bağlı ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir. Görüşmeciler, uzun yıllardır aynı örgütlerden mal ve hizmet temin ettiklerini belirtmişlerdir. Görüşülen X1 kodlu yönetici: *"Genelde aynı firmalarla çalışırız, aynı tamir atölyecilerle çalışırız. Ona süreklilik ve müşteri potansiyeli kazandırıyorum, bende işimi düzgün yaptırıyorum ve aldığım ürünleri kaliteli ve uygun fiyatlarla temin ediyorum. Hem indirimli ürün alıyoruz hem de atölyeci tamir edeceği malın üzerinde titriyor."* ifadesiyle çevrede bu işi yapabilecek çok sayıda örgüt olmasına rağmen, atölye hizmetini hep aynı örgütten temin ettiğini belirtmiştir. Görüşülen X8 kodlu yönetici ise: *"her alış-veriş yaptığım yerlerle ilişkilerim çok güzeldir. Düğünlerinde de giderim, bayramlarına da giderim, hatta hep aynı berberle çalışırım"* yorumunu yaparak çevredeki diğer örgütlerle olan sıkı bağlarının altını çizmiştir. Görüşülen yirmi yedi işletmeciden

yirmi altısı çevredeki diğer işletmelerle sıkı bağlar geliştirdiğini böylece işlem maliyetlerini önemli ölçüde azalttıklarını belirtmiştir.

Çalışmada bulunan ikinci kod; “*danışmanlık rolüdür.*” Görüşülen yirmi yedi işletmeden yirmi altısı bir danışmanlık rolü üstlendiklerini belirtmiştir. Örneğin X10 kodlu yönetici: “*Diğer işletmeler kendi aralarında sorun yaşadığında, sorunu çözmek için bize danışırlar. Danışman rolümüz var. Bir toptancı herhangi birine mal vereceği zaman “felancaya” mal veriyim mi, diye sorar.*” ifadesiyle diğer işletmelerin kendi aralarındaki sorunları çözmek için yaşlı örgütten fikir aldığı ve tedarikçilerin yaşlı örgütten önemli enformasyon sağladığını belirtmiştir. Görüşülen X5 kodlu yöneticinin haricindeki diğer görüşmeciler birçok kişinin; kendilerinden bilgi almaya geldiklerini belirtmişlerdir. Bunun sebebinin de uzun zamandır varlıklarını sürdürmelerine ilişkilendirmişlerdir. Örneğin X16 kodlu kişi: “*Sektörde duayenez. Çok eski ve köklü bir firmayız. danışmaya gelen çok, danışman rolümüzde var*” yorumuyla ve X12 kodlu yönetici; “*Alanda uzun yıllar var olduğumuz için bizden bilgi anlamında destek isteyen çok olmuştur*” ifadesiyle danışman rollerinin kaynağı olarak uzun yıllardır süren varlıklarını göstermişlerdir.

Çalışmada belirlenen üçüncü kod; “*güven odaklı sadık müşterilerdir.*” Görüşülen yirmi yedi yöneticiden yirmi biri müşterilerinin genellikle güven odaklı sadık müşteriler olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin görüşülen X11 kodlu yönetici “*Bizim meslek güven, itimat ve dürüstlüğe dayalı bir meslektir. Müşteriye bu güveni verebilmek, onların arzu ettiği malı, kaliteyi ve fiyatı uygun şekilde temin etmek başarılı olmamızın bir nedenidir. Müşteri memnuniyetini sağlamak çok önemlidir. Her bir müşteriyi, gelecek potansiyel üç müşteri olarak görürüz. Uzun yıllar var olmamızın, hem müşterilere ve toptancılara güven veriyor.*” ifadesini kullanmıştır. X4 kodlu yönetici: “*yıllardan gelen güven var, hizmet var. Birebir arkadaşlık ilişkisi var. Uzun yıllardır bu sektördeyiz bu da güven oluşturuyor. Bu başarılı olmamızın ana unsurlarından birisidir*” ifadesini kullanmıştır. X14 de benzer şekilde: “*müşterilerimizin geneli sadık müşterilerden oluşmaktadır. Güven ön planda, ürün kalitesi de önemli. Uzun yıllar var olmak belirli bir güven sağlıyor bu da başarının bir faktörüdür*” yorumunu yapmıştır. X6 kodlu yönetici ise: “*Sadık müşteriler ön planda. Babası, annesi, kız, torun yedi göbekten müşteri gelir. Uzun yıllardır var olmak müşteriye güven veriyor*” ifadesiyle açıkça güven odaklı sadık müşterilerin altını çizmiştir.

Çalışmada bulunan dördüncü kod: “*güvenilirlik odaklı stratejileridir.*” Görüşülen yirmi yedi yöneticiden yirmi altısı güvenilirliklerini arttırmak için çalıştıklarını belirtmiştir. Örneğin X2 kodlu yönetici: “*Eski firma olmamız güven veriyor. İsmi değiştirilmeden sektörde duran çok firma yoktur.*” ifadesiyle firma ismini koruyarak güvenilirliğini arttırmayı hedeflemektedir. Benzer biçimde X16 kodlu yönetici: “*isim değiştiren firmalar, ticaret dünyasında olumlu karşılanmaz.*” ifadesiyle güvenilirlik ününe kavuşmak için firma adının değişmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. X7 kodlu yönetici güvenilir ünü sayesinde çok önemli bir krizi atlattığını belirtmiştir. Örneğin X7’in ifadelerine bakarsak: “*işletmemiz tarihinde önemli bir kriz geçirmiştir. Ben kiracıydım, işletmenin mülkünü almam lazımdı. Mülkü alırken ekonomik bir sıkıntı çektim. Bunu aşmamdaki en büyük etken çalıştığım firmaların yani mal aldığım toptancıların bana güvenmesidir. Toptancıların bana önemli krediler sağladılar.*” güvenilir bir üne sahip olmanın ne kadar önemli olduğunu görebiliriz. X20 kodlu yönetici de kriz zamanında güvenilir üne sahip olması sayesinde önemli krediler aldığını belirtmiştir. X10 kodlu yönetici güvenilir ünleri sayesinde ürünleri önce gördüklerini, piyasadaki ucuzaldıklarını ve ödeme vadesini daha uzun verebildiklerini belirtmiştir. X17 kodlu yönetici ise güvenilir bir üne sahip olmanın önemini şöyle açıklamıştır: “*Ben fuara gittiğimde, bu ateş sönmesin diye toptancılar bana mal vermeye çalışırlar. Daha uygun, daha esnek ödeme planlı mal vermek istiyorlar.*”

Çalışmada saptanan beşinci kod ise “*tedarikçilerle sıkı bağlı ilişkilerdir.*” Görüşülen yirmi yedi yöneticiden yirmi ikisi, uzun yıllardır aynı tedarikçilerle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Örneğin X3 kodlu yönetici: “*tedarikçiler ve çalışanlar para olmadığında bize yardımcı oluyor. Hep aynı kişilerden malzeme alıyoruz, bu güven sağlıyor, bizi destekliyorlar, fiyatlarda da indirim yapıyorlar.*” yorumuyla sıkı bağlı ilişkilerin işlem maliyetlerini azalttığının altını çizmiştir. Ayrıca X3 kodlu yönetici: “*mümkün olduğu kadar çalıştığım toptancıları değiştirmem. Bu da kriz dönemlerinde, sıkıntılı dönemlerde, finans bakımından sıkıntılı olduğum dönemlerde bize fayda sağlıyor. Mümkünse hiç değiştirmiyoruz.*” ifadesiyle sıkı bağlı ilişkilerin önemine tekrar vurgu yapmıştır. X22 kodlu yönetici: “*Hep aynı toptancıyla çalışıyoruz böylece daha uygun fiyatlardan mal alabiliyoruz. Uzun yıllar aynı toptancıyla çalıştığımızda; ödeme süresi farklı olur, karşılıklı güven daha farklı olur, ödeme biçimi de farklı oluyor.*” ifadesiyle sıkı bağlı ilişkilerin gücüne dikkat çekerken benzer biçimde X14 kodlu yönetici de: “*belirli toptancılarla çalışmak; fiyatlarda ve ödeme zamanında esneklik sağlıyor. Alternatif toptancılar da var ama biz belirli toptancılarla çalışıyoruz.*” yorumuyla tedarikçilerle güvene dayalı sıkı bağlı ilişkilerin önemini belirtmiştir.

Çalışmada belirlenen altıncı kod, “*taklitçi eş biçimlilik.*” Görüşülen yirmi yedi yöneticiden yirmi biri,

diğer işletmelerin kendilerini model aldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin X21 kodlu yönetici: "*toptancı biz X21'e verdik dediği zaman öbür işletmelere rahatlıkla satıyor. Bizim referansımız oluyor.*" ifadesiyle diğer işletmelerin yaşlı örgütün ürün yelpazesini taklit ettiğini belirtmiştir. X16 kodlu yönetici: "*Bunlar getirmişse, bu mal satılıyordur, düşüncesi var. İşletmenin iç yapısını kopyalamaya çalışıyorlar Sattığımız fiyat çarşının fiyatlarıyla uyumludur. Bizi fiyatta baz olarak alırlar.*" yorumuyla diğer örgütlerin fiyat ve ürün bazında yaşlı örgütü taklit ettiğine vurgu yapmıştır.

Çalışmada belirlenen yedinci kod "*normatif eşbiçimlilik*." Görüşülen yirmi yedi yöneticiden on biri normatif kuralların gücünden bahsetmiştir. Görüldüğü üzere normatif kurallar çok güçlü değildir. Örneğin X11 kodlu yönetici: "*Bizim mesleğimizde yazılı olmayan kurallar çoğunluktadır. Bu kurallar örf ve adetlere dayalıdır. Mesleğe özgü bir uygulamadır. Aslında bugünün şartlarına uymayan bir yöntemdir. Bu kuralların dışına çıkarsan, meslekte kalma şansın yoktur.*" ifadesiyle normatif kuralların güçlü olduğunu ancak bu kuralların günümüz şartlarına uymadığını belirtmiştir. X10 kodlu yönetici ise: "*bu kurallar önceden vardı. Şimdi bu kurallara uyulmuyor. Mesela birisinin yanında çalışanı, yakın bölgedeki almazdı. Başka firma sahibi ısrar etmedikçe senin mağazana girmezdi, model bakmak için girmezdi.*" ifadesiyle normatif kuralların günümüzde eski gücünde olmadığını belirtmiştir.

Çalışmada tespit edilen sekizinci kod ise "*düşük biçimsellik*." Görüşülen yirmi yedi yöneticiden yirmi beşi biçimsellik seviyelerinin düşük olduğunu belirtmiştir. Bu kişiler; yönetim alanında yazılı kurallar bulunmadığını, işlerin yapıma biçimiyle ilgili yazılı kuralların bulunmadığını ve çalışanların kontrolü için yazılı kurallar bulunmadığını belirtmişlerdir. Aynı şehrin farklı bölgelerinde şubesi bulunan ve eskiden başka şubesi bulunan yöneticilerde biçimsellik düzeylerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum düşük biçimselliğin alanda kurumsallaştığını göstermektedir.

Çalışmada bulunan dokuzuncu kod: "*diğer örgütlerin yaşlı örgüte yüksek bağımlılığı*" olarak adlandırılmıştır. Görüşülen yirmi yedi yöneticiden on dokuzu, çevrelerindeki diğer işletmelerin ve tedarikçilerin kendilerine yüksek derecede bağımlı olduğunu ifade etmiştir. X18 kodlu yönetici: "*tabi ki işletmemizin varlığına ihtiyaç duyan işletmelerin olduğunu düşünüyorum. Biz olmadan; üretici firmalar, toptancılar, vitrin tasarımı yapanlar, dekoratörler, atölyeler, kutucular ve ambalaj sanayi iş yapamaz.*" düşüncesiyle diğer işletmelerin yaşlı örgüte bağımlı olduğunu belirtmiştir. X19 kodlu yönetici: "*mutlaka bazı toptancılar bize ihtiyaç duyuyorlar. Eski ve iş verimliliği yüksek olan firmalar arasında olduğumuz için bizimle iş yapmak istiyorlar ancak tüketim eskiye göre daha az olması nedeniyle hepsiyle iş yapamıyoruz. Bize ihtiyaç duyan çok toptancı var ama biz belirli kişilerle çalışıyoruz.*" yorumuyla uzun yıllar piyasada var olmanın, tedarikçilerin yaşlı örgüte bağımlılığını arttırdığını belirtmiştir.

Çalışmada belirlenen onuncu kod: "*sürekli farklı tedarikçilerle çalışarak güç elde etmektir*" biçiminde adlandırılmıştır. Görüşülen yirmi yedi yöneticiden altı tanesi, farklı toptancılarla çalışarak güç elde ettiklerini belirtmiştir. Örneğin görüşülen X27 kodlu yönetici: "*Bizim varlığımıza satıcı firmalar ihtiyaç duyuyor (çok imalatçı var). Onlar üzerinde belirli bir etkimiz oluyor. İmalatçılar bizi kaçırmamak için fiyatlarda taviz veriyorlar.*" ifadesiyle farklı imalatçılarla çalıştığını, böylece asimetrik bağımlılık ilişki sayesinde onlar üzerinde güç elde ederek işlem maliyetlerini azalttıklarını belirtmiştir. X9 kodlu yönetici de benzer biçimde farklı tedarikçilerle çalışarak onlar üzerinde güç elde ettiğini, duruma göre tedarikçilerini değiştirebileceğini belirtmiştir.

4.2. Kategoriler

Saptanan kodlar, örgüt kuramları çerçevesinde belirlenen üç kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; "*sosyal sermaye*", "*yeni kurumsal kuram*" ve "*kaynak bağımlılığı*" kuramıdır. Sosyal sermaye kategorisi; çevredeki işletmelerle sıkı bağlı ilişkiler, danışmanlık rolü, güven odaklı sadık müşteriler, güvenilirlik odaklı stratejiler, tedarikçilerle sıkı bağlı ilişkiler kodlarından oluşmaktadır. Yeni kurumsal kuram kategorisi; düşük biçimsellik, normatif eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik kodlarından oluşmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı; diğer örgütlerin yaşlı örgüte yüksek bağımlılığı ve sürekli farklı tedarikçilerle çalışarak güç elde etmek kodlarından oluşmaktadır.

Tablo 1: Belirlenen Kodlar ve Temalar

Sosyal Sermaye	Yeni Kurumsal Kuram	Kaynak Bağımlılığı Kuramı
Çevredeki İşletmelerle Sıkı Bağlı İlişkiler	Düşük Biçimsellik	Diğer Örgütlerin Yaşlı Örgüte Yüksek Bağımlılığı
Danışmanlık Rolü	Normatif Eşbiçimlilik	Sürekli Farklı Tedarikçilerle Çalışarak Güç Elde Etmek
Güven Odaklı Sadık Müşteriler	Taklitçi Eşbiçimlilik	
Güvenilirlik Odaklı Stratejiler		
Tedarikçilerle Sıkı Bağlı İlişkiler		

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma “yüksek eylemsizlik potansiyeline sahip olan yaşlı örgütlerin neden ölüm oranları yüksek değildir?” sorusundan yola çıkılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın bulguları Ankara ilinde faaliyet gösteren yaşlı örgütlerin, sosyal sermayeleriyle yüksek eylemsizlik sorunu telafi ettiklerini işaret etmektedir. Örgütsel yaş, bir yandan örgütün eylem ve değişim yeteneklerini kısıtlarken diğer yandan örgütün sosyal sermaye kaynaklarını arttırabilmektedir. Analiz edilen mülakatlara baktığımızda, diğer örgütlerin yaşlı örgüte yüksek derecede bağımlı olduğu görülmektedir. Burada yaşlı örgüt ile ona bağımlı olan örgütler arasında bir asimetrik bağımlılık ilişkisi olduğunu düşünebilir. Ancak yaşlı örgütler kaynak bağımlılığı kuramının ön gördüğü biçimde bu asimetrik bağımlılık ilişkileriyle çevrelerindeki örgütleri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmemektedir. Hatta yaşlı örgütler asimetrik bağımlılık ilişkilerinden elde ettikleri güçten feragat ederek, tedarikçileriyle ve bağlantılı oldukları tüm örgütlerle sıkı bağlı ilişkiler geliştirmektedir. Bu sıkı bağlı ilişkiler yaşlı örgütlerin işlem maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Özellikle tedarikçiler ve çevredeki diğer örgütlerle geliştirilen sıkı bağlı ilişkiler, kriz zamanlarında yaşlı örgüte çok önemli ayrıcalıklar sağlayabilmektedir. Yaşlı örgütler, toptancılarından ve tedarikçilerinden ücretsiz mal ve hizmet alabilmektedirler. Bu unsur yaşlı örgütlerin hayatta kalması için oldukça önemli olabilir. Ayrıca güvene dayalı sıkı bağlı ilişkiler sayesinde yaşlı örgütler; ürünleri rakiplerden önce görebilmektedirler. Araştırma sonucuna göre yaşlı örgütlerin uzun süren varlıkları, onların çevreleri hakkında çok fazla bilgi sahibi olmalarına olanak verebilmektedir. Yaşlı örgütlerle iş yapan tedarikçiler ve çevredeki diğer örgütler, yaşlı örgütten sürekli bilgi alabilmektedirler. Bu danışmanlık hizmeti karşılığında yaşlı örgütler, işlem maliyetlerini önemli derecede azaltabilmektedirler. Dahası yaşlı örgütler, çevredeki örgütler arası çatışmalarda hakem rolü oynayabilmektedirler. Böylece güvenilirlik ünlerini ve saygınlıklarını arttırabilmektedirler. Yapılan mülakatlar incelendiğinde yaşlı örgütlerin güvenilirlik ünlerini arttırmaya yönelik eylemler içinde olduğu görülmektedir. Örneğin, yaşlı örgütler isimlerini değiştirmemektedirler, güvenilirlik ünlerine zarar getirebilecek davranışlardan kaçınmaktadırlar. Artan güven ünü toptancılar ve çevredeki diğer işletmelerle üzerinde etkili olmakla beraber, sadık müşteriler de yaratabilir. Analiz edilen mülakatlar sonucunda “yaşlı örgütler yüksek eylemsizliğe sahip olmalarına rağmen, bu örgütlerin ölüm oranları neden düşüktür?” sorusunun cevabına en fazla sosyal sermaye kuramını kapsayan yanıtlar verildiği görülmüştür.

Veri analizi sonucunda; “yüksek eylemsizliğe sahip olan yaşlı örgütlerin neden ölüm oranları yüksek değildir?” sorusuna yeni kurumsal kuramın ve taklitçi eşbiçimliliği kapsayan cevaplar da verildiği görülmüştür. Yaşlı örgütlerin buldukları alanda model alındığı belirlenmiştir. Yaşlı örgütlerin işin nasıl yapılacağı, hangi ürünlerin hangi fiyattan satılacağı yönünde bir model teşkil ettiği fark edilmiştir. Ancak yeni kurumsal kuramın ve eş biçimlilik mekanizmasının sosyal sermaye kadar güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Türk ticaret hayatında sosyal sermayenin gücüne vurgu yapmaktadır. Türkiye bağlamında iş yapmayı düşünen girişimciler, tüketicilere sunacakları ürün ve hizmetler kadar kimlerle iş yapacaklarını, nasıl bir sosyal ağ kuracaklarını ve sosyal ağ yapısı içerisinde nerede bulunacaklarını da belirlemelidirler.

Yapılan analiz sonucunda bir takım önemli unsurlara da rastlanmıştır. Varlığını on beş yıldır sürdüren işletmenin örgütsel yapı ve uygulamalar bakımında faaliyetlerini yirmi yıldır sürdüren işletmelerden önemli düzeyde ayrılmadığı görülmüştür. Örgütlerin yaşlılığa geçiş eşikleri ya da tam olarak hangi noktada gençlikten sıyrıldıkları tartışmalıdır. Gelecek bir çalışma örgütlerin yaşlılığa geçiş aşamasına odaklanarak ilgili alan yazına ve iş dünyasına önemli katkılar sağlayabilir. Son olarak araştırmanın belirli kısıtlılıklar dahilinde gerçekleştirildiğinin üzerinde durulmalıdır. Araştırmanın önemli kısıtlılarından birisi zaman kısıtlımasıdır. Örneğin, Ankara ilinin farklı semtlerinden seçilmiştir. Araştırma kapsamında yirmi yedi mülakat yapılmıştır. Araştırma örneklemini tüm Türkiye’yi kapsayacak biçimde seçilmiş olsaydı hem ülke çapında bir genelleme yapma hem de şehirler arası bir kıyaslama gerçekleştirme olanağı elde edilebilirdi.

KAYNAKÇA

Aldrich, H. E. & Pfeffer, J. (1976). “Environments of Organizations”, Annual Reviews of Sociology, 2: 79-105.

Amburgey, T. L. & Rao, H. (1996). “Organizational Ecology: Past, Present and Future Directions. Academy of Management Journal”, 39(5): 1265-1286.

Amiripour, P., Dossey, J. A. & Shahvarani, A. (2017). “Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies and its Impact on Mathematical

- Performance of Elementary At-Risk Students”, *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(1): 37-49.
- ATO. Ankara Ticaret Odası İnternet Sitesi. “1923-2005 Cumhuriyetten Günümüze Şirket İstatistikleri” <http://www.atonet.org.tr>
- Audia, P. G., Freeman, J. H. & Reynolds, P. D. (2006). “Organizational Foundings in Community Context: Instruments Manufacturers and Their Interrelationship with Other Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 51: 381-419.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). “Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution”, *Organization Studies*, 18(1): 93-117.
- Barnett, W. P. & Carroll, G. R. (1995). “Modeling Internal Organizational Change”, *Annual Review of Sociology*, 21: 217-236.
- Bourdieu, P. (1986). “The Forms of Capital”. (Ed. Richard, Nice), *Handbook of Theory of Research for The Sociology of Education*, ss. 47-58, New York. Greenwood Press.
- Brittain, J. & Wholey, D. R. (1989). “Assessing Organizational Ecology as Sociological Theory: Comment on Young”, *American Journal of Sociology*, 95(2): 439-444.
- Burt, R. S. (2004). “Structural Holes and Good Ideas”, *The American Journal of Sociology*, 110(2): 349-399.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Campbell, D. T. (1965). “Variation and Selective Retention in Socio Cultural Evolution”. (Ed. Herbert Barringer, George Blanksten ve Raymond Mack), *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, ss. 19-49. Cambridge, Mass: Schenkman.
- Carroll, G. R. (1984). “Organizational Ecology”, *Annual Review of Sociology*, 10: 71-93.
- Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (1989). “Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations”, *American Sociological Review*, 54(4): 524-541.
- Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (2000). “Why Corporate Demography Matters: Policy Implications of Organizational Diversity”, *California Management Review*, 42(3): 148-163.
- Casciaro, T. & Piskorski, M. J. (2005). “Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199.
- Cheung, S. N. S. (1998). “The Transaction Costs Paradigm: 1998 Presidential Address Western Economic Association”, *Economic Inquiry*, 36(4): 514-521.
- Coase, R. H. (1937). “The Nature of the Firm”, *Economica, New Series*, 4(16): 386-405.
- Coleman, J. S. (1988). “Social Capital in Creation of Human Capital”, *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Davis, G. F. & Cobb, A. J. (2009). “Resource Dependence Theory: Past and Future”, *Research in the Sociology of Organizations*, 28: 2-31.
- Davis, G. F. & Powell, W. W. (1992). “Organization-Environment Relations”. (Ed. Marvin D. Dunnette, Leaetta M. Hough), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ss. 316-375, Palo Alto, Consulting Psychologist Press.
- Deephouse, D. L. (1996). “Does Isomorphism Legitimate”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-1039.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). “An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation”, *Journal of Management Studies*, 42(2): 329-360.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. (Ed. W. W. Powell, P. J. DiMaggio), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ss. 1-38. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

- Emerson, R. M. (1962). "Power Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27(1): 31-41.
- Fligstein, N. (1996). "Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions", *American Sociological Review*, 61(4): 656-673
- Freeman, J., Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (1983). "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", *American Sociological Review*, 48(5): 692-710.
- Freeman, J. & Hannan M. T. (1983). "Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations", *American Journal of Sociology*, 88(6): 1116-1145.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", (Ed. W. W. Powell, P. J. DiMaggio), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ss. 232-262. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fussler, H., Rexrode, J. H., Kennan, W. R. & Hazleton, V. (2006). "The Relationship Between Social Capital, Transaction Costs, and Organizational Outcomes: A Case Study", *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2): 148-161.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000). "Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties", *The American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *The American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Granovetter, M. (1992). "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, 35: 3-11.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). "Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change", *Journal of Applied Business and Economics*, 8(1): 82.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82(5): 926-964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1988). "The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985", *American Journal of Sociology*, 94(1): 25-52.
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. (2002). *Structural Inertia and Organizational Change Revisited: Architecture, Culture and Cascading Change. I. Research Paper 1732.*
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2002). *Structural Inertia and Organizational Change Revisited II: Complexity, Opacity, and Change. Research Paper, 1733.*
- Hannan, M. T., Laszlo, P., & Carroll, G. R. (2002). *Structural Inertia and Organizational Change Revisited III: The Evolution of Organizational Inertia. Research Paper 1734.*
- Heide, J. B. (1994). "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 58: 71-85.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management*, 35(6): 1404-1427.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). "Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation: An Open Innovation Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 26(6): 977-1002.
- Iacovou, C. L. (1994). "Interorganizational Systems as an Uncertainty Reduction Strategy: A Resource Dependence Perspective", 22nd Annual Conference of Administrative Sciences Association of Canada, Halifax, June

- Jepperson, R. L. (1991). "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", (Ed. W. W. Powell, P. J. DiMaggio), *The New institutionalism in Organizational Analysis*, ss. 143-163. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Leblebici, D. N. (2005). "Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Le Mens, G., Hannan, M. T., & Pólos, L. (2015). "Age-Related Structural Inertia: A Distance-Based Approach. *Organization Science*", 26(3), 756-773.
- Lv, Z., Liu, Q., & Wang, P. (2012). "Literatures Review on Transaction Costs Measurement Advances", *Asian Social Science*, 8(12): 1911-2025.
- March, J. G. (1981). "Footnotes to Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 563-577.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Pfeffer, J., & Salancik, S. R. (1978). "An External Perspective on Organizations", *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, ss. 1-61. Harper & Row, Publishers, New York.
- Rao, H., Davis, G. F. & Ward, A. (2000). "Embeddedness, Social Identity and Mobility; Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange", *Administrative Science Quarterly*, 45: 268-292.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). "Who Gets Power and How They Hold on to It: A Strategic Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics*, 5(3): 3-21.
- Scott, R. W. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511.
- Simon, H. A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1): 99-118.
- Singh, P. J., Power, D. & Chuong, S. C. (2011). "A Resource Dependence Theory Perspective of ISO 9000 in Managing Organizational Environment", *Journal of Operations Management*, 29: 49-64.
- Stinchcombe, A. L. (1965). "Social Structure and Organizations", *Hand Book of Organizations*, ss. 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action, Social Science Bases of Administrative Theory*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Tolbert, P. S. & 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*, 28(1): 22-39.
- Ulrich, D. & Barney, J. B. (1984). "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *The Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.
- Uzzi, B. (1999). "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing", *American Sociological Review*, 64(4): 481-505.

- Walker, G., Kogut, B. & Shan. W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2): 109-125.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. "The American Journal of Sociology", 87(3): 548-577.
- Wittelooostuijn, A. (1998). "Bridging Behavioral and Economic Theories of Decline: Organizational Inertia, Strategic Competition, and Chronic Failure", *Management Science*, 44(4), 501-519.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zucker, L. G. (1987). "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, 13: 443- 464.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as Institutions, (Ed. S. B. Bacharach), *Research in the Sociology of Organizations*: ss. 1-47. Greenwich CT: Jai Press.
- Zucker, L. G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42(5): 726-743.