

**T.C
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA YENİ ÖRGÜT
FORMLARININ OLUŞUMU: TÜRKİYE VE AVRUPA
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Sencer ÖZEL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

Mart 2024

ÖNSÖZ

Antik toplulukların üyesi olarak insanların bir araya gelip ortak bir amaç uğruna, doğa ile başa çıkıp hayatta kalmak için iş birliği yapmaya karar vermesi ile ilk kez bir yönetim fonksiyonunu ortaya çıkmıştır: Organizasyon. Üstün kavrama yeteneği, işlevsel ve simgesel iletişim gücü sayesinde kalabalık topluluklar oluşturmayı başaran insanlar, organizasyonel unsurlar aracılığıyla aralarında anlamlı bir ilişkiler sistemi ve etkin bir kolektif eylem süreci geliştirebilmişlerdir. Var olan içgüdüleri ve çevresel faktörler ile yerleşen kurumlar ve normlarla etkileşim halinde medeniyeti bugünkü kompleks yapısına getirmiştir. Çağdaş toplumun temelini oluşturan organizasyonlar, sosyal ve ekonomik sistemin de yapı taşlarıdır. Organizasyonların faaliyetleri, kendi aralarında ve çevre ile olan etkileşimleri, kesintisiz bir devinim üreterek var olan formların sürekli olarak sınanması vasıtasıyla, ekonomik gelişimi, endüstriyel düzenlemeleri, teknoloji ve inovasyonu tetikleyen temel araçlardır. Bu işleyişi, insanın konformist ve maceracı, uyumcu ve mücadeleci, rasyonel, regülatif ve ilerici olduğu gibi aynı zamanda korumacı ve sosyal kaygılar barındıran yönleri ışığında incelemek, farklı coğrafya ve kültürlerdeki endüstriyel dönüşüm örüntülerini aramak ve buna dair bir kavrayış ortaya koyabilmek akademik ve profesyonel olarak gerekli olduğu kadar bireysel olarak da heyecan uyandırıcıdır.

Tezin araştırılma sürecindeki desteklerinden dolayı danışmanım Prof. Dr. N. Aylin Ataay Saybaşılı'ya, değerli tez izleme jüri üyeleri Prof. Dr. Fatih Semeciöz ile Prof. Dr. Türker Baş'a, Bosch Türkiye Mobilite Satış Sonrası Çözümler Satış Müdürü Orhan Altınağaç'a, Bosch Türkiye Elektrikli El Aletleri Satış Direktörü Ali Fahri Özcan'a ve araştırma kapsamında kişisel bilgileri saklı tutulan işletme temsilcilerine teşekkürlerimi sunarım. Hayatımdaki varlıklarını en büyük şans bildiğim ailem Korkut Özel, Bülent Özel ve yıllara yayılan emeğiyle en büyük pay sahibi annem Ayşe Pehlivan'a ve son olarak bana her an sabır ve motivasyon sağlayan kıymetli eşim Miray Akal Özel'e sonsuz kez teşekkür etmeyi borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
SEMBOL LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	xiv
ÖZET	xviii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	4
1. ÖRGÜTSEL FORM VE ÇEŞİTLENME PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜT KURAMLARININ GELİŞİMİ	4
1.1. Klasik Yönetim ve Organizasyon Kuramı	4
1.2. Neo-Klasik Yönetim ve Organizasyon Kuramı	5
1.3. Modern Yönetim ve Organizasyon Kuramı	6
1.4. Modern Sonrası Yaklaşımlar	7
1.5. Örgüt Kuramlarında Merkezi İkilikler	9
1.6. Örgüt Kuramlarının Çevre, Yönetici ve Uyum Yaklaşımları	10
BÖLÜM 2: ÖRGÜT FORMLARI VE ÖRGÜT FORMLARININ OLUŞUMU	14
2. ÖRGÜTSEL FORM KAVRAMI	14
2.1. Örgütsel Form Kavramının Tanımı	14
2.2. Örgütsel Formların Bileşenlerine Dair Sınıflandırmalar	18
2.3. Örgütsel Çeşitlenmenin Temelleri	23
2.3.1. Örgütsel Kalıtım: Rassal Çeşitlenme	27
2.3.2. Çevresel Koşullanma: Kısıtlı Çeşitlenme Görüşü	27
2.3.3. Oluşan Sosyal Sistemler	29
2.4. Yeni Örgütsel Formların Oluşumunu Açıklayan Geleneksel Görüşler	30
2.4.1. Durumsallık Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	34

2.4.2.	Örgütsel Strateji Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	36
2.4.3.	Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	39
2.4.4.	Örgütsel Ekonomi Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	40
2.4.5.	Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	42
2.4.6.	Kurumsallık Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu	45
2.5.	Yeni Örgütsel Formların Oluşumu: Güncel Yaklaşımlar	47
2.5.1.	Evrimsellik: Çeşitlenme, Seçim, Tutulma ve Mücadele.....	48
2.5.2.	Tarihsellik: Süreçler ve Yol Bağımlılığı.....	49
2.5.3.	Karmaşıklık: Kaos ve Sistem Dengesizliği Düşüncesi	49
2.5.4.	Birlikte Evrim: Örgüt, Topluluk ve Çevre Etkileşimi.....	52
BÖLÜM 3: ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA YENİ ÖRGÜT FORMLARININ OLUŞUMU: BİR ARAŞTIRMA.....		54
3.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	54
3.1.	Araştırmanın Amacı	54
3.2.	Araştırmanın Önemi.....	56
3.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	58
3.4.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	62
3.5.	Araştırmanın Modeli	65
3.6.	Araştırmanın Önergeleri	68
3.7.	Veri Toplama Yöntemleri	76
3.8.	Veri Analizi Yöntemleri.....	78
3.9.	Araştırmanın Bulguları.....	82
3.9.1.	Keşifsel Analiz ve Bulgular: Temalandırma.....	84
3.9.2.	Betimsel Analiz ve Bulgular: Anlamlandırma	96
3.9.3.	Açıklayıcı Analiz ve Bulgular: Çözümleme	103
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME		123
KAYNAKÇA.....		129
EK 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....		141
EK 2: Temel Kategoriler ile İlişkili Görüşme Metinleri		142
ÖZGEÇMİŞ		145

SEMBOL LİSTESİ

3519T	: Dizel motor aksamaları girdi kaynaklarına entegre uzman toptan dağıtım kesimleri
3694T	: İçten yanmalı motorlar elektrik bileşenleri girdi kaynaklarına entegre uzman toptan dağıtım kesimleri
3714T	: Motorlu taşıtlar parça ve aksesuarları girdi kaynaklarına entegre genelci toptan dağıtım kesimleri
3714-10T	: Ağır vasıta ekipmanları girdi kaynaklarına entegre uzman toptan dağıtım kesimleri
3714S	: Motorlu taşıtlar parça ve aksesuarları stratejik satın alma ittifakları ve uluslararası toptan dağıtım kesimleri
5013P	: Motorlu taşıtlar parça ve aksesuarları perakende dağıtım kesimleri
5072P	: Genel hırdavat perakende dağıtım kesimleri
5251	: Büyük yapı marketler ve zincirleri
7374	: Çevrimiçi pazaryeri platformları ve diğer alternatif satış kanalları
BK	: Kilit hesaplar (büyük ve endüstriyel müşteriler)
İD	: İthalatçı dağıtım kesimleri
K	: Bireysel kullanıcılar (profesyonel kullanıcılar, hafif hizmet kullanıcıları ile ev ve hobi kullanıcıları)
TD	: Toptan ve perakende dağıtım kesimleri
Ü	: Üretim kesimleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Periyodik, kaotik ve rassal zaman serileri.....	50
Şekil 2.2 Periyodik, kaotik ve rassal zaman serisi saçılım grafikleri.....	51
Şekil 2.3 Nedensellik teorisi tanıları	52
Şekil 3.1 Çoklu durum çalışması araştırma çerçevesi.....	59
Şekil 3.2 Araştırmanın Modeli	67
Şekil 3.3 Endüstrilerin başlangıç koşullarındaki topluluk sınırları.....	90
Şekil 3.4 Türkiye otomotiv yedek parça pazarı güncel topluluk sınırları.....	91
Şekil 3.5 Türkiye elektrikli el aletleri pazarı güncel topluluk sınırları	92

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgüt kuramlarının işlevsel özellikleri	13
Tablo 2.1. Örgütsel form tanımlamalarına dair teorik yaklaşımlar.....	22
Tablo 2.2. Örgüt kuramlarının örgütsel evrim yaklaşımları	32
Tablo 2.3. Devamı Örgüt kuramlarının örgütsel evrim yaklaşımları.....	33
Tablo 3.1. Sektör 1 örneklem profili ve görüşme bilgileri.....	77
Tablo 3.2. Sektör 2 örneklem profili ve görüşme bilgileri.....	77
Tablo 3.3. Açık kodlama Örnek 1	80
Tablo 3.4. Açık kodlama Örnek 2	81
Tablo 3.5. Çevresel dinamikler teması ve kategorileri	85
Tablo 3.6. Evrimsel süreçler teması ve kategorileri.....	86
Tablo 3.7. Örgütsel kavramlar teması ve kategorileri.....	87
Tablo 3.8. Örgütsel formlar taksonomisi 1960-1970	93
Tablo 3.9. Örgütsel formlar taksonomisi 1970-1980	93
Tablo 3.10. Örgütsel formlar taksonomisi 1980-1990	94
Tablo 3.11. Örgütsel formlar taksonomisi 1990-2000	94
Tablo 3.12. Örgütsel formlar taksonomisi 2000-2010	95
Tablo 3.13. Örgütsel formlar taksonomisi 2010-2020	95
Tablo 3.14. Örgütsel formlar taksonomisi 2020-2023	96
Tablo 3.15. Sektör 1 koşul bağımlılık ilişkileri.....	99
Tablo 3.16. Sektör 2 koşul bağımlılık ilişkileri.....	100
Tablo 3.17. Kilit nokta kodlama şeması ve ana kavramlar	105
Tablo 3.18. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1960-1970.....	114
Tablo 3.19. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1970-1980.....	115
Tablo 3.20. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1980-1990.....	116
Tablo 3.21. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1990-2000.....	117
Tablo 3.22. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2000-2010.....	118
Tablo 3.23. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2010-2020.....	119
Tablo 3.24. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2020-2023.....	120
Tablo 3.25. Sektör 1 Özet Bulgular	121
Tablo 3.26. Sektör 2 Özet Bulgular	122

RÉSUMÉ

La théorie des organisations considère les entreprises comme des acteurs sociaux. Ces unités, constituées de systèmes complexes, agissent avec la motivation de protéger leurs frontières et leur existence en présence de conditions de concurrence changeantes et de normes institutionnelles établies. La théorie des organisations, qui examine les interactions des entreprises entre elles et avec leurs autres parties prenantes, est un domaine qui met en lumière les problèmes de gestion modernes. À cet égard, l'émergence de nouveaux styles de gestion, d'activités stratégiques et de structures organisationnelles dans les industries et leur évolution avec les secteurs sont discutées dans la recherche. Le développement sur 50 ans des secteurs commerciaux liés aux industries des pièces de rechange automobiles et des outils électriques en Turquie et des entreprises qui y opèrent constitue la portée de la recherche. Un cadre d'étude de cas comparatif a été créé en incluant dans le champ de la recherche les industries concernées en Europe, en tant que centre d'innovation et de diffusion. Les caractéristiques qui permettent d'examiner les entreprises en définissant leurs frontières sont appelées « formes organisationnelles ». Les formes organisationnelles font référence à des classes similaires en termes de caractéristiques essentielles et différenciées des autres classes sur certains aspects par le public évaluateur (Fiol et Romanelli, 2012). Le concept de forme organisationnelle peut être caractérisé par diverses dimensions. Ceux-ci peuvent être exprimés comme la main-d'œuvre de l'entreprise, le produit ou le service qu'elle propose, les caractéristiques des machines, des équipements et de l'infrastructure technologique, le degré de division du travail, la structure de contrôle, les caractéristiques de propriété et de gestion, la position au sein des réseaux d'affaires et de ressources, les principaux domaines d'activité et stratégies de marché de base (Heydebrand, 1989 ; Hannan et Freeman, 1989). La détermination empirique des formes organisationnelles, notamment en termes de relations sectorielles et culturelles, à l'aide de typologies littéraires, a un objectif conceptuel en termes principalement de « compréhension » du phénomène étudié et de formation d'une base d'analyse.

La recherche visait à élucider la nature processuelle de la formation de nouvelles formes organisationnelles. À cette fin, de nombreuses entreprises opérant dans des contextes sectoriels et culturels multiples ont été sélectionnées par échantillonnage délibéré pour être examinées longitudinalement. En intégrant dans le cadre la dynamique structurelle unique des secteurs et des entreprises et les caractéristiques personnelles des acteurs telles que la perception, l'interprétation et l'assimilation, l'objectif était d'atteindre la réalité sociale de manière polyvalente. À cet égard, l'objectif de la recherche est d'augmenter le critère de généralisabilité avec l'échantillon qui représente le mieux le contexte et de produire un apprentissage et des connaissances approfondis qui donneront un aperçu de la validité au-delà du contexte.

Grâce au cadre de recherche intégrateur créé en examinant de nombreuses théories différentes, le phénomène de « formation » a été discuté sur une base événementielle, à la fois dans une perspective relationnelle et de recherche de modèles. En ce sens, la recherche est une enquête évolutive dans laquelle des approches réductionnistes et holistiques sont utilisées ensemble. Le modèle de recherche créé a contribué à expliquer l'ensemble des relations à travers lesquelles se produisent les caractéristiques structurelles et la diversité des formes des différentes industries.

La recherche a commencé par la réalisation d'enquêtes sectorielles sur le terrain et d'entretiens avec des experts afin de jeter les bases de l'examen des industries et d'en définir les dimensions et les échelles. Ainsi, le modèle de recherche a été créé et sa portée et son échantillon ont été décidés. Les données ont été collectées à l'aide d'entretiens approfondis semi-structurés et de méthodes d'examen de documents. Les données ont été interprétées et analysées grâce à une analyse de contenu thématique. Les événements et comportements enregistrés ont été utilisés pour expliquer le phénomène avec des méthodes relationnelles et interactionnelles.

La Turquie et le monde des affaires mondial ont connu de grands changements dans les années 1980, parallèlement aux évolutions technologiques et sociales. La mondialisation, qui a pris une grande ampleur dans ce processus, et l'évolution des technologies de l'information, la professionnalisation de la production et de la gestion, le segment producteur devenant en même temps le segment consommateur, l'évolution du profil de la main-d'œuvre, la diversité des produits et la concurrence, ont accéléré le rythme du changement et la transformation vers une dimension différente dans les relations mutuelles et en chaîne, et dans l'entreprise. La durée de vie s'est raccourcie, les frontières organisationnelles se sont estompées et de nouvelles formes organisationnelles ont émergé. L'attente de responsabilité envers l'environnement et la vie sociale, ainsi que l'évolution des valeurs des consommateurs, ont rendu impossible pour les entreprises d'obtenir des rendements supérieurs à la moyenne du secteur en renonçant aux méthodes d'efficacité permanentes apparues avec les effets de la révolution industrielle, et d'obtenir légitimité en accord avec les institutions du nouvel ordre, pour créer des réseaux de coopération stratégique, pour répondre aux besoins. Les concepts de création de nouveaux marchés de niche, de capital social et intellectuel, de capacité d'absorption, d'organisations apprenantes, de culture organisationnelle et de leadership transformationnel ont gagné en importance. La planification, les fonctions de gestion de base comprenant la compréhension classique du commandement-commandement-contrôle et les éléments de base de la conception organisationnelle, la gestion des crises, les éléments de la culture organisationnelle, la coordination, la motivation et le leadership efficace, se sont transformées en une compréhension (Koçel, 2003). Des rôles efficaces de communication, de travail d'équipe, d'action stratégique et de réflexion globale ont été ajoutés aux rôles de planification et de gestion du gestionnaire. L'efficacité traditionnelle du concept de planification stratégique dans le domaine organisationnel a commencé à être remplacée par les concepts d'apprentissage et d'auto-organisation.

La littérature sur le management et l'organisation, née et développée pour comprendre et expliquer les organisations, a commencé à se renouveler dans les années 1970 parallèlement à l'évolution de la vie sociale et du monde de l'entreprise. La

littérature pratique, qui explique ce que devrait être une organisation efficace et efficiente avec sa mission traditionnelle, se concentre sur la façon dont différents modèles de conception organisationnelle émergent, pourquoi les organisations sont si diverses et comment différents modèles de conception organisationnelle émergent, en utilisant les concepts et les méthodes des sciences naturelles. , à la lumière des paradigmes normatifs et fonctionnalistes, autour de l'approche système. Elle s'est transformée en un domaine qui cherche des réponses à des questions telles que pourquoi les organisations survivent, pourquoi les organisations sont similaires les unes aux autres, et l'autre partie remet en question les connaissances produites à travers l'interprétation. et des études critiques dans le cadre de l'approche postmoderne (Sargut et Özen, 2007). Depuis les années 1990, les études représentant la continuité du volet fonctionnel du domaine ont cherché à intégrer des approches organisationnelles diversifiées et à intégrer les connaissances produites, tandis que le volet critique, sous l'influence des pressions institutionnelles, s'est orienté vers des études interprétatives qui contribueront aux connaissances fonctionnelles (Üsdiken et Leblebici, 2001).

Les différences les plus importantes qui ressortent dans les perspectives fondamentales des théories de l'organisation postmodernes, qui se sont diversifiées depuis le milieu des années 1970 sous l'influence de théoriciens venus d'origines différentes comme la biologie, l'économie et la sociologie, et qui alimentent la recherche et les discussions Dans la littérature pertinente, les adaptations concernant la formation et la survie des formes organisationnelles se forment autour des dualités de sélection, de libre arbitre-déterminisme et de structure-action. L'approche du libre arbitre issue des théories de la rationalité a constitué la base des pratiques de gestion et de la recherche (Lewin et Volberda, 1999). Alors que les théories de la stratégie organisationnelle, de la dépendance aux ressources, des coûts de transaction et de l'agence, qui ont évolué à partir de l'approche du libre arbitre, mettent l'accent sur la logique du « choix stratégique » conscient, l'approche de l'écologie organisationnelle souligne que les actions et les choix restent sans importance dans une rationalité limitée, face à la rapidité et l'incertitude de l'évolution des conditions environnementales, et cette sélection est essentielle. La théorie institutionnelle, quant à elle, est constituée d'approches qui se sont développées et diversifiées selon une ligne singulière, prônant essentiellement une dérive structurelle fondée sur l'harmonie interne et la pression de sélection créée par l'environnement institutionnel. Le trait commun de tous est d'offrir une compréhension et une explication indépendante de la différence que les relations humaines intra-organisationnelles créeront au sein de l'ordre social existant et une compréhension de la réalité sociale, dans le cadre du système ouvert et de l'indéniable facteur environnemental.

Le fait que les perspectives théoriques examinant le comportement et la dynamique des organisations sous différents angles soient incomparables et même contredisent les axiomes fondamentaux de chacun a été évalué comme préjudiciable à la production de connaissances dans ce domaine et a avancé des suggestions d'unification autour d'une méta-théorie. (méta-théorie) sur le terrain. Alors que le débat se poursuit entre intégrer les théories post-modernes diversifiées de cette méta-théorie tout en évitant leurs angles vifs qui se falsifient mutuellement, ou adopter les principes de la théorie la plus fondamentale de la période moderne, les acquis de la théorie de la

complexité et du chaos dans les sciences naturelles ont commencé à attirer l'attention dans la littérature organisationnelle. L'approche de coévolution, basée sur les principes des théories de la complexité et du chaos, a suscité un large intérêt dans la littérature sur la gestion et l'organisation pour assurer une production systématique et utile de connaissances. Dans cette approche actuelle, contrairement à la compréhension traditionnelle axée sur l'équilibre de la science de Newton et de Darwin, les axiomes d'instabilité, de non-linéarité et de causalité multidirectionnelle sont adoptés comme principes. Les caractéristiques multifacettes, multicouches et non linéaires des variables relationnelles du phénomène nécessitent une recherche exploratoire basée sur le sens. Une approche coévolutionnaire basée sur les théories de la complexité et du chaos promet une production de connaissances plus riche et plus systématique, d'une manière historiquement informée et spécifique au contexte.

Dans la première partie de la thèse, diverses théories des organisations sont introduites selon leurs périodes et raisons d'émergence, les dualités centrales dans la littérature sur les organisations sont expliquées et les rôles attribués par toutes ces approches à l'environnement et au manager sont discutés. À la fin du chapitre, l'attitude de la thèse à l'égard des dualités centrales et sa place dans l'activité de gestionnaire de l'environnement sont expliquées.

Dans le deuxième chapitre, le concept de forme organisationnelle est discuté en profondeur. Le chapitre a commencé par expliquer l'importance instrumentale de la définition des formes organisationnelles, les discussions sur les définitions dans la littérature, la compilation des définitions dans la littérature et la définition du cadre adoptée par la thèse. Ensuite, les théories traditionnelles et actuelles qui contribuent à expliquer la dynamique de formation de nouvelles formes organisationnelles sont introduites. Ces théories constituent les piliers du modèle de recherche de la thèse.

La troisième section comprend la méthodologie de la recherche. Le chapitre a commencé par le but et l'importance de la recherche. Ensuite, la méthode de recherche, la méthode d'échantillonnage, la portée, le modèle et les propositions créées dans le but et les thèses de la recherche ont été discutés. Dans les sections suivantes, les méthodes de collecte et d'analyse des données sont présentées et, enfin, les résultats exploratoires (compréhension), descriptifs (définition) et relationnels (explication) de la recherche sont inclus.

Les principales conclusions tirées des résultats fondamentaux obtenus dans la recherche sont présentées en trois branches : la formation de nouvelles formes organisationnelles, qui est l'objectif principal de la recherche, et la définition du concept de forme organisationnelle, qui est le sous-ensemble fonctionnel. -les objectifs de la recherche et les résultats concernant la discussion du programme de recherche méthodologique dans la littérature sur l'organisation. Il a été constaté que les nouvelles formes organisationnelles dans les domaines organisationnels naissent de l'interaction des acteurs avec le pool de ressources de leur environnement. Les combinaisons changeantes des forces d'équilibre et de transformation dans le domaine organisationnel produisent certaines configurations. Bien que les schémas généraux de ces formations soient observables, leur durée et leur itinéraire ne sont pas prévisibles en raison de la nature complexe des phénomènes sociaux. Les intermédiaires tels que

les caractéristiques de création de sens des acteurs, leurs perceptions cognitives et leurs compétences managériales, ainsi que les régulateurs spécifiques aux entreprises et aux secteurs interagissent mutuellement, donnant lieu à des développements disproportionnés et imprévisibles.

Il a été révélé que les formes organisationnelles acquièrent une identité en produisant certaines configurations spécifiques au contexte selon diverses bases typologiques. Il a été démontré que les connaissances systématiques dans la littérature se situent à un niveau qui augmentera la qualité de la recherche dans le domaine. Il a été conclu que commencer la recherche en définissant les formes organisationnelles et leurs relations contextuelles soutiendra le pouvoir représentatif de l'échantillon et la clarté des critères de généralisabilité de la recherche.

La structure des théories organisationnelles dans la littérature sur la macro-gestion, qui peuvent communiquer et s'intégrer les unes aux autres grâce à leurs caractéristiques épistémologiques positivistes, a été soutenue. En outre, il a été démontré qu'une méthodologie permettant une compréhension plus approfondie des phénomènes organisationnels peut être créée en soutenant le discours interactionnel de l'approche holistique de la théorie actuelle des organisations avec les théories traditionnelles réductionnistes et déterministes.

ABSTRACT

Organization theory views businesses as social actors. These units, which consist of complex systems, act with the motivation to protect their borders and existence in the presence of changing competitive conditions and established institutional norms. Organization theory, which examines the interactions of businesses with each other and their other stakeholders, is a field that sheds light on modern management issues. In this regard, the emergence of new management styles, strategic activities and organizational structures in industries and their evolution with sectors are discussed in the research. The 50-year development of the trade sectors related to the automotive spare parts and power tools industries in Turkey and the companies operating within them constituted the scope of the research. A comparative case study framework was created by including relevant industries in Europe, as a center of innovation and diffusion, within the scope of the research. The features that enable businesses to be examined by defining their boundaries are referred to as "organizational forms". Organizational forms refer to classes that are similar in terms of their core features and differentiated from other classes in certain aspects by the evaluative audience (Fiol and Romanelli, 2012). The concept of organizational form can be characterized by various dimensions. These can be expressed as the workforce of the business, the product or service it offers, machinery-equipment and technological infrastructure features, degree of division of labor, control structure, ownership and management features, position within business and resource networks, main areas of activity and basic market strategies (Heydebrand, 1989; Hannan and Freeman, 1989). Determining organizational forms empirically, specifically in terms of sectoral and cultural context relations, with the help of literary typologies, has a conceptual purpose in terms of primarily "understanding" the phenomenon under investigation and forming a basis for analysis.

The research aimed to elucidate the processual nature of the formation of new organizational forms. Toward this end, many businesses operating in multiple sectoral and cultural contexts were selected through deliberate sampling to be examined longitudinally. By incorporating the unique structural dynamics of sectors and businesses and the personal characteristics of actors such as perception, interpretation and assimilation into the framework, it was aimed to reach social reality in a versatile way. In this respect, the aim of the research is to increase the generalizability criterion with the sample that best represents the context and to produce in-depth learning and knowledge that will provide insight into the validity beyond the context. Thanks to the integrative research framework created by examining many different theories, the phenomenon of "formation" has been discussed on an event-based basis, from both a relational and pattern-seeking perspective. In this sense, the research is an evolutionary investigation in which reductionist and holistic approaches are used together. The created research model helped to explain the set of relationships through which the structural features and form diversity of different industries occur.

The research began by conducting sectoral field research and expert interviews in order to lay the groundwork for the examination of industries and to define dimensions and scales. Thus, the model of the research was created and its scope and sample were decided. Data were collected using semi-structured in-depth interviews and document review methods. The data was interpreted and analyzed through thematic content analysis. The recorded events and behaviors were used to explain the phenomenon with relational and interactional methods.

Turkey and the global business world witnessed great change in the 1980s in line with technological and social developments. Globalization, which has gained great momentum in this process, and developments in information technologies, professionalization of production and management, the producing segment becoming the consuming segment at the same time, the changing workforce profile, product diversity and competition, have carried the pace of change and transformation to a different dimension in mutual and chain relationships, and the company life spans have shortened, organizational boundaries have blurred and new organizational forms have emerged. The expectation of responsibility towards the environment and social life, along with changing consumer values, has made it impossible for companies to gain returns above the sector average by resigning from the ongoing efficiency methods that emerged with the effects of the industrial revolution, and to gain legitimacy in line with the institutions of the new order, to create strategic cooperation networks, to meet the needs. The concepts of creating new niche markets, social and intellectual capital, absorptive capacity, learning organizations, organizational culture and transformational leadership have gained importance. Planning, basic management functions consisting of the classical understanding of command-command-control and basic elements of organizational design, crisis management, elements of organizational culture, coordination, motivation and effective leadership have turned into an understanding (Koçel, 2003). Effective communication, teamwork, strategic action and global thinking roles have been added to the manager's planning and management roles. The traditional effectiveness of the concept of strategic planning in the organizational field has begun to be replaced by the concepts of learning and self-organization.

Management and organization literature, which was born and developed to understand and explain organizations, started to be renewed in the 1970s in parallel with the developments in social life and business world. The practical literature, which explains how an effective and efficient organization with its traditional mission should be, focuses on how different organizational design models emerge, why organizations are so diverse, and how different organizational design models emerge, using the concepts and methods of natural sciences, in the light of normative and functionalist paradigms, around the system approach. It has turned into a field that seeks answers to questions such as why organizations survive, why organizations are similar to each other, and the other part questions the knowledge produced through interpretive and critical studies within the scope of the post-modern approach (Sargut and Özen, 2007). Since the 1990s, studies representing the continuation of the functional leg of the field have sought to integrate diversified organizational approaches and integrate the knowledge produced, while the critical leg, with the influence of institutional pressures, has turned its direction to interpretive studies that will contribute to functional knowledge (Üsdiken and Leblebici, 2001).

The most important differences that stand out in the basic perspectives of post-modern organization theories, which have diversified since the mid-1970s with the influence of theorists coming from different origins such as biology, economics and sociology, and that feed the research and discussions in the relevant literature, are adaptation regarding the formation and survival of organizational forms. It is formed around the dualities of selection, free will-determinism and structure-action. The free will approach arising from rationality theories has formed the basis of management practice and research (Lewin and Volberda, 1999). While organizational strategy, resource dependency, transaction cost and agency theories, which evolved from the free will approach, emphasize the logic of conscious "strategic choice", the organizational ecology approach emphasizes that actions and choices remain unimportant under limited rationality, in the face of the speed and uncertainty of changing environmental conditions, and that selection is essential. Institutional theory, on the other hand, consists of approaches that have developed and diversified along a unique line, essentially advocating a structural drift based on internal harmony and the selection pressure created by the institutional environment. The common feature of all of them is to offer an understanding and explanation independent of the difference that intra-organizational human relations will create within the existing social order and a social reality understanding, within the framework of the open system and the undeniable environmental factor.

The fact that theoretical perspectives examining the behavior and dynamics of organizations from different perspectives are incomparable with each other and even contradict each other's basic axioms has been evaluated as damaging the knowledge production of the field and has brought forward suggestions for unification around a meta-theory (meta-theory) in the field. While the debate continues between integrating the diversified post-modern theories of this meta-theory while avoiding their sharp corners that falsify each other, or adopting the principles of the most basic modern period theory, the acquisitions of complexity and chaos theory in the natural sciences have begun to attract attention in the organizational literature. The co-evolution approach, based on the principles of complexity and chaos theories, has aroused wide interest in the management and organization literature to ensure systematic and useful knowledge production. In this current approach, unlike the balance-oriented traditional understanding of Newton and Darwin science, the axioms of instability, non-linearity and multi-directional causality are adopted as principles. The multi-faceted, multi-layered and non-linear characteristics of the relational variables of the phenomenon require exploratory research based on meaning. A co-evolutionary approach based on complexity and chaos theories promises richer and more systematic knowledge generation in a historically informed and context-specific manner.

In the first part of the thesis, various organization theories are introduced according to their emergence periods and reasons, the central dualities in the organization literature are explained, and the roles assigned by all these approaches to the environment and the manager are discussed. At the end of the chapter, the thesis's attitude towards the central dualities and its position in environment-manager activity are explained.

In the second chapter, the concept of organizational form is discussed in depth. The chapter started by explaining the instrumental importance of defining organizational forms, definition discussions in the literature, compilation of definitions in the literature, and the framework definition adopted by the thesis. Then, traditional

and current theories that contribute to explaining the dynamics of the formation of new organizational forms are introduced. These theories formed the pillars of the research model of the thesis.

The third section includes the methodology of the research. The chapter started with the purpose and importance of the research. Then, the research method, sampling method, scope, model and propositions created for the purpose and theses of the research were discussed. In the following sections, data collection and analysis methods are introduced, and finally, the exploratory (understanding), descriptive (definition) and relational (explanation) findings of the research are included.

The main conclusions drawn according to the basic findings obtained in the research are presented in three branches: the formation of new organizational forms, which is the main purpose of the research, and the definition of the concept of organizational form, which are the functional sub-goals of the research, and the results regarding the methodological research program discussion in the organization literature. It has been found that new organizational forms in organizational fields arise from the interaction of actors with the resource pool in their environment. The changing combinations of forces of balance and transformation in the organizational field produce certain configurations. Although the general patterns of these formations are observable, their duration and route are not predictable due to the complex nature of social phenomena. Intermediaries such as actors' meaning-making characteristics, cognitive perceptions and managerial competencies, and regulators specific to firms and industries interact mutually, giving rise to disproportionate and unpredictable developments.

It has been revealed that organizational forms gain identity by producing certain context-specific configurations according to various typological bases. It has been shown that the systematic knowledge in the literature is at a level that will increase the quality of research in the field. It has been concluded that starting research by defining organizational forms and their context relationships will support the representative power of the sample and the clarity of the research's generalizability criteria.

The structure of organizational theories in macro management literature, which can communicate and integrate with each other through their positivist epistemological features, has been supported. In addition, it has been shown that a methodology for a deeper understanding of organizational phenomena can be created by supporting the interactional discourse of the holistic approach in current organization theory with reductionist and deterministic traditional theories.

ÖZET

Organizasyon teorisi, işletmeleri sosyal aktörler olarak ele alır. Karmaşık sistemlerden oluşan bu birimler, değişen rekabet koşulları ve yerleşik kurumsal normların varlığında sınırlarını ve varlıklarını koruma motivasyonlarıyla hareket ederler. Bu eksende işletmelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarıyla etkileşimlerini inceleyen organizasyon teorisi, modern yönetim konularına ışık tutan bir alandır. Bu doğrultuda, araştırmada endüstrilerdeki yeni yönetim biçimlerinin, stratejik etkinliklerin ve organizasyonel yapılanmaların ortaya çıkışı ve sektörlerle birlikte evrimleri konu edilmiştir. Türkiye’de otomotiv yedek parça ve elektrikli el aletleri endüstrileriyle bağlantılı ticaret sektörlerinin ve onların içerisinde faaliyet gösteren firmaların 50 yıllık gelişimleri araştırmanın kapsamını oluşturmuştur. Bir yenilik ve yayılma merkezi olarak Avrupa’daki ilgili endüstriler de araştırmanın kapsamına alınarak karşılaştırmalı bir durum çalışması çerçevesi oluşturulmuştur. İşletmeleri onların sınırlarını tanımlayarak incelemeye olanak sağlayan özelliklerinden “örgütsel formlar” olarak bahsedilmiştir. Örgütsel formlar, değerlendirici kitle tarafından çekirdek özellikleri bakımından benzer ve diğer sınıflardan ise belirli yönleriyle ayrılan sınıfları ifade ederler (Fiol ve Romanelli, 2012). Örgütsel form kavramı çeşitli boyutlar ile karakterize edilebilmektedir. Bunlar işletmenin iş gücü, sunduğu ürün veya hizmet, makine-ekipman ve teknolojik altyapı özelliği, iş bölümü derecesi, kontrol yapısı, sahiplik ve yönetim özellikleri, iş ve kaynak ağları içerisindeki konumu, ana faaliyet alanları ve temel pazar stratejileri olarak ifade edilebilir (Heydebrand, 1989; Hannan ve Freeman, 1989). Örgütsel formların yazın tipolojilerinin de yardımıyla araştırmada sektörel ve kültürel bağlam ilişkileri özelinde görgül (ampirik) olarak tespit edilmesi, araştırılan olguyu öncelikle “anlama” ve çözümlemeye temel oluşturma açısından kavramsal bir amaç taşımaktadır.

Araştırmada, yeni örgütsel formların oluşumunun süreçsel doğasını aydınlatmak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak, birden fazla sektörel ve kültürel bağlam içerisinde faaliyet gösteren birçok işletme boylamsal olarak incelenmek üzere bilinçli örnekleme yoluyla seçilmiştir. Sektörlerin ve işletmelerin kendine özgü yapısal dinamikleri ile aktörlerin algılama, anlamlandırma ve özümseme gibi kişisel özellikleri çerçeveye katılarak sosyal gerçekliğe çok yönlü bir şekilde ulaşmak istenmiştir. Bu yönüyle araştırmada, bağlamı en iyi temsil edecek örneklem ile genellenebilirlik ölçütünü arttırmak ve bağlamın ötesindeki geçerlilikle ilgili fikir sahibi olmayı sağlayacak derinlemesine öğrenme ve bilgi üretmek amaçlanmıştır. Birçok farklı teori irdelenerek oluşturulan entegre edici araştırma çerçevesi sayesinde, “oluşum” olgusu olay bazlı olarak hem ilişkisel hem de örüntü arayıcı bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu anlamda araştırma, indirgemeci ve bütüncü yaklaşımların bir arada kullanıldığı evrimsel bir incelemedir. Oluşturulan araştırma modeli, farklı

endüstrilerin yapısal özelliklerinin ve form çeşitliliğinin hangi ilişkiler kümesiyle meydana geldiğini açıklamaya yardımcı olmuştur.

Araştırmaya, endüstrilerin incelenmesine zemin hazırlamak ve boyutlar ile ölçekleri tanımlamak amacıyla sektörel alan araştırmaları ve uzman görüşmeleri gerçekleştirerek başlanmıştır. Böylece araştırmanın modeli oluşturulmuş, kapsamına ve örneklemine karar verilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ve doküman incelemesi yöntemleriyle çeşitlendirilerek toplanmıştır. Veriler, tematik içerik analizi aracılığıyla anlamlandırılmış ve çözümlenmiştir. Kaydedilen olaylar ve davranışlar, ilişkisel ve etkileşimsel yöntem ile olguyu açıklamakta kullanılmıştır.

Türkiye ve küresel iş dünyası, teknolojik ve toplumsal gelişmelerin doğrultusunda 1980'li yıllarla beraber büyük değişime sahne olmuştur. Bu süreçte büyük bir ivmeye kavuşan küreselleşme ile bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, üretim ve yönetimin profesyonelleşmesi, üreten kesimin aynı zamanda tüketen kesim haline gelmesi, değişen işgücü profili, ürün çeşitliliği ve rekabet, karşılıklı ve zincirleme ilişkiler halinde değişimin ve dönüşümün hızını farklı bir boyuta taşımış, şirket yaşam süreleri kısalmış, örgüt sınırları bulanıklaşarak yeni örgüt formları ortaya çıkmıştır. Değişen tüketici değerleri ile birlikte çevreye ve sosyal hayata karşı oluşan sorumluluk beklentisi, firmaların sanayi devriminin etkileriyle ortaya çıkan ve süregelen verimlilik yöntemlerinden istifa ederek sektör ortalaması üzerinde getiri elde etmesini olanaksız hale getirmiş ve yeni düzenin kurumlarıyla uyumlu olarak meşruiyet kazanma, stratejik işbirliği ağları oluşturma, ihtiyaçların temeline inerek yeni niş pazarlar oluşturma, sosyal ve entelektüel sermaye, özümseme kapasitesi, öğrenen organizasyonlar, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik kavramları önem kazanmıştır. Planlama, klasik anlamda emir-komuta-denetim anlayışı ve örgüt tasarımına ait temel unsurlardan oluşan temel yönetim fonksiyonları, kriz yönetimi, örgüt kültürüne ait unsurlar, koordinasyon, motivasyon ve etkin liderlik anlayışına dönüşmüştür (Koçel, 2003). Yöneticinin planlama ve idare rollerine, etkili iletişim, takım çalışması, stratejik hareket ve küresel düşünme rolleri de eklenmiştir. Stratejik planlama kavramının örgütsel alandaki geleneksel etkinliği yerini öğrenme ve self-organizasyon kavramlarıyla paylaşmaya başlamıştır.

Organizasyonları anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak doğan ve gelişen yönetim ve organizasyon yazını, sosyal hayat ve iş dünyasındaki gelişmelere paralel olarak 1970'li yıllardan itibaren yenilenmeye başlamıştır. Geleneksel misyonuyla etkin ve verimli bir örgütün nasıl olması gerektiğini açıklayan uygulamaya dönük alan yazını, bir ayağı normatif ve işlevselci paradigmalara ışığında, sistem anlayışı etrafında, doğa bilimlerinin kavram ve yöntemlerinden faydalanan farklı örgütsel tasarım modellerinin nasıl ortaya çıktığı, örgütlerin neden bu kadar çeşitli olduğu, hangi örgütlerin neden hayatta kaldığı, örgütlerin neden birbirine benzediği gibi sorulara cevap arayan, diğer ayağı da post-modern yaklaşım kapsamında yorumlayıcı ve eleştirel çalışmalar ile üretilen bilgiyi sorgulayan bir alana dönüşmüştür (Sargut ve Özen, 2007). 1990'lardan itibaren, alanın işlevsel ayağının devamını temsil eden çalışmalar, çeşitlenen örgütsel yaklaşımları bütünleştirme ve üretilen bilgiyi entegre edebilme arayışına girerken, eleştirel ayağı ise kurumsal baskıların da etkisiyle yönünü

işlevsel bilgiye katkı sağlayacak yorumlayıcı çalışmalara çevirmiştir (Üsdiken ve Leblebici, 2001).

1970'li yılların ortalarından itibaren, kuramcıların biyoloji, ekonomi ve sosyoloji gibi farklı kökenlerden gelmesinin de etkisiyle çeşitlenen modern sonrası örgüt kuramlarının temel bakış açılarında göze çarpan ve ilgili yazındaki araştırma ve tartışmaları besleyen en önemli farklılıklar, örgütsel formların oluşumu ve hayatta kalması ile ilgili olarak uyum-seçilim, hür irade-belirlenimcilik ve yapı-eylem ikilikleri etrafında oluşmaktadır. Rasyonellik kuramlarından doğan hür irade yaklaşımı yönetim uygulamasının ve araştırma alanının temelini oluşturmuştur (Lewin ve Volberda, 1999). Hür irade yaklaşımından evrilen örgütsel strateji, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve vekalet kuramları bilinçli "stratejik seçim" mantığını vurgularken, örgütsel ekoloji yaklaşımı, eylem ve seçimlerin sınırlı rasyonellik altında, değişen çevre koşullarının hızı ve belirsizliği karşısında önemsiz kaldığını ve seçilimin esas olduğunu vurgulamıştır. Kurumsal kuram ise kendine özgü bir çizgide gelişerek çeşitlenmiş, temelde iç uyuma dayalı bir yapısal sürüklenmeyi ve kurumsal çevrenin yarattığı seçim baskısını savunan yaklaşımlardan oluşmaktadır. Hepsinin ortak özelliği, açık sistem ve yadsınamaz çevre faktörü çerçevesinde, var olan toplum düzeni ve sosyal bir gerçeklik anlayışı içerisinde örgüt içi insan ilişkilerinin yaratacağı farktan bağımsız bir kavrayış ve açıklama sunmaktır.

Organizasyonların davranışlarını ve dinamiklerini farklı taraflardan inceleyen teorik perspektiflerin birbiriyle karşılaştırılamaz, hatta birbirinin temel aksiyomlarını yanlışlar konumunda olması, alanın bilgi üretimini zedeleyici olarak değerlendirilmiş ve alanda bir üst kuram (meta kuram) etrafında birleşme önermelerini gündeme getirmiştir. Bu üst kuramın, çeşitlenmiş modern sonrası kuramları birbirini yanlışlayan sivri köşelerinden sakınarak entegre etmek veya en temel modern dönem kuramın ilkelerini benimsemek arasındaki tartışmanın sürdüğü sırada, karmaşıklık ve kaos teorisinin doğa bilimlerindeki edinimleri örgütsel yazında ilgi görmeye başlamıştır. Karmaşıklık ve kaos teorilerinin ilkeleri temelindeki birlikte evrim yaklaşımı, yönetim ve organizasyon yazınında sistematik ve yararlı bilgi üretimini sağlamak üzere geniş bir ilgi uyandırmıştır. Bu güncel yaklaşımda, denge odaklı geleneksel Newton ve Darwin bilim anlayışından farklı olarak, dengesizlik, doğrusal olmama ve çok yönlü nedensellik aksiyomları ilke edinilmektedir. Olguya dair ilişkisel değişkenlerin çok yönlü, çok katmanlı ve doğrusal olmayan karakteristiği, anlamlandırma temelli keşifsel araştırmaları gerekli kılmaktadır. Karmaşıklık ve kaos teorileri temelli birlikte evrim yaklaşımı, tarihsel olarak bilgilendirilmiş ve bağlama özgü özellikler göz önüne alınmış bir biçimde daha zengin ve sistematik bilgi üretimi vaat etmektedir.

Tezin birinci bölümünde, çeşitli organizasyon teorileri ortaya çıkış dönemlerine ve sebeplerine göre tanıtılmış, örgüt yazınındaki merkezi ikilikler açıklanmış ve tüm bu yaklaşımların çevreye ve yöneticiye biçtiği roller tartışılmıştır. Bölümün sonunda tezin merkezi ikilikler ile ilgili tutumu ve çevre-yönetici etkinliğindeki konumu açıklanmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel form kavramı derinlemesine tartışılmıştır. Bölüme, örgütsel formları tanımlamanın araçsal önemi, yazındaki tanım tartışmaları, yazındaki tanımların derlemesi ve tezin benimsediği çatı tanım açıklanarak başlanmıştır. Daha

sonra, yeni örgütsel formların oluşumunun dinamiklerini açıklamaya katkı sunan geleneksel ve güncel teoriler tanıtılmıştır. Bu teoriler, tezin araştırma modelinin sütunlarını oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi yer almıştır. Bölümde araştırmanın amacı ve önemi ile başlanmıştır. Daha sonra, araştırmanın amacına ve tezlerine yönelik olarak oluşturulan araştırma yöntemi, örnekleme yöntemi, kapsamı, modeli ve önermeleri tartışılmıştır. Takip eden kısımlarda veri toplama ve analiz yöntemleri tanıtılmış, son olarak ise araştırmanın keşifsel (anlama), betimsel (tanımlama) ve ilişkisel (açıklama) bulguları yer almıştır.

Araştırmada elde edilen temel bulgulara göre çıkarılan ana sonuçlar, araştırmanın ana amacı olan yeni örgütsel formların oluşumu ve araştırmanın işlevsel alt amaçları olan örgütsel form kavramının tanımı ile organizasyon yazınında yöntembilimsel araştırma programı tartışmasına dair sonuçlar olarak üç kolda sunulmuştur. Örgütsel alanlarda yeni örgütsel formların, aktörlerin çevrelerindeki kaynak havuzu ile etkileşiminden meydana geldiğine ulaşılmıştır. Örgütsel alandaki denge ve dönüşümün kuvvetlerinin değişen bileşkeleri, belirli konfigürasyonlar üretmektedir. Bu oluşumların genel örüntüleri gözlemlenebilir olsa da sosyal olguların karmaşık doğası gereği süresi ve rotası öngörülebilir değildir. Aktörlerin anlam yaratma özellikleri, bilişsel algıları ve yönetsel yetkinlikleri gibi araçlar ile firmalara ve endüstrilere özgü düzenleyiciler karşılıklı olarak etkileşerek orantısız ve öngörülemez gelişmeleri doğurmaktadır.

Örgütsel formların, çeşitli tipolojik temellere göre bağlam özelinde belirli konfigürasyonlar üreterek kimlik kazandığı ortaya çıkarılmıştır. Yazındaki sistematik bilgi birikiminin, alandaki araştırmaların niteliğini yükseltecek seviyede olduğu gösterilmiştir. Araştırmalara örgütsel formları ve onların bağlam ilişkilerini tanımlayarak başlamanın örneklem temsil gücünü ve araştırmanın genellenebilirlik ölçütlerinin belirginliğini destekleyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Makro yönetim yazınındaki organizasyon teorilerinin, pozitivist bilgi bilimsel özellikleri aracılığıyla birbiriyle iletişim kurabilen ve entegre olabilen yapısı desteklenmiştir. Ayrıca, güncel organizasyon teorisindeki bütüncü yaklaşımın etkileşimsel söyleminin, indirgemeci ve belirlenimci geleneksel kuramlar ile desteklenerek örgütsel olguları daha derin anlamaya yönelik bir yöntem biliminin ortaya çıkarılabileceği gösterilmiştir.

GİRİŞ

Yeni örgütsel formlar, egemen formları genişletmek, başkalaştırmak, ikame etmek veya onlara aracılık etmek suretiyle endüstriyel düzenlemelerde değişikliklere neden olur ve dolayısıyla bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelişimini etkiler (Fiol ve Romanelli, 2012). Yeni formlar, eskilerinin yerini almak suretiyle örgütsel değişimin dolaylı olarak itici gücü konumundadır (Schumpeter, 1950; Astley, 1985). Organizasyonlar, sosyal değişimin hızını ve yönünü belirleyen dinamiklerin anahtarıdır. Öyle ki, toplumun değişimlere tepki üretebilme yeteneği, onun yapıtaşları olan organizasyonların çözüm oluşturabilme becerilerine ve popülasyonlarının çeşitliliğine bağlıdır (Hannan ve Freeman, 1989:3). Peki, yeni örgütsel formlar nasıl ve neden oluşur? Popülasyonlardaki form çeşitliliğinin derecesi nelere bağlıdır? Bu soruları cevaplamaya çabalamak, yönetim ve organizasyon yazınındaki merkezi sorunsalları cevaplamaya daha da yakınlaşmak için gerekli görünmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki farklı ticaret sektörlerinde, örgütsel form desenlerinin oluşumunu ve dönüşümünü farklı analiz seviyelerinde (işletme ve endüstri boyutlarında) incelemek, bu formların oluşumunun süreçsel doğası ve olgunun tarihsel mirası içerisinde çevrenin ve aktörün rollerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın sonucunda, değişim olgusuna dair strateji ve öğrenme kavramlarının göreceli etkinlikleri keşfetmek, değişim örüntülerinin ve değişkenlerinin gözlemlenebilir ve öngörülebilir özelliklerini test etmek, böylece araştırmacılara ve uygulamacılara endüstri evrimi ile ilgili bilgi ve kavrayış sunmak hedeflenmiştir.

Deneyisel çalışmalar hayatta kalmayan birçok şirketin çevresel ayıklamaya maruz kalarak elendiği fikrini desteklemektedir. Yaygın bir görüşe göre firmaların seçim baskısına karşı koyamamasının sebebi yapısal ataletin altından kalkamamaktır. Bir başka görüş ise aynı meselede firmaların dönüşüm ve uzun vadede hayatını sürdürme hedefinden ziyade kısa vadeli hedefler doğrultusunda yönetilmemesinin de

etkili olabileceğini savunmaktadır (Volberda ve Lewin, 2003). Örgütsel strateji yaklaşımı hayatta kalmayı temel yetenekler ve optimal kaynak dağılımı gibi rekabetçiliği sağlayan faktörlere dayandırırken, örgütsel ekoloji yaklaşımı, pazara yeni giren firmaların hayatta kalmasını yerleşik firma formlarının çevresel seçilime maruz kalacağını bir kanıtı olarak değerlendirir. Birçok teori, yeni örgütsel formların oluşumunu pazara yeni giren firmaların girişimci inisiyatiflerine veya yaratıcı yıkıma bağlamaktadır (Lewin ve Volberda, 1999). Kurumsallık yaklaşımlarında, hayatta kalan firmalar üretilen rasyonel araçları öğrendikleri için, buradan başka araçlar türetilerek yeni girişler sağlanabileceği önerilse de pratikte bu yaklaşımın asıl odaklandığı var olan formların kendilerini nasıl yeniden ürettiğidir.

Görüldüğü gibi, araştırmalara temel sağlayan çeşitlenmiş teoriler akademik araştırmaları en başından karşılaştırılmaz hale getirmekle birlikte hiçbirisi tek başına olguyu tamamen aydınlatılabilir kapsam ve bakış açısı sunamamaktadır. Ekoloji temelli çalışmalar, çevresel etkilerin yeni formların nasıl seçildiğini ve popülasyonların çeşitliliğini genişletip limitlediğini açıklayabilirken, uzun vadeli hedefler ve başarılı stratejiler ile yönetilen tekil bireylerin (firmaların) dönüşümü nasıl tetiklediği veya adaptasyonunu nasıl sağladığı hususlarında görüş oluşturmamaktadır. Öte yandan stratejik niyet temelli çalışmalar, tekil bireylerin nasıl uyum sağlayıp hayatta kaldığını boylamsal vaka çalışmalarıyla açıklayabilirken popülasyon seviyesinde olguya dair yanlı ve yetersiz örnekleriyle ayıklanmaya maruz kalan firmaları konu dışı bırakmaktadır. Örgütsel ataleti temel alan çalışmalar ise, yapısal sürüklenme ve formların kendi kendini yenilemesi ile örgütsel eşbiçimliliği açıklayabilirken, örgütlerin nasıl çeşitlendiğini ve yeni formların nasıl ortaya çıktığını aydınlatmaktan uzakta kalmaktadır. Buradan hareketle, bu araştırmada farklı teorilerin açık bıraktığı noktalar kapsanarak örgütsel formların ve egemen uygulamaların ortaya çıkışları ve başkalaşmalarıyla ilgili kapsamlı bir analiz ortaya koymak hedeflenmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, dünyanın genelinde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin ve istihdamın bel kemiğini oluşturmaktadır. KOBİ’ler küresel firmaların yerel pazarlarda son tüketiciye ulaşmaları konusunda hem imalat sanayiye yan sanayi olarak destekleri hem de pazarlama ve dağıtım etkinlikleri ile kilit rollere sahiptir. KOBİ’lerin küresel gelişmelere uyumlu ve verimli bir şekilde işletilmesiyle ilgili katkı sunan çalışmalar bu açıdan önemli arz etmektedir. Türkiye’de ticaret sektörlerindeki

dağıtım ağı firmalarının örgütsel form dönüşümleri zamana yayılmış bir biçimde ve çoklu analiz seviyelerinde birlikte evrim yaklaşımı çerçevesinde yeterince incelenmemiştir. Ayrıca, sektörel olgunlaşmasını daha önceden ve farklı şekillerde yaşayan Avrupa pazarları ile Türkiye gibi gelişen bir pazarı bu anlamda karşılaştırmak da ilgili yazına güncel bir katkı sağlayacaktır. Türkiye’de örgütsel form tanımını derinlemesine işleyen yayın sayısı fazla değildir. Örgütsel form¹ kavramının alandaki inşası ve sınıflandırılmalarına yönelik kapsayıcı bir literatür taraması bu alandaki eksiği kapatmaya yönelik bir adım olarak sunulmuştur.



¹ Örgütsel form kavramı (s. 14), ilgili bölümde açıklandığı üzere farklı boyutlar ile tanımlanan ve “organizasyon” olgusunu anlamaya yardımcı olan bir kavramdır. Tez boyunca, “yapısal tasarım unsurları”, “stratejik etkinlik dizileri”, “davranış örüntüleri”, “egemen yönetim mantığı”, “yerleşik uygulamalar” vb. ifadeler ile kastedilen, örgütsel formları oluşturan faktörlerdir. Tezde örgütsel birimlerden kuramsal tartışma kısımlarında “form”, “örgüt” veya “organizasyon” olarak bahsedilirken görgül bulguların değerlendirildiği bölümlerde ise genellikle “firma” olarak bahsedilmiştir.

Yazında, ortak yasal düzenlemeler, teknolojik girdiler, müşteri davranışları vb. gibi kaynaklardan beslenen benzer organizasyonların bir araya geldiği gruplara “popülasyonlar” (s. 43), yakın popülasyonların oluşturduğu örgüt kümelerine ise “komüniteler” (s. 43) denilmiştir. Tez içerisinde, kuramsal veya görgül bağlama göre “popülasyonlar”, “örgüt toplulukları” ve “endüstriler” ifadeleri kullanılmıştır. Popülasyonların içerisindeki özgül alanlar yazında “nişler” veya “kaynak kesimleri” (s. 44) olarak tanımlanmıştır. Tez içerisindeki bağlama göre nişlerden, “kaynak kesimleri” veya “sektörler” olarak bahsedilmiştir.

Popülasyonları ve komüniteleri çevreleyen sosyal, politik ve düzenleyici alanlar ile birlikte oluşan daha geniş kapsamlı kavrama yazında “örgütsel alan” denilmiştir (s. 48). Tez içerisinde bu alanlar “kurumsal çevreler” veya “yakın çevre” olarak kavramsallaştırılmıştır.

BÖLÜM 1

1. ÖRGÜTSEL FORM VE ÇEŞİTLENME PERSPEKTİFİNDEN ÖRGÜT KURAMLARININ GELİŞİMİ

Genelde çevresel değişimlerin etkisiyle olayları açıklama gücünün azalması, bütüncül bir bakış açısından yoksun olması veya kullanılan paradigmanın olguyu açıklamaya uygun olmaması gibi eleştiriler ile ortaya çıkan ve gelişen örgüt teorileri, zaman zaman çeşitlenen ve zaman zaman bütünleşen bir görüntü ortaya koymuştur. Her bir yaklaşım, örgütsel formları ve örgütsel çeşitlenmeyi kendi perspektifinden tanımlamış, ayrıca çevrenin ve üst yönetimin asıl rollerinin ne olması gerektiğine dair bir görüş oluşturmuştur (Lewin ve Volberda, 2003). Her biri aydınlattığı alana özgü varsayımlara, yaklaşımlara ve alanda üretilen deneysel sonuçlara sahip kuramların kavramsal ve evrimsel yaklaşımlarına geçmeden önce, dönemsel olarak ortaya çıkış özelliklerini, temel işlevlerini ve çevre-yönetici yaklaşımlarını tanımlamak faydalı olacaktır.

1.1.Klasik Yönetim ve Organizasyon Kuramı

18. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan sanayi devrimi hayatın her alanında hızlı ve köklü değişiklikleri başlatan bir dizi yenilik ortaya çıkarmıştır. Kitleli üretim imkanıyla nüfus ve sermaye yoğunlaşmış, daha fazla üretim ile arz talebi aşmış, nüfusun hızlı artışı talebi besleyen dengeleyici bir faktör olarak ekonomik büyümeyi desteklemiştir. Üretimin ev ve atölyelerden fabrikalara taşınması ve daha fazla üretim ihtiyacı sonucu ortaya karmaşık bir insan ve makine sistemi ortaya çıkarmıştır. Bu karmaşıklığı yönetmek için bir örgütsel tasarım ihtiyacı doğmuş, işi sezgilerden çok akılcı yöntemlerden faydalanan planlayan yönetici kesim ile işi yönetici tarafından oluşturulan kurallara göre yapan çalışan kesimin tamamen ayrı düşünüldüğü ideal bir örgüt arayışına girilmiştir. Bu örgütsel tasarım oluşturulurken, örgütün dış çevresiyle

olan ilişkisine değil, örgütün iç yapı ve işleyişine odaklanılarak örgütsel verimliliği sağlamaya yönelik mutlak gerçekler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mekanik bir örgüt yapısı ideal olarak kabul edilirken, biçimsel olmayan ilişkilerin etkileri üzerinde durulmamıştır. Temellerini sanayi devriminin etkilerinden alan klasik teorinin gelişerek teori halini almasında rol oynayan 3 temel yaklaşım rol oynamaktadır: Frederick Taylor'ın *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı* (1911), Henry Fayol'un *Yönetiş Teorisi* (1916) ve Max Weber'in *Bürokrasi* yaklaşımıdır (1924). Taylor, üretimde verimliliğe odaklanarak, iş bölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemi, iş ve zaman etütleri ile çalışma sürelerinin ve araç-gereç ile yöntemlerin standartlaştırılması hususlarına odaklanırken, Fayol yönetim felsefesi üzerinde durmuş, örgütsel verimliliğin sağlanmasına yönelik olarak örgüt içi makro seviyede bir dizi ilkeler ortaya koymuştur. Weber'in kurucusu olduğu bürokrasi modeli ise, uygulayıcı teorisyenlerden ziyade sosyologlar tarafından akademik, tarihi ve etkileşimsel bir zeminde geliştirilmiş olup, detaylı ve yazılı kurallar ile örgütün büyüklüğü imgesel olarak vurgulanarak verimlilik ve liyakatin sağlandığı ideal örgüt modeline ulaşılacağı savunulmuştur (Ataman, 2009). Weberyen Bürokrasi, gelişimi, bakış açıları, önerdiği yöntemler ve içerik olarak değerlendirildiğinde günümüze kadar uzanan "yeni kuramsal kuram" ve "birlikte evrim" gibi yaklaşımlara temel oluşturmuştur.

1.2.Neo-Klasik Yönetim ve Organizasyon Kuramı

İnsan İlişkileri Yaklaşımı adıyla da anılan neo-klasik teoride klasik teoriyle benzer unsurlar (iş bölümü, merkezileşme, kontrol alanı, vb) insan ilişkileri bakış açısı katılarak ele alınıp ideal bir etkili ve verimli örgüt görüntüsü oluşturulmuştur. Uygulayıcı temelli bir bakış açısına sahiptir ve klasik teoriye karşı da bir eleştiri niteliğindedir. Dönem olarak, sosyal refaha ulaşmış, modern anlamda insana dair maddi olmayan ihtiyaçlara dikkat çekilmiştir. Gelişmesinde rol oynayan en önemli çalışmalar Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, William Dickson tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır (1924-1933). Belli üretim aşamalarının belirli koşullarda gözlemlenmesiyle örgütsel verimliliği belirleyen nihai faktörler aranmıştır. Araştırma sonuçları fiziksel koşullar, ekonomik özendiriciler ve sosyal çevre koşullarının verimliliğe etkilerini ayrı ayrı ortaya koymada başarılı olamasa da, işletmelerde informal grupların, grup dinamiklerinin ve sosyokültürel normların

varlığı ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılarak yönetim ve organizasyon biliminde çağ açıcı bir katkı sunulmuştur.

1.3.Modern Yönetim ve Organizasyon Kuramı

Klasik teori, içinde bulunduğu dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenip bu ihtiyaçları karşılamada başarılı olurken, değişen çevresel koşulların baş göstermesiyle, ortaya koyduğu esaslar ve ilkeler modernleşme adımları atmaya başlayan toplumlarda yönetsel ve organizasyonel sorunların bütününe cevap veremez hale gelmiştir. 1920'lerde ve 1930'larda yükselen sosyal refah, sosyal ahlak anlayışını ortaya çıkarmış, örgütler çalışanları (iç çevre) ve yeni toplumsal normlar (dış çevre) ile etkileşime geçmeye başlamış ve neo-klasik teori ortaya çıkmıştır. 1950'ler ile birlikte çevrenin örgüt üzerinde etkili olduğu daha net görülmeye başlanmış ve örgütler ile çevreleri arasında ilişkisel ve bütüncül bir bakış yaratma gereği doğmuştur. Buna ek olarak neo-klasik teorinin ağırlıklı olarak insan ilişkileri boyutuna odaklanması ve organizasyonel sorunlara bütüncül bir bakış açısı sunamaması üzerine modern örgüt teorisi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde örgütsel verimlilik konusundaki sosyal ve beşeri ilişkilere dair davranışsal (mikro) faktörler ile yönetim ve organizasyon olgusu ile kuramsal (makro) yaklaşımlar ayrı birer koldan ilerlemeye başlamıştır. Örgüt kuramları çalışmalarında pozitivist paradigma pekişirken, çevre ve etkileşim kavramları ilk kez göz önüne alınmış ve hatta gündemin odağı olmuştur. Klasik teori örgüt içinde olması gerekeni açıklarken, modern teori tanımlayıcı bir niteliktedir ve tek bir ideal örgüt tasarımının olmadığını savunur. Modern örgüt teorisi dönemi, örgüt kuramlarının tarihsel görüntüsü anlamında bütünleştirici bir dönemdir; modern örgüt teorisinde klasik ve neo-klasik yaklaşımların geçerli noktalarını tespit edilmiş, parça-bütün ilişkisi ve çevresel koşullara bağlı uyum savı baskın söylem olmuştur. Bu çerçevede, modern örgüt kuramında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki temel yaklaşım vardır.

Sistem Yaklaşımı, her sistemin alt sistemlerden oluştuğunu, girdi, süreç, çıktı ve geri besleme unsurları vasıtasıyla sistem-içi ve sistemler-arası etkileşimin esas olduğu savunur. Analitik bir yaklaşımdır. Söylemi günümüzde halen geçerli olup, esaslarını daha ileri yöntemlerle açıklamaya çalışan kaos ve karmaşıklık teorisi gibi yaklaşımlara ışık tutar.

Durumsallık (koşul-bağımlılık) Yaklaşımı, sistem yaklaşımının ortaya çıkardığı akımdan beslenerek ortaya çıkan bir düşüncedir. İkinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle ortaya çıkan koşullar pozitivist felsefenin hakimiyetinin pekişmesiyle, yönetim bilimi anlayışının ve yöneylem araştırması alanının doğmasına ve sistem düşüncesinde ilerlemelere yol açtı. 1950'lere hakim olan çevrenin örgüt üzerinde etkili olduğu anlayışı ve sistem yaklaşımı çerçevesinde Woodward'un araştırmalarıyla yolu açılan durumsallık (koşul-bağımlılık) yaklaşımı 1960'ların ve 1970'lerin hakim örgüt teorisi haline geldi. Buna göre, sektörel yapının oluşturduğu teknolojik gereksinimler ve teknik, ekonomik ve hukuki çevre örgüt yapısını etkileyen unsurlardır. Yöneticiler, örgütün ihtiyacı olan teknolojik kurulumu ve çevresel koşulları iyi tespit edip örgütün yapısını buna göre uyarlamalıdır. Durumsallık yaklaşımı tanımlayıcı özelliğe sahiptir. Bir modernist dönem yaklaşımı olarak, tespit ve esaslarını ortaya koyarak, doğru örgüt tipinin bireylerce kurulması gerektiğini savunur. Dayandığı görgül çalışmalar, geçerlilik ve güvenilirlik açısından bir konsensus sağlamış olmasa da, bu katkılar dönemin anlayışını kavramsal olarak destekleyen ve besleyen sonuçlar doğurmuştur.

1.4.Modern Sonrası Yaklaşımlar

1970'lerin ortalarından sonra, örgütleri farklı yönlerden açıklama iddiasında olan farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Açık sistem anlayışı devam etmektedir. Post-modern dönem etkileriyle birlikte, biçimsel rasyonellik arayışından bir miktar uzaklaşmış ve ortaya dar kapsamda ideal örgüt yapıları koymaktan uzaklaşan iktisadi ve sosyolojik bir yaklaşım çeşitlenmesi oluşmuştur. Bu dönemde, dönemsel açıdan post-modernizm izleri taşısa da pozitivist çizginin izdüşümünde kalan yaklaşımlar ile, post-modernizmin sorgulayıcı ve eleştirel felsefesini barındıran örgüt teorilerinden söz etmek mümkündür. Birinci grupta yer alan bazı önemli yaklaşımlar, örgütsel strateji yaklaşımı, kaynak bağımlılığı teorisi, işlem maliyeti yaklaşımı, vekalet teorisi ve diğerlerine kıyasla pozitivistizmden daha uzakta konumlanan kurumsallık teorileridir. İkinci gruptaki yaklaşımlar arasında, post-modern örgüt teorisi ve eleştirel örgüt teorisinden bahsedilebilir.

Örgütsel Strateji Yaklaşımı, durumsallık yaklaşımına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, sektörün ve örgütün teknolojik yapısı ve çevresi karşısında örgütün edilgenliğini reddeder. Miles ve Snow, Mintzberg ve Porter'ın öncülüğünü

yaptığı bütünleştirme, öğrenme ve konumlandırma okulları çevreyi örgüt karşısında pasif oyuncu olarak görür. *Kaynak Bağımlılığı Teorisi*, 1967'de James Thompson ve 1978'de Aldrich, Pfeffer ve Salancik'in çalışmalarıyla gelişen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgütlerin hayatta kalabilmelerini, kendilerinin ve içinde bulunduğu sektördeki kuruluşların özelliklerini iyi inceleyerek ortak yönetim kurulu üyeleri, birleşme ve konsorsiyumlar ve diğer iş birliklerinden başarılı bir şekilde yararlanabilmelerine bağlar. *İşlem Maliyeti Yaklaşımı*, 1975'te Oliver Williamson tarafından öncülüğü yapılan, kökleri kurumcu ekonomiye dayanan iktisadi temelli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütsel çeşitliliğini, örgütlerin kendi içinde ve çevresiyle gerçekleştirdiği işlem çeşitliliğine bağlar. Örgütlerin hayatta kalması, iç veya dış kaynaklara başvuracağı süreçleri doğru seçerek yaratabileceği maliyet minimizasyonuna bağlıdır. *Vekalet Teorisi*, iktisadi temelli bir yaklaşımdır. İnsana dair varsayımları, neo-klasik teoridense klasik teoriye dayanır. Bu yaklaşıma göre, vekalet veren (yönetim kurulu) ile vekil (yönetici) aktörlerin öncelikleri farklıdır; böylece vekalet veren ile vekil arasında her ikisi de maliyet doğuran zıt seçim ve denetleme durumları oluşur. Örgütün başarısı vekalet verenin, vekilin davranışlarını kontrol edebilmesinden geçer.

Kurumsallık Teorileri, Robert King Merton, Philip Selznick ve Alvin Ward Gouldner'in Weberyen bürokrasinin evrensel geçerliliği farklı değişkenler ile deneysel olarak tahlil etmelerine ve ampirik çalışmalar ile destekledikleri modellere dayanır. Daha sonra bu yaklaşımların gelişmesini sağlayan ve kurumsallık teorilerini ortaya çıkaran John W. Meyer ve Brian Rowen adlı araştırmacıların 1977'teki makalesi olmuştur. Kurumsallık teorisine göre, örgütler mitler ve merasimler barındıran formal yapıda sosyal aktörlerdir. Buna göre, örgüt kurumsal mitlerin oluşması ve artmasıyla varlığını pekiştirir ve formal bir yapı alır. Normlar, zihinsel faktörler ve yasalar örgütsel davranışı baskılar ve örgütlerin birbirine benzemesine sebep olur; böylece örgütler kurumsal çevreye uyumlanarak meşruiyet kazanır ve hayatta kalma şanslarını artırır. Kurumsal kuram, örgütlerin kendi çıkarlarına ilişkin olarak kurumsal baskılara ve beklentilere karşı geliştirdikleri aktif faaliyetleri ve örgütsel tepkileri göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Oliver, 1991; DiMaggio, 1988; Powell, 1985). Kurumsallık teorilerine daha sonraki katkı 1983 yılında Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell'dan gelmiştir. Buna göre, "Yeni Kurumsal Kuram"ın önceki teorilerden en

büyük farkı, örgütleri bir ağ içerisinde daha yüksek bir analiz seviyesinden incelemesi, kurumsallık niteliklerini örgütlerdense örgütsel ağlara atfetmesidir.

Örgütsel Ekoloji Teorisi, biyoloji kökenli bir yaklaşımdır. Buraya kadarki modern-sonrası örgüt teorilerinden farklı olarak, örgütlerin çevreye uyumlanarak hayatta kalması için değişen çevre koşullarının hızına ve karmaşıklığına ayak uydurabilmesi ihmal edilebilir bir olasılıktır. Böylece örgütler, içinde bulunduğu popülasyonun taşıma kapasitesi yoğunluğu, yaş ve büyüklük gibi belli değişkenlere bağlı olarak dış seçilime uğrarlar. Burada yönetici örgütün çevresini iyi analiz edip yakın gelecekte örgütün hayatta kalma durumunu tahmin ederek buna uygun aksiyonlar almaktan başka bir fonksiyona sahip olmayan pasif bir aktördür.

1.5.Örgüt Kuramlarında Merkezi İkilikler

Organizasyonlar, etrafını saran yapıların bir alt sistemi ve çevresel bağlam içerisinde gömülü işlevsel oluşumlardır. Akılcı ve teknik yapılar olduğu kadar sosyal olarak oluşturulmuş normlar, süreçler ve insan aktiviteleri ile biçimlenen organizasyonlar, toplumsal alanda varlığı kanıksanmış kurumlardır. Kendisini oluşturan aktörlerin bilişsel şemalarını, performans ve başarı algılarını, stratejik kararlarını, yönetsel niyetlerini ve politik ilişkilerini yansıtan organizasyonlar, aktörlerin hareketliliği, kaynak ağları, eğitimler ve diğer uygulamalar ile içsel unsurlarını yayar; birbirine sıkı veya gevşek olarak bağlı diğer işlemler aracılığıyla çevreyi etkiler ve yeniden yapılandırır. Buradan hareketle, organizasyonlar bünyesinde değişim unsuru olarak politik ve işlevsel amaçlılığı, eylemi, yapıyı ve çevreyi barındıran yapılanmalar olarak birtakım rakip unsurlara sahiptir. Organizasyonlar, bünyesindeki bu karmaşık sosyal olgular sebebiyle bir bütün olarak kolayca incelenebilecek bir yapıda değildir. İlgili yazında genel olarak performans, uyum, değişim gibi bağımlı değişkenlerin, çevre, yapı, strateji, kültür, davranış, liderlik gibi değişkenler ile ilişkileri, adım adım ve küçük parçalar halinde indirgemeci yaklaşımlar altında incelenmiş ve alan olgunlaştıkça bilgi üretimi de artmıştır. Bu ilişkiler, belirli bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlerin doğrusal ilişkilerinin, ikili uyum veya bütünsel konfigürasyonların ya da örüntü ve birlikte değişimlerinin araştırıldığı farklı yöntemler altında çalışılmıştır (Venkatraman, 1989; Drazin ve Van de Ven, 1985; Astley ve Van de Ven, 1983).

Astley ve Van de Ven'in (1983) yönetim ve organizasyon yazınındaki birbirine zıt ana sorunsalları aracılığıyla tanımladığı altı merkezi ikilik bulunmaktadır. Bunlar, yapı - eylem, uyum - seçim, çevresel koşullanma - çevrenin yaratımı, ekonomik kümelenme - politik bütünlük, bireysel - ortak eylem, ve örgüt – kurum ikilikleridir. Bu ikilikleri yaratan genel unsur, çevrenin belirleyiciliğine karşılık aktörün özgür eylemi düşüncesidir ve temelinde örgütlerin akılcı sistemler ve doğal sistemler olarak ele alan iki farklı yaklaşım yatmaktadır. Güncel bütüncü yaklaşımlar, bu ikiliklere diyalektik bir yaklaşım ile cevap vermektedir. Buna göre örgütler, sınırlı rasyonellik altında hareket eden bireylerin eylemleriyle, teknik ve kurumsal sistemlerden oluşan yapılardır. Giddens'in (1976) yapının temelinde eylem olduğu düşüncesinin bu ikilikler için kabul gören ve pratik bir çözüm olduğu ifade edilmiştir. Buna göre yapı, eylemlerin birikimli olarak oluşturduğu bir sistem iken, eylemler de yapıdan etkilenecek ortaya çıkar ve bu etkileşim ile yapıları yeniden üretilerek devam eder.

1.6.Örgüt Kuramlarının Çevre, Yönetici ve Uyum Yaklaşımları

Tüm bu kuramlar, örgütlerin belli yönlerini vurgulayan, bütüne dair yalnızca kısmi ve bazen de çelişen bilgiler veren tanımlara dayanır. Bu durum, örgütlerin faaliyetlerindeki çeşitlilik ve karmaşıklığın bir neticesi (Baum ve Rowley, 2002) olduğu gibi, farklı kökenlerden gelen teorisyenlerin yarattığı doğal bir çeşitlilik olarak da yorumlanabilir (Sargut ve Özen, 2007; Lewin ve Volberda, 1999). Bu farklı kökenlerden gelen tanımlar, örgütlerin kavranmasına dair farklı bilişsel kategoriler oluşturmuştur. Scott (1998), örgütlerin algılanışlarına dair farklı tanımları, her biri onlara kolektif bir grup olarak kimlik kazandıran özellikleriyle birlikte rasyonel sistemler, doğal sistemler ve açık sistemler olarak üç kategoriye ayırmıştır. Rasyonel sistem tanımına göre örgütler, belli bir amacın peşinde ortak hareket eden biçimselleşmiş topluluklar iken doğal sisteme göre örgüt, sistemin hayatta kalması üzerine bir ortak çıkar etrafında toplanmış biçimsel olmayan yapıdaki topluluklardır. Açık sistem ise, örgütleri çevre ile etkileşim halinde ve çevreye gömülü halde bulunan birbirine bağlı faaliyetler sistemi olarak tanımlar. Buna göre, klasik ve neo-klasik dönemdeki örgüte dair yaklaşımlarda kapalı sistem görüşü hakim iken, modern ve modern sonrası görüşler açık sistem anlayışı altında kümelenirler; durumsallık ve işlem maliyeti kuramları rasyonel sistem, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji ve

kurumsallık yaklaşımları doğal sistem görüşü üzerinde temellenir (Scott, 1998; Baum ve Rowley, 2002).

Örgüt kuramları, örgütleri inceledikleri analiz düzeyi bakımından farklılaşırken, aynı zamanda çevreye ve yöneticiye biçtiği roller bakımından ve yapı-eylem ile uyum-seçilim tartışmalarındaki görüşleri boyutlarında da farklılık gösterirler (Astley ve Van de Ven, 1983; Lewin ve Volberda, 2003; Sargut ve Özen, 2007). Durumsallık ve işlem maliyeti teorileri, örgütleri tekil bazda mikro analiz seviyesinde incelerken, örgütsel ekoloji ve kurumsal kuram, örgütleri popülasyon bazında makro analiz seviyesinde inceler. Kaynak bağımlılığı teorisi ise örgütler arası ilişkilere odaklanarak mikro ile makro arasında (mezo) bir analiz seviyesini barındırır.

Durumsallık ve örgütsel ekoloji kuramları çevrenin örgütsel davranış üzerinde belirleyici bir rolü olduğunu temel alırken, yönetici tercihlerini aktif bir değişim öznesi olarak kabul etmezler (Astley ve Van de Ven, 1983). Buna göre, durumsallık yaklaşımında yönetici, örgütün yapısal tasarımı vasıtasıyla örgütü çevreye uyumlama görevi ile reaktif bir konum üstlenirken örgütsel ekoloji kuramında, çevresel seçim örgütlerin kaderini belirlerken yönetici pasif bir konumdadır. Kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti kuramları, yöneticileri sınırlı da olsa rasyonel aktörler olarak görerek seçimlerin değişimlere yön verebileceği ve çevre üzerinde etkili olabilecekleri üzerine kurulmuşlardır. Kaynak bağımlılığı kuramında yöneticilere örgütleri ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişecek ağların içinde tutacak stratejileri kurgulama ve uygulama vasıtası ile, işlem maliyeti kuramında ise örgütlerin işlem maliyetlerini en aza indirecek yönetim mekanizmaları tasarlama vasıtası ile örgütleri çevreye uyumlama rolü biçilmiştir. Stratejik seçim yaklaşımlarında yönetici, değişime yön veren ve örgütü çevreye uyumlayan proaktif aktör olarak ele alınması bakımından örgütün çevreye karşı konumu üzerinde en güçlü ve belirleyici unsurdur. Yeni kurumsal kuram ise çevre ve kurumlar ile seçim ve eylemi gerçekleştiren unsurlar arasında bir etkileşim olduğu düşüncesini içerir (DiMaggio ve Powell, 1991). Buna göre, yönetici örgütün faaliyet alanındaki çevre içerisinde egemen kurumları benimseyerek örgütün meşruiyetini ve dolayısıyla hayatta kalmasını sağlayan unsurdur.

1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan örgüt kuramlarındaki bu çeşitlenme bazı tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Birçok kuramcı, örgütsel olgulara farklı analiz

düzeylerinden ve lenslerden bakan yaklaşımların başarılı bir nihai sonuca ulaşamaması, birbirleriyle konuşma yeteneğinin olmaması, araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasının mümkün olmaması, yönetim ve organizasyon alanını erken olgunlaşma ve erken meşrulaştırma vasıtası ile yeniliklere kapatması sebepleriyle eleştirmiştir (Astley ve Van de Ven, 1983; Daft ve Lewin, 1990; Lewin ve Volberda, 1999). Bu tartışmalar, kuramların farklılıklarını kabul ederek birbirlerini bütünüyle hükümsüz kılmadan çelişkilerini uzlaştırabilecek bir entegrasyonun gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Astley ve Van de Ven, 1983). Her ne kadar alanda çoklu paradigmalara dayalı yaklaşımların sakıncaları da savunulmuş olsa da (örn. Pfeffer, 1993), organizasyon literatürünün eklektik doğasını temel alarak örgütlere ve popülasyonlara bütünsel bakabilecek şekilde tasarlanmış lenslerin altında bilgi üretiminin metodik meşruiyetini sağlamak amacıyla 1990'lı yıllar itibariyle alanda bütünleştirme çabalarına yönelik çalışmalar ön plana çıkmıştır (McKelvey, 1999; Lewin ve Volberda, 1999). Bu entegrasyon çizgisinin ilk örneklerinde, alandaki önceki yaklaşımların önermelerinden birlikte yararlanan sentezleyici modeller görülmüştür. Oliver (1991), kurumsal kuramın pasif ve yapısal sürüklenmenin ötesinde çıkar gözeten aktif örgütsel davranışı barındırabileceği savından yola çıkarak, örgütsel davranışın kurumsal baskılara yanıt olarak pasif bir uyumdan aktif bir dirence kadar değişebileceğini kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı teorilerinin birbirine yakınsayan içgörülerini sentezleyerek modellemiştir. Martinez ve Dacin (1991) ise kurumsal kuram ile işlem maliyeti yaklaşımlarını sentezleyerek iki teorinin de açıklayıcı gücünden birlikte yararlanmayı önermiştir.

Bu tez kuramları bütünleştirme yaklaşımını benimsemiş bir çizginin temsilcisi olması sebebiyle, örgüt kuramlarının çeşitli ortak ve farklı özelliklerini vurgulamak önemli olacaktır. Örgüt kuramlarının örgütsel form kavramı ve yeni örgütsel formların oluşumu altındaki evrimsel bakış açılarından ilerleyen bölümlerde bahsedilmiştir. Tablo 2.1'de kuramların kökeni, analiz düzeyleri ile çevre, uyum ve yöneticiye verilen roller anlamındaki özeti görülebilir.

Tablo 1.1. Örgüt kuramlarının işlevsel özellikleri

İşlevsel Özellikler	Örgüt Kuramları					
	Koşul Bağımlılık Kuramı	Örgütsel Strateji	Örgütsel Ekoloji	Kurumsal Kuram	Kaynak Bağımlılığı	İşlem Maliyeti
Yaklaşımsal Kökeni	Pozitivist paradigma ve sistem yaklaşımı, çevre okulu	Eylem kuramı, stratejik seçim, konfigürasyon teorisi, biçimleşme okulu	Biyoloji ve Sosyoloji, çevre okulu	Sosyoloji ve Kurumcu Ekonomi	Örgütsel Strateji, Sosyoloji, Güç okulu	İktisat
Sistem Yaklaşımı	Rasyonel ve açık sistem	Rasyonel ve açık sistem	Doğal ve açık sistem	Doğal ve açık sistem	Doğal ve açık sistem	Rasyonel ve açık sistem
Çevresel Seçim ve Uyum Yaklaşımı	Örgüt yapısal ayarlamalar aracılığıyla çevreye uyumlanır	Çevre, stratejik seçimlerin birikimli bir sonucudur. Örgüt, kaynaklarına veya pazara uygun stratejiler ve yapılar geliştirerek çevreye uyumlanır	Çevrenin değişim hızı ve yönü önceden tayin edilemez. Örgütler çevre karşısında edilemez ve çevrenin seçilimine tabidir	Örgütler, içinde bulundukları çevrenin izlerini taşır ve onun tarafından şekillenir	Örgütler çevrelerindeki kaynak ağlarına bağımlıdır. Örgütler aynı zamanda kaynak ağları üzerinde değiştirici etkiye sahip olabilir	Örgüt, içi ve çevre arasında konumlanarak sınırsal bir özellik kazanır
Yönetimsel Amaçlılık Yaklaşımı	Reaktif. Çevre ve teknolojiyi analiz ederek örgüt için en uygun yapısal unsurları belirlemek	Proaktif. Örgütün hayatta kalma şansını olabildiğince arttıracak stratejileri ve yapıları önceden seçmek	Pasif. Yöneticiye özel bir işlev yüklenmez	Etkileşimsel. Kurum ve eyleyenler arası etkileşim	Aktif/Reaktif. Sınırlı rasyonellik görüşü altında örgütü kaynak ağlarına konumlandırarak uyum yeteneklerini arttırmak ve ağ stratejileri ile çevreyi etkilemek	Reaktif, yönetim mekanizması. Sınırlı rasyonellik
Analiz Düzeyi	Mikro (tekil örgütler)	Mikro (tekil örgütler)	Makro (topluluklar)	Makro/meso (örgüt içi kurumlar ve kuşatan kurumsal çevre)	Mikro/Meso (tekil örgütler ve örgütler arası ağlar)	Mikro (tekil örgütler)

BÖLÜM 2: ÖRGÜT FORMLARI VE ÖRGÜT FORMLARININ OLUŞUMU

2. ÖRGÜTSEL FORM KAVRAMI

Organizasyonlar, modern toplumun yapı taşlarıdır ve ortak eylemlerin gerçekleştiği temel araçlardır (Aldrich ve Ruef, 2006). Yeni formlar, eskilerinin yerini alarak örgütsel değişimin dolaylı itici gücü konumundadır (Schumpeter, 1950; Astley, 1985). Ayrıca, yeni formlar inançların, değerlerin ve normların vücut bulmuş halleri olarak yeni kurumlarla birlikte ortaya çıkarlar ve kültürel değişimi teşvik ederler (Durkheim, 1950; Stinchcombe, 1965a; Scott, 2008). Şehirleşme, okuryazarlık, para ekonomisi, özel mülk hareketliliğini koruyan yasaların kurumlaşması gibi kaynaklar ile varlıkları yayılan organizasyonlar, günümüzde varlığı sorgulanmadan kabul edilen egemen eylem araçlarıdır (Stinchcombe, 1965a; Aldrich ve Ruef, 2006).

Tüm örgüt kuramları, her analiz düzeyindeki temel araştırma olgusu veya onun bileşenleri olarak formları anlamaya, tanımlamaya ve onun üzerinden bilgi üretmeye çalışmıştır. Yazındaki odak örgütsel çeşitliliğe, aktörlerin rollerine, değişime ve stratejiye kaydıkça örgütsel formları ortak bir kod olarak tanımlamaya ve yaklaşımları sınıflandırmaya ihtiyaç doğmuştur. Bu bölümde farklı yaklaşımlar altında örgütsel form kavramının tanımı ve temel bileşenleri ele alınacaktır.

2.1.Örgütsel Form Kavramının Tanımı

Aldrich ve Ruef (2006) organizasyonları basitçe şu üç temel özellik altında tanımlamıştır. Organizasyonlar, belli bir amaca yönelik olarak bilinçli bir şekilde tasarlanmış, devamlılıklarını sürdürebilmek için sınırlarını kollayan ve sosyal olarak oluşturulmuş insan aktiviteleri sistemidir. Bu tanımda aktiviteleri kurallar, süreçler, normlar, stratejiler ve teknolojilerin bir bütünü olarak “rutinler” oluşturur; aktiviteler,

amaç ve sınırlar ile birlikte örgüte ait özgül bir form meydana getirir. Rutinler, geleneksel olarak atalet ve esnek olmama durumları ile özdeşleştirilirken, günümüzde örgütsel değişim süreçlerinin tutulma ve çeşitlenme süreçleri içinde aktif bir ajan olarak seçimde ve yeni örgütsel formların oluşumunda rol oynayan bir unsur olarak ele alınmaya başlanmıştır (Feldman ve Pentland, 2003).

Bürokratik bir arketip olarak hayatımızda antik zamanlardan beri yer alan organizasyonlar, Weber'in (2009/ilk basım 1920, 1978/ilk basım 1921) örgütlere dair ideal form olarak bürokrasi formülasyonundan beri organizasyon literatürünün temel olgusu olmuştur (Kieser, 1997; Child ve McGrath, 2001; Hinings ve Greenwood, 2002). Weber'in bürokratik formu, biçimsel organizasyon yapısı, belirlenmiş operasyonel süreçleri, güç dağılımı ve açık normatif değerleri ile nizami, yasal, rasyonel ve gayri şahsi bir örgüt yapısı tanımlamaktadır.

Çevresel dinamizm ve belirsizlik karşısında uyum mekanizmalarından yoksun olması sebebiyle katılık ve verimsizlik ile ilişkilendirilerek uğradığı eleştirilerden sonra Weberyen bürokrasi, modern dönemde oluşmaya başladığı varsayılan organizasyon literatüründe “mekanistik ve biçimsel (formal) örgüt yapısı” olarak tanımlandı (Burns ve Stalker, 1961; Clegg, 1990: 46). Modern dönemde örgüt formlarına dair genel yaklaşım, örgütü iş bölümü, uzmanlaşma, iletişim ağları, güç dağılımı ve kontrol alanı gibi yapısal unsurlara dair düzenlemeler vasıtasıyla değişken çevresel ve teknolojik koşullara uyumlu hale getirmeye yönelik ideal örgüt tasvirleriydi. Durumsallık kuramcılarında Thompson (1967), örgütlerin işleyiş dengesini bozacak çevresel etkileri (disequilibrium input) sönmüleyebilecek rasyonel yapısal ayarlamalar ile sınırlarını koruyabileceğini savunmuştur. Burns ve Stalker, Mintzberg gibi teorisyenler Weber'in her koşulda ideal örgüt tipi olarak bürokrasi formasyonu önermesi yerine çevresel değişimlere çevik uyum mekanizmaları üretebilen “organik örgüt yapısını” esnek, etkin ve verimli bir alternatif örgüt formu olarak lanse ettiler (Clegg, 1990: 46). Durumsallık yaklaşımının deneysel çalışmalar ile doğrulanan önermeleriyle birlikte, biçimleşme teorisyenleri Miles ve Snow (1978), Miller (1986) ve Mintzberg (1990), örgütsel formları örgüt içi otorite biçimi, iletişim ve karar verme faaliyetleri gibi yapısal unsurlara ek olarak strateji ve teknoloji gibi elementler ile gruplayarak bütünsel arketipik konfigürasyonlar olarak tanımladılar.

Çevresel değişimler karşısında yapısal durağanlık ile ilişkilendirilen bürokratik forma alternatif olarak esnek ve etkin bir çözüm olan “organik form”, söylemlerin çeşitliliğinin arttığı modern sonrası dönemde “postbürokratik form” ve “postmodern form” olarak yeniden tanımlanmıştır.

Geniş tanımlamalar altında anlamı esnekleşen kavram, sınırsız organizasyon, hayalet organizasyon, sanal organizasyon, hibrid organizasyon, platform organizasyon, modüler organizasyon gibi örgütlerin yeni çağda nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği ile ilgili özellik temelli çeşitli yapıları tanımlamak (Child ve McGrath, 2001; McKendrick ve Carroll, 2001) ya da olguyu faaliyet gösterdiği iş alanı veya ürün aracılığıyla bir analiz birimi olarak sınırlayacak endüstri veya popülasyon gibi sınır ve sosyal kimlik temelli birimleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Lewin ve Volberda, 1999; Romanelli, 1991; Hannan ve Freeman, 1977, 1884).

Modern sonrası dönemde örgütsel formlar, birbirinden ayrı köken ve gövdelere sahip, her biri kendi etiketini taşıyan yaklaşım ve paradigmlar altında birbirinden tamamen farklı şekillerde tanımlanmıştır (Child ve McGrath, 2001; Romanelli, 1991). İşlem maliyeti teorisyenleri örgütsel formları, üretim için gerekli kaynakları pazardan veya firma içinden karşılamanın işlem maliyetlerinin seviyesine göre pazarlar veya hiyerarşiler spektrumundaki yerine göre tanımlamıştır (Williamson, 1975, 1985). Vekalet teorisi örgütlerde araştırmacıları sahiplik ve yönetimin nasıl bir araya geldiğine odaklanmıştır (Fama ve Jensen, 1983). Örgütsel ekoloji araştırmacıları DNA’nın yaşamsal yapıların oluşumlarına dair bir yönerge kümesi olması gibi birtakım biyolojik benzetimlere başvurarak, örgüt formlarını temel unsurları biçimsel yapı, faaliyet şablonları ve normatif kurallar olmak üzere üretim faktörlerini çıktıya dönüştüren faaliyete yönelik tasarımlar olarak tanımlar (Hannan ve Freeman, 1977, 1986; McKelvey and Aldrich, 1983). Örgütsel ekoloji araştırmacıları özellik temelli form tanımının yanında ayrıca sınır temelli bir tanım da ortaya atarak formları “örgüt popülasyonlarını ayıran sınırlar” olarak tanımlamıştır. Buna göre formların paylaştıkları nişte (özelleşmiş pazarlar) kullandıkları birtakım yapısal elementler ve çevresel ilişkiler örgüt popülasyonuna kimlik kazandırır (Hannan ve Freeman, 1986). Formlara kimlik kazandıran birincil unsurlar, amaçlar, yetki biçimi, kullanılan temel teknoloji ve pazarlama stratejisi olarak belirtilmiştir (Hannan ve Freeman, 1989). Böylece örgütsel ekoloji teorisinin sosyolojik altyapısından gelen önermelerle birlikte

örgütsel formlar, yapıya dair içsel özelliklerin yanında ağ ilişkileri ve barındıkları nişteki ayırt edici elementlerle birlikte sosyal kodlar ve kimlikler olarak da tanımlanmaya başlanmıştır. Örgütsel strateji araştırmacıları formları kullandıkları stratejiler (örn. maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) ile ilişkilendirerek tanımlamıştır (Porter, 1997, 1998). Örgütsel ekoloji araştırmacıları da geliştirdikleri sınır ve kimlik temelli tanımlamaya istinaden örgütsel formları stratejiler (örn. genelci veya uzman firmalar, r-strateji veya K-stratejiler) üzerinden tanımladıkları deneysel çalışmalar bulunmaktadır (Romanelli, 1989b; Freeman ve Hannan, 1983; Brittain ve Freeman, 1980). Kurumsal kuramcılara göre örgütsel formlar, sosyal realitelerin iskeletini oluşturduğu sembolik aksesuarlardan meydana gelirler (Meyer ve Rowan, 1977) ve kurumsal çevrelerinin bir ürünüdür; stratejileri, yapıları, faaliyetleri birbirine benzeyerek yeniden ürer ve yaygınlaşırlar (DiMaggio ve Powell, 1983).

Örgüt formlarını bürokratik, durumsallık, konfigürasyon veya modern sonrası yaklaşımlar çatısında ele alan bu tanımlar, yapı ve süreçleri vasıtasıyla sınırlarını ve kimliklerini belirleyen, belirli görevleri uygun şekilde gerçekleştirebilecek örgüt tasvirleri olması açısından Aldrich ve Ruef'un (2006) organizasyon tanımlamasında bir araya getirdiği en temel özellikleri taşıdığı görülür. Bu temel özellikler birçok alt kriterin öncülleri olarak organizasyonların başlıca özelliklerini kapsamaya yeterli gibi görünse de birbirinden farklı izler taşıyan yaklaşımlar, sınıflandırılabilir, karşılaştırılabilir ve genellenebilir bir görünüme sahip olamamıştır (McKelvey ve Aldrich, 1983). Herhangi bir yaklaşımın iddialarını güçlü bir şekilde destekleyen deneysel çalışmaların az sayıda olması kavramsal bakış açılarındaki boşlukların kapanamamasına yol açmıştır. Bu boşlukların aynı zamanda yeni kavramsal ve deneysel çalışmalara verimli bir zemin sağladığı belirtilmiştir (Romanelli, 1991; Ruef, 2000). Benzer şekilde alandaki birçok farklı araştırmacı da gelinen noktada geliştirilen teorilerden yararlanarak yeni bir organizasyonel form tanımı ve konseptine ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Lewin ve Volberda, 1999; Child ve McGrath, 2001).

2.2.Örgütsel Formların Bileşenlerine Dair Sınıflandırmalar

Yeni örgütsel formlar nasıl, ne zaman, nerede ve hangi koşullarda ortaya çıkar ve yerleşir? Bu sorular yönetim ve organizasyon literatürünün ana soruları olmuştur (McKendrick ve Carroll, 2001; Child ve McGrath, 2001; Romanelli, 1991; Rao, 1998; Daft ve Lewin, 1993; Lewin ve Volberda, 1999). Yeni formların oluşumlarına olan ilginin izini Stinchcombe'ye (1965a) kadar sürebiliriz; Stinchcombe, herhangi bir zamandaki örgütsel form çeşitliliğini çevresel değişikliklere tarihin daha önceki bir noktasında verilen yenilikçi örgütsel tepkilere bağlar. Örgütsel formları anlamının önemi literatürde çeşitli araştırmacılarca belirtilmiştir. Organizasyonlar, modern toplumun yapı taşlarıdır ve ortak eylemlerin gerçekleştiği temel araçlardır (Aldrich ve Ruef, 2006). Organizasyonlar, sosyal değişimin hızını ve yönünü belirleyen dinamiklerin anahtarıdır. Öyle ki, toplumun değişimlere tepki üretebilme yeteneği, onun yapıtaşları olan organizasyonların çözüm oluşturabilme becerilerine ve popülasyonlarının çeşitliliğine bağlıdır (Hannan ve Freeman, 1989:3). Bir başka deyişle örgütsel çeşitlilik, zamanla değişen çevre koşullarına verilebilecek alternatif tepkileri sınırlar.

Örgüt formlarına atfedilen geniş önem, örgüt kuramlarının organizasyonel evrim, endüstri evrimi, stratejik değişim ve kurumsal değişim gibi görece daha yeni araştırma alanları altında daha da artarak, “yeni” örgütsel formların oluşumuna yönelik sorunsalları ve araştırmaları da beraberinde getirmiştir. Alandaki birçok araştırmacı, örgüt formlarının oluşumu ve yerleşimine dair evrimsel süreçlerin ihmal edildiği tespiti ve eleştirileri ile örgüt formları literatürü yeni bir boyut kazanmıştır. Birçok araştırmacı, görece olarak iyi anlaşılmış seçim ve hayatta kalma kavramlarını tamamlamak adına, ortaya çıkan nişlerde örgütsel biçimlerdeki çeşitliliğe (varyasyona) yeni bir odaklanma önermektedir (Katz & Gartner, 1988; Romanelli, 1991; Aldrich ve Fiol, 1994). Örneğin Aldrich ve Ruef (2006), örgütlerin varlıkları, nasıl işledikleri, çeşitlilikleri ve eşbiçimlilikleri yazında önemli bir yer kaplarken çeşitlenmenin kökenleri ve örüntüsü 2000’li yıllara kadar aynı ilgiyi çekmediği eleştirisinde bulunmuştur. Bu durum, yapı (structure) ve durağanlığa (stability) fazlasıyla odaklanıp oluşum (emergence) ve değişimi (change) ihmal eden bir yazın oluşturmuştur. Organizasyonların oluşumu, nasıl işledikleri konusu kadar ilgi çekmemiştir. Oysa, örgütsel oluşumun ve değişimin kökenleri de örgütlerin varlığı

kadar önemli bir konudur; bu konunun göz ardı edilmesi, insan topluluklarındaki yaratıcı yönünün örgütlerde nasıl gerçekleştiğini anlayamamış oluruz (Aldrich ve Ruef, 2006). Hannan ve Freeman (1977, 1989), örgütsel popülasyonların evrimini açıklamak için temel bir teorik altyapı olarak çeşitlenme (variation) sürecinin altını çizirken örgüt formlarının kökenlerinin önemini vurgulamışlardır. Nelson ve Winter (1982), örgütsel çeşitlenmenin değerinin ekonomik kalkınma ve teknolojik ilerlemenin kritik motoru olduğunu öne sürmüştür. Yeni örgütsel formlar, egemen formları genişletmek, başkalaştırmak, ikame etmek veya onlara aracılık etmek suretiyle endüstriyel düzenlemelerde değişikliklere neden olan ve dolayısıyla bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelişimini etkileyen temel unsurlardır (Fiol ve Romanelli, 2012). Yeni formlar, yerleşik kurumsal uygulamalar sınıandığında, yeni idari kurallar regüle edilip uygulamaya konulduğunda veya yeni bir teknolojik yenilik ortaya çıktığında meydana gelirler. Girişimciler, içinde bulundukları sosyal bağlam içerisinde yerleşik uygulamaları sınavan vekiller olarak örgütsel çeşitliliği yaratan aktörlerdir. Yerleşik kurumlar ve formları sınavan girişimler olmadığı sürece, toplumdaki gelirin, servetin, politik gücün ve diğer kaynakların dağılımındaki sosyal eşitsizlik yeni kurulan eşbiçimli ekonomik birimler vasıtasıyla yeniden üretilerek çoğalır (Tilly, 1998).

Yeni örgütsel formları anlayabilmek için, ilk önce örgütsel form kavramına dair anlayışımızı geliştirmemiz gerekir. Pólos, Hannan ve Carroll (2002), örgütsel form kavramının organizasyon teorisindeki üç önemli rolüne dikkat çekmiştir: Birincisi itibarıyla, araştırmalardaki popülasyonu tanımlamakta yararlanılmıştır, örneğin sanat müzeleri (Blau, 1995), denetim firmaları (Boone vd., 2000), gazeteler (Olzak and West, 1991; Dobrev, 2001), işçi kooperatifleri (Russell, 1995), vb. Araştırmalarda benzer forma sahip ve sınırları belirli birimlerin bir popülasyon oluşturduğu varsayılmıştır; araştırma sonuçları büyük ölçüde faaliyet alanı ve amaçlar özelinde bir anlam yüklenerek tanımlanmış form örneklerine bağlıdır.

İkinci ortak rol olarak örgüt formları, belirli özellik konfigürasyonlarını ifade etmiştir, örneğin çok departmanlı organizasyonlar olarak M-form (Williamson, 1975) ve network formlar (Podolny and Page, 1998). Kavrama bu görevi yükleyen araştırmacılar çalışmalarında genellikle konu edindikleri formların diğerlerine göre uyumcu avantajlarına dikkat çekmeyi amaçlarken, kavramı kimlikten ziyade yapısal tasarım unsurlarını tanımlamak için kullanmışlardır.

Üçüncü ortak rolde ise formlar, organizasyonların temel (core) ve çevresel (peripheric) özelliklerini ayırt etmeye yararlar. Temel özellikler, çevresel özelliklerin aksine hayatta kalma üzerinde büyük bir etkiye sahip olup form üyeliğini düzenleyen ana faktörlerdir (Hannan ve Freeman, 1984; Barnett ve Carroll, 1995).

Aldrich ve Ruef (2006), örgütlerin sınırlarının çizilerek belirli bir form kazanmasının çeşitli açılardan önemini vurgulamıştır. Buna göre, örgütler ancak sınırlı birer birim haline geldikleri zaman bilgi ve kaynaklarını rutinlere ve yetkinliklere dönüştürerek popülasyon dinamiklerini etkileyen unsurlar haline gelirler. Böylece bir araştırma olgusu olarak formlar, girişimcilik, liderlik, temel yetkinlikler, stratejiler, çeşitlilik, öğrenme ve performans gibi konuları süreçsel ve ilişkisel olarak incelemeye olanak tanır.

Çevresel seçim sürecinin hammaddesi olarak çeşitlenmeye ve dolayısıyla yeni örgütsel formların ortaya çıkışına verilen geniş öneme rağmen, örgütsel form, yeni örgütsel form ve yeni örgütsel formların oluşum mekaniklerine dair tanımlar ve yaklaşımlara dair bir uzlaşma veya kapsayıcı bir teorik perspektifin eksikliği dikkat çekmektedir (Romanelli, 1991). Örgütsel formların oluşumu ve bir endüstride zaman içindeki değişim örüntüleri ile ilgili olarak varyasyon anlayışımız kavramsal düzeyde kalmaktadır ve örgütsel formların gelişimine dair genellenebilir bir açıklayıcı moddan yoksundur. (Ruef, 2000). Örgütsel formlara yüklenen farklı anlamların, araştırmalardaki örneklemelerin amaçlı ve fırsatçı bir şekilde seçilmesine ve sonuçların en baştan örneklem seçimine bağlı olmasına yol açtığına dikkat çekilmiştir (Pólos vd., 2002). Buna farklı yaklaşımların deneysel sonuçlarının azlığı da eklenince, bu yaklaşımların formlara dair genellenebilme ve diğer araştırmalara girdi sağlama konusunda başarılı olamadığı öne sürülmüştür (Romanelli, 1991). Alandaki araştırmacılar, bu zayıflıkları giderebilecek, üzerinde anlaşılmış taksonomik bir şemanın gerekliliğini savunmuştur. McKelvey (1982), örgütleri tüm özellikleriyle birlikte farklılıkları ve ortak noktaları üzerinden sınıflandıracak bir şemanın gerekliliğini öne sürmüştür. Çeşitli çalışmalar taksonomik şema geliştirme çabalarına ortak olsa da üzerinde anlaşılan bir sınıflandırmaya ulaşamamıştır. Öte yandan bazı araştırmacılar, örgütsel formların biçimsel yapı ve normatif kurallar yardımıyla sınıflandırılması mümkün olsa da sabit tipolojik kurallardan ziyade araştırmacının

amacına uygun sınıflandırmanın oluşturulmasının uygun olduğu görüşünü savunmuştur (Hannan ve Freeman, 1977, 1989). Tartışmayı farklı noktalardan ele alarak birbirinden ayrı yerlerde durduğu anlaşılan bu iki görüşün ortak önermesi, savların deneysel çalışmalarla desteklenip üretilen bilginin anlaşılabilir ve genellenebilir bir örgütsel form tanımına dönüştürülmesidir.

Örgütlerin yapısal tasarım ve süreçsel özelliklerinin bütünüyle bilinmesi olanaksız gibi görünse de aslında kaynak çeşitlerinin sınırlılığı, yoğunluk bağımlılığı, yapısal atalet ve kurumsal çevrenin baskılayıcı özellikleri gibi faktörler, formların hayatta kalmaya uygun olan sınırlı sayıdaki çeşitliliğine olanak tanıyarak onları sınırlar. Birçok araştırmacı buna dayanarak örgütsel formların boyutlarını belirleme konusuna McKelvey'in yaklaşımının sistematik yönü ile Hannan ve Freeman'ın yaklaşımının esnek yönünü barındıran tipolojiler geliştirmiştir. Aldrich ve Mueller (1982), örgütsel form çeşitliliği teknolojiler, koordinasyon ve kontrol unsurlarının genel boyutları üzerinden tanımlayarak çeşitli organizasyon tipolojilerine ulaşmıştır (örn. fabrika üretimi, teknelci kontrol). Tushman ve Romanelli (1985), örgütsel formları stratejiler, yapı, yetkinin dağılımı ve kontrol sistemleri boyutlarıyla tanımlamanın örgütsel evrimin izini sürmek açısından kullanışlı olarak değerlendirmiştir. Heydebrand (1989), örgütsel formları altı yapısal unsur üzerinden tanımlayarak, yeni örgüt formlarının bu özelliklerin farklı kombinasyonlarının sonucu olarak oluştuğunu öne sürmüştür (örn. postbürokratik form). Yapıya dair bu unsurlar, iş gücü (çalışan sayısı), sunulan ürün, makine-ekipman ve teknolojik altyapı özelliği, iş bölümü derecesi, iş gücü kontrol yapısı, sahiplik ve yönetim özellikleridir. Scott (1998), formları kendi tanımladığı “organizasyonel elementler” üzerinden sınıflandırmıştır: amaçlar, sosyal yapı, teknoloji, katılımcılar ve çevre. Her bir tipolojik yaklaşım olguyu muğlaklıktan kurtarıp daha belirgin hale getirirken, diğer taraftan göz ardı edilen boyutlardaki farklılıkların veya benzerliklerin üzerini örtmektedir.

Aldrich ve Ruef (2006), örgütsel formlara ait tanımlamaları iki boyutta sınıflandırarak açıklamıştır. Buna göre birinci boyutta, formlara yüklenen anlamın öznel veya nesnel karakteristiği, ikinci boyutta ise örgütsel formun örgüt içi özellik ve süreçler kümesine veya örgütlerin sınırlarına dair dışsal süreçlere göre tanımlandığı yer almaktadır. Tablo 2.1’de bu sınıflandırmanın detayları gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel form tanımlamalarına dair teorik yaklaşımlar

Algının rolüne göre yaklaşımlar	Örgütsel sınırlara göre yaklaşımlar	
	İçsel	Dışsal
Nesnel	"Tasarı" (Blueprint) (Hannan ve Freeman, 1977; McKelvey, 1982)	"Kaynak Nişleri" (Hannan ve Carroll, 1995; DiMaggio, 1986)
Öznel	"Örgütsel Kimlikler" (Albert ve Whetten, 1985)	"Sosyal Kodlar" (Pólos vd., 2002)

(Kaynak: Aldrich ve Ruef, 2006)

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel formlar nesnel bir olgu kabulü altında, örgütün içi temel alınarak *a priori* (öncül, tecrübe ve deneyden bağımsız, kendiliğinden var olan) faaliyet şablonları (Hannan ve Freeman, 1977) veya baskın yetkinlikler (McKelvey, 2002) olarak tanımlanmıştır. Nesnel bir olgu olarak örgütsel formlar dışsal süreçler temelinde ise örgütsel ekoloji araştırmacılarının özelleşmiş pazarlar olarak “kaynak nişleri” tanımı ile vücut bulmuştur (Hannan ve Carroll, 1995, DiMaggio, 1986). Nişler, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlayacak sosyal, ekonomik ve politik materyallere ev sahipliği yapan, formların somutlaştığı alanlardır. Örgütsel formları öznel bir olgu olarak örgüt içine dair bir bazda ele alan yaklaşımlar, onları örgüt içi üyelerin ve kültürün oluşturduğu bir “biz” kimliği olarak işlemiştir (Albert ve Whetten, 1985). Pólos vd. (2002) formların öznel niteliğini örgüt üyeleri bağlamındaki içsel algıdan değerlendirici kitle bağlamındaki dışsal algıya taşıyarak ele almıştır. Özellik temelli, ağ temelli ve sınır temelli yaklaşımları entegre ettikleri anlambilimsel önermelerinde form ve popülasyon oluşumunu sosyal kimlikler üzerinden tanımladıkları bir çatı geliştirmişlerdir. Formlar, kural benzeri bir durum sergileyen ve sosyal araçlar tarafından icra edilen fark edilir örüntüler olarak değerlendirilmiştir. Buna göre formlar, değerlendirici kitlenin onları sınıflandırdığı kategorik şemalardır, dolayısıyla popülasyon içindeki üyelerin kimliğini belirten bilişsel kategorilerdir (Romanelli, 1991, Hsu ve Hannan, 2005; Fiol ve Romanelli, 2012). Tablo 2.1’de gösterilen bu sınıflandırmada yaklaşımlar analiz düzeyleri bakımından da farklılaşmaktadır. İçsel özellikli yaklaşımların analiz düzeyi tekil örgütler iken, dışsal özellikle yaklaşımların analiz düzeyi popülasyonlardır.

Örgüt formlarının kavramsallaştırılmasında geline son noktada, olgu üzerinde uzlaşmış bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu durum, ortak bir anlayış, birbirini kolayca besleyen bir yazın oluşturmayı zorlaştırır da deneysel çalışmalara davet hazırlayan, hipotez üretilebilir ve farklı teorilerin gücünden birlikte yararlanmayı sağlayacak bir alan oluşturmuştur. Tek bir taksonomik çatı altında uzlaşmış yaklaşımlar olmasa da alanda üretilen bilgi neticesinde örgütsel form kavramı görece olarak muğlak bir kavram olmaktan çıkmıştır. Araştırmacıların kabul etmeye başladıkları gibi yeni bir formun kuruluşu tipik olarak ayrı bir olaydan çok bir süreçtir; formların ortaya çıkışlarının süreçsel karakteri yazında önem kazanmıştır.

Bu tez, literatürdeki yeni örgütsel formların oluşumuna dair buraya kadar anlatılan birtakım davetleri işleyen bir araştırmanın sonucudur. Bunlar, örgütsel formlara dair deneysel veriden keşifsel bilgi üretme, bütünleştirici çerçeveler altında yeni form oluşumunun çok katmanlı ve çok yönlü nedenselliğine odaklanarak tarihsel ve boylamsal veriden yararlanma, form oluşumunun süreçsel ve sosyal karakterini ele alma, farklı sektörleri aynı metodoloji altında işleyerek genellenebilir bilgi oluşturmaya katkı sağlama olarak sayılabilir. Burada, örgütsel form tanımına dair yazarın yaklaşımı şu şekilde açıklanabilir: örgüt içi özellikler, ağları, sınırları ve kimlikleri etkilediği kadarıyla dikkate alınmış, örgütsel formlar sınır ve kimlik temelli tanımlanmıştır.

Bundan sonraki bölümde daha önce belirtildiği gibi çeşitlenmeye dair sınıflandırmalar ve evrimi açıklayan geleneksel ve güncel yaklaşımlar detaylıca irdelenmiştir.

2.3.Örgütsel Çeşitlenmenin Temelleri

Örgütsel çeşitlenme, seçim ve tutulma mekanizmalarının çalışması ve evrimsel süreçlerin tanımlanması için gerekli çevrimin başlangıç unsurudur. Bir popülasyon içerisinde yerleşik örgütlerin yeni çevre koşullarına uyumlanması veya yeni çevre koşullarına uyumlu yeni örgütlerin kurulması ile yeni örgütsel formlar oluşarak örgütsel çeşitlenme meydana gelir. Bir önceki bölümde anlatılan örgütsel form ve bileşenlerine dair tanımlamalar, yeni örgütsel formları da tanımlamaya olanak sağlamıştır.

Örgütsel form tanımlamalarına ek olarak, yeni örgütsel form tanımları da çeşitlidir. Genellikle forma dair bahsedilen esas unsurlardan herhangi birinin değişimi ile yeni bir formun oluşumunun gerçekleştiği kabul edilmiştir. Whittington vd. (1999), yeni örgüt formlarının "yapı", "süreç" veya "sınır" unsurlarındaki değişimlerden ortaya çıktığını belirtmiştir (örneğin, kademe azaltımı, iletişim akış biçimindeki değişiklikler, stratejik iş birlikleri).

Rao ve Singh (1999) yeni organizasyonel formları güçlü ve zayıf oluşumlar olarak ayırmış, bu tanımında Hannan ve Freeman'ın (1989) dördü temel form sınıflandırma unsurlarından faydalanmıştır (amaçlar, yetki ilişkileri, teknolojiler ve pazarlama stratejileri). Yeni bir form öncekinden dört temel unsur vasıtasıyla birden farklılaşıyorsa güçlü bir yeni form olarak kabul edilmiştir.

Katz ve Gartner (1988) bir yapının örgüt formuna gelmeden hemen önceki öncülü ile örgüt formu arasındaki sınırın muğlak olduğunu belirterek bir örgütün ne zaman ortaya çıktığını belirlemek için dört kriter önermiştir: 1) belirlenen hedefler ile amaçlılık; 2) gerekli kaynakların seferber edilmesi; 3) resmi tüzel kişi kaydı ve üyeleri ile sınırlarının oluşumu ve 4) dış birimler ile kaynak alışverişinin olması.

Yeni örgütsel formların ve çeşitlenmenin kavramsallaştırılması ile örgütsel değişim daha anlaşılabilir ve teori üretilebilir bir hal almıştır. Van de Ven ve Poole (1995), örgütsel değişimi açıklayan teorileri dört gelen başlıkla toplamıştır. *Yaşam döngüsü teorileri*, örgütsel değişimi organik gelişim metaforu üzerinden tanımlayarak, yaşamın başlangıçtan bitişe kadar belli aşamaları olduğu ve değişimin bu aşamaları yerine getirecek şekilde örgütlerin (organizmalarda veya diğer doğal sistemlerde olduğu gibi) doğasında programlanmış olarak bulunduğunu savunur (örn. Kimberly ve Miles, 1980). Greiner (1972), incelediği vaka çalışmalarıyla örgütsel değişimi, her biri bir sonrakini yaratan öngörülebilir krizlerin ve onların çözümünden oluşan gelişim aşamaları olarak tespit etmiştir (kuruluş, büyümenin getirdiği karmaşayı profesyonel yöneticiler ile çözme, profesyonel yönetimin yarattığı aşırı merkezileşmeyi delegasyon ve ademi merkezilik ile çözme, ortaya çıkan koordinasyon ve kontrol sorununu güven ve iş birliği esaslı biçimsel olmayan organizasyon ile çözme gibi). Diğer taraftan da bu yaklaşımın içerisinde gelişen kuruluş ve gelişim odaklı araştırmaların odağını gerileme ve küçülmeye çeviren yönetim stratejileri çalışmaları

doğmuştur: devretme, tasfiye, küçülme ve haleflik planlaması bu stratejilere örnek olarak verilebilir (Cameron vd., 1988). Evrimsel süreçler belli aşamalarla tanımlanabilse de değişimin genellikle süreli ve ardışık bir düzende ilerlemek yerine olguların algoritmik ve birlikte evrilerek oluşan bir doğaya sahip olmasından dolayı yaşam döngüsü odaklı yaklaşımlar alanda fazla ilgi görmemiş, fakat yaşam süreci, vekillik ve muğlaklık kavramları ile evrimsel teorilere katkı sağlamıştır (Romanelli, 1991; Scott, 1998; Aldrich ve Ruef, 2006).

Örgütsel değişimi açıklayan diğer bir başlık da *teleolojik teorilerdir*. Teleolojik yaklaşımlarda örgütler amaçlı ve uyumsal yapılardır. Gelişim, amaçlara göre planlanan ve yürütülen faaliyetler ile negatif geribildirim değerlendirmeleri aracılığıyla gerçekleşen yinelemeli süreçlerdir. Açık ve rasyonel sistem yaklaşımlarının alandaki uzun süren egemen konumundan dolayı en çok karşılaşılan araştırmalara barındıran teoriler olmuştur (Scott, 1998). Durumsallık ve stratejik yönetim yaklaşımları bu başlıkta değerlendirilmektedir.

Diyalektik teoriler, örgütlerin varlığını rasyonel sistem üzerinden ele alan teleolojik yaklaşımların aksine onları doğal sistemin bir parçası olarak açıklayan diyalektik yaklaşımlar, değişimi ve durağanlığı kişilerin doğal sistemler içerisinde sosyal olarak yapılandırılmış çıkarları ve güç kavramı üzerinden açıklamaktadır. Toplum kuramı olarak sosyal düzeni ve örgütlerin varlığına dair fonksiyonel amaçları ve nedensel ilişkileri benimseyen örgütsel ekoloji (Hannan ve Freeman, 1977), kurumsal kuram (Selznick, 1957) gibi doğal sistem temelli diğer sosyolojik yaklaşımların aksine diyalektik yaklaşımlar, değişim ve durağanlığı kökeni Karl Marx'ın "sosyal çatışma" fikirlerine dayanan güç sahipliği, çıkar ilişkileri ve çatışmaları üzerinden açıklar. Ortaya attığı fikirler ile her ne kadar iş birliği, karşılıklı bağımlılık, sosyal oluşum ve etkileşimsel sonuçları dikkate almıyor olsa da diyalektik yaklaşımlar, kaynak bağımlılığı teorisinin ve evrimsel teorilerin rekabet, çatışma ve güç edinimi konularını ele alışında görülmektedir (Barnett ve Carroll, 1987; Haveman ve Rao, 1997).

Örgütsel değişimi açıklayan son başlık *evrimsel teorilerdir*. Evrimsel yaklaşımlar değişim ve durağanlığı çeşitlenme, çevresel seçim ve tutulma süreçleri ile karakterize eden bir yaklaşımdır. Örgütsel alanda evrimsel süreçleri sıklıkla sadece

bir yönüyle inceleyen (örneğin örgütsel ekolojinin seçim ve kurumsal kuramın tutulma odaklı olması) veya kimi süreçleri tümüyle ihmal eden (örneğin durumsallık ve örgütsel strateji teorilerinin çeşitliliği verili olarak değerlendirmesi) kuramların bu eksikliğini giderme iddiasındaki evrimsel yaklaşımlar, karmaşıklık, muğlaklık ve belirsizlik altında oluşan sosyal sistemler, düşünülmeyen sonuçlar, çevreyi anlamlandıran bilişsel şemaların etkileşimsel olarak çevreyi yeniden üretmesi veya dönüştürmesi ile çevreyle birlikte evrilerek kolektif olarak uyumlanan örgütler gibi süreçsel olguları konu edinir.

Değişimin ve oluşumun mekanizmalarının ihmal edildiğinin tespitin yazında birbiriyle iç içe ve paralel kollardan ilerleyen üç farklı yansıması olmuştur. Birincisi, modern ve modern sonrası kuramlar arasında değişim olgusunu yeni formların evrimi üzerinden inceleyen fikir ve çalışmaların süzülerek derlenmesi, sınıflandırılması ve bu vesileyle değişim yaklaşımlarının bir resminin çekilerek tanımlanması şeklinde olmuştur. İkincisi, birçok modern sonrası dönem kuramının eleştirilenler ve geliştiricileri tarafından sorgulanıp değişimi açıklayan yönlerinin vurgulanarak tekrar ele alınmasını sağlaması olarak görülmüştür. Üçüncü ve son olarak da evrimsel yaklaşımları ortaya çıkarmıştır.

Yeni formların oluşumunu ve çeşitlenmenin mekanizmalarının çeşitli kuramların içinden süzerek derleyen ve sınıflandırarak tanımlayan araştırmacılardan McKelvey (1982), örgütsel formların ortaya çıkışı ile varyasyon yaklaşımlarını iki başlıkta sınıflandırmıştır: biri örgüt içi faktörler aracılığıyla kendiliğinden oluşan “autogenic” çeşitlenme, diğeri dışarıdan etkiler ile meydana gelen “allogenic” çeşitlenme. Romanelli (1991), McKelvey’in sınıflandırma mantığına benzer bir şekilde yeni formların oluşumuna dair yaklaşımları sınıflandırırken örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden faydalanarak yaklaşımları üç grup altında toplamıştır. Birincisi, McKelvey’in “autogenic” çeşitlenme olarak tarif ettiği içsel çeşitlenmeyi konu alan “örgütsel kalıtım” yaklaşımları, ikinci ve üçüncüsü ise McKelvey’in “allogenic” çeşitlenme olarak tarif ettiği çevresel etkiler ile çeşitlenmeyi konu alan “çevresel koşullanma” ve “oluşan sosyal sistemler” yaklaşımlarıdır. Romanelli, çevresel yaklaşımları, çevrenin statik ve belirleyici konumu ile sosyal olarak oluşturulan konumunu ayırarak sınıflandırmayı zenginleştirmiştir. Buradan sonra, örgütsel çeşitlenmenin kaynaklarına göre sınıflandırılan yaklaşımların içeriğine yer verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Kalıtım: Rassal Çeşitlenme

Biyolojik evrim modellerden türetilen bu yaklaşımlar altında çeşitlenmenin araçları, biyolojik gen benzetimleri ile örgüt içinde, ona has ve kişiler arasında aktarılabilen unsurlar olarak değerlendirilmiştir. McKelvey'in (1982) modelinde bu unsurlar "yetkinlik elementleri" anlamında "comp"lar olarak tanımlanmıştır (competence elements). Nelson ve Winter (1982) ise, genlerin örgütsel karşılığını "rutinler" olarak tanımlamıştır. Yetkinlik elementleri ve rutinler, şirketlerin bilgi, tecrübe ve yetenekleri aracılığıyla düzenli ve öngörülebilir davranış kalıplarının toplamından oluşurlar. Bu modellerin ana fikrinde çeşitlenme, çevrenin hissedilen etkilerine karşı organizasyonların yetkinlik elementleri ve rutinleri aracılığıyla geliştirdiği rassal örgütsel mutasyonların bir sonucudur. Çevresel seçim ancak ikinci derecede önemlidir; çevrenin çeşitlenme üzerinde dolaysız olarak yön ve form tayin edici bir rolü yoktur. Çevresel seçim, birtakım rassal mutasyonların yerleşiklik kazanmasından sonraki aşamada hangi çeşitlenmelerin seçilip tutulacağını belirleyen mekanizmada rol oynar. Bu yaklaşımların temeli yetenekleri veya rutinleri belirlemekten geçse de kavramsal savunucuları da dahil olmak üzere buna dair deneysel bilgi üretimi oldukça azdır. Örgütsel kalıtım yaklaşımı, dışsal faktörlere bağlı olarak gelişen çeşitlenme yaklaşımlarından temelde iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi, sezgisel olarak farklı fakat yetkinlik ve rutinler olarak benzer formları sistematik olarak aynı sınıfa almasıdır (örn. devlet üniversiteleri ile özel üniversiteler). Bu yönüyle örgütsel kalıtım yaklaşımı, formların oluşumunu örgüt içi unsurlara dayalı içsel ve nesnel bir algıda değerlendirir. İkinci ayrışma noktası, örgütsel kalıtım yaklaşımının çeşitlenmenin ve form oluşumunun süreçsel doğası ile ilgilenmemesidir. Bu yaklaşıma göre çeşitlenme rastgeledir; esas olan çevrenin hızına karşılık popülasyon içindeki aktarımların yeri ve derecesidir.

2.3.2. Çevresel Koşullanma: Kısıtlı Çeşitlenme Görüşü

Çeşitlenmeye mikro seviyede odaklanan biyolojik kökenli örgütsel kalıtım yaklaşımlarının aksine, ekonomi ve sosyoloji kökenli yaklaşımlar çevresel koşulların belirleyici rolüne odaklanır. Bu sınıf altında üç farklı görüşten bahsedilmiştir: Schumpeter (1939, 1950) tarafından tanımlanan "yaratıcı yıkım" (creative

distruction), Selznick (1949, 1957) ve Stinchcombe (1965a) tarafından tanımlanan “kurumsal damga etkisi” (environmental imprinting) ve Freeman (1982, 1986), Romanelli (1989a) ve Lumsden ve Singh (1990) tarafından ortaya atılan “kısıtlı çeşitlenme” (constrained variation).

Yaratıcı yıkım, Schumpeter’in (1939, 1950), yeni endüstri formasyonlarının oluşum hızını teknolojik gelişmelerin rekabet aracılığıyla tetiklediği yapısal endüstriyel değişimlere bağladığı fikirleri, örgütsel çevrelerdeki makro değişimin ilk ve en büyük referans noktası olmuştur (Romanelli, 1991). Yaratıcı yıkım yaklaşımına göre, yenilikçi gelişmelerin teknolojik gereksinimleri yerleşik organizasyonlar tarafından hızlı ve etkin bir şekilde benimsenmesi mümkün olmadığında yeni örgüt formları ortaya çıkar. Böylece endüstriler (popülasyon) içindeki yapısal özellikler şekillenir (örn. pazar yoğunlaşması). Schumpeter’in rekabet ve etkileşim halinde olan şirketlerin endüstrilerdeki örgütsel çeşitliliğini etkilediği görüşleri birçok örgütsel ekoloji araştırmalarının deneysel çalışmalarına konu olmuştur (Barnett ve Carroll, 1987, 1990; Hannan ve Freeman, 1987; Tushman ve Anderson, 1986).

Kurumsal damga etkisi, yeni örgütsel formların evrimine yönelik olarak Selznick (1957) ve Stinchcombe’nin (1965a) çalışmalarından üretilen bir yaklaşımdır. Selznick ve Stinchcombe, örgütlerin kuruluş dönemindeki aktörler, bilgiler, kaynaklar ve onu çevreleyen diğer faktörlerin toplamıyla biçimlendiğini ortaya koymuştur. Selznick, kurucuların çevresel sınırlamalar altında örgütlerin erken dönemindeki karakterine etkisini vurgularken, Stinchcombe ise çevresel etkilerin belirlediği etkin örgütsel formun zamanla kurumlaştığını belirtmiştir. Selznick’in (1949) kurumsal yaklaşımının dayandığı temel araştırmalar olarak bilinen TVA (Tennessee Valley Authority) araştırmaları damga etkisinin ilk belirgin deneysel örneklerindendir. Selznick, araştırmasında bölgesel idare düşüncesinin ön planda olduğu bir dönemde kurulan organizasyonda yerel temsilcilerin, bulundukları güçlü konumlar itibarıyla yönetimi ve karar mekanizmalarını şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Diğer bir deneysel araştırmada Stinchcombe (1965a) endüstrilerdeki iş gücü yapısı (ücretsiz aile işçisi oranı, yazı işleri personel oranı, gibi) ile endüstrilerin ortaya çıktığı dönemin özellikleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütlerin kuruluş döneminde bünyesine kattığı özellikleri sonra da taşımaya devam ettiği düşüncesi, politik devrimler ve teknolojik yenilikler gibi gücün ve kaynakların kurulu dağılımını derinden değiştirecek olayların yeni örgütsel formların kurulma hızı ve özelliklerine etkisini araştıran çalışmalara yön vermiştir (Aldrich, 1979; Carroll ve Huo, 1986; Carroll vd., 1990; Brittain ve Freeman, 1980).

Örgütsel türleşme, diğer iki çevresel koşullanma yaklaşımından farklı olarak çeşitlenmenin rekabetin doğal bir sonucu olarak oluştuğunu öne süren yaklaşımdır. Popülasyon içerisinde fırsatlara dair bilgiye erişime sahip örgütler yeni formlar oluşturarak çeşitlenme yaratırlar. Popülasyonların içerisindeki yerleşik örgütlerinkinden daha farklı yetkinliklere ve rutinlere sahip olan bu yeni organizasyonlar “yenilikçi” örgütlerdir (Aldrich ve Mueller, 2006; Ruef, 2002). Stinchcombe (1965b), birden fazla pazarda faaliyet gösteren örgütlerin sermaye ve meşruiyet gibi kaynakları vasıtasıyla, pazardaki istikrarsızlıklardan oluşan fırsatları algılayarak ve onlardan yararlanarak yeni örgüt formları yaratabileceğini ortaya atmıştır. Brittain ve Freeman (1986), Silikon Vadisi’ndeki yarı iletken üreticileri üzerinde yaptıkları deneysel araştırmada, örgütlerin yeni örgütler yaratma derecesini etkileyen bazı faktörler ortaya çıkarmıştır: organizasyon dışından CEO ataması, birincil rekabet alanındaki örgütlerin birbirini satın alması, çalışan hareketliliğini kısıtlayıcı piyasa hareketleri, pazara ilk giren firma konumuna sahip olmak ve firmaların genelci veya uzman olması. Bu yaklaşım üzerinden teori üreten araştırmacılar, girişimcilerin kişisel geçmiş deneyimlerinin (Freeman, 1982; 1986), teknolojik yeniliklerin (Astley, 1985) ve ekosistem içindeki sosyal değerler, demografik özellikler ve doğal kaynaklar ile ilgili unsurları değiştirebilecek her etkinin (Romanelli, 1989b) çevrede yeni formlar ve popülasyonlara alan sağlayacak “dallanma”ların oluşturabileceğini belirtmiştir.

2.3.3. Oluşan Sosyal Sistemler

Çeşitlenmeyi açıklayan en son perspektif, temelinde Etzioni’nin (1963) sosyal değişimin işlevsel analizi modelinin izi olan oluşan (veya beliren, meydana gelen, emergent) sosyal sistemlerdir. Bu yaklaşım ile geliştirilen araştırma çerçevesinde örgütsel formların oluşumunda örgütsel genlerin, çevresel koşulların veya “örgüt üreten örgütlerin” varlığı gibi öncül kaynaklara odaklanmaktansa formların, bireylerin

çevrelerindeki bu kaynak havuzu ile algı ve etkileşimi sonucunda oluştuğunu savunulur (Van de Ven ve Garud, 1989). Geliştirilen çerçevede çevre, karşılıklı olarak bağımlı aktörlerin fırsatçı ve ortak çabaları ile teknolojik yenilikler ortaya çıkardıkları sosyal olarak oluşturulmuş bir alandır. Örgütsel formların oluşumu, aktörlerin birikimli etkileşimleri sonucunda meydana gelen teknik ve kurumsal değişimler aracılığı ile dinamik olarak oluşan endüstri sistemleri ile açıklanır. Karşılıklı bağımlılık altında ortak bir çaba içerisindeki girişimciler, yerleşik örgütlerin kaynak rekabetinin dışında izole olmuş bir araştırma alanı oluşturur ve bu alan içerisinde aralarındaki rekabetin sonucunda kümelenen ağlar farklı yörüngelerden ilerleyerek yeni ürün ve servisler meydana getirir.

Bu perspektifi benimseyen yazarlar deneysel çalışmalarında ortak çabanın derecesinin (Aldrich ve Wiedenmayer, 1989), karşılıklı etkileşim altında iletişim akışlarındaki değişimlerin (Rappa, 1989), farklı teknolojik alanlardaki gelişmelere dair söylentilerin yayılımı ile oluşan heveslerin (Rappa ve Debackere, 1990) yeni endüstri sistemlerini oluşumu, ticarileşmesi, yayılımı ve popülasyon yoğunluğunun seviyesi ile karşılıklı ilişkisini ortaya koymuşlardır.

2.4.Yeni Örgütsel Formların Oluşumunu Açıklayan Geleneksel Görüşler

Birbirinden farklı temel sorular üzerine inşa olan örgüt kuramları, her biri kendi temel sorunsalları ele alabilmek için kendi perspektiflerinden örgütsel form olgusunu tanımlamıştır. Alandaki yazarların katkıları ve eleştirileriyle etkileşimsel olarak gelişen kuramlar, ilerleyen dönemlerinde yazının kendi içinde evrilmesiyle yeni alanları açıklayacak yaklaşımlar geliştirmiştir (değişim, aktörün rolü, popülasyonlar arası çeşitlenme, sosyal kimlik olarak örgüt formu, vb.). Birbirinin eksik kaldığı farklı olgulara karşılık gelişen kuramlardaki çeşitlilik, yazında bir genelleme ve uzlaşma problemi yaratsa da bilgi üretiminin zenginleşmesini sağlamaktadır (Sargut, 2007). Evrimsel yaklaşımlara baz teşkil etmeleri açısından her birinin mikro ve makro bağlamda çeşitlenme, seçim ve tutulma süreçlerine olan bakış açılarını anlamak faydalı olacaktır. Tablo 2.2’de, modern ve modern sonrası yaklaşımların temel sorunsalları, örgütsel form tanımları, ortaya çıkışı sürecinde ilgilendiği temel alanlar, yazın içindeki evrimi sonucunda örgütsel evrime karşı güncel bakış açıları görülebilir. Modern ve modern sonrası dönem örgüt kuramlarından oluşan geleneksel

yaklaşımların ortak özelliği, temelini genel sistemler teorisinden (Katz ve Kahn, 1966; von Bertalanffy, 1968) alan ortak bir paradigmayı kullanıyor oluşlarıdır. Bu temel düşünce, örgütleri açık bir sistemin parçası olarak gören ve dışarıdan aldığı enerji (bilgi ve diğer kaynaklar) ile varlığını ve denge konumunu sürdürebilen alt sistemler olarak ele almaktadır.



Tablo 2.2. Örgüt kuramlarının örgütsel evrim yaklaşımları

İşlevsel Özellikler	Örgüt Kuramları					
	Koşul Bağımlılık	Örgütsel Strateji	Örgütsel Ekoloji	Kurumsal Kuram	Kaynak Bağımlılığı	İşlem Maliyeti
Araştırma Sorunsalı	Farklı (çevresel ve teknolojik) durumlardaki en uygun örgütsel tasarımlar nelerdir?	Pazarlara veya kaynaklara göre en uygun strateji nedir. Strateji ve yapı ilişkisi nedir?	Örgütler çeşitlenmenin kökenleri nedir?	Örgütsel eşbiçimliliğin kökenleri nedir?	Örgütsel arasındaki kaynak bağımlılığı probleminin çözümü nedir?	Ekonomik aktiviteleri organize ederken pazarlar ve hiyerarşiler arasındaki en uygun konumlanma nedir?
Ortaya çıktığı haliyle ile ilgilendiği alan	Örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerle koşul bağımlılık çerçevesinde ideal yapı tayin etmek	Koşul bağımlı ideal yapı ve strateji konfigürasyonları kurgulamak	Yoğunluk ve büyüklük bağımlılığı ile seçim. Kaynak kısıtlılığı ve yapısal atalet ile formların meşrulaşması ve tutulması.	Örgütsel eşbiçimlilik, meşruiyet, kurumların yayılım süreçleri	Kaynak bağımlılığı problemi, örgütsel güç ilişkilerinin karar mekanizmaları ile ilişkisi	İşlem maliyeti perspektifinden etkin yönetim biçimleri

Tablo 2.3. Devamı Örgüt kuramlarının örgütsel evrim yaklaşımları

İşlevsel Özellikler	Örgüt Kuramları					
	Koşul Bağımlılık	Örgütsel Strateji	Örgütsel Ekoloji	Kurumsal Kuram	Kaynak Bağımlılığı	İşlem Maliyeti
Güncel yaklaşımları	Genellenebilir norm oluşturma çabasının başarılı olamayışını modern-sonrası kuramların çeşitlenmesi takip etmiştir; kuramın kullanımı azalmıştır	Oluşan stratejiler, öğrenme, kesikli denge ve karmaşıklık	Değişim odağının ihmalinin tespiti ile çeşitlenmeye daha fazla odaklanmak. Uyum sürecinin seçim süreçleriyle etkileşiminin kabulü. Kimliksel örgüt algısı ile sosyolojik kökeninin daha fazla ön plana çıkması	Aktörün aktif rolü. Kurumsal değişim. Rutinlerin değişim yaratması, kurumların değişimi tetiklemesi. Örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ile bütünleşme	Yaklaşım değişiklik göstermemiştir	Yaklaşım değişiklik göstermemiştir
Evrimsel süreçlere bakışı	Yapı ve çevre, <i>a priori</i> (öncül, tecrübe ve deneyden bağımsız, kendiliğinden var olan) ve statik olgulardır. Evrimsel süreçlere aktif yer verilmez	Düzensizliğin, değişkenliğin, çeşitliliğin, dengesizliğin, doğrusal olmayan ilişkilerin ve geçiciliğin egemen olduğu (kaos ve devinim benzeri) bir oluşum anlayışı vardır. Bilinçli değişim zordur.	Popülasyonlar-arası dinamiklerden ziyade popülasyon-içi dinamiklere odaklanır. Çeşitlenme özgün ve alışılmışın dışında değil, marjinal ve kademelidir	Zorlayıcı, normatif, öykünmecî etkiler yoluyla dış kaynaklı çeşitlenme. Meşruiyet esas seçim mekanizması. Benimsenen kurumların yayılımı vasıtasıyla tutulma.	Örgütün bağımlılığını azaltma çabaları çeşitlenmeyi yaratır. Örgütler arası güç ilişkileri esas seçim unsurudur. Tutulma, ağdaki kaynaklara bağlı ve geçici bir durumdur.	Rasyonel aktörün bilinçli aksiyonları çeşitlenmeyi yaratır. İşlem maliyeti enazlama esas seçim unsurudur. İşlem maliyeti yatırımları tutulmayı sağlar.

2.4.1. Durumsallık Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu

Durumsallık yaklaşımları veya diğer adıyla koşul bağımlılık kuramı genel olarak uyum (fit) kavramını örgüt yapısı, çevre, teknoloji, strateji gibi boyutların kendi arasındaki ilişkisi altında inceler. Yapı, bir örgüte işlevsellik kazandıran tasarım özellikleridir. Çevre, örgütlerin sistem anlayışı altında yerleşik olarak bulunduğu, kaynakların ve ilişkilerin somutlaştığı teknik, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardır. Teknoloji, malzeme, insan kaynağı ve bilgi gibi girdileri işleyerek üretim veya hizmet çıktısına dönüştürmeye yönelik yöntem ve uygulama bilgisi olarak tanımlanabilir. Strateji, örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmak amacıyla rekabet etmeye yönelik olarak geliştirdiği aktivite ve davranış örüntüleridir. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yazınında bu unsurları kavramsallaştırması, boyutlarını ortaya koyması ve boyutları arasındaki ilişkiyi deneysel çalışmalarla örgütsel performansa bağlayarak incelemesi bakımından önemli bir kilometre taşı olmuştur.

Durumsallık yaklaşımları altında özellikle örgüt yapısının, çevre, teknoloji, strateji, görev bağımlılıkları gibi örgüt içi ve dışı bağımsız değişkenlere göre incelendiği “yapısal koşul bağımlılık” kuramı (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967) yönetim ve organizasyon yazınının gelişmesinde önemli bir yere sahip olmuştur (Sargut, 2007). Bu yaklaşımda performans, yapının diğer değişkenlerle uyumuna bağlı bir sonuçtur. Örgütün çevreyle ilişki kurarken yapısını etkileyen içsel özellikleriyle ilgili koşul bağımlılıklar, büyüklük, karşılıklı görev bağımlılığı ve görev belirsizliği olarak değerlendirilmiştir (Donaldson, 2001). Bu koşul bağımlılıklar örgütlerin uzmanlaşma, formalleşme ve merkezileşme olarak yapısal boyutlarını etkiler.

Yapısal koşul bağımlılık kuramında çevre, Thompson’ın (1967) geliştirdiği anlamıyla, teknik gereksinimlerin yerine getirildiği kaynak ve ilişkileri barındıran görev çevreleri olarak ele alınmıştır. Çevresel koşul bağımlılıklar sıklıkla ilişkisiz-karşılıklı ilişkili, durgun-çalkantılı, dengeli-değişken, yoğunlaşmış-dağınık, basit-karmaşık, kestirilebilir-kestirilemez gibi ikili boyutlar üzerinden ele alınırken kuramın içsel gelişimini tamamladığı haliyle araştırmacıların en çok yoğunlaştığı koşul bağımlılıklar dinamizm, karmaşıklık ve kaynak bolluğu olmuştur.

Teknoloji ile ilgili koşul bağımlılıklar durumsallık yaklaşımı altında üretim yöntem ve süreçlerine, bu süreçlerle çeşitli teçhizat ve donanım arasındaki ilişkilere, süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına, birbirleri ile ilişkilerine, koordinasyonuna ve kontrolüne göre sınıflandırılmıştır. Buna göre teknoloji ile ilgili koşul bağımlılıklar birim, süreç ve kitle teknolojileri (Woodward, 1965) veya bağlı, çözümleyici ve yoğun teknolojiler (Thompson, 1967) olarak sınıflandırılmıştır.

Durumsallık yaklaşımı örgütsel yapıların çeşitliliğinin kaynaklarına ilişkin koşul bağımlılık boyutlarını ve bu koşul bağımlılıklara göre örgütün çevreye uyum faaliyetlerine ilişkin davranışları ortaya koyması açısından örgütsel değişimi açıklamaya önemli bir katkı sağladığı söylenebilir (Scott, 2003). Fakat bilgiye yönelik yaklaşım olarak içerik yönelimli olup örgütsel değişimin süreçsel yönüne değinmemesi (Sargut, 2007), güç kavramına yönelik olarak yalnızca örgüt içi özelliklerin üzerinde durarak örgüt düzeyinin dışına çıkamaması (Scott, 1998: 241), aktörün değişime yönelik rolünü tümüyle görmezden gelen katı bir belirlenimciliği benimsemiş olması (Sewell, 1992), kararlılığın, düzenin ve dengenin odağa alınması ile çeşitliliğin, değişkenliğin ve geçiciliğin açıklanamaması (Meyer vd., 1993) açılarından eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirilerin yazında farklı yönlerde ilerleyen tepki mekanizmaları oluşturduğu söylenebilir. Bir yandan kuramın cevap veremediği sorular biriktikçe farklı kökenlerden gelen yazarlar tarafından bir kuram çeşitlenmesi dönemi oluşmuştur (örn. örgütsel strateji, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, kurumsal kuram). Durumsallık yaklaşımının savunucuları bu yeni yaklaşımları karmaşık, fazla çeşitli ve yenilikçi olmayan özelliklerle tanımlayıp alana zarar verici gelişmeler olarak yorumlamıştır. Bu yorumların altında, alanın işlevsel ve bilimsel yönlerini koruyarak yazının meşruiyetini gözetmek ilgili kaygılar olduğu gözlemlenebilir (Sargut, 2007). Drazin ve Van de Ven (1985), uyumu açıklayabilecek en iyi yaklaşımın seçim ve etkileşim yaklaşımlarındansa sistem yaklaşımı altında çoklu koşul bağımlılıklarını bütünsel olarak inceleyip örüntüler aramak olduğunu savunmuştur. Pfeffer (1993), üzerinde uzlaşılmamış yöntem ve kurallarla çeşitlenen örgütsel uyum literatürü altında üretilmeye çalışılan bilginin, birbiriyle rekabet içerisindeki yaklaşımların çelişki sonuçlarından öteye gidemeyeceğini belirtmiştir. Donaldson (2001), durumsallık yaklaşımına yöneltelen yöntembilimsel eleştirilerin

(örn. Pfeffer, 1997) çözümü olarak yine durumsallık yaklaşımının temel düşüncesi altında “daha fazla ve daha iyi” araştırmalar yapmayı önermiştir. Donaldson (2001), durumsallık yaklaşımının değişimi ve düzensizliği açıklamakta yetersiz kaldığını kabullenip bunu modele sistem dengesizliği (disequilibrium), pozitif geribildirim ve finans teorisi kavramlarını katarak çözmeyi önermiştir. Buna göre koşul bağımlılıkları değişen organizasyonlar değişime uğramaktadır ve yeniden ideal bir form yakalaması gerekir. (örn. örgütsel başarının örgütü büyütmesi ve değişen büyüklük koşul bağımlılığının örgütün yapısal uyum konumunu değiştirmesi). Aynı zamanda rekabet, borçlanma, iş döngüsü gibi ekonomik çevre faktörlerini modeline entegre etmesi, kuramın değişimi açıklamaya yönelik bir başka çabası olarak göze çarpmaktadır.

Durumsallık yaklaşımını geliştirip alandaki egemen kuram olarak tutmaya yönelik olarak bu görüşler ve çağrılar Kuhn’un (1970) “olağan bilim” olgusunun önemine çekilen ilgiyi yansıtmaktadır. Yaklaşımın alana kattıkları ve yeni yaklaşımlara kavramsal desteği yadsınmasa da kuramsal çeşitliliğin doğal bir gereksinim olarak ortaya çıkmış olduğunun ve olguları açıklamaya getirdiği zenginliğin günümüzde daha çok kabul görmüş durumda olduğu söylenebilir (Scott, 2003; Kamps ve Polos, 1999; Sargut ve Özen, 2007; Sargut, 2007; Knudsen, 2003). Durumsallık yaklaşımının savunucularının çabalarına rağmen yaklaşım alandaki egemen kuram olarak kalamamış olması, Kuhn’un (1970) bilimsel ilerleme anlatımındaki olağan bilimin krizi sonucunda meydana gelen “paradigma kayışı” ve “bilimsel devrim”, Reed’in (1992) “ortodoks uzlaşıdan çoğulcu çeşitliliğe” geçiş tanımlarını yansıtır (Knudsen, 2003).

Yapısal koşul bağımlılık kuramı ortaya çıktığı haliyle yapısal ve çevresel koşul bağımlılıkları açık sistem anlayışı içinde bütüncül olarak ele alma iddiasında bir yaklaşım olsa da bütün içindeki parçaların nedensel ilişkilerini ele alan indirgemeci bir konumda kalmış olmasıyla eleştirilmiştir.

2.4.2. Örgütsel Strateji Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu

Örgütsel uyum ve çeşitlilik ile ilgili bir takım diğer yaklaşımlar, aktörün uyumu ve değişimi etkileyen rolüne görece kısıtlı veya yüksek derecede vurgu yapan “strateji”

kavramı etrafında toplanabilir. Bu başlık altında, *stratejik seçim* yaklaşımı doğrultusunda (Child, 1972; Miles ve Snow, 1978; Thompson, 1967) aktörlerin eylemleriyle çevreyi etkileme ve firmalara uyum yeteneği kazandırma yetkinliklerini içeren örgütsel strateji yaklaşımlarına yer verilmiştir. Chandler'ın (1962) örgütsel uyumu strateji ve yapı ilişkisi üzerinden kavramlaştırdığı çığır açıcı çalışması, stratejik yönetim yazınının *tasarım okulu* olarak belirtilen etkili başlangıcını temsil etmektedir. Child'ın (1972) stratejik seçim teorisine kadar, örgütsel karar verici vekillerin çevrenin belirleyiciliğine karşı eylemsel etkinliğini ve fark yaratma becerisini değerlendirmeye alan belirgin bir örgüt veya strateji kuramından söz edilememektedir. Child'ın geliştirdiği stratejik seçim teorisi, stratejik yönetim yaklaşımları arasında eylemin etkisine en yüksek önemi veren yaklaşım olmuştur. Buna göre, çevrenin kısmi etkisi altında süreklilik gösteren stratejik karar çevrimleri ve politik eylemler, nihai örgütsel performansın anahtar değişkeni olarak ele alınmıştır.

1960'larda itibaren tasarım okulu ile başlayıp gelişen stratejik yönetim yazınındaki örgütsel strateji ve değişimi inceleyen diğer bir yaklaşım, Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu² sınıflandırması altındaki *konumlandırma okulu* tarafından temsil edilmektedir. Porter'ın 1980 ve 1985'teki kitapları ile kimlik kazanan ve düşünce okulu haline gelen konumlandırma yaklaşımı, belirli tip stratejilerin hangi durumlar ile uyumlu olacağı ile ilgili bir kapsama sahiptir. Porter konumlandırmayı üç adet anahtar strateji ile temellendirmiştir. Porter'ın genel (jenerik) stratejileri olarak bilinen bu değer yaratım etkinlikleri, *maliyet liderliği*, *farklılaştırma* ve bunların belirli bir müşteri veya ürün segmenti seviyesindeki bir kapsamda uygulandığı *odaklanma* stratejileridir. Porter, bu stratejik seçimi yapmak üzere 5 rekabet güç faktörü üzerinden bir çevre analizi konsepti önermiştir. Bunlar, *pazara yeni girişler (olası rakipler)*, *ikame mallar*, *tedarikçilerin pazarlık gücü*, *müşterilerin pazarlık gücü ve rekabetin şiddeti* unsurlarıdır. Konumlandırma okulu rekabet analizini hareket noktası olarak

² Mintzberg ve arkadaşlarının (1998) tam adıyla **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**, kitabında sınıflandırılan “on stratejik düşünce okulu” çevre ve örgüt ilişkilerinde strateji belirleme konusundaki en kapsamlı sınıflandırma olarak kabul edilir. Bu kısımda bahsedilen *tasarım*, *konumlandırma* ve *biçimleşme (konfigürasyon)* okullarının yanı sıra diğer düşünce okullarından da tezin araştırma modeli içerisinde destek alınmıştır. Takip eden bölümlerde *güç okulu* kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile, *çevre okulu* örgütsel ekoloji ve kurumsal kuram olmak üzere sosyoloji temelli kuramlar ile, *bilişsel ve öğrenme okulları* örgütsel ekonomi altındaki davranışsal firma ve bilgi tabanlı firma teorileriyle kapsanarak modele entegre olurken, *girişimcilik okulu*'nun yenilik ve yaratıcı yıkım yaklaşımından, *kültür okulunun* sosyal etkileşimci yaklaşımından ve *planlama okulunun* yeni stratejiler geliştirmeyi zihinsel bir süreç ele alışından araştırmanın önermelerinde ve veri analiz süreçlerinde yararlanılmıştır.

değerlendirerek strateji ve uyum konusunu analitik bir süreç olarak ele alır. Aktörün rolü, kaynak ve yetkinlik geliştirerek strateji oluşturmaktan ve çevreyi etkilemekten ziyade çevreyi analiz ederek uygun stratejiyi seçen bir vekalet eylemi ekseninde tanımlanabilir. Konumlandırma okulu, örgütsel değişim konusuna, *endüstri evrimi* başlığı altında olguyu kendi analitik ele alış protokolü doğrultusunda önemli bir katkı sunmaktadır. Rekabetin 5 itici gücünü etkileyen değişkenlerin ölçümü ve etkileşimi ile oluşan değişimin sürücüleri, *pazarın büyüme ivmesindeki değişim, müşteri segmentindeki değişimler, müşterilerin öğrenme süreçleri, belirsizliğin azalması, bilginin yayılımı, tecrübenin birikimi, ölçek genişlemesi, değişen girdi ve kur maliyetleri, pazarlama yenilikleri, süreç yenilikleri, endüstrideki yapısal değişiklikler, hükümet politikasındaki değişiklikler ile pazara giriş ve çıkışlar* olarak belirtilmiştir.

Örgütsel strateji yaklaşımları içerisindeki diğer bir önemli yaklaşım, *biçimleşme* okulunun temsil ettiği *konfigürasyon teorisi*dir. Öncü geliştiricileri Mintzberg (1979, 1983), Miles ve Snow (1978) ve Miller (1982) ile bilinen biçimleşme okulunda durumsallık yaklaşımının bütünden kopan indirgemeci yaklaşımı eleştirilmiş; yapı, çevre, strateji, teknoloji değişkenlerinin kendi aralarındaki nedensel ilişkilerdense örgütsel uyuma dair bütüncül (gestalt) konfigürasyonlar üzerinde durulmuştur. Bu anlamda Lawrance ve Lorsch'un (1967), Burns ve Stalker'ın (1961) ve Thompson'un (1967) çalışmaları, konfigürasyon yaklaşımının ilk örnekleri olarak gösterilmektedir. Görgül çalışmalar ile sıkça ispatlandığı üzere, Porter'ın jenerik stratejileri gibi örneklerin temsil ettiği konfigürasyonlar, sınırlı sayıdaki tipolojik özelliklerden meydana gelen arketipler olarak örgütsel alanda sıkça karşılaşılan olgulardır. Bu kapsamdaki diğer önemli tipolojik önermeler, Mintzberg'in (1979) (1) *yapısal konfigürasyonları* ve Miles ve Snow'un (1978) *davranış zamanlamasına göre stratejik arketipleri*dir. Mintzberg, yapı, çevre ve strateji bütünlüğü sağlayacak 5 tip yapısal konfigürasyon önermiştir: Bunlar, girişimci ve yenilikçi bağlamlarda merkezi olarak yönetilen *basit yapılar*, rutin süreçler ve verimliliğin esas olduğu bağlamlarda uzmanlaşma ve merkezileşme eksenindeki mekanik örgüt tipini tarif eden *makine bürokrasi*, ağırlıklı olarak yüksek statüde bireysel uzmanlık gerektiren ortamları tanımlayan *profesyonel bürokrasi*, karmaşıklığın getirdiği eşgüdüm problemlerinin işlevsel uzmanlaşma ve gevşek merkezi kontrol eksenindeki organik örgüt tipi ile karşılandığı *bölümlendirilmiş yapılar* ve yüksek belirsizlik ve değişim hızına adapte olabilecek *adhokratik yapılar*dır. Miles ve Snow'un (1978) organizasyonların riskleri

değerlendirme ve davranış gösterme tiplerine göre tespit ettiği üç stratejik arketip, *yenilikçi (araştırmacı)*, *savunmacı* ve *analizci* tipleridir. Yazında ve uygulamada sıkça kullanılan bu sınıflandırma ile Porter'ın üç jenerik strateji tanımlamasıyla birebir benzerlik kurulabilmektedir. Miles ve Snow ayrıca, görgül çalışmalar ile tespit ettikleri üzere çevresel değişime ayak uyduracak uygun ve zamanlı davranışı gösteremeyen *tepkici* organizasyonlar tanımlamasında bulunmuştur.

Konfigürasyon teorisinin, örgütsel uyuma dair değişkenlerinin etkileşimci ve doğrusal olmayan doğası, bunun yol açtığı kesikli denge durumu ile bütünleyici senteze yönelik bir araştırma programını benimsemesi özellikleriyle geleneksel denge odaklı kuramlardan ayrılmakta olduğu ve sistem dengesizliği düşüncesine yaklaşan bir konumda olduğu söylenebilir.

2.4.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütleri ve yönetim kavramını örgütün çevreye karşı edilgen konumundan ve örgüt içinde gelişen uyum odağından çıkaran eylem ve güç temelli yaklaşımlardan biridir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre örgütler, çevresel baskı ve kısıtlamalara karşı tepki üretirler. Bu tepki yalnızca reaktif uyum mekanizmaları ile değil, çevreyi kendi güdümünde etkileyecek kaynak ilişkileri geliştirirler. Örgütsel tepkileri etkileyen içsel faktör ise, örgüt içerisindeki güç ilişkileridir. Aldrich ve Pfeffer (1976) ve Pfeffer ve Salancik'in (1978) çalışmalarıyla gelişen yaklaşım, organizasyonların kaynak bağımlılıklarını azaltmak ve güç edinmek için ürettiği etkinlikleri *tampon* ve *köprü düzenekleri* olarak kavramsallaştırılan taktiksel uygulamalar aracılığıyla anlatır. Buna göre, görev çevrelerindeki taktikler Thompson'un (1967) önermeleri ile açıklanmıştır. Görev çevreleri, örgütlerin etkileşimde bulunduğu çevresel faktörleri temsil etmektedir. Görev çevresi, örgütün doğrudan faaliyet gösterdiği ve kaynak alışverişinde bulunduğu özgül alanları içerir. Tampon taktikleri, çevresel dalgalanmaların etkilerini azaltarak örgütün sınırlarını korumayı hedeflerken, köprü taktikleri ise örgütlerin çevreleriyle daha yakın ilişkiler kurarak kaynaklara erişimini kolaylaştırır. Buna göre görev çevrelerindeki tampon taktikleri, stok seviyelerinin arttırılması, reklam ve kampanyalar ile talebin ayarlanması, iş akışlarının ayarlanması, talep tahmini ve ölçek ekonomisi yönetimi

aktiviteleri olarak ifade edilirken, köprü taktikleri ise sözleşmeli anlaşmalar, birleşmeler, satın almalar, ortak yatırımlar ve kaynak çeşitlendirme aracılığıyla örgütlerin sınırlarını kaydirdığı etkinlikler olarak ifade edilmiştir.

2.4.4. Örgütsel Ekonomi Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt

Formlarının Oluşumu

Örgüt iktisadı adı altında sınıflandırılan yaklaşımlar, kaynakların örgüt içinde ve dışında etkin bir şekilde dağılımını inceleyen görüşlerdir. Bu temadaki yaklaşımların etrafında toplandığı temel kavram *bilgi* problemidir. Herbert Simon, ortodoks iktisadın bireye atfedilen eksiksiz bilgiye sahip olmak suretiyle tam akılcı özelliğine dair gerçekçi olmayan varsayımını eleştirerek insanların geleceğe dair tahminlerinin ve çıkarımlarının isabetli olmayabileceği argümanı ile *sınırlı rasyonellik* (Simon, 1957) kavramını ortaya atmıştır. Williamson, sınırlı rasyonellik vurgusu ile örgütlerin varlık sebebini tartışmaya açarak organizasyon teorisindeki temel varsayımları sarsacak şekilde yeni bir paradigma kopuş hamlesi yaratmıştır. *İşlem maliyeti yaklaşımına* göre, örgütler kendi içinde ve çevresiyle gerçekleştirdiği işlem çeşitliliğine göre pazarlar ile hiyerarşiler arasındaki spektrumda konumlanır (Williamson, 1975). Örgütlerin hayatta kalması, iç veya dış kaynaklara başvuracağı süreçleri doğru seçerek yaratabileceği maliyet azaltımına bağlıdır. İşlem maliyeti yaklaşımının örgütsel çeşitlilik ve uyum davranışına dair en belirgin etkinlik açıklaması, *satın alma veya imal etme* kararıdır. İşlem maliyeti yaklaşımı bu anlamda mikro iktisat biliminin temel aksiyomlarını örgütsel alanlarda kullanma aracını benimseyen bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, bireysel eylem önerisiyle stratejik yaklaşımlara da dayanak olmuştur. Bilgi problemine etrafındaki diğer bir modern örgüt iktisadı modeli de *vekalet teorisidir*. Vekalet teorisine göre, bilginin sahipliğinin asiller ve vekiller arasında *asimetrik* olarak oluştuğundan hareketle, örgütsel amaçlara ulaşmak için vekillere yönelik davranış ve kontrol mekanizmalarına odaklanır (Fama ve Jensen, 1983). Bu anlamda vekalet teorisi, araştırma odağını örgüt içerisine taşıyan bir yaklaşımdır. Fırsatçılık ve ahlaki bozulma, vekalet ve işlem maliyetlerini arttırarak örgütlerin rekabet yetkinliklerini düşüren unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

Bilgi probleminin daha kapsamlı bir şekilde organizasyon teorisine entegre edilmesini sağlayarak takip eden iktisadi ve evrimsel yaklaşımlara dayanak oluşturan

unsur *örtük bilgi* kavramıdır. Örtük bilgi, organizasyon içinde yaratılan ve merkezi olarak kümelenmesi zor olan bir süreçtir. Örtük bilgi kavramından, *kaynak tabanlı görüş* ve *bilgi temelli firma teorisi*³ ile organizasyon teorilerinde yararlanılmıştır. Kaynak tabanlı görüş ve bilgi temelli firma teorileri, pazarlar ve hiyerarşiler odaklı işlem maliyeti anlayışını firma içerisindeki kabiliyetlere ve aktif öğrenme süreçlerine taşıyarak modern örgüt iktisadından farklı bir konumda yer almaktadır. Kaynak tabanlı görüş, örtük bilgi aracılığı ile meydana gelen ve maddi ve maddi olmayan duran varlıklardan oluşan kabiliyetlerin yönetim ve yetkinlik becerilerini yaratacağını önerir (Penrose, 1959). Benzer şekilde bilgi tabanlı firma da önerdiği *dinamik kabiliyetler* kavramıyla örgütlerin, yeni beceri kümeleri edinerek temel yetkinliklerini geliştirmek vasıtasıyla rekabet avantajı kazanacağını ön görür. Bu sayede, örgütler iç yapılarını çevreye uyarlarlar. Bu anlamda bilgi temelli firma, *evrimsel firma teorilerine* çok yakın bir konumdadır. Evrimsel firma teorilerine göre, örgütler örtük ve teknik bilgi biriktirerek özgül yetkinlikler edinirler (Nelson ve Winter, 1982). Bu yetkinlikler, zamanla meydana getirdiği örgütsel taahhütler, yerleşik sosyal yapılar, geçmiş yatırımların batık maliyetleri, üyelerin bilişsel bağlılıkları, davranış eğilimleri ve karar verme şemaları aracılığıyla örgütsel atalet yaratabileceği gibi rekabet avantajı yaratacak özel yetkinliklerin gelişmesine de sebep olabilir (Lewin ve Volberda, 1999).

Örtük bilgi ile yetkinlik geliştirme süreçlerine öğrenme davranışı ve bağlantılı diğer birtakım kavramları entegre ederek örgütsel form değiştirme olgusuna önemli gereçler sağlayan diğer iki bilgi temelli yaklaşım, *davranışsal firma teorisi* ve *örgütsel öğrenme teorisi*dir. Davranışsal firma teorisinde (Cyert ve March, 1963) öne çıkan iki etkili süreç, *araştırma (exploration)* ve *yararlanma (exploitation)* davranışlarıdır. Örgütsel araştırma davranışı, risk alma, deneme, oyun, esneklik, keşif ve yenilik kavramlarıyla ilişkiliyken, yararlanma davranışı ise geliştirme, üretim, verimlilik, uygulama ve yönetme kavramlarıyla ilişkilidir. Örgütler, yatırım alternatifinin beklenen getirisi örgütsel hedeflerden yüksekse araştırma, tam tersi durumda ise yararlanma davranışına ağırlık verecektir (Simon, 1955; Kahneman ve Tversky, 1979). Araştırma davranışı, *atıl kapasite* yönetimi ve kaynak dağılım tercihleri aracılığıyla yönetilen bir süreçtir. Buna göre, örgütlerin etkili öğrenme ve uzun vadede

³ Bilgi temelli firma teorisi, çoğu zaman *evrimsel firma teorileri* ve *davranışsal firma teorisi* ile beraber anılır. Howard Aldrich ve Martin Ruef (2006) **Organizations Evolving**, adlı kitaplarında bu yaklaşımları “*Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı*” genel başlığı altında ele almıştır. Dinamik kabiliyetler, temel yetkinlikler, bilgiyi yorumlama, sosyal psikolojik faktörler, öğrenme, deneyim ve araştırma gibi süreçleri içeren bu yaklaşımlar organizasyon teorilerinin bilişsel tarafını temsil etmektedir.

hayatta kalmalarının yolu, araştırma ve yararlanma davranışına doğru oranda kaynak ayırmaktan geçmektedir (March, 1991). Araştırma davranışı, maddi geri dönüş elde edilemeyen deneysel harcamalara, öte yandan araştırma aktiviteleri barındırmayan yararlanma davranışları ise sistemin kendisini giderek gelişen standartlardan uzaklaştıran bir yetkinlik tuzağına yol açar. Örgütsel öğrenmede rol oynayan bir başka önemli kavram, *özümseme kapasitesidir* (Cohen ve Levinthal; 1990). Özümseme kapasitesi, dışarıda üretilen yeni bir bilginin değerinin farkına varabilme, bu bilgiyi özümleyerek ticari faaliyetlere entegre edebilme kapasitesidir. Özümseme kapasitesi, öğrenme ve değişimin önemli bir aracı değişkeni olarak değerlendirilmiştir (Van den Bosch vd., 1999). Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini, rekabet avantajını etkileyen ve sürdüren bir dinamik yetenek olarak tanımlamakta ve potansiyel bilgiyi edinme (acquire) ve özümleme (assimilate), dönüştürme (transform) ve yararlanma (exploit) olarak dört boyutta değerlendirmiştir. Örgütsel öğrenme yaklaşımı altında bir başka benzer kavramsallaştırma da tek devreli öğrenme ve çift devreli öğrenme tanımlaması ile yapılmıştır (Argyris ve Schön, 1978). Buna göre örgütler, tutarlılık ve süreklilik işlevlerini sağlamak üzere tek devreli öğrenmeye, öte yandan çevredeki değişimin ve örgüt içi ataletin üstesinden gelebilmek için ise derinlemesine, yani çift devreli öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Burada da örgütsel başarı, tek ve çift devreli öğrenme süreçlerinin etkin dengelenmesinden geçer (Lewin ve Volberda, 1999).

2.4.5. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, doğa bilimleri metaforlarından örgütsel yazında yararlanmaya yönelik önermeleri ile biyoloji kökenli ve evrimsel temelli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış, ilerleyen dönemde sosyolojik temellere yakınlaşmış bir yaklaşımdır. Modern sonrası dönemde, örgüt seviyesindeki analiz biriminin egemen olduğu yazını popülasyonlar seviyesine çıkartarak önemli bir değişikliği başlatmıştır. Geliştiricilerinin çalışma dizileriyle birlikte çevresel seçim süreçleriyle ilgili önemli bir düşünce biçimi ve görgül bulgular üreten yaklaşım, çevreyi ana belirlenim kaynağı olarak ele alıp aktörleri pasif bir birim olarak değerlendirmiştir. Yaklaşımın en temel varsayımlarına göre, çevrenin değişen yeni durumuna uyumlu formlar hayatta kalacak, uygun olmayan yerleşik formlar ise çevresel ayıklanmaya uğrayarak elenecektir. (Hannan ve Freeman, 1977). Örgütlerin değişen çevreye uyumu, bir stratejik eylem

veya uyum davranışına bağlı değildir. Örgütlerin ve yöneticilerin, çevrenin hızı karşısında çevresel ayıklanmadan kaçınarak hayatta kalmak için yapabilecekleri aktif değişim refleksi gösterebilmeleri olanaklı değildir. Buna göre yeni örgütsel formlar, popülasyon dışındaki örgütlerden meydana gelecek; seçilen formlar, elenen yerleşik örgütlerin yerini alacaktır.

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, organizasyon yazınına önemli kavramlar, önermeler ve görgül çalışmalar katmıştır. *Örgütsel form* kavramı bunlardan biridir. Örgütlerin benzer özellikleriyle tanımlanıp bir analiz birimi olarak kavramsallaştırılması, örgütsel ekoloji yaklaşımının geliştiricileri vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Buna göre örgütler, yapısal içsel özellikleri (Hannan ve Freeman, 1977; 1989), endüstrilerdeki sınırsal konumları (Hannan ve Carroll, 1995; Carrol ve Hannan, 2000) ve kimlikleri (Pólos vd., 2002) aracılığıyla form kazanırlar. Buna göre aynı örgütsel formlar, birincil içsel özellikleri olarak amaçlar, yetki ilişkileri, ana teknoloji ve pazar stratejisi özelliklerince birbirine benzer birimlerdir (Hannan ve Freeman, 1989). Örgütsel formlar, temsil ettikleri kaynak kesimlerinde ortak yasal ve sosyal süreçlerden ve kaynak ilişkilerinden etkilenmektedir. Bu durum, örgütsel formlara sınırsal özelliğini kazandırır. Benzer formların bir araya geldiği örgüt topluluklarına *popülasyon*, birbirine yakın popülasyonların oluşturduğu topluluklara ise *komüniteler* adı verilmiştir. Örgütlerin gömülü oldukları sosyal, politik ve ekonomik bağlam, onların içsel özelliklerini ve sınırlarını belirginleştiren ve bulanıklaştıran süreçler üretirler. Teknolojik gelişim, yasal düzenlemeler, müşteri gereksinimleri gibi faktörlerin oluşturduğu bu süreçlere *ayırıştırıcı* ve *harmanlayıcı düzenekler* denilmektedir. Son olarak, örgütler çevrelerinin kendilerinden beklediği özelliklere göre de biçimlenirler, bu da onlara özellikleri ve sınırlarıyla bağlantılı olarak kimlik kazandırır.

Örgütlerin çevre karşısındaki edilgenliği, *yapısal durağanlık* kavramı ile açıklanmıştır. Bu durum, örgütlerin harekete geçmesini baskılayan, atalet yaratan etkilerin bir sonucudur. Bu etkiler, örgütlerin makine ve teçhizat yatırımları, yöneticilerin kısıtlı bilgi işleme becerileri, yasal sınırlamalar ve edinilen müşteri hesapları ile diğer tedarik kaynağı ilişkilerinin kaybedilme risklerinden kaynaklanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Sonraki yıllarda, yapısal durağanlık kavramı kurumsal temeller ile geliştirilmiştir. Buna göre, örgütler güvenilir ve hesap verebilir özellikleri sayesinde kaynak ağlarını ve ilişkilerini koruyabilmektedirler

(Hannan ve Freeman, 1984; 1989). Böylece yapısal durağanlık, çevresel ayıklanmaya yol açan bir durum olarak ortaya çıkmışken, daha sonra çevresel seçim ile hayatta kalmaya katkı veren yönü ön plana çıkarılmıştır. Bu zıtlıktaki düzenleyicilik, *yaş*, *büyüklik* ve *yoğunluk bağımlılığı* kuramlarıyla açıklanmıştır. Buna göre örgütlerin yaşlandıkça tesis etmiş oldukları güven ve meşruiyeti koruma güdüsüyle, büyüdükçe de esnekliğini kaybetmek vasıtasıyla yapısal durağanlığı artacaktır. Yoğunluk ise örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısal durumunu ifade etmektedir. Buna göre yeni bir form ortaya çıktığında, meşruiyet temelli bir seçim hüküm sürerek örgüt doğum oranlarını pozitif yönde etkileyecektir. Belirli bir süre meşruiyet kazanımları, marjinal fayda azaldığından ve popülasyon taşıma kapasitesine ulaştığından yerini rekabet süreçlerine bırakacaktır. Bu noktadan sonra örgüt kuruluş sayısı oranları olumsuz yönde etkilenirken örgüt tasfiye oranları artacaktır. Topluluğun zamana bağlı yoğunluğunun monoton olmayan konkav bir örüntü takip ettiği önerilmiş ve doğrulanmıştır (Carroll ve Hannan, 1989). Meşruiyet süreçlerinin baskın olduğu düşük yoğunluk döneminde örgüt kuruluşları monoton olarak artarken, rekabet süreçlerinin baskın olduğu dönemde baskılanmaktadır. Örgüt ölümleri ise, taşıma kapasitesine ulaşan topluluklarda düşük bir hızla artmakta, popülasyon yaşı ve büyüklük ortalaması arttıkça örgüt ölümlerinin artış hızı daha da azalmaktadır.

Çevresel seçim süreçlerindeki açıklanamayan sapmayı azaltmak için örgütsel ekoloji teorisyenleri daha fazla düzenleyici değişken ve kavram ortaya atmıştır. Kesim dinamikleri adı verilen bu grup altında, *kesim genişliği teorisi* (Hannan ve Freeman; 1977; 1989) ve *kaynak bölümleri teorisi* (Carroll, 1985; Carroll vd., 2002) yer almaktadır. Örgütler, bulunduğu benzer formların oluşturduğu topluluklardaki farklı kaynak kümelerinde faaliyet gösterirler. Regülasyonlar, tedarik, işgücü, teknoloji, ürün ve müşteri segmentleri gibi kaynakların bileşiminin özgülleştiği bu sınırlı kaynak kümelerinin her birine *niş (kaynak kesimi)* denilmektedir. Örgütler, topluluktaki kaynak kesimlerini ne kadar yüksek bir oranda kapsıyor ise o kadar “genelci”, ne kadar dar bir kapsamda kapsıyor ise o kadar “uzman” olarak sınıflandırılmıştır. Kesim genişliği teorisine göre, genelci organizasyonların sermaye yapılanması ve işgücü ölçeği uzman organizasyonlardan daha büyüktür. Bu durum, genelci örgütlerin çevresel türbülanslara daha dayanıklı, uzman örgütlerin ise kısa vadeli değişim gereksinimlerine karşı daha esnek olmaları sağlamaktadır. Kaynak bölünmesi teorisi ise, çevresel kesim dinamiklerini kaynak kesimlerinin birbiriyle göreceli büyüklüklerinin

aracılığında incelemektedir. Buna göre, genelci organizasyonlar kesimlerin en yoğun merkez kısımlarında faaliyet gösterirken, uzman organizasyonlar düşük yoğunluklu ve teknik uzmanlık gerektiren kesimlerde faaliyet gösterirler. Yüksek yoğunluklu kesimler pazarın genel kısımlarını temsil ederken, düşük yoğunluklu kaynak kesimleri, “niş” kavramının kendi adıyla niş pazarlar olarak ifade edilir.

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, çeşitlenme süreçlerine eğilmemek ve popülasyonlar arası seçim süreçlerini ihmal ederek yalnızca topluluk dinamiklerine odaklanmak sebepleriyle eleştiriye uğramıştır. Örgütsel ekoloji yaklaşımının diğer temel eleştirilerinden bazıları, örgüt içi davranışı, kültürü ve aktörün stratejik ve politik eylemlerini tümüyle görmezden geliyor oluşudur.

2.4.6. Kurumsallık Yaklaşımları Perspektifinden Yeni Örgüt Formlarının Oluşumu

Kurumsal kuram, geleneksel organizasyon teorileri arasındaki söylem olarak farklı bir konumda bulunmaktadır. Bu temel farklılık, gerçekliğin sosyal olarak oluşturulmuş boyutuna odaklanmaktan gelmektedir. Kurumsal yaklaşımlar köklerini Weber’in bürokratik örgüt yapısını sosyolojik açıdan detaylı olarak inceleyip pratik tezlerle normatif bir model olarak geliştiren Merton (1936; 1940), öğrencisi Selznick (1949) ve Stinchcombe’nin (1965a; 1968) çalışmalarından almaktadır. Merton, organizasyonları modern toplumdaki “bağımsız sosyal aktörler” olarak tanımlayan ve “amaçlı eylemin beklenmedik sonuçlarına” odaklanan öneriler ortaya atmıştır (Ataman, 2009; Özen, 2007). Buna göre, organizasyonların yapısı içerisinde öznel ve nesnel olarak birbirinden farklı öğeler vardır (Parsons, 1937). Bunların zincirleme reaksiyonu, fonksiyonel olmayan sonuçlar doğurabilir. Örneğin bürokratik örgüt modelinde yönetimin kontrol işlevi girdisi, zincirleme etkiler halindeki bir döngü ile amaçlanmayan bir şekilde tekrar kontrol işlevinin gereğine yol açabilir. Buna göre örgüt içi sistemdeki kontrol işlevi, bireysel ilişkilerin azalmasına, kuralların daha fazla benimsenmesine, davranışlarda genelliğe ve katılığa, örgüt içi rekabetin azalmasına, takım ve dayanışmanın artmasına, üyelerin birbirini koruma eğiliminin ve bireysel hareketlerin savunulabilirlik derecesinin artmasına, astların otorite sembollerini kullanımının ve müşteri tatminsizliğinin artmasına ve sonunda tekrar kontrol işlevi ihtiyacına yol açabilmektedir. Merton’un öğrencisi Selznick, geri plandaki çeşitli

sosyolojik yaklaşımların da etkisiyle formal yapıya alternatif olarak “doğal sistem modelini” geliştirmiştir (1949). Selznick’in klasikleşen eseri “kurumsal kuram” olarak tanınmıştır. Buna göre örgütler, hayatta kalabilmek için değer algıları oluşturmak, normatif çevreleri içselleştirmek ve kooptasyonlar⁴ vasıtasıyla uyumlanan organik ve doğal varlıklardır. Dolayısıyla örgütler, teknik gereksinimlerin yanı sıra fonksiyonel olmayan değerlere sahip olan ve bir amacı yerine getirmeye yönelik olarak oluşmuş araçsal birimlerdir. Stinchcombe ise, Selznick’in Parsons ve Merton sosyolojisine dayanan işlevsel görüşüne güç kavramını da dahil eder. Buna göre örgütler, güç sahibi kişilerin değerlerini ve çıkarlarını taşıyan yapılar olarak kurumlaşır.

Kurumsallık yaklaşımları içerisindeki daha güncel bir yaklaşım, “yeni kurumsal kuram” olarak bilinen, Meyer ve Rowan (1977) tarafından ortaya atılan ve Zucker (1977), Scott ve Meyer (1983) ve DiMaggio ve Powell’in (1983) çalışmalarıyla geliştirilen yaklaşımdır. Yeni kurumsal kuram, ussal eylemin sınırlılığı düşüncesini daha da ileri taşıyarak, davranışın zihinlerde yaratılan, sınırlayıcı, dışsal ve nesnel olarak kanıksanan normlar, inanışlar vasıtasıyla düşünülmeden oluştuğunu savunmuştur. Yeni kurumsal kuram ile ilgili bu öncü eserler, örgütsel araştırmaları farklı boyutlara taşıyan önemli savlar ve kavramlar ortaya çıkarmıştır. *Örgütsel alan* kavramı bunlardan biridir. Buna göre, örgütsel alan örgütlerin iş birliği, rekabet ve kaynak ilişkisi halindeki tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar, benzer organizasyonlardan meydana gelerek kurumsal yaşamı oluşturan topluluklar olarak ifade edilmektedir. *Kurumsal çevreler*, diğer bir önemli kavram olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal çevreler ise daha geniş sosyo-ekonomik ve politik faktörleri kapsamaktadır. Buna göre örgütsel alanlar kurumsal çevre dinamikleriyle yapılır. Örgütler oluşan bu yapılara çeşitli düzenekler ile uyumlanarak eşbiçimli hale gelirler. *Eşbiçimlilik* mekanizmaları ve *ayırma* (decoupling) bu düzeneklerden bazılarıdır. Örgütler, yasal düzenlemeler ve meşruiyet baskılar aracılığıyla *zorlayıcı* olarak, belirsizlik altındaki kanıksanmış tepkiler aracılığıyla *öykünmeci* olarak, mesleki standartlaşmanın etkileriyle ise *normatif* olarak eşbiçimli hale gelirler. Örgütsel alanda ortaya çıkan uygulamaların yayılımı, ussallaştırıcı aktörler aracılığıyla desteklenir.

⁴ Kooptasyonlar, örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yöneterek hayatta kalabilmek için yönetim ve icra kurulu gibi karar organlarına dışarıdan meşruiyet ve ussallık yaratıcı aktörleri dahil etme süreçleridir. Dolayısıyla, Selznick’e göre örgütler işlevsel ve doğal varlıklardır. Bu yönüyle geleneksel kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramları gibi doğal sistem modelini benimsemiş bir yaklaşımdır. Öte yandan daha sonra farklı araştırmacılar tarafından “yeni kurumsal kuram” ise kuramın doğal sistem yaklaşımını işlevsel boyuttan ziyade bilişsel ve oluşumsal boyutlar altında ele almıştır.

Örgütler, uyum davranışının verimliliğe zarar vereceğini ön gördükleri zaman, teknik işlevlerini yönetsel ve kurumsal işlevlerden ayırırlar (decoupling). Oliver (1991) ise örgütlerin çevresel eşbiçimlilik baskılarına karşı üretebileceği bir takım tepki mekanizmalarına sahip olduğunu ortaya atmıştır. Bunlar, rıza gösterme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyon tepkileridir. Oliver (1992) diğer bir çalışmada ise, sosyal, politik ve işlevsel baskılar sebebiyle mevcut uygulamalarının meşruiyetinin aşınması sonucunda *kurumların bozulması (deinstitutionalization)* sürecinin yaşanacağını savunmuştur. Aktör eylemlerinin, güç kavramının ve kurumların bozulmasının alandaki görünürlüğü arttıkça, yaklaşım kurumsal değişim başlığı altında çeşitlenmeyi incelemeye başlayan çalışmalara sahne olmuştur. Bu yeni çizgideki çalışmalar, örgüt içi ve örgüt dışı kurumsal dinamiklerin etkileşimi ile zaman içerisinde ortaya çıkan yeniliklerin doğasını ortaya çıkarma amacı taşımıştır. Bu anlamda yazın, çeşitlilik kavramına kendi çizgisinde katkı üretebilme becerisi kazanmıştır.

2.5.Yeni Örgütsel Formların Oluşumu: Güncel Yaklaşımlar

Güncel yaklaşımları geleneksel örgüt teorilerinden ayıran temel fark, sistemin denge veya dengesizlik durumu ile ilgili düşüncelerdir. Geleneksel kuramlar, Newton fiziği ve Darwin'in evrim teorilerinin bilimsel yaklaşım temelinden esinlenir. Buna göre, örgütsel çevreleriyle bağlantılı birer sistemdir ve meydana gelen olaylar arasında net sebep-sonuç ilişkileri vardır. Bu düşünceye göre olumsuz geribildirim, örgütleri denge fazına yaklaştıran temel kuraldır. Başarılı sistemler (örgütler veya örgüt popülasyonları) negatif geribildirim süreçleri ile öngörülebilir bir durumdaki çevreye uyumlanma durumuna doğru işlerlik sağlayanlardır. Başarının koşulları, dengeye ulaşabilmek, yani istikrar, düzenlilik ve öngörülebilirliktir (Stacey, 1995). Düzensiz davranışlar, çevrenin örgütleri öngöremedikleri ve baş edemedikleri olaylara maruz bırakmasının sonucudur, bunun sebebi bilgisizlik, atalet ve yeteneksizliktir.

Bu düşünceye alternatif olan görüş ise, sistem dengesizliği düşüncesini temel olarak organizasyonları, çevrenin içerisinde yaratıcı yıkım etkileri (Schumpter, 1939) ve kendi kendine oluşarak organize olmak (Hayek, 1948) vasıtasıyla evrimleşirler. Sistemin özellikleri doğrusal olmayan yapıdadır ve ağ geribildirim unsurları barındırır (Kauffman, 1992; Stacey, 1995). Olumlu geribildirim, örgütsel yaşamın temel özelliği

olarak, istemli olarak ortaya çıkmayan davranışsal örüntülere sebep olur (Stacey, 1995). Bu şekilde evrilen sistemler öyle karmaşıktır ki, unsurları uzun vadeli geleceğe yönelik davranışlar geliştiremezler; gelecek, dengesiz ve düzensiz sistem unsurlarının etkileşimleriyle öngörülemez bir biçimde gerçekleşir. Bireysel özgür seçimler, bu öngörülemez, yaratıcı evrim sürecinde önemli bir rol oynar.

Karmaşık ve karşılıklı ilişkiler altında amaçlı sonucu üretmenin zorluğu ve karşılıklı evrim düşüncesi geleneksel kuramlar arasında ifade edilmiştir (Meyer vd., 1993, Mintzberg, 1979; Chandler 1962; Weber, 1978; Kieser, 1989). Güncel kuramlarda ise bu temel ilke olarak öne çıkmakta ve bilgi varsayımını ve yöntem bilimini etkilemektedir.

2.5.1. Evrimsellik: Çeşitlenme, Seçilim, Tutulma ve Mücadele

Örgüt yazınında evrimsel yaklaşımlar genellikle Campbell (1969) ve Aldrich'in (1999) alana tanıttığı Darwin'in çeşitlenme (variation), seçim (selection) ve tutulma (retention) olarak üç aşamalı evrimsel süreç ile bilinir. Mücadele (struggle) kavramı, sistemin denge konumunu bozan ve çeşitlenmeyi tetikleyen bir diğer evrimsel süreçtir. Bu modele göre, evrimsel yaklaşımlar tek yönlü nedensel ilişkiler ve tümdengelimci kurallardan ziyade, pratik ve test edilebilir hipotezler oluşturmaya imkân veren ardı ardına sıralanmış keşifsel ve algoritmik önermeler bütünüdür (Sober, 1984; Langton, 1984; Dennet, 1995). Birçok kuramcı, örgütsel alandaki evrimsel araştırmaların biyolojik köken ile sınırlı kalmayıp, sosyal ve kültürel evrimi de kapsamı gerektiğini belirtmiştir (Dennett, 1995; Hull, 2001).

Evrimsel yaklaşımlar, alandaki araştırmaların örgütlerin varlıkları, nasıl işledikleri, çeşitlilikleri ve eşbiçimlilikleri gibi yapı (structure) ve durağanlığa (stability) fazlasıyla odaklanıp oluşum (emergence) ve değişimi (change) ihmal eden bir yazının eksikliğini kapatma iddiası taşımaktadır. Örgütsel ekoloji gibi evrimsel yaklaşımı barındıran bazı yaklaşımlarda ise seçim unsurları fazlasıyla çalışılıp, çeşitlenme tutulma süreçleri ihmal edilmiştir. Formların kökeni ile ilgili soruların alanda göz ardı edilmesi nasıl devamlılık gösterdikleri sorusundan da kaçınmaya neden olarak seçim odaklı bir yazın oluşmasına yol açmıştır. Oysa, çeşitlenme ve

tutulma, sistemde seçim meydana gelebilmesi için gerekli unsurlardır (Aldrich ve Ruef, 2006).

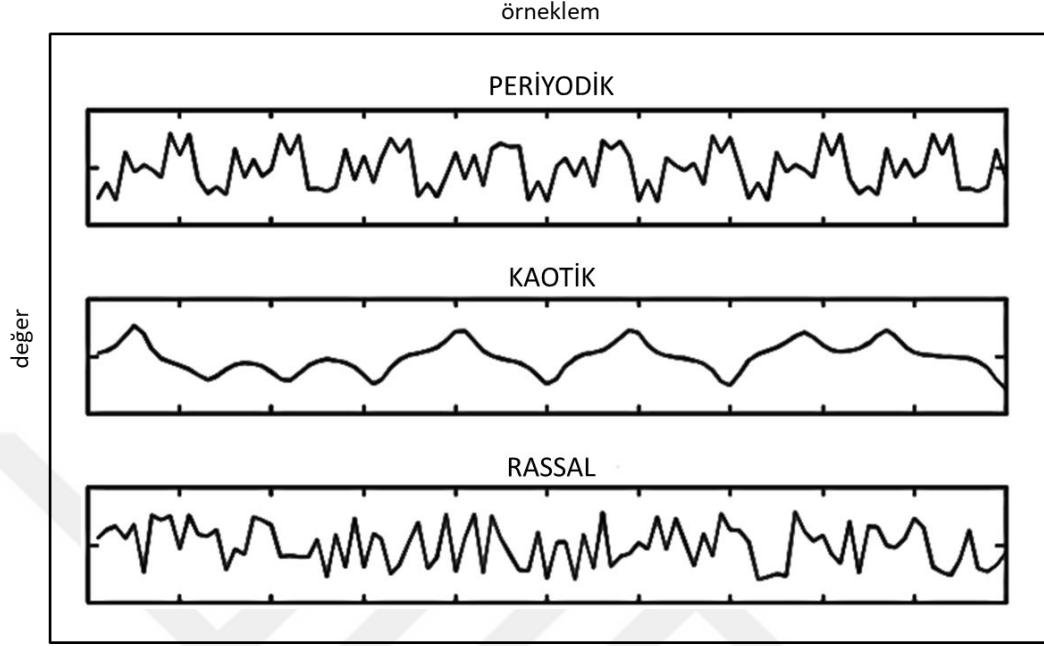
2.5.2. Tarihsellik: Süreçler ve Yol Bağımlılığı

Değişim olgusunun süreçsel doğasını işleyebilmek için tarihsel bilgi ile zenginleştirilmiş yaklaşımlar öne çıkarılmıştır (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Zald, 1993; Kieser, 1994, Üsdiken ve Kieser, 2004). Tarihin akışı içerisinde özümseven faktörler, gelecekte çeşitlenmenin etkileyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, tarihsel miras ve tarih bağımlılığı kavramları ile açıklanmaktadır. Üsdiken ve Kieser (2004), tarihin araştırmalarda üç farklı kullanım şeklini tespit etmiştir. *Eklemlayici* yaklaşım, genellenebilir kuramların geleneksel analitik yöntemler ile test edilmesi protokolüne değişken tanımlama işlevi sağlayan bir yaklaşımdır. Genel sistemler teorisi temelli denge odaklı geleneksel kuramların tarihi araştırmalara entegre etme şekli, eklemlayici yaklaşım ile tarif edilmiştir. Bu kuramlardaki genellenebilir araştırma üretimi tavrı doğrultusunda tarihsel bilgi, niyetli bir biçimde modellerde yer alarak hipotez yanlışlama yöntemlerinde kullanılmıştır. *Bütünleştirici* yaklaşım, tarihsel gelişmelerin yorumlama ve tümevarımsal yöntemler aracılığıyla kuramsal önermelerle ilişkilendirildiği bir tür yaklaşımdır. Bütünleştirici yaklaşım, örgütsel değişimin tarihsel olaylar ile etkileşimsel ve gecikmeli olarak şekillendirildiğini kabul eden ve form oluşumunun süreçsel doğasını göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır. Bütünleştirici yaklaşım, sistem dengesizliği düşüncesi temelli, olay bazlı, etkileşimci ve bütüncü yöntem biliminin kullanımına uygun bir yaklaşımdır. *Yeniden tanımlayıcı* yaklaşım ise diğer yaklaşımların bilimci tavrını eleştirerek, tarihi, bugünü aydınlatacak bir anlatı tasarlamaya yönelik bir araç yerine farklı bir bakış açısı altında eleştirel olarak yorumlamayı savunan biri postmodern düşünce örneğidir.

2.5.3. Karmaşıklık: Kaos ve Sistem Dengesizliği Düşüncesi

Kaos teorisi, 1800'lü yıllardan beri bilinen doğrusal olmayan sistemler ve küçük adımların büyük sonuçları doğurabildiği "kelebek etkisi" olgularıyla tanınan bir yaklaşımdır. Gleick'in (1987) meşhur eseri "Chaos: Making a New Science" ile bir paradigma kopuşu olarak tanımlanmaya başlayan "kaos" kavramı, sistemlerin gözlemsel olarak rassal fakat aslında belirlenimci bir yapıda olduğunu savunur.

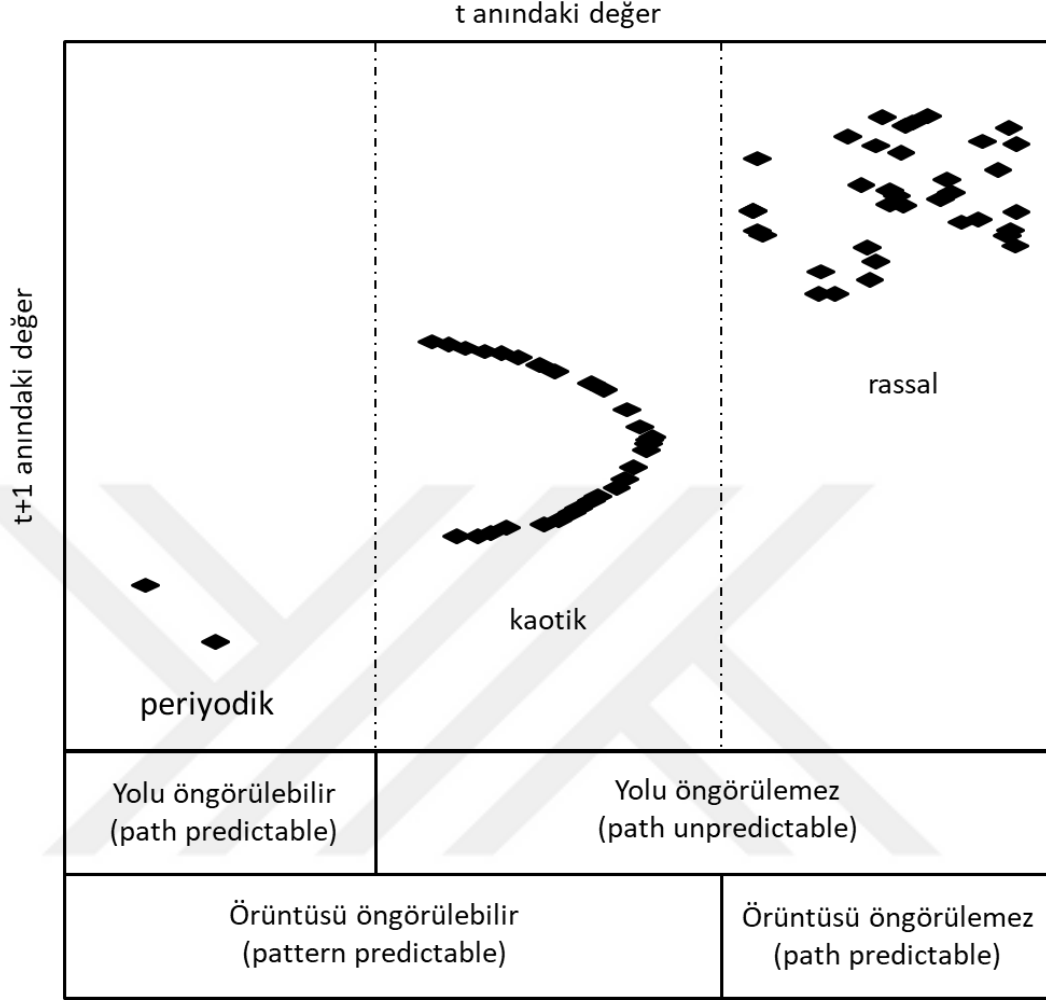
Dooley ve Van de Ven (1999) bu durumu kaos teorisinin bir takım matematiksel başarıları aracılığıyla modelleyerek açıklamıştır. Buna göre, çeşitli zaman serileri, gözlemlenebilir veya gözlemlenemeyen örüntüler içerebilir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1 Periyodik, kaotik ve rassal zaman serileri
(Kaynak: Dooley ve Van de Ven'in 1999'daki makalesinden uyarlanmıştır)

$x(t + 1) = k * x(t) * (1 - x(t))$ eşitliğinin $(x(t), x(t + 1))$ saçılım grafiği (Şekil 2.2.), $k = 3,2$ için periyodik, $k = 4$ için kaotik, rassal sayı üretimi için ise dağınık bir görüntü üretmektedir. Böylece, verinin zaman ilişkili örüntüsel özelliği görselleştirilmiştir. Buna göre, periyodik *çekim merkezleri* (attactor), düşük boyutlu sistemlerin bir özelliği iken, kaotik çekim merkezleri daha yüksek boyutlu sistemler ile, gözlemlenemeyen örüntüler ise çok daha yüksek boyutlu sistemler ile ilişkilidir. Bu durumda, periyodik serilerin yolu ve örüntüsü kolayca tahmin edilebilirken, kaotik seriler, yolu gözlemlenemeyen fakat örüntüsü kısa dönemler için tahmin edilebilen sistemlerdir. Buradan hareketle, periyodik, kaotik ve rassal sistemlerin iç dinamikleriyle ilgili çıkarımlar yapılabilmektedir. Dooley ve Van de Ven (1999), bir sistemin çekim merkezlerinin özelliklerinin, bünyesindeki nedensellik değişkenlerinin etkileşimlerinin doğası ve boyutsallığı olmak üzere iki faktöre bağlı olduğu önermiştir. Ses dalgalarının frekansları aracılığıyla kavramsallaştırdıkları modele göre, az değişkenli ve bağımsız sinyal hareketli bir sistem periyodik bir örüntü sergilerken, az değişkenli ve karşılıklı bağımlı sinyal hareketli bir sistem kaotik bir örüntü sergiler; öte yandan, çok değişkenli ve bağımsız sinyal hareketli bir sistem tamamen rassal bir

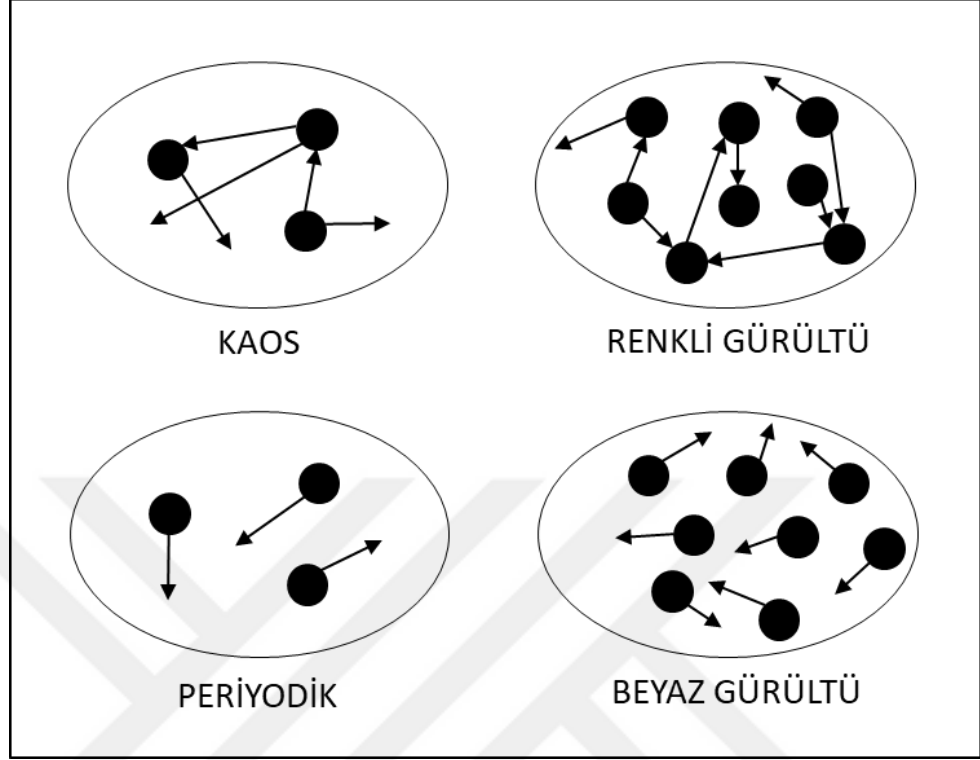
gürültü yapısı sergilerken, çok değişkenli ve karşılıklı bağımlı sinyal hareketli bir sistem, rassal fakat belli bir eğilim yönelimli bir gürültü sergiler (Şekil 2.3).



Şekil 2.2 Periyodik, kaotik ve rassal zaman serisi saçılım grafikleri
(Kaynak: Dooley ve Van de Ven'in 1999'daki makalesinden uyarlanmıştır)

Periyodik, kaotik ve renkli gürültü anlatımı, genel olarak dinamik sistemler teorisinin denge sınıflandırılmalarıyla birebir uygunluk gösteren bir yaklaşımdır. Buradan hareketle, dinamik sistemlerin bulunabileceği fazlar düşünüldüğünde organizasyonların kaotik sistemler olduğu önerilmiştir (Stacey, 1995; Thiétart ve Forgues; 1995; Thiétart ve Forgues; 1997; Dooley ve Van de Ven, 1999; Anderson, 1999; Smith, 2001; McKelvey, 1997). Anderson (1999), karmaşık sistemler ile ilgili altı önemli içgörüyü şöyle derlemiştir: Birincisi, birçok dinamik sistem, periyodik veya sabit bir noktaya dönüşlü bir örüntü göstermez. İkincisi, rassal görünen sistemler aslında kaotik olabilir. Böyle sistemler, daha karmaşık çekim merkezleri olan ve örüntü gözlemlenebilir ölçeği daha geniş olan sistemlerdir. Üçüncüsü, karmaşık

süreçler başlangıç koşullarına yüksek derecede duyarlıdır. Dördüncüsü, karmaşık sistemler basit indirgemeci yöntemlere direnirler. Beşincisi, kaotik örüntüler failerin



Şekil 2.3 Nedensellik teorisi tanımları
(Kaynak: Dooley ve Van de Ven'in 1999'daki makalesinden uyarlanmıştır)

basit kurallarla tepki üreten bilişsel şemalarının sonucunda oluşumsal (emergence) olarak meydana gelebilir. Altıncısı, karmaşık sistemler self-organizasyon yapısı sergilerler; buna göre herhangi bir konumdaki bir sistem düzensizlikten ziyade düzene doğru evrilir.

2.5.4. Birlikte Evrim: Örgüt, Topluluk ve Çevre Etkileşimi

Birlikte evrim, birimlerin (canlı varlıklar veya tüzel kişilikler) çevreleriyle birlikte eş zamanlı olarak evrimleştiğini ifade eden bir kavramdır (Baum ve Singh, 1994). Bu terim ilk kez, Ehrlich ve Raven (1964) tarafından kelebeklerin ekosistem içerisinde ilişkide oldukları bitki türleri ile birlikte evrimini açıkladıkları makalelerinde kullanılmıştır (Porter, 2006; Bergh ve Stagl, 2003). Birlikte evrim yaklaşımı, 1970'lerden itibaren çeşitlenen ve örgütün çevre ile ilişkisine dair farklı yaklaşımlar öne süren örgütsel kuramları bütünleştirme ve entegre edilebilir bilgi

üreten bir yöntembilimi ortaya koyma çabasında olan bir düşünceden gelmektedir. Birlikte evrim, kökenin biyoloji ve evrimsel bilimlerden alan, temel savı olarak örgütlerin karşılıklı bağımlılık ve ortak adaptasyon ile kendi içinde ve çevresiyle etkileşimli olarak birlikte evrildiğini öne süren bir yaklaşımdır (Porter, 2006). Biyoloji alanında ortaya ilk çıkışından 20 yıl kadar sonra, sahip olduğu ekolojik ve evrimsel bakış açısı ve esasları ile sosyal bilimlerde de vücut bulmaya başlayan yaklaşıma, kurumsallık teorilerinin “değişim” yaklaşımı da eklenerek insan ve örgüt doğasındaki sosyal ve kültürel evrimi de açıklayacak bütünsel bir araç haline getirilmek amaçlanmıştır (Bergh ve Stagl, 2003). Birlikte evrim yaklaşımı, aslında adı konmamış bir şekilde de olsa Weber’in sanayi devrimi ile birlikte evrimleşen bürokratik form yaklaşımında işlenmektedir.

Buna göre, evrim her analiz düzeyinde karşılıklı olarak meydana gelir ve bağımlı-bağımsız değişken ilişkileri karmaşılaşarak bulanıklaşır. Evrimsel örgüt teorileri ile karmaşıklık ve kaos teorisinden gelen fikirler barındırmaktadır. Uyum-seçilim, yapı-eylem, parça-bütün tartışmaları için bir çıkış yolu önermektedir. Örgütsel ekoloji kuramının, "dış seçilim" iddiasını oluşturan teorik lens tartışmaya örgüt popülasyonları analiz seviyesinden bakarken modellerini boylamsal (longitudinal) çalışmalar üzerinden belirli bağımlı ve bağımsız değişkenlere dayandırır. Örgütsel ekolojiyle zıt olarak, "iç uyum" ve çevreyi etkileyerek değiştirebilme iddiasında olan örgütsel strateji yaklaşımında ise açıklamaya çalıştığı olguyu kısa dönemli kesit (cross-sectional) çalışmaları veya tekli vaka çalışmaları ile destekler. Bu durum ortak olarak paylaşılan değişkenlerin yoksunluğu ve farklı kuramsal kollardan yayılım neticesinde bir karşılaştırılamazlık meydana getirir (Lewin ve Volberda, 1999). Bu karşılaştırılamazlığı ortadan kaldırma amacıyla ve uyum ve seçilim görüşlerinin belirli koşullarda beraber geçerli olduğu varsayımıyla ortaya çıkan birlikte evrim görüşüne yaptıkları katkıda Lewin ve Volberda (1999), birlikte evrim çalışmalarında olması gereken 5 esas belirlemiştir: çok katmanlılık, çok yönlü nedensellik, doğrusal olmama, olumlu geri bildirim ve yol ve tarih bağımlılık. Böylece, örgütler kurumsal, tarihsel ve makro çevre bağlamlarında uzun dönemde incelenerek çok yönlü neden-sonuç ilişkileri, karşılıklı, eş-zamanlı, gecikmeli ve iç içe etkiler ortaya çıkarılabileceği düşüncesi, birlikte evrim yaklaşımının ana aksiyomlarını oluşturur.

BÖLÜM 3: ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA YENİ ÖRGÜT FORMLARININ OLUŞUMU: BİR ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Yeni örgütsel formlar *nasıl* ve *neden* oluşur? Örgütsel formların oluşumu, ekonomik gelişimi, teknolojik ilerlemeyi, toplumların değişimlere cevap verebilme yeteneğini, insanın algısal yönünü ve yaratıcı gücünü anlamaya olanak sağlama yönüyle önemli bulunmuş fakat diğer evrimsel süreçlere göre nispeten daha az çalışılan bir olgu olarak değerlendirilmiştir.

Bu tez çalışmasında amaç, örgütsel formların hangi koşullar altında, nasıl ortaya çıktığını ve yerleştiğini evrimsel süreçler altında tanımlamak ve, bu süreçler içerisinde yeni örgütsel formların oluşumunu etkileyen farklı mekanizmaları örgütsel alan düzeyinde açıklamaktır. Burada evrimsel süreçler, çeşitlenme, çevresel seçim ve tutulma olarak ele alınmıştır. Çeşitlenme, seçim ve tutulma süreçlerini ortaya çıkararak örgütsel değişim kavramına bütünsel bir anlam kazandırmak açısından önemlidir. Öte yandan çeşitlenme mekanizmalarını açıklayabilmek, ön koşul olarak örgütsel formları ve onların seçim ve tutulma süreçlerini birlikte tanımlamayı da gerektirir.

İlgili yazında tipolojik ve taksonomik yaklaşımlar örgütsel formların tanımına dair bir uzlaşa sağlamamışsa da olguyu anlamaya yönelik olarak birçok bulgu ve fikir sunmuştur. Alanda kabul görmüş farklı tanımlamalara dair kapsayıcı sınıflandırmalar ve bütünleştirici çerçeveler, formları çalışabilmek için güçlü bir teorik altyapı sağlamıştır. Formları tanımlayabilmek, analiz birimi olarak neyin çalışılacağı, çevresel seçilimin neyin üzerinde etkili olacağı, çalışma sonuçlarının birbiriyle karşılaştırılarak

genel bilgi üretimine katkıda bulunması açılarından önemli görülmüştür. Farklı sektörler özelinde yapı, süreç, sınır, ağlar ve sosyal kimlik çatısı altında ele alınan örgütsel formları geçmişteki ve bugünkü halleriyle tanımlamak ve “örgütsel form nedir?” sorusuna cevap aramak ise bu tezin diğer bir amacıdır.

Sistem yaklaşımının yarattığı güçlü yaklaşımlar ve deneysel bulgular örgütsel yazın alanının oluşup kimlik kazanmasına yardımcı olmuş; fakat statik ve yasa koyucu tavrıyla örgüt içi tasarıma odaklı, içerik ve denge yönelimli durumsallık yaklaşımı ise örgütsel değişim, güç ve eylem gibi olguları alana katmakta yetersiz kalmıştır. Farklı kökenlerden gelen yazarlar karmaşık bir doğaya sahip organizasyon olgusunu açıklayabilmek için konuya farklı yönlerden yaklaşan ve zaman zaman da çelişen önermeler sunan yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu yaklaşımlar, her biri köşelerini daha da belirginleştirerek onlara kimlik kazandırma çabasındaki savunucuları biribirinden uzak ve dağınık halde kalmıştır. Kuhn’un (1970) “Olağan bilimin krizi” kavramıyla tanımlanabilecek bu görünümü, sakıncaları yadsınamaz olsa da bilgi üretimine farklı yönlerden katkıda bulunan ve alanı zenginleştiren yaklaşımlar olarak kabul gören araştırmacılar olmuştur (Daft ve Lewin, 1990; Levin ve Volberda, 1999; Sargut ve Özen, 2007, Baum ve Rowley, 2002; Baum ve Oliver, 1992). Bu araştırmacılar, çeşitlenen kuramları bilgi bilimsel olarak ele alabilecek, benzer araştırma programlarından türeyen benzeşimlerinden yararlanacak, onları birbirini çürütmeden entegre edebilecek, doğal olarak ortaya çıkan parça-bütün, uyum-seçilim, yapı-eylem ikiliklerine çözüm getirecek kapsayıcı ve entegre bir araştırma programı oluşturma çağrısında olmuştur. Bu yansımanın genel görünümü kimi zaman belli bazı kuramları birleştirme (örn. kuramsal kuram ve güç teorisi), kimi zaman da karmaşıklık, tarihsellik ve evrimsellik boyutlarını barındıran, yasa koyucu tavırdan uzak birlikte evrim yaklaşımıyla vücut bulmuştur. Bu tez, birlikte evrim yaklaşımından türeyen bir perspektif ile mevcut teorileri yansıtmak, yeni yaklaşımları desteklemek, çeşitli kuramların örgütsel formaların oluşumunu birlikte açıklayabildiğini gösterebilmek misyonuyla tasarlanmıştır.

Örgütsel formların oluşumu ve tutulması; örgüt içi rutinler ve yetkinliklerin seyri, yönetsel niyetlilik ve sınırlı rasyonellik altında stratejik seçim, örgütün araştırma davranışı, girişimcilerin fırsat algısı ve alandaki aktörlerin politik amaçları, örgüt içi veya örgüt dışındaki normatif ve bilişsel yönelimler ile çevresel etkiler

birikimli bir etkileşimiyle oluşan süreçsel bir özellik taşır. Örgütsel çeşitlenme, bu yönüyle amaçlılık, pozitif ve negatif geri bildirim, yol bağımlılık ve çok yönlü nedensel ilişkiler altında planlı veya beklenmedik sonuçların elde edildiği karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarını tanımlamak ve mekanizmalarını açıklamak için birçok kapsayıcı teorinin önermelerinden yararlanmak gereklidir. İlişkilerin çok yönlü, gecikmeli ve çok katmanlı olması ise yol bağımlılık altında örüntü arayıcı yaklaşımları benimsemeyi gerekli hale getirir.

Bu çerçevede Türkiye’deki farklı ticaret sektörlerinde, örgütsel form desenlerinin oluşumunu ve dönüşümünü firma ve sektörel boyutta inceleyerek, bu formların çevresel, kurumsal ve yönetsel faktörler ile ilişkisini ortaya çıkarmak ve bu ilişkilerin evrenselliğini veya bağlam ilişkisini araştırmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Bütünleştirici bir çerçeve sunmayı hedefleyen bu araştırma;

- uyum-seçilim ve yapı-eylem teorik tartışmalarına diyalektik bir yaklaşım getirerek çözüm önermesi,
- bu sayede alandaki kuramların “karşılaştırmazlığını” giderme iddiası,
- örgütsel formların oluşumunu parametrelerin etkileşimsel doğası altında ele alması,
- kesitsel çalışmalar yerine boylamsal incelemeden yararlanması ve
- çoklu analiz seviyesinde firmalar ve sektörleri birlikte ele alarak incelemesi yönleriyle önemlidir.

Ayrıca çalışma, yapı ve içerik yönelimi yerine örgütsel alan ve süreç yönelimli olması, araştırmaya tarihi entegre etmesi, denge ve durağanlık yerine sistem dengesizliği ve beliren sistemler yaklaşımlarının önermeleri ile geleneksel Newton fiziği ve Darwin evrimi yerine karmaşıklık ve kaos teorisinin yaklaşımları ile güncel bir anlayışı benimseyerek alana katkıda bulunmayı hedeflemesi açısından da önemlidir (Prigogine ve Stengers, 1984; Parker ve Stacey, 1994).

Tezin yaklaşımının başka bir önemi de çevreyi, normları ve aktörleri araştırma modeline birlikte katarak olguları makro, meso ve mikro seviyede desteklemiş incelemektir. Şirketlerin girişimci-kurucu üyeleri, ikinci kuşak yöneticiler, sektöre yön veren ussallaştırıcı aktörler tespit edilerek bu aktörlerle görüşmeler yardımıyla, çevreyle etkileşim altında firma ve sektörlerin evrilme süreci, niyetlilik, amaçlılık, güç, örgütsel atalet ve direnç, öykünmecilik ve normatif etkiler ile bilinçli eylem gibi değişime yön veren motivasyonlar ve etkenler anlaşılmıştır. Örnekleme lider aktörler, sektörlerde ilk kurulan firmalar, çevresel seçim ile elenenler, yenilikçiler, öncüler, takipçiler ile ekstrem (outliers) ve orta ölçek (midrange) örnekler dahil edilerek nitel araştırmanın getirdiği veri bolluğundan en verimli ve kapsayıcı şekilde yararlanılmıştır. Ayrıca karşılıklı, birikimli ve doğrusal olmayan ilişkileri, farklı başarı kıstaslarını, yol bağımlılığı ve beklenmeyen sonuçların etkilerini barındıran etkileşimsel yaklaşım ile nicel araştırma hipotez testlerinde örtülü kalabilecek bazı bulguları ortaya çıkarabilme olanağından yararlanılmıştır. Araştırmada, katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmelerde elde edilen rasyonel, normatif ve öykünmecilik bilgi, görüş ve yorumlar kodlanarak teorik modele oturtulmuş ve takip sorgulamaları, katılımcı teyidi ve uzman incelemesi aracılığıyla doğrulanarak “bilişselliği” yanlışlanabilir bir yöntem ile inceleme hedefi benimsenmiştir.

Ayrıca, benimsenen boylamsal, süreç yönelimli ve etkileşimsel araştırma yöntemi birçok başka betimsel alt soruyu da cevaplamaya fırsat tanımıştır. Farklı sektörlerdeki örgütsel çeşitliliğin özellikleri (homojenlik ve heterojenlik) nasıl şekillenir, yeni formlar popülasyonlardaki yerleşik üyelerin çevreye uyumuyla mı yoksa yeni giren üyelerin seçilmesiyle mi oluşur, rutinler mi yoksa örgütler mi seçilir, örgütler ne sıklıkla, ne ölçüde, hangi şartlar altında değişirler, örgütsel eşbiçimlilik hangi koşullarda verimlilikten bağımlı veya bağımsız olarak meydana gelir gibi yazındaki önemli sorunsallar araştırma sırasında cevaplanmaya çalışılmıştır.

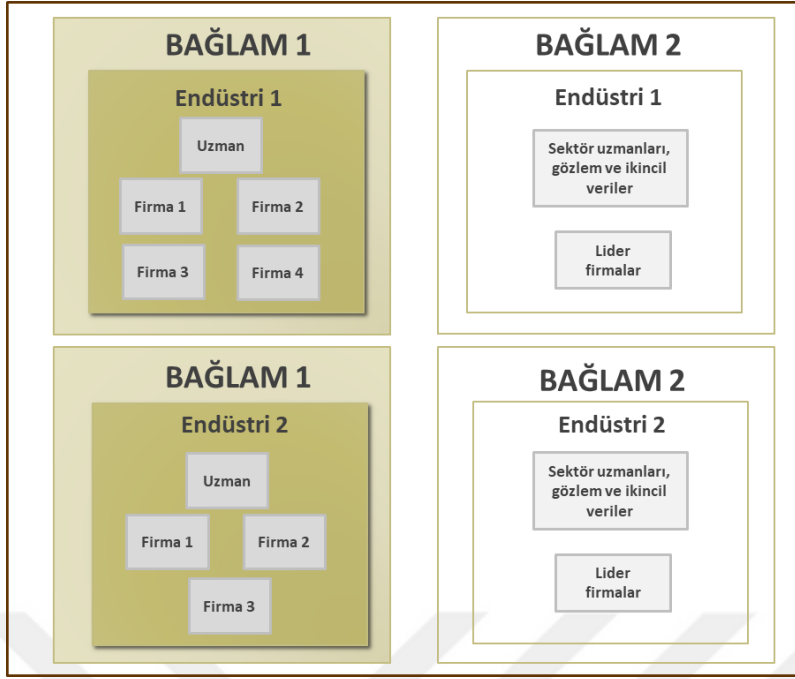
Farklı coğrafi bağlamlarda olgunlaşan iki farklı sektörün aynı yaklaşım altında çalışılması bağlamsal veya bağlamdan bağımsız örüntülerin keşfedilmesine ve sektörlerin yakın gelecekteki yönüyle ilgili kestirimde bulunabilmeye olanak tanımıştır. Çalışmanın genel sonuç çıkarıcı ve kestirimsel bir inceleme olmadığını da vurgulamak gereklidir. Küçük etkilerin büyük sonuçlar doğurabildiği ve uzun vadede isabetli tahminler yapmanın zor olduğu karmaşıklık ve kaos teorileri ışığında ortaya

koyulan bulgular, gözlemlenen formların tanımlanarak açıklaması ve değerlendirmesinin yapılması olduğunu vurgulamak gerekir. Ortaya çıkarılan örüntülerin yakın geleceğe yansıtılması, alandaki ortak akıl, sosyal gerçeklik ve beklentiler ile birlikte yorumlanarak geleceğe dair bir görünüm oluşturmayı sağlamaktadır.

Yazında eksikliği dikkat çekilen örgütsel formların tanımlanması ve oluşumunun açıklanması konularının, alanı dönüştürme iddiasındaki birlikte evrim yaklaşımıyla incelenmesi, özellikle bu alanda Türkiye’deki çalışmaların sınırlılığı dikkate alındığında bu tez çalışmasının katkısını ön plana çıkarmaktadır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, çoklu durum çalışması (örnek olay incelemesi) çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, endüstri evrimi olgusuna dair derinlemesine öğrenme ve temelde yatanı keşfetme amacı güdülmüş; teori geliştirici bir yaklaşım olan gömülü teori ilkelerinden yararlanılmıştır. Gömülü teori ve durum çalışmaları, birbirine yöntem desteği veren tamamlayıcı yaklaşımlar olarak yazında sıkça birlikte kullanılmaktadır (Yin, 1984, 2009; Glaser ve Strauss, 1967; Daft ve Lewin, 1990). Veriler, durum çalışması ve gömülü teori ilkelerince doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemleri ile toplanmıştır. İçerik analizi ile kodlanarak kategorize edilen veriler ile boylamsal olarak tespit edilip kavramsallaştırılan önemli (tarihsel) olaylar, karşılaştırma ve azaltma süreçleri ile bilgiye dönüştürülmüştür. Tesadüfi olmayan örneklem seçimleri bir sonraki bölümde, veri toplama ve analizi yöntemleri ise sonraki ilgili bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır.



Şekil 3.1 Çoklu durum çalışması araştırma çerçevesi

Araştırmanın amacına uygun olarak teorik temellerden türetilen, alan araştırması ve uzman yardımıyla seçilen örneklemeler, iç içe geçmiş çoklu durum çalışması kapsamında incelenmiştir (Yin, 2009). Araştırmada ana vakalar, farklı kültürel bağlamlardaki iki farklı endüstri ve bu endüstriler içerisinde gömülü örgüt topluluklarından seçilen firmalardır. Yin'in çoklu durum çalışması tiplerinden tip 4 deseni olarak bilinen yöntem taslağı Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Burada Bağlam 1 Türkiye'yi, Bağlam 2 ise Avrupa'yı temsil ederken, Endüstri 1 otomotiv yedek parça sektörünü Endüstri 2 elektrikli el aletleri sektörünü temsil etmektedir. Araştırmaya literatür taraması, sektör araştırmaları ve pilot görüşmeler ile eş zamanlı olarak başlanıp, veriler kasıtlı olarak mevcut teorik kavramlara göre ayrıcalıklı tutulmuştur. Araştırmacının teorik duyarlılığı arttıkça görüşmelere devam edilmiş, kodlanan verilerin yazın ile ilişkisi kurulmuş, kategori ve temalar son haline getirilmiştir. Çoklu kültürel ve sektörel birimlerin, uzun bir dönemde tüm evrimsel süreçlerinin incelediği araştırmada olgunun doğası ve araştırmanın kapsamı gereği araştırılan olguyu genişletici bir kavramlaştırma yapılmıştır (Corbin ve Strauss, 1990). Örneğin, örgütsel formların kapsamı ve egemen örgütsel formların ilk planda nasıl oluştuğu araştırılırken, aktörlerin başarı algısına dair şemalar ve sektörlerdeki sosyal gerçekliğin oluşturulması ve yayılımı gibi ilintili olgular da araştırma modelinde ve bulgularında yer almıştır.

Örgüt araştırmalarında bütüncü ve etkileşimsel bakış açısı kullanarak tekil ve kesitsel çalışmaların sakıncalarından kurtulma arayışları 1980’lerin sonundan itibaren yazında önemli bir yer tutmuştur (Daft ve Lewin 1990, 1993, Drazin ve Van de Ven, 1985; Astley ve Van de Ven, 1983; Kieser, 1994). Bu dönemin aynı zamanda, örgüt kuramlarındaki çeşitlenmenin meydana geldiği dönem olması tesadüf değildir. İndirgemeci pozitivist paradigma altında “olağan bilim” haline gelmiş (örn. durumsallık) yaklaşımlara karşı oluşturulan alternatif kuramlar (örn. popölasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları), aynı kuramsal aile içerisinde benzer paradigmlar altında verimsiz bir çeşitlilik yaratmış, erken olgunlaşmış ve dağınık bir alan ortaya çıkarmıştır (Daft ve Lewin, 1990, 1993; Hirsch ve Lounsbury, 1997). Bu dağınıklık ile mücadele etmek alandaki yazarların ortak konusu olmuştur (Donaldson, 2001; Pfeffer, 1993; Lewin ve Volberda, 1999). *Organization Science* dergisinin ilk yılı ve ilk sayısındaki baş makalelerinde Daft ve Lewin (1990), organizasyon araştırmalarında yararlanılmaya başlanan kaos teorisi ve karmaşık sistemlerin ilkelerinin (doğrusal olmama, self-organizasyon, dengesizlik, çok katmanlılık, vb.) alanda ihtiyaç duyulan yeni bir paradigmayı destekleyebileceğinden hareketle, merkezi ikiliklerin üzerine gitme, orta-ölçek (midrange) ve u değerleri (outliers) araştırma gibi bir takım yeni fikirler ve gereçler önermiştir. Derginin devam eden yıllardaki baş makalelerinde (Daft ve Lewin, 1993) yeni bir paradigma altında akademik ve profesyonel gelişmelere uygun bir alan yaratma misyonunu üstlenmiş olan araştırmacılar, geleneksel hipotez testlerinden arınmış bir düşüne yapısı altında saha temelli, gömülü igöröleri elde edecek, öğrenmeye ve anlamaya dayalı çalışmalar üretme çağırısında bulunmuştur. Van de Ven ve Garud’un (1989) oluşan sistemler ve Tushman ve Romanelli’nin (1985) kesikli denge öne sürömleri doğrultusundaki görgöl çalışmaların (Garud, 1987; Van de Ven ve Garud, 1994; Romanelli ve Tushman, 1986) etkileşimci bir çizgide temsil etmekte olduğu bu yeni anlayış, modern sonrası örgüt kuramı içerisinde çeşitlenen yaklaşımları bütönlöştirme çabalarına ilham olmuş ve birlikte evrim yaklaşımlarını ortaya çıkaran ve yön veren çalışmalar olmuştur.

Göröşme ve diğer alan araştırmalarından (uzman değerlendirmesi, gözlem, doküman inceleme) elde edilen ham veri kodları ışığında oluşturulan ilişkisel dayanaklar, araştırmacının literatür derinliği ve teorik duyarlılığı zenginleştikçe yazın ile ilişkilendirilerek araştırmanın önermelerine dönöştörlömlöştür. Araştırmanın önermeleri, sonraki ilgili bölömlerde ayrıntılı olarak açıklanarak sunulmaktadır.

Araştırmada doküman incelemesi ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler, araştırmacının saha gözlemi ve alan araştırmaları yardımıyla nicel ve nitel olarak desteklenerek çeşitlendirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler katılımcı teyidi ile kontrol edilirken, kaydedilen olayların sınıflandırılması ve tespit edilen davranışların ilişkilendirilmesi sektörel ve akademik uzman değerlendirmeleri ile doğrulanarak araştırmanın niteliği arttırılmaya gayret edilmiştir. Saha gözlemleri ve görüşmeler, araştırmanın kapsamı gereği üç yıllık bir süreye yayılarak araştırılan olgular ile uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Uygulanan protokol ve üretilen kapsamlı sektörel betimlemeler ile elde edilen ilişkisel çıkarımların tekrar yorumlanabilir, karşılaştırılabilir ve yanlışlanabilir özellikleri sayesinde araştırmanın aktarılabilirlik niteliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından saha çalışması notları, olay kayıtları ve görüşme tutanakları ile bulguların kanıtlarının denetlenmesi ve takip edilebilmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın amacına göre oluşturulan araştırma deseni (yöntem, kapsam, model ve önermeler) araştırılan olguyu keşfetmeye, öğrenerek tanımlamaya yardımcı olan bir metodolojiye sahiptir. Pilot görüşmeler, doküman incelemeleri, alan araştırması ve uzman değerlendirmeleri ile oluşturulan amaçlı örneklem kümesi ile, bağlam içerisinde kalmak kaydıyla genellenebilirlik sorununu aşmak ve temsil gücünü yükseltmek hedeflenmiştir. Nitel ağırlıklı araştırmanın doğası gereği, incelemenin amacı genele yayılabilir bilgi üretmekten ziyade belirli bir bağlam ilişkisi altında yeniden çalışılabilir ve karşılaştırılabilir bilgi üretmeyi sağlamak olmuştur. Elde edilen bulgular, farklı bağlamlarda inceleme yapabilmek için kavramsal destek sağlamaya, temel değişkenleri belirleme ve bağlam ilişkisini ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Örneğin, bir tüketim ürünleri sektöründe perakende ticaret kesiminin ana marka ürünleri doğrudan satın alma erişiminin olması, toptan ticaret şirketlerinin rekabet gücünü azaltabilirken, dijitalleşme ile son tüketici ile erişimini arttıran ana markaların olduğu bir bağlamda toptan ve perakende kesimi birlikte güç kaybedebilmektedir. Toptan ve perakende sektöründeki oluşabilecek yapısal bozulma, hiper rekabet veya stratejik ittifakların oluşması, bağlam içerisindeki diğer düzenleyici ve aracı değişkenlere göre (örn. sektördeki dijital okuryazarlık, müşteri alım gücü ve segment tercihleri) ön plana çıkar ve değişkenlik gösterir.

3.4.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Araştırma evrenini otomotiv yedek parça ve elektrikli el aletleri olmak üzere iki farklı ticari sektörün Türkiye’deki toptan ve perakende dağıtıcı firmaları oluşturmaktadır. İki farklı sektör seçilmesinin sebebi, tezin çıkış noktalarına paralel olarak ileri sürdüğü karşılaştırılabilir ve bağlam ilişkilerini keşfedici bir kapsam oluşturmaktır. Ayrıca daha özele inildiğinde, yazındaki çağrılara paralel olarak form tanımının boyutlarını deneysel veriler ile keşfedici bir yaklaşımın gereği olarak, farklı dinamiklere sahip sektörler seçilmiştir. İki farklı sektörü farklı iki kültürel bağlam içerisinde incelemek aynı zamanda karmaşık sistemlerin başlangıç koşullarına duyarlılık ilkesini kontrol altında tutmak için de işlevsel bir nitelik taşımaktadır.

İncelenen sektörler, Türkiye’nin ana iş sektörlerinden olan otomotiv ve inşaat sektörleriyle ilişkili örgütsel alanlar (veya komüniteler) içerisinde seçilmiştir. Alt sektörler olarak otomotiv sektörünün alt iş kolu olan otomotiv satış sonrası yedek parça ve inşaat sektörüne fonksiyonel ürün desteği sağlayan elektrik motorlu el aletleri belirlenmiştir. Her iki alt sektör de ana sektördeki gelişmelerden etkilenmekte ve onları etkilemektedir. Örgütsel alanlar içerisinde toptan ve perakende dağıtım firmalarının seçilmesinin farklı sebepleri vardır. Bunlardan *birincisi*, bu alt sektörlerin bünyesinde çok sayıda firma bulundurarak kendine özgü popülasyon dinamiklerine sahip bir araştırma evrenine sahip olması ve farklı evrimsel süreçleri etkileşimsel olarak çalışabilmek için gerekli veri çokluğunu sağlamasıdır. *İkincisi*, bu sektörlerdeki toptan ve perakende dağıtım firmalarının istihdam üzerindeki, tüketiciyi ürün ile buluşturma faaliyetlerindeki, değişimlere tepkisel uyum ve rekabet stratejisi oluşturmadaki ve sektörü uluslararası yatırım fırsatları yaratacak olgunluğa erişirmedeki kritik rolleridir. *Üçüncüsü*, firmaların küçük perakende dükkanlarından başlayarak KOBİ haline geldiği, kuşak devrinden ve kurumsallaşma adımlarını attığı dönemleri tarihsel ve süreçsel olarak, boylamsal, çoklu ve karşılaştırmalı örnek olay çalışmaları altında inceleyebilme olanağı sağlamasıdır. *Dördüncüsü*, otomotiv yedek parça ve elektrikli el aletleri sektörlerinin, ilki genellikle son tüketime yönelik olmayan (fren balatası ve polen filtresi gibi) işletmeler arası (B2B) ticari ürünleri, ikincisi genellikle son tüketicinin kullanımına yönelik olarak (elektrikli kırıcı delici, akülü delme vidalama makinesi gibi) işletmeden tüketiciye (B2C) son kullanıcı ürünlerini

kapsayan koşul bağımlılıklarına sahip farklı rutinler, yetkinlikler, ağlar ile işlevsel ve rekabet stratejileri gerektiren dinamiklere sahip olmalarıdır. Böylece, firmaların ve sektörlerin küreselleşme, elektrifikasyon, şehirleşme gibi çevresel mega trendlerden farklı şekillerde etkilenecek yaşadıkları dönüşümlerin aktörlerin rolleriyle birlikte zaman boyutunda incelenmesi mümkün olmuştur.

Araştırma evreninin ana sektörler, alt sektörleri ve sektörel konumlarına karar verildikten sonraki aşamada, tezin form tanımına paralel olarak örgütsel toplulukların (popülasyonların) sınırları da belirlenmiştir. Formun dışsal bileşenleri olarak değerlendirilen *sınır* ve *ağ* temelli popülasyonlar araştırmanın keşifsel aşamasında tanımlanmış, ilerleyen aşamalarda formların *yapı*, *süreç* ve *faaliyetler* (amaçlar, yapısal tasarım unsurları, rutinler, yetkinlikler, örgütsel davranışlar ve stratejiler) olarak içsel boyutlarının inceleneceği analiz birimlerinin tespit edilerek son olarak *sosyal kimlik* temelli formların tanımlanabilmesi sağlanmıştır.

Sınır ve ağ temelli form bileşenlerine göre örgüt toplulukları, ortak kaynak ve örgütsel alan ağlarından (tedarikçiler, müşteriler, sektör dernekleri ve meslek odaları gibi) beslenen, ortak yasa ve düzenlemelere bağlı, benzer ürün ve hizmet portföylerine sahip örgütsel topluluklardır. Doküman incelemesi ve pilot saha çalışması kapsamında örgütsel alandaki lider aktörler ile yapılan görüşmeler neticesinde sektörlerdeki “toptan ve perakende dağıtım firmaları” tanımının sınırları, “marka ve ürünlere sektördeki ana üreticilerin bayi veya temsilcilikleri olarak doğrudan ulaşabilen ve ürünleri tedarik zincirinin alt noktalarına (perakendeci, bakım onarım servisi veya son kullanıcı) ulaştıran firmalar” olarak belirlenmiştir. Bu firmalar, ürün ve hizmet portföylerine göre benzer ticaret odaları alt meslek komitelerine üyedir. Aynı Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması (ISIC ve SIC) altında faaliyet göstermekte ve benzer normatif ve yasal düzenlemelerden etkilenmektedir.

Teknik gereksinimlerin oluşturduğu ayırıştırıcı düzenekler sonucunda uzmanlaşarak farklı kaynak kesimlerine yerleşen firmaların, zamanla normatif kaynakların da (tedarikçi fiyat listeleri ve müşteri türü bazlı ıskonto yapıları, ISIC kodları, dernekler ve satın alma ittifakları gibi) etkisiyle belirli bir nişte belirli bir örgütsel form oluşturduğu gözlemlenmiştir. Şirketlerin tedarik zincirindeki konumları (toptan ve perakende dağıtım), kaynak kesimleri içindeki yerleri (belirli ürün ve hizmet

uzmanlığı) tedarikçi ve müşteri beklentilerini şekillendirerek topluluk sınırlarını ve örgüt formlarını belirginleştirmiş ve, firmaların yapı, süreç ve sınır konumlarına göre *kimlikler* kazanmasını sağlamıştır. Otomotiv yedek parça sektöründeki toptan dağıtıcıların “içten yanmalı motorlu araçların yedek parçaları” sektöründe faaliyet gösteren firmalar merkezi kaynak kesiminde yer alan formlar iken dizel motorlu araçların motor aksam yedek parçaları ve “ağır vasıta motorlu taşıtların mekanik aksamı” sektöründeki firmalar ise, uzmanlaşmış, uzmanlık, tecrübe, ağ ve bilgi sermayesine bağlı giriş engelleri barındıran yerleşik uzman firmalardan oluşmaktadır. Elektrikli el aletleri toptan ve perakende dağıtım sektörü ise, ürün girdileri bakımından harmanlayıcı düzenekler altında genel hırdavat sektörüne gömülü bir kesim olarak, müşteri tipleri ve beklentileri özelindeki ayırıştırıcı düzenekler altında toptan, perakende, e-ticaret veya endüstriyel son kullanıcılardan oluşan farklı kaynak kesimlerindeki uzman veya birden fazla kaynak kesiminde faaliyet gösteren genelei firmalardan oluşmaktadır.

Gözlemlenen çevresel düzenekler, sektörel normlar, yaygınlaşmış uygulamalar, güç kaynakları ve yönetsel miras özellikleri (örn. öncü ve takipçi stratejiler, kuşak entegrasyonu ve profesyonelleşme, uzun vadeli kurumsal niyetlilik ve kısa vadeli kar optimizasyonu) arasından uç değerler, olguların orta-ölçeğini oluşturan yerleşik formlar, farklı kaynak kesimleri ve farklı tarihsel mirasa sahip firmalar örneklemlemlere dahil edilmiştir. Buna göre, her iki sektör için de tedarik zincirini başlatan üretici marka ve firmalardan biri olan Bosch Grubu’nun ilgili sektör yöneticileri, çoklu durum çalışmasının her iki sektör ve bağlamı için de örnekleme sektörel uzman ve uygulama yayıcı aktör rolleri ile yer almıştır.

Her ne kadar araştırmada nitel veri çokluğundan bilgi üretme tekniğinin kullanımı gereği, bilinçli bir örneklem seçimi ile örneklemin temsil gücünü arttırmak amaçlanmış olsa da kısıtlı bir içerik ile çalışılmıştır. Nitel araştırmaların doğal bir kısıtı olan bu durum araştırmamız için de söz konusudur. Ayrıca, çevresel ayıklanmaya uğrayan ve faaliyetlerini sürdürememiş şirketlere ulaşamaması nedeniyle bu şirketler ve ilgili süreçler hakkındaki bilgiye dolaylı aktarma veya ikincil kaynaklardan ulaşılabilmesi araştırmanın diğer bir kısıdını oluşturmuştur. Boylamsal araştırmada incelenen tarih aralığı içinde olguya etki eden tüm olayların belirlenebilmesi ve zaman serileri yaratılması organizasyonel ve sosyal araştırmaların doğasında olan bir kısıtlılık

olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel davranış ve tutum değişiklikleri, aktörlerin bilişsel algıları ve stratejik kararların verilmiş psikolojisi, bireysel gerçekliklerden etkilenebilmektedir. Bu kısıtlılığı aşmak için, araştırmaya dahil edilecek şirket ve sektör olay ve davranışlarının tespiti, ilişkilendirmesi ve yorumlanması sürecinde, farklı bilgi kaynaklarının görüşlerine başvurma, durum betimlemeleri kullanma, farklı katılımcılarla doğrulama yapma, uzman değerlendirmesinden yararlanma, sosyal gerçeklik seviyesinde tespit edilemeyen ifadeleri yorumlamaktan kaçınma ve yazında yer alan temel kavramların çerçevesinde kalma gibi yöntemlerden yararlanılmıştır.

3.5.Araştırmanın Modeli

Evrimsel yaklaşımlar, yasa koyucu ve indirgemeci ifadelerden ziyade esnek, sezgisel ve keşifsel önermelerden oluşurlar. Olguya yönelik ipuçları barındıran bu önermeler test edilebilir hipotezler üretmeye yardımcı olur. (Aldrich ve Ruef, 2006; Sober, 1984; Langton, 1984). Dört genel evrimsel süreç, sosyal olguların değişimini incelemek için gerekli ve yeterli temeli sağlar: çeşitlenme, seçim, tutulma ve kaynak mücadelesi (Campbell, 1969; Dennett, 1995; Hull, 2001).

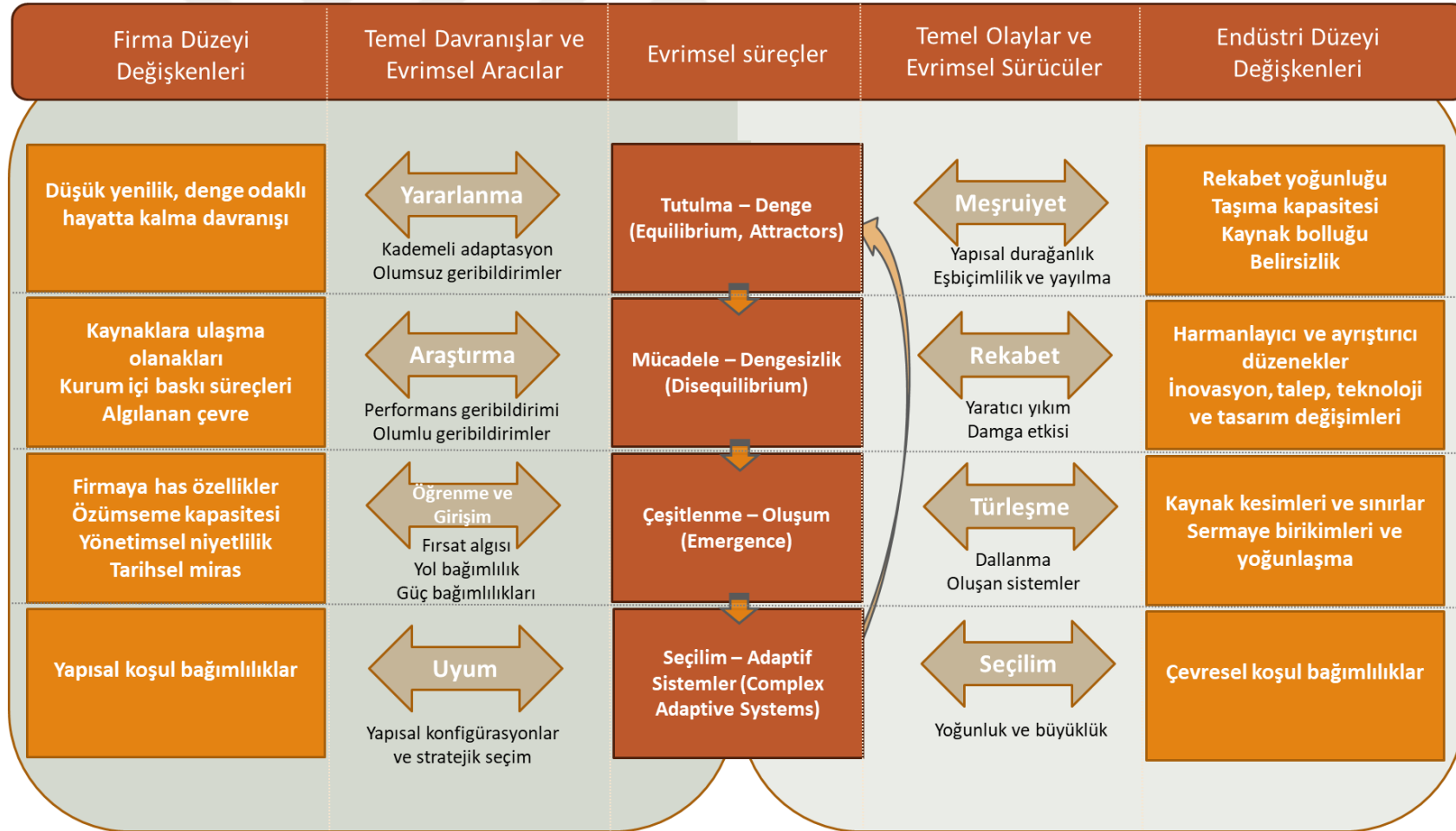
Sistem dengesizliği düşüncesi (non-equilibrium) ve karmaşık adaptif sistemler (CAS) gibi yaklaşımlar (Stacey 1995; McKelvey, 1997; Anderson, 1999), organizasyon ve değişim olgusunu denge odaklı değil devinim ve kaotik unsurlar üzerinden açıklamanın üstünlüklerini ortaya koymuştur. Örgütsel alanlar, alt sistemleri karşılıklı olarak etkileşim ve sürekli devinim içinde olan ve uzun süreli denge durumları gözlemlenebilen sistemlerdir. Makro bağlamda ise genel sistem her zaman dengesizdir. *Kaos teorisi* odaklı bir yaklaşım, tüm evrimsel süreçlerde etkili olmak üzere pozitif geribildirim, yol bağımlılık, doğrusal olmayan etkiler, öğrenen sistemler gibi değişime özelliklerini ve yönünü veren kavramları etkin olarak kullanmaya olanak tanır.

Çeşitlenme, değişim ve oluşum olgularının süreçsel doğasını işleyebilmek ve anlamak için tarihsel bilgi temelli yaklaşımlar öne çıkarılmıştır (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Zald, 1993; Kieser, 1994, Üsdiken ve Kieser, 2004). Örgütsel araştırmalarda *tarihsellik*, kültürel geçmişin yansımalarını, aktörlerin geçmiş fırsat algıları ve kararlarının etkilerini ve genel evrimsel süreçlerin işleyişinin zaman içindeki

değişimini analize katmak açısından önemli görülmüştür (Kieser, 1994). Farklı kültürel coğrafyalardaki endüstrilerin zaman içerisindeki değişimini tarihsel bağlamda boylamsal olarak incelemek daha zengin ve test edilmiş bilgi ortaya çıkarmaya yardımcı olur.

Evrimsel, kaotik ve tarihsel bağlam altındaki boyutlardan oluşan *birlikte evrim* yaklaşımı, örgütlerde ve örgüt popülasyonlarında değişim ve çeşitlenmeyi incelemek için elverişli bir çerçeve sağlar. Buraya kadar belirtilen unsurlar ile beraber birlikte evrim yaklaşımının diğer temel unsurlarından olan çok katmanlılık ve çok yönlü nedensellik altında örgütler ve örgüt topluluklarının evrimlerinin eş zamanlı olarak çalışılabilmesi, iç içe, karşılıklı ve gecikmeli etkilerin bilgi üretimine katılabilmesi, birlikte evrim yaklaşımının sunduğu araştırma programı ile mümkün hale gelmektedir. Buna göre örgütsel değişimin, genel evrimsel süreçler altında, örgüt ve popülasyonların eş zamanlı olarak, kaotik elementler ve tarihsel bağlam aracılığı ile incelendiği model Şekil 3.2’de gösterilmiştir. İki farklı analiz düzeyindeki her bir evrimsel süreç içerisinde kavramsal olarak tartışılıp oluşturulan önermeler bir sonraki bölümde tanıtılmıştır.

Örgütsel değişimi çok katmanlı (çoklu analiz düzeyli) ve etkileşimci bir perspektiften incelemek, denge odaklı geleneksel kuramlardan da önermeler almayı uygun hale getirmektedir. Her biri baskın olarak farklı evrimsel süreçleri ve analiz seviyelerini benzer paradigmlar altında inceleyen indirgemeci yaklaşımlar, aktörlerin veya çevrenin rollerinin durumsal olarak etkin olduğu farklı fazlarla ilgili olarak bilimsel literatürde kabul görmüş bilgi üretiminde bulunmayı başarmışlardır. Doğrusal ve tek yönlü nedensellik temelinde gerçeklik varsayımına sahip indirgemeci yaklaşımlar, ilişkilerin etkin yönlerine dair gözlemlenebilir bilgi üretme ve bütünün parçası olan önermeleri test ederek doğrulama amaçları için işlevsel yöntemlere sahiptir. Önerme dizilerinin iki ayrı analiz birimine göre oluşturulması, bütüncü ve indirgemeci yaklaşımlardan beraber fayda sağlanan entegre edici bir araştırma modeli edilmiştir.



Şekil 3.2 Araştırmanın Modeli

3.6.Araştırmanın Önermeleri

Şekil 3.2’de gösterildiği gibi örgütsel değişim, genel evrimsel süreçler altında, farklı analiz düzeylerinde, boylamsal (longitudinal) bir araştırma çerçevesi ile temellendirilmiş; yeni formların oluşumu, çeşitlenme süreci kapsamında etkileşimsel olarak ele alınmıştır. Araştırma tasarımı, çevresel ve kurumsal olaylar ile aktör eylemleri ve uyum davranışlarının, firmaya özgü özellikler aracılığıyla ile etkileşerek yeni formları ortaya çıkardığı öncülünde oluşturulmuştur. Tarihsel süreç ve sosyokültürel bağlam içerisinde endüstrilerin yaşadığı evrimsel döngüleri ortaya çıkaracak önermelere ve kavramsal tartışmaya bu bölümde yer verilmiştir.

Örgütler ve örgütsel alanlar kaotik sistemlerdir (Stacey, 1995; Thiétart ve Forgues; 1995; Thiétart ve Forgues; 1997; Dooley ve Van de Ven, 1999; Anderson, 1999; Smith, 2001). Bunun anlamı, makro ölçekte genel sistem dengesiz ve öngörülemez olsa da alt sistemlerde geçici denge durumları ve gözlemlenebilir örüntüler oluşabilir. Örgütsel alanda birbirine sıkı veya gevşek olarak karşılıklı bağımlı birtakım değişkenler (koşul bağımlılıklar) mevcut sistemi sürdürme güdülleri ve gereçlerinin baskın olduğu dönemlerde sınırlı sayıda ve belirli konfigürasyonlar yaratırlar (Meyer vd., 1993). Bu konfigürasyonlar, etkileyen değişkenlerin karşılık bağımlılığı altında çekim merkezleri etrafında toplanır (örn. pazar yoğunlaşması ve konglomera oluşumları). Değişkenlerin çok yönlü nedenselliği, sisteme doğrusal olmama niteliği kazandırır. Bu sebeple karmaşık sistemler indirgemeci yaklaşımlara direnirler (Anderson, 1999). Yine de belirli sayıda etkin değişkenin belirli aracı değişkenler ile etkileşimi (örn. ekonomik büyüme beklentilerine dayalı fırsat algısı ve hiper rekabet oluşumu) bütünün parçalara bölünerek tümevarımsal çıkarımlara olanak tanımaktadır. Bu sayede, doğrusal regresyon temelli yaklaşımlar çeşitli bağlamlarda doğrulanan sonuçlar verebilse de (örn. geniş kaynak kesimlerine hitap eden genelci firmaların yüksek sermaye edinimi ile türbülansa direnerek hayatta kalma yeteneği) birbiri ile çelişen (örn. kaynak bölünmesi aracılığıyla kesim genişliği ile performans ilişkisinin kaynak yoğunlaşmasına bağlı olarak zıt sonuçlar verebilmesi) veya farklı çalışmalarla karşılaştırılamayan (örn. sektörel eğilimleri iyi okuyabilen yöneticiler ile

öğrenme kültürü yüksek firmaların rekabetçi kaynak kesimlerinde hayatta kalması) çalışmaların ortaya çıkması, “açıklanamayan sapma” kavramıyla açıklanabilmektedir. Bu noktada, indirgemeci yaklaşımların bütüncü yaklaşımların bünyesinde desteklendiği araştırma programları umut vaat etmektedir. Başka bir ifadeyle, boyutsallık (çok veya az boyutlu) ve etkileşimin doğası (doğrusal bağımsız veya karşılıklı bağımlı nedensellik) matrisinde az boyutlu ve karşılıklı bağımlı değişkenlere sahip konumda bulunan organizasyonlar örüntü veya çekim merkezleri (örn. endüstri konsantrasyonu, hiper rekabet, M-form vb. olgular) üretmeye yatkın sistemlerdir. Örgütsel sistemlerin bu özellikleri, kesit çalışmalarındansa örüntü arayıcı boylamsal yöntemleri verimli bir program haline getirmektedir.

Evrimsel süreçleri anlamak için, yazın genellikle çeşitlenme sürecini etkili bir başlangıç noktası olarak ele alır. Bu tezde evrimsel çevrim, araştırmanın amacı gereği çeşitlenme sürecini merkeze alacak bir akıcılık oluşturacak şekilde, tutulma süreci ile başlatılmıştır.

Tutulma süreci, seçilmiş form ve etkinlik dizilerinin korunduğu, kopyalandığı ve yeniden üretildiği dönemdir. Çevrenin değişim hızının görece yavaş olduğu bu dönemde başarısı kanıtlanmış rutinler hızla yayılır ve tekrarlanır; böylece tanınmış seçim kriterlerini sağlayan formlar hayatına devam eder. Kurum haline gelen uygulamalar, mevcut egemen formların devamlılığını sağlar.

Karmaşıklık ve kaos teorisi terimleriyle açıklamak gerektiğinde, tutulma süreci devinim halindeki makro sistem içerisinde örgütlerin ve popülasyonların çekim merkezlerinde geçici bir denge konumunda olduğu bir dönemdir. Örgütsel alanda olumsuz geribildirim nosyonunun baskın olduğu işlemler kümesi, sistemin denge halini sürdürebilmesine yardımcı olur. Bu dönemde, değişimi baskılayan güdüler ve süreçler baskındır. Kesikli denge yaklaşımının yakınsak evrim dönemi olarak isimlendirdiği bu süreçte sistem bir düzen görünümüne doğru evrilmiştir. Sistem, dengesini koruyan kuvvetler etkinliği ve egemenliğindedir (örn. risk iştahsızlığı, mevcut verimli düzeneklerden yararlanma avantajı, sermaye yatırımları ve amortismanlar, örgütsel atalet, vb.). Tutulma sürecinde örgütler yararlanma ve temel yetkinliklere uyarlanma ile kademeli adaptasyon süreci yürütürler. Bu kademeli adaptasyonların birikimli toplamı aynı oranda büyük bir değişim üretmeyebilir. Ancak

bu dönemdeki davranış ve olaylar (örn. âtıl kaynakların deneyime yönlendirilmesi, erken dönem dijitalleşme yatırımları, vb.) gecikmeli ve doğrusal olmayan etkiler kapsamında gelecekte oluşacak mücadele ve çeşitlenmenin araçları olurlar. Bu etkiler, karmaşık sistemlerin orantısızlık ve öngörülemezlik ilkelerinden ileri gelmektedir.

Karmaşıklık ve kaos ile kesikli denge yaklaşımları tutulma fazını beslemeye kavramsal destek sağlarken, bilgi temelli örgüt teorisi ile sosyoloji kökenli belirlenimci örgüt kuramları, tutulma olgusunu örgüt ve popülasyon seviyesinde ele almaya yardımcı olmuştur. Firma davranışı, öğrenme ve atalet teorileri, tutulma dinamiklerini örgüt seviyesinde açıklamaya yararken; yoğunluk bağımlılığı teorisi, yayılma teorisi ve eşbiçimlilik mekanizmaları popülasyon seviyesinde açıklayıcı kuramsal önermeler sunmaya yardımcı olmuştur.

Önerme 1- Örgütler ve popülasyonlar, bir mücadele dönemi sonrasında çeşitlenen ve seçilen formların korunarak yeniden üretildiği bir denge durumuna gelirler. Olumsuz geribildirim olumlu geribildirime baskın olduğu bu dönemde çeşitlenmeyi baskılayan güdüler ve kuvvetler etkilidir.

Tutulma dönemindeki, dinamikler, iş yapış şekilleri, etkinlik dizileri, rutinler ve stratejiler bir “çekim merkezinin” unsurları olarak tanımlanabilir. Endüstrinin içinde bulunduğu çevresel türbülansa, yapısal güç unsurlarına (örn. pazara giriş bariyerleri), barındırdığı firmaların kendine özgü özelliklerine (firm- idiosyncrasy) ve aktörlerin kararlarının karşılıklı etkileşimine göre rotası ve süresi öngörülemeyen bir denge durumu gözlemlenir. Bu denge döneminde örgütler kademeli adaptasyon (March ve Simon, 1958; Katz ve Kahn, 1966; Levinthal ve March, 1993) süreçlerini işletirler.

Örgüt seviyesinde korunumu belirleyici davranışlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Önerme 1a- Örgütler, çevresel durağanlık durumunda ağırlıklı olarak öz yeteneklerine yönelir, baskın olarak yararlanma davranışında bulunarak uyum davranış kaynaklarını optimize ederler.

Önerme 1b- Örgütler, doğdukları zamandan itibaren bir kaynak ve ilişkiler ağına gömülü durumadırlar. Sahip olduğu kaynaklar kullanmanın ekonomik avantajlarının yanında, “hesap verilebilirlik” ve “güvenilirlik” edinimleri aracılığıyla kazanılan çevresel meşruiyet örgütlerin birincil hayatta kalma unsurlarını oluşturarak örgütlerde yapısal durağanlık meydana getirirler.

Yoğunluk bağımlılığı kuramı (Hannan ve Freeman, 1984; 1989) ve eşbiçimlilik mekanizmaları (DiMaggio ve Powell, 1983) ile ilgili alan yazını çerçevesinde, popülasyon seviyesinde çeşitliliği baskılayıcı olgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Tutulma süreci örgüt popülasyonlarının en düşük yoğunluktan en yüksek yoğunluğa ulaştığı, sonrasında dengeli ve azalan yoğunluğa doğru ilerlediği dönem boyunca seyrederek. Meşruiyet ve rekabet süreçleri, bu yoğunluk seyrinin özelliklerini tayin eden önemli iki unsurdur. Bu öncüllere göre;

Önerme 1c- Çeşitlenme ve seçim sonrasında oluşan yeni formların düşük yoğunluğu sırasında bilişsel meşruiyet süreci; hızlı yeni örgüt kuruluşları nedeniyle artan yoğunluk döneminde ise rekabet süreçleri baskın rol oynayarak popülasyonların yaşam döngülerinde belirleyici olurlar.

Yoğunluk bağımlılığı kuramı kapsamında popülasyon yaşı ve örgüt büyüklükleri gibi demografik özellikler ve çevresel türbülansın yüksekliği ile popülasyon yoğunluğu arasında bağdaştırıcı, etkileşimli ve gecikmeli ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişkileri yaratan temel mekanizma, popülasyondaki yaş ve büyüklük artışının yeni örgüt kuruluşlarını olumsuz yönde etkilemesidir.

Yayılma kuramı ve yoğunluk bağımlılığı kuramları kapsamında, popülasyonlar arası sınırlar (coğrafi, siyasi ve kurumsal) ile meşruiyet ve rekabet süreçlerinin işleyişi arasında düzenleyici bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, kültürel sembollerin sınır ötesi yayılımının maddi kaynakların yayılımına göre daha kolay olacağından meşruiyet süreçleri geniş kapsamda, rekabet süreçleri dar kapsamda daha etkilidir.

Önerme 1d- Endüstrilerdeki baskın faaliyet şemaları (etkinlik dizileri) yeni egemen formların özelliklerini oluşturur. Seçilmiş formlar, kurulan ağlar, iş birlikleri,

usallaştırıcı aktörlerin söylemleri ve aksiyonları ile hızla yayılarak kurumlaşır. Popülasyonlar içerisinde işleyen eçbiçimlilik kaynakları ile çeşitlenme baskılanır, yerleşik formları korunur ve yeniden üretilir.

Mücadele süreci, sermaye, meşruiyet ve diğer kaynaklara ulaşmanın zorlaştığı ve rekabetin arttığı dönemdir. Çevresel ve örgütsel yoğunluk, yenilik ve diğer hareketlerin kesintiye uğrattığı denge durumu, kaynaklara ulaşma ve hayatta kalma şartlarını değiştirir. Mücadele süreci, seçim baskılarının başlangıcı ve etkin bir çeşitlenme sürecinin ise temelidir.

Kaotik sistemler, farklı kaotik karakterlere sahip olabilir (dengeli-stabil, salınımlı-periyodik, rassal-kaotik, beliren-kaotik gibi (Waldrop, 1992)). Örgütler, genellikle oluşan (emergent) karakterli kaotik sistemlerdir. Buna göre örgütlerin yaşam seyrinde yol bağımlı örüntüler gözlemlenebilir; geçici denge halleri, köklü ve geniş kapsamlı etkinlikler ile kesintiye uğratılabilir, böylece örgütler tanımlanmış çekim merkezlerinden ayrılabilirler. Mücadele süreci, sistem dengesizliğinin alt ve üst sistemlerde birlikte gözlenebildiği dönemlerdir. Her endüstri için yapısal güç unsurlarının sonsuz sayıda mümkün kombinasyonundan oluşan özgün bir başlangıç koşulları kümesi vardır (Porter, 1985). Örgütler, “kritik noktada” (edge of chaos) yeni doğacak bir düzen için etkinliklerde bulunurlar.

Sistem dengesizliği düşüncesi, kesikli denge teorisi ve endüstri evrimi, mücadele sürecindeki örgütsel değişim olgularını açıklamaya, örgüt ve popülasyon seviyesindeki yansımalarını anlamaya yardımcı olmuştur.

Önerme 2- Değişen çevresel koşullar (yenilik, talep, ekonomi, vb) bir noktada örgüt ve popülasyonları, iş sistemlerinin korunamayacağı bir noktaya ulaştırır. Mücadele sürecindeki kaynak (finansman, müşteri, iş gücü vb) rekabeti, dengeden uzak “kritik noktada” (edge of chaos) faaliyet gösteren örgütleri ve bulundukları popülasyonları, doğrusal olmayan karşılıklı işlemlerinden (örn. yatırım kararları) ve başlangıç koşullarına duyarlılık ilkesinden dolayı öngörülemez bir yörüngeden yeni bir denge (çekim) merkezine sürüklenmek üzere yerleşik örgütsel etkinlik örüntülerinden (egemen form unsurlarından) uzaklaştırır.

Dengesizlik olgusu ise örgütler üzerinden aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Önerme 2a- Mücadele dönemi, örgütlerde iç ve dış unsurlar ile beraber tetiklenir. Dış unsurlar, ürün sınıfı yeniliklerin (talep, teknoloji, kullanıcılar ve kurumsal şartlar gibi) örgütçe algılanan veya kestirilen çevresel etkileriyle meydana gelen fonksiyonel, politik ve kurumsal baskılardır. İç unsurlar ise, sürekli hale gelmiş düşük performans geribildirimleridir. Bu etkiler, örgütlerin çekirdek değerlerini ve temel stratejilerini (ürün, pazar ve teknoloji alanlarındaki) sorgulamasına, yeniden yönlendirmesine ve araştırma faaliyetlerini hızlandırmasına neden olur.

Önerme 2b- Endüstrilerin yapısal güç unsurlarında meydana gelen ve popülasyonları dengeden çıkartacak kadar büyük değişimler, kolektif örgütsel tepkilerle beraber büyür ve yeniden düzenleyici bir etki yaratır.

Çeşitlenme süreci, örgütsel formların amaçlı (intentional variation) veya rassal (blind variation) süreçlerle boyutlarının değiştiği, popülasyonlarda çeşitlenmenin ve yeni formların ortaya çıktığı dönemdir. Hem amaçlı süreçler (örn. araştırma davranışlarına olanak tanıyan formel teşvikler) hem de bilinçsiz unsurlar (örn. deneme yanılma ile öğrenme, şans faktörleri, taklit uygulamaları) bir arada rol oynayan, ağırlıklı olarak bilinçsiz süreçlerin etkili belirleyici olduğu kabul görmüştür.

Çevresel koşulların değişmesi, örgüt ve popülasyonlarda devinimin seyrini değiştirir. Çevresel değişimin hızı ve karmaşıklığına göre yeni stratejik davranışlar (Ansoff, 1972), oluşan stratejiler (Mintzberg, 1990) ve yapısı değişen pazarlar oluşur (d'Aveni, 1995). Firmaların dış çevrede olup bitenleri algılama ve aksiyon almasında tarihsel miras, yol bağımlılığı, kurumsal baskılar, özümseme kapasitesi, yönetici tercihi ve firmaya özgü özellikler rol oynar (Huygens vd., 2001; Djelic ve Ainamo, 1999; Carney ve Gedajlovic, 2002). Örgütlerin bu devinim içerisindeki evrimi (mikroevrim), teknik ve kurumsal çevredeki değişimlerin hızının gerisinde kalırsa, dış seçim mekanizmalarının, tam tersi durumda ise iç uyum mekanizmalarının rolleri ağırlık kazanır (McKelvey, 1999).

Evrimsel örgüt teorisi, birlikte evrim ve yeni formların oluşumu yazını ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları çeşitlenme olgusunu diyalektik, etkileşimsel,

yapılanmacı ve oluşumsal boyutlarla incelemeye yardımcı olur. Buradaki kaynak ve güç çatışmaları, aktör ve çevrenin yapı-eylem önceden düşünülme yen etkilerle birlikte bir oluşum yaratır.

Önerme 3- Çeşitlenme süreci, olumlu geribildirim süreçlerinin fark yaratacak kadar etkili olduğu ve değişimin yaşandığı bir dönemdir. Örgütsel alanda meydana gelen çatallanmalar (bifurcation), yol bağımlılık gereği tersine çevrilemez bir rota oluşturur. Örgütler, tarihsel miras, özümseme kapasitesi, yönetsel niyetlilik ve çevresel rekabet dinamiklerinin ortak etkileriyle ile yeni bir yönetim mantığının belirdiği bir oluşum (emergence) süreci yaşarlar.

Önerme 3a- Rassal çeşitlenme süreçleri, örgütlere yeni oluşan dinamiklere uygun olabilecek yeni yetkinlik ve rutin davranışlar kazandırır. Bu yeni etkinlik örüntüleri, örgütlerin çekirdek özelliklerini (örn. amaçlar, yetki ilişkileri, teknolojiler ve pazarlama stratejileri) etkileme derecesine göre yeni formların oluşumunun içsel motoru olarak etkili olurlar.

Önerme 3b- Bilinçli çeşitlenme süreçleri, yerleşik örgütlerden kopma, girişim veya yeniden yönlendirme ve dönüşüm (reorientation, transformation) etkinlikleri aracılığıyla örgütsel alanda çeşitlilik yaratırlar. Tutulma sürecinin uzunluğu ve denge fazının çalkantı derecesi, popülasyon demografisi, endüstrinin kuruluş koşulları ve yapısal güç unsurlarının konumu ile çevresel kaynak ve kesim özelliklerinin moderatörlüğünde yeni formlar popülasyon dışından katılan yeni firmalar baskın olmak üzere yeni veya yerleşik örgütlerden oluşabilir.

Önerme 3c- Birikimli aktör eylemleri, güç edinme ve bağımlılık azaltma çabaları, bilişsel şematik algı ve kararlar (örn. işbirliği ve rekabet anlayışı) yeni formların oluşumunu şekillendirir. Gönüllü eylem, fırsat algısı ve yatırım kararları gibi stratejik etkinlikler ile yeni oluşumları başlatıcı ve yön verici konumdadır; nihai yeni yapının oluşumunda çevrenin belirleyiciliği daha baskın olmak üzere yönetim etkinlikleri çevrenin tam ve koşulsuz belirleyiciliğini engeller.

Önerme 3d- Teknolojik ya da politik yenilik veya kaynaklar ile ilgili unsurları etkileyen diğer hareketliliklerin yol açtığı değişim ve fırsat algısı çevresel

çeşitlenmenin ana unsurlarındandır. Kaynakların yeniden dağılması, dönemsel özelliklerin örgüt kuruluşlarına nüfuz etmesi, edinilmiş iç kaynaklar vasıtasıyla girişim fırsatı yeni örgüt türleri yaratır.

Önerme 3e- Değişim ve yenilik algısı, yerleşmiş kurumların bozulmasına yol açar.

Önerme 3f- Bireylerin çevrelerindeki kaynak havuzu ile olan algı ve etkileşimi, yeni sosyal sistemleri meydana getirir.

Seçilim süreci, ikiz ve iç içe olan çeşitlenme süreci ile ilişkili bir süreçtir.

Önerme 4- Yönetimsel seçim ve çevresel seçim mekanizmalarının etkin olduğu seçim sürecinde, örgütler yeni çevreye uyumlanır veya çevresel seçim vasıtasıyla ayıklanmaya uğrarlar.

Önerme 4a- Örgütler, koşul bağımlılıkları arasındaki uyuma sahip konfigürasyonlara bürünerek hayatta kalabilirler.

Önerme 4b- Yönetimsel niyetlilik ve stratejik seçim, aktörlerin çevreyi doğru algılayıp, kimi durumlarda çevreyi de etkileyerek firmaların hayatta kalmasını sağlayabilir.

Önerme 4c- Popülasyondaki örgüt topluluklarının yaşı ve büyüklüğü, meşruiyet ve rekabet avantajları sebebiyle bu örgütlerin çevresel seçilimi olumlu yönde etkilerken yeni örgütlerin kurulmasına engel teşkil eder. Örgüt topluluklarının sayısı ise kaynak havuzuyla ilişkileri moderatörlüğünde topluluktaki ölüm oranlarını artırır ve aynı türden örgütlerin kuruluş oranlarını düşürür.

Önerme 4d- Popülasyondaki örgütlerin örgütsel alan içerisindeki kaynak kesimlerinin dağılımı, örgütlerin uzmanlaşmış veya genelci olması seçim dinamiklerini etkiler. Kaynak dağılımının görece olarak homojen olması (sosyal normlar, yasalar, müşteri ve pazarlar, uzmanlık ve iş gücü gereksinimi, hammadde çeşitleri vs) genelci örgütlerin ölçek verimliliğini pozitif etkiler.

3.7. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada temel veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış olarak derinlemesine öğrenme tasarımı altında gerçekleştirilmiştir. Sorular alan araştırması ve uzman değerlendirmesi sonucunda açık uçlu olarak oluşturulmuş, anlatıcının konuyu anladığına emin olunduğu süreçte görüşme süresince anlatıcının cevaplarına öncelik verilmiş, görüşmenin gidişine göre sorulara açıklık getirilmiş veya cevaplanmayan sorular tekrar sorulmuştur. Görüşmecilerin sağladığı ikincil kaynaklar, firmaların web siteleri, firmalardan edinilen endüstri ve pazar araştırmaları dosyaları aracılığıyla alan araştırması ve doküman incelemesi yöntemleri ile veriler, nitel ve nicel olarak genişletilmiş ve çeşitlendirilmiştir.

Görüşmeler ofis ortamında yüz yüze veya görüntülü görüşme yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamı ve seçilen örneklem doğrultusunda görüşülen kişiler, Türkiye’de toptan ve perakende ticaretin gelişmeye başladığı kırılma dönemi olan 1980 yılı ve öncesinden itibaren ilgili sektör, kendi firmaları, yerleşik ve tasfiye olmuş rakip firmalar, önemli ekonomik ve teknolojik olaylar ile normatif etkilerin görüldüğü Avrupa organizasyonlarının uygulamalarıyla ilgili geniş bilgi ve tecrübelerle sahip, birinci kuşak kurucu veya ikinci kuşak üst yöneticilerden seçilmiştir.

Gerçekleştirilen dokuz görüşmenin ardından, görüşme sırasında katılımcıların izniyle alınan ses kayıtlarının transkripsiyonu sonucunda 120 sayfa görüşme metni elde edilmiştir. Görüşmelerin kapsamı ile ilgili özel bilgiler tablolarda gösterilmiştir. Etik değerler ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında görüşmeci isimleri paylaşılmamıştır.

İncelenen birinci sektörün örnekleminde yer alan 1. kaynak kesimi, genel mekanik aksam yedek parça sektörünü, 2. kaynak kesimi uzman ağır vasıta yedek parça sektörünü, 3. kaynak kesimi ise uzman dizel motorlu taşıtlar yedek parça sektörünü temsil etmektedir.

Tablo 3.1. Sektör 1 örneklem profili ve görüşme bilgileri

Sektör 1	Kaynak Kesimi	Açıklama	Tarih	Süre	Yöntem
Firma 1	Üretici/ithalatçı, D2C	Bosch Türkiye Mobilite Satış Müdürü	25.11.2021	57 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme
Firma 2	Toptan ticaret - kaynak kesimi 1	Firma 1 - kurucu CEO/YKB	29.11.2021	77 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme
Firma 3	Toptan ticaret - kaynak kesimi 1	Firma 2 - ikinci kuşak CEO	30.03.2023	52 dk.	Görüntülü görüşme
Firma 4	Toptan ticaret - kaynak kesimi 2	Firma 3 - ikinci kuşak YKB yardımcısı	13.04.2023	39 dk.	Görüntülü görüşme
Firma 5	Toptan ticaret - kaynak kesimi 3	Firma 4 – Genel Müdür	30.03.2023	52 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme

Tablo 3.2. Sektör 2 örneklem profili ve görüşme bilgileri

Sektör 2	Kaynak Kesimi	Açıklama	Tarih	Süre	Yöntem
Firma 1	Üretici/ithalatçı, D2C	Bosch Türkiye Elektrikli El Aletleri Satış Direktörü	7.04.2023	52 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme
Firma 2	Toptan Ticaret - kaynak kesimi 1,4	Firma 1 - satış yöneticisi	13.04.2023	42 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme
Firma 3	Toptan Ticaret - kaynak kesimi 1,4	Firma 2 - ikinci kuşak YKB yardımcısı	14.04.2023	52 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme
Firma 4	Perakende ticaret kaynak kesimi 2,3	Firma 2 - ikinci kuşak satış ve operasyon yöneticisi	14.04.2023	36 dk.	Ofiste yüz yüze görüşme

İncelenen ikinci sektörün örnekleminde yer alan 1. kaynak kesimi, geleneksel kanal toptan dağıtım sektörü müşterilerini, 2. kaynak kesimi geleneksel perakende dağıtım sektörü müşterilerini, 3. kaynak kesimi e-ticaret pazaryeri platform satışlarını, 4. kaynak kesimi ise özel projeler ve büyük ölçekli imalat firmalarına satışları temsil etmektedir.

3.8. Veri Analizi Yöntemleri

Araştırmada temel veri analiz yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, veri çokluğunu sistematik bir şekilde bilgiye dönüştürebilmek için görüşme metnindeki ifadelerin kodlanarak gruplandırılıp kavramlara dönüştürüldüğü bir yöntemdir. Amaç, verinin karmaşıklığının ve dağınıklığının altında yatan olguyu bulmak ve kavramlaştırmaktır (Baş ve Akturan, 2008). İçerik analizinde, dört temel kodlama biçimi kullanılmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990). Bunlar sırasıyla, açık kodlama, aksiyal kodlama, seçmeli kodlama ve kilit nokta kodlamadır. *Açık kodlama*, ifadeleri yorumlama ve ilişkilendirme aşamasıdır. Her bir ifadenin, çeşitli yönlerden olguya ilişkisi, tekrarlanma derecesi, katılımcıların belirttiği önem gibi unsurlar doğrultusunda kodlanarak önemli olaylar, davranışlar, sürücüler, durumlar ve uygulamalar tanımlanmış ve çeşitli kategoriler elde edilmiş olur.

Aksiyal kodlama, açık kodlamayı takip eden adımda gerçekleştirilir. Tanımlanan kodlar ilgili görüşmenin kendi içinde ve takip eden görüşmeler ile birlikte karşılaştırılıp indirgenerek kategorileştirilmeye devam edilir. Kategorilerin ilişkilendirilmesi ile olguyu anlamaya ve temel kavramlara ulaşmaya yaklaşılmış olur.

Seçmeli kodlama, araştırmanın ilerleyen aşamalarında gerçekleştirilen, kategorilerin azaltılarak gruplandırılması ile temel kategorilere ulaşılan kısımdır. Temel kategoriler, ilişkilerin yönlerini ve olgunun gelişimini anlamlandırmaya yardımcı olur. Aksiyal kodlamada elde edilen alt kategoriler, seçmeli kodlama aşamasında ana temalar altında gruplandırılmış olur.

Son olarak, bu aşamaya kadar oluşturulan temalar ve ilişki ağını kullanarak, açıklanmak istenen olguyu en iyi şekilde ortaya koyan kavramların ortaya çıkarıldığı *kilit nokta kodlama* aşaması gerçekleştirilir. Bu aşamada, araştırmacının teorik

duyarlılığı ve olgu ile etkileşiminden elde ettiği deneyimin aracılığında, toplanan verilerin yeterliliği ve literatür ilişkisi test edilerek olguyu açıklayabilme derecesi ortaya çıkmış olur. Bu aşama, olguyu en iyi açıklayan şemalar kurulana dek, tekrar yorumlama, ek görüşmeler ile yeni veriler elde etme ve veri çeşitlendirme gibi yöntemler kullanma gereğini ortaya çıkararak yön gösterici bir nitelik taşır.

Aksiyal kodlamalarda elde edilen kodlar (olaylar, davranışlar, algılar, tutum değişiklikleri, müdahale ediciler, değişkenler, ilişkiler, vb) uzman değerlendirmesi teyit edilmiş ve veri çeşitlemesi ile desteklenmiştir. Kodlanan olaylar ve diğer sürücüler, makroekonomik yazın, firma kaynakları ve sektörel raporlardan tespit edilerek tarihleri ve içerikleri ile birlikte kaydedilmiştir (örneğin Türkiye Cumhuriyeti - AB gümrük birliği anlaşması, sektörel uluslararası stratejik satın alma ittifaklarının kuruluşu, firma tasfiyeleri, Türkiye'ye yabancı sermaye girişleri ve tüzel kişi olarak faaliyet başlamaları, vb.). Takip eden süreçte veri analizi ile eş zamanlı olarak elde edilen bulgular üç aşamada düzenlenmiştir.

İlk aşamada, düzenlenen seçmeli kodlama şeması yardımıyla olguya ait ana temalar elde edilmiştir. Bu aşamada, örgütsel formlar, popülasyon sınırları ve kaynak kesimleri, bağlam ilişkileri altında keşfederek tanımlanmıştır. *İkinci* aşamada temel kategoriler ve alt kategoriler, sektörel betimlemeler ışığında anlamlandırılarak ilişkilendirilmiştir. Son olarak *üçüncü aşamada*, değişkenlerin çeşitli analiz düzeylerinde karşılıklı ilişkileri birlikte evrim araştırma çerçevesi doğrultusunda çözümlenmiştir. Olaylar ile davranışlar arasındaki etkileşim ve ilişkiler, katılımcı ifadeleri, uzman değerlendirmeleri, literatür öncülleri ve araştırmacının yorumları süzgeçlerinden geçirilerek sorgulamacı bir bakış açısıyla kurulmuştur. Elde edilen oluştumsal bulgular, çok yönlü ilişkisel önermeler ışığında açıklanarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Görüşme metinlerinin açık kodlanmasıyla ilgili örnekler Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'te gösterilmiştir. Araştırılan olgular ile ilgili kavramlaştırma ve bulgu üretilen önemli metinlerden aksiyal ve açık kodlama örneklerine Ek 2'de yer verilmiştir. Seçmeli kodlama ve kilit nokta kodlama sonucundaki temel kategoriler, temalar ve kavramlara sonraki bölümlerde yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Açık kodlama Örnek 1

İfade	Ham kodlar
<i>“...1990'lı yıllarda araç çeşitliliği artmaya başlayınca, yerli Fiat ile Renault'un dışındaki ithal araç parkı Türkiye'de genişlemeye başlayınca, bu organizasyonlar marka distribütörlüğüne dönmeye başladı, örneğin BMW'nin yedek parça distribütörleri gibi.”</i>	“1990'lı yıllar” döneme atfedilen. “araç çeşitliliği” (çevresel etkiler, bağımsız değişken ifadesi) "marka distribütörü" ile form tanımlama, sektörel sınırlar ve örgütsel kimliklerin ifadeleri "BMW yedek parça" uzmanlaşma, kaynak kesimlerinin sınırlarının belirmesi.
<i>“Bu distribütörlerin müşterileri yavaş yavaş toptancı olmaya başladılar. Yani bu ürünleri aldılar, araçlara koyup Anadolu'ya götürmeye başladılar. Toptancılar arası rekabet başladı bu böylece. Bir toptancı gidince, diğerleri de zorunda hissetti, "gitmek zorundayım" dediler ve onlar da gitmeye başladı. Derken, bu çoğaldı. Daha önce peşin mal satan bu firmalar yavaş yavaş artık müşterilere gitmeye başladılar.”</i>	"toptancı olmak, yani..." kimlik temelli form koşulu: Anadolu'ya dağıtım gitmek. “rekabet” rekabetin oluşumu "gitmek zorundayım" sürüklenme, algı, tutum, performans baskısı, stratejilerin yayılması süreci "daha önce peşin mal satan" değişen güç koşulu ifadesi güçlenen Anadolu perakendecileri.
<i>“Bir söz vardır: "Müşterinin ayağına ürün götürünce taviz vermeden satamazsın" derler. Orada tavizler başladı, vadeler başladı. Toptancılar malı müşteriye götürmeye başlayınca, müşteri avantajlı bir konuma geçti, daha önce cebinde nakit para ile İstanbul'a gelen parçacılar, bu sefer talepkâr olmaya başladılar. Daha çok vade, daha çok iskonto istediler. Toptancı malı oraya kadar götürmüş, geri götürmemesi lazım. Böylece tavizler verilmeye başlandı. 3 ay vadeler başladı. Hiç senet alınmazdı, senet alınmaya başlandı. Daha sonra çekler girdi devreye.”</i>	"Bir söz vardır" sosyal gerçeklik, normlar, inanışlar, oluşan kurumlar. "tavizler başladı" değişim, tutum ve davranış değişikliği "geri götürmemesi lazım" düşünülmeyen etkiler, oluşum "Iskonto, ödeme vadesi, çek, senet" ticaretin temel unsurları, aracı değişken ifadeleri

Tablo 3.4. Açık kodlama Örnek 2

İfade	Ham kodlar
<i>“Bugünün araç ve ürün çeşitliliğinde perakendecilerin ve servislerin tüm ürünleri aynı anda stoğuna koymaya sermayesi yetmiyor. Bunu fark eden dağıtıcılar, -ki Firma X bunun öncülüğünü yapmıştır, biz de bunu doğru bir referans olarak kabul ettik, zaten Avrupa'daki girişimler de bunu doğrular nitelikteydi...-, şubeleşme sürecimizi başlattık.”</i>	"araç ve ürün çeşitliliği" koşul bağımlılık, firma ve sektör ölçeğinde bağımsız değişken "..sermayesi yetmiyor" güç unsuru, yetkinlik, koşul bağımlılık, evrimsel sürücü ve engel, durağanlık "öncülüğünü yapmıştır" öncü stratejiler "doğru bir referans...", "doğrular nitelikteydi" normatif baskılar, takipçi strateji, performans geribildirim, çevre algısı "şubeleşme" rekabet stratejisi, farklılaşma stratejisi, uyum davranışı "..sürecimizi başlattık" yönetsel niyetlilik, adaptif kapasite, stratejik seçim
<i>“...Bu kadar yıkıcı bir depremde, normalde belki de bazı firmaları batırma noktasına getirecek tahsilat problemleri yaşanırdı ama firmaların ve sektörün evrilmesi, şubeleşmesi, beraberinde risklerin de azalmasına sebebiyet verdi. Çünkü perakendeciler daha az stok tutunca, elindeki stoğu nakde çevirmiş oldu. Nakitle mal alıp ekstra nakit iskontosundan yararlanma stratejisi güderek aslında dağıtıcıların üzerindeki finansal riskleri azaltmış oldu perakendeciler.”</i>	Zincirleme etkiler, beklenmedik sonuçlar, olumlu geribildirim, çok yönlü nedensellik, iç içe geçmiş ilişkiler tahsilat yapısı ve finansal risk ilişkisi tahsilat yapısı ve şubeleşme ilişkisi tahsilat yapısı ve sektör evrimi ilişkisi "nakit ıskontosu ile" alım ve fiyatlandırma tampon ve köprü taktikleri
<i>“...Şubeleşme bunların hepsini aslında düzelten yapı oldu. Bunlar hep gözle görülmeyen, -bunları oturup da kimse matematik olarak hesaplamadı. Doğal seleksiyonla, hasarlı olan yeri onarınca başka hasarlı yerler de kendi kendine onarılmış oldu- ve bugün otomatikman Türkiye'deki firmalar Avrupa'yla eşitlenerek konsolidasyona uygun hale geldi, çünkü bilançoları toparlandı. “</i>	Zincirleme etkiler, düşünülmeyen etkiler, beklenmedik sonuçlar, olumlu geribildirim, orantısızlık, öngörülemezlik, doğal seleksiyon "Avrupa"yla eşitlenmek" temel bağlam, normatif ve öykünmecî mekanizma kaynağı "konsolidasyona uygun hale gelmek" Avrupa bağlamındaki gelişmelerin Türkiye'ye geleceği beklentisi, inançlar, normlar, bilişsel algılar

3.9.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, amaçlar ve onlar doğrultusunda oluşturulan metodoloji ile bağlantılı olarak keşifsel, betimsel ve açıklayıcı analiz ve bulgular başlıkları altında gruplandırılmıştır. *Keşifsel analiz ve bulgular* bölümünde, seçmeli kodlama ile keşfedilen ana temalar ve temel kategorilerin açıklanarak *temalandırma* yapılmıştır. Ayrıca örgütsel formların boyutları, bu boyutların sektörel ve kültürel bağlam ilişkileri ve formların gömülü olduğu örgüt popülasyonlarının sınır tanımları ortaya çıkarılmıştır. Analiz edilen veriler doğrultusunda örgütsel formlara dair tanımlamalara yer verilerek, “*örgütsel form nedir?*” sorusuna cevap verilmiştir.

Betimsel analiz ve bulgular bölümünde, evrimsel süreçleri anlamak için gerekli kavramsal temelin oluşturulması amacıyla *anlamlandırmalar* yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı olan örgütsel formların oluşumunun gerçekleştiği çeşitlenme sürecini açıklayabilmek için evrimsel süreçlerin tümünü anlama ve ilişkisel değişkenleri (koşul bağımlılıklar, evrimsel düzenleyiciler, endüstri profilleri ve yapı unsurları gibi) ortaya çıkarma gereği ile bu ara bölüme ihtiyaç duyulmuştur. Bu bölümde, keşifsel analiz ve bulguların yanı sıra şirket ve sektörlerle ilişkin doküman incelemeleri ve makroekonomik yazın taraması ile elde edilen nicel verilerden yararlanarak yapıya ve çevreye dair unsurların yıllar içerisindeki gelişimleri tanımlanmış ve ilişkilendirilmiştir. Çevresel ve yapısal koşul bağımlılıkların, ayrıştırıcı ve harmanlayıcı çevresel moderatörlerin ve firmalara özgü mediyatörlerin belirtilmesi sayesinde denge ve dengesizlik durumlarına (önerme setleri 1 ve 2) tanımlayıcı destek sağlanırken, uyum ve seçim süreçlerini (önerme setleri 3 ve 4) açıklayabilmek için ise ilişkisel temeller oluşturulmuştur. Bu sayede, analizi yapılan veriler sistem anlayışı çerçevesinde bilgiye dönüştürülmüştür.

Koşul bağımlılık kuramı yazında statik ve aktörü göz ardı eden bir yaklaşım olarak konumlandırılmış olmasına rağmen değişimin sürücülerine ve uyum kavramına dair anlayışa he kavramsal hem de ilişkisel olarak önemli destekler sağlayan bir düşünce sistemi ve önermeler dizisi içermektedir (örn. çevresel karmaşıklık sonucunda azalan görev bağımlılığı, onu takip eden eşgüdüm problemleri ve bir uyum mekanizması olarak merkezileşme derecesinin azalması gibi). Şirketlerin yapısal unsurlarının ve çevresel koşul bağımlılıkların tanımlanması ve aralarındaki ilişkilerin

tespit edilmesi, “*örgütsel formlar nasıl oluşur?*” sorusunu cevaplamaya temel oluşturmuştur.

Açıklayıcı analiz ve bulgular bölümü, değişim odaklı teorik içeriğin yansıtıldığı ve “*örgütsel formlar neden oluşur?*” sorunsalının aydınlatıldığı *çözümleme* bölümdür. Bu bölümde, evrimsel süreçlere göre gruplandırılan ve birlikte evrim araştırma çerçevesi ile kurgulanan bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda tartışılan önermeler, elde edilen bulgular doğrultusunda irdelenmiştir.

Açıklayıcı analiz ve bulgular bölümü, verilerin etkileşimsel bakış açısı altında örüntü arayıcı ve yorumlayıcı yöntemler ile bilgiye dönüştürüldüğü bölümdür. Bu bölümde örgüt içi tasarım ve denge odaklı kavramsal ve ilişkisel bulgular indirgemeci kuramların perspektifinden değerlendirilerek önermeler haline getirilmiştir. Keşifsel ve betimsel analizler sonucu elde edilen bulgular, örgüt yapı ve süreçleri “iç çevre” unsurları olarak, uzak ve yakın çevreler ise “dış çevre” unsurları olarak değerlendirilirken açıklayıcı analizde çevresel temel etkileyicilere ek olarak, çevresel düzenleyiciler (ayrıştırıcı ve harmanlayıcı düzenekler, eşbiçimlilik ve çeşitlenme düzenekleri) ile değişime aracılık eden örgüt içi unsurlar da (firmaya özgü özellikler ve aktör eylemleri) araştırma çerçevesine katılmıştır. Örgüt içi diğer unsurlar, firmaya özgü özellikler (özümseme kapasitesi, adaptif kapasite ve tarihsel miras) olarak ele alınırken, yapının temelindeki aktör eylemleri ise, sınırlı rasyonellik altında çevreyi algılama (fırsat, tehdit ve performans algısı) ve takip eden bilişsel tutum ve kararlar (başarı algısı, yönetsel niyetlilik, yatırım kararları, bağımlılık azaltma ve güç kazanma eylemleri gibi) olarak kavramlaştırılmıştır. Böylece, çevre-yapı ilişkisine düzenleyici değişkenler, özgül boyutlar ve bilişsel şemalar da eklenerek daha zengin ve tamamlanmış bir bilgi üretimi elde edilerek özellikle “açıklanamayan sapma”nın azaltılması hedeflenmiştir.

Bu bölümde etkileşimsel çıkarımlar karmaşık sistemlerin özellikleri aracılığıyla açıklanmıştır. Kategorilere ayrılan somut bilgiler, olumlu geribildirim, doğrusal olmama, başlangıç koşullarına duyarlılık ve öngörülemezlik, yol bağımlılık, birikimli ve gecikmeli etkiler ile beklenmedik sonuçlar kavramları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiş, böylece örgütlerin çevreyle etkileşimi ve popülasyonlarla birlikte evrimi bütüncü bir araştırma çerçevesi yardımıyla incelenebilmiştir.

İndirgemeci ve bütüncü yaklaşımların birlikte kullanılması araştırmanın olay bazlı, örüntü arayıcı ve etkileşimsel karakterini ortaya koyarken, önermelerle bağlantılı olarak tutarlı bulgular elde edilmiş ve bilgi üretilebilmiştir. Bu özelliği ile, yazında göreceli olarak yeni oluşan bütünleştirici kuramsal ve görgül yaklaşımları araştırma modeline ve analizine yansıtma, dolayısıyla yazındaki kuramların konuşabildiğini de göstermek misyonunun yerine getirilmesi ve araştırmanın araçsal amacına da ulaşılmasını sağlamıştır.

3.9.1. Keşifsel Analiz ve Bulgular: Temalandırma

Bu kısım, seçmeli kodlama altında oluşturulan ana temaların ve temel kategorilerin yer aldığı şemaların açıklanması ile başlamaktadır. Alt (gömülü) teori ilkelerinden yararlanılarak ortaya çıkarılan kavram şemaları Tablo 3.5, 3.6, ve 3.7’de özetlenmektedir.

“Çevresel dinamikler” teması, örgüt ve örgüt toplulukların ana etkileşim kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Endüstrilerdeki kaynak kesimlerini temsil eden firma toplulukları ölçeğinden bakıldığında, çevrenin doğrudan ve düzenleyici etkileri değişimin ana sürücüleri olarak görülmektedir. Çevre, daha geniş bir ölçekten bakıldığında, tüm iş kesimlerinin, devletlerin, müşterilerin ve toplumun eylemlerinden (regülatif gereksinimler, iktisadi rekabeti destekleme politikaları, lobicilik, tekelleşme, büyüme güdüler vb.) oluşan bir yapıdır. Bu tanımlama, Giddens’in (1976) yapı-eylem ikiliğine getirdiği, “yapının temelindeki eylem” görüşü ile uyumludur.

“Evrimsel süreçler”, değişim sürecinin çoklu analiz düzeyinde açıklamaya yarayan kategorilerden oluşmaktadır. Bu tema, aktörlerin gösterdikleri bütün reflekslerin (uyum davranışları, yatırım kararları, risk algısı, vb.) ve firmaların tarihsel mirasının (araştırma geçmişi, özümseme kapasitesi, vb.) azaltma yöntemi ile tek bir tema altında kavramlaştırıp anlamaya yardımcı olmaktadır.

“Örgütsel kavramlar” ise, bağlam özelinde görgül olarak elde edilen bilgiler ile örgütsel formlar taksonomisi yapmaya ve bulguları yazındaki tipolojiler ile karşılaştırmaya fırsat tanımaktadır.

Tablo 3.5. Çevresel dinamikler teması ve kategorileri

Ana temalar	Temalar	Temel Kategoriler	Alt Kategoriler
Çevresel Dinamikler	Çevresel sürücüler	Uzak çevre: Görev çevreleri (teknik çevre) Yakın çevre: Kurumsal çevreler Yakın çevre: Endüstri Çevresel koşul bağımlılıklar Yapısal koşul bağımlılıklar Ayrıştırıcı ve harmanlayıcı düzenekler	Teknolojik, ekonomik, politik, regülatif çevreler Normlar, egemen uygulamalar Rakipler, müşteriler ve tedarikçiler, yeni girişler ve ikame ürünler Dinamizm, belirsizlik, karmaşıklık Görev bağımlılığı, görev karmaşıklığı, büyüklük İlgili sanayiler ve diğer kültürel bağlamlardaki uygulamalar ve yenilikler
	Denge	Yapısal durağanlık Atalet Damga etkisi Yayılma Eşbiçimlilik mekanizmaları	Zorlayıcı eşbiçimlilik Öykünmecî eşbiçimlilik Normatif eşbiçimlilik Kanıksanmışlık
	Dengesizlik	Endüstri evrimi Yaratıcı yıkım Kurumların yaratılması Kurumların bozulması Kaynakların yeniden üretilmesi ve dağılması	Ürün sınıfı yenilikler (pazar konsantrasyonu, sektör büyümesi, giriş engelleri, sınır değişimleri, tasarım, talep gibi)

Tablo 3.6. Evrimsel süreçler teması ve kategorileri

Ana temalar	Temalar	Temel Kategoriler	Alt Kategoriler
Evrimsel Süreçler (Etkileşimsel Alan)	Örgüt toplulukları seviyesindeki evrimsel süreçler	Çevresel koşullanma ile çeşitlenme Çevresel ayıklanma ile seçim Kaynak kesim dinamikleri	Türleşme, dallanma Yoğunluk ve yaş bağımlılığı Kaynak bölünmesi ve kesim genişliği
	Örgüt seviyesindeki gerçekleşen evrimsel süreçler	Bilinçli ve bilinçsiz çeşitlenme Uyum ve konfigürasyon Güç kazanma ve bağımlılık azaltma çabaları	Girişim, Dönüşüm (transformasyon) Uyum davranışları (araştırma, yararlanma, öğrenme) Uyum konfigürasyonları Stratejik konfigürasyonlar (davranış zamanlı stratejiler) Firmaya özgü özellikler (özümseme kapasitesi, tarihsel miras) Bilişsel şemalar (fırsat algısı, başarı algısı) Stratejik seçim (jenerik stratejiler, köprü ve tampon taktikleri, rekabet stratejileri) Yönetimsel niyetlilik
	Oluşan sistemler (birlikte evrim)	Oluşum Self-organizasyon Karmaşık adaptif sistemler	Tarih ve yol bağımlılık, Olumlu geribildirim Çok yönlü nedensellik, Doğrusal olmama Beklenmedik sonuçlar, Öngörülemezlik Tersine çevrilemezlik, Orantısızlık Düşünülmeyen sonuçlar, Gecikmeli etkiler İç içe ve karşılıklı etkiler, Çekim merkezleri Başlangıç koşullarına duyarlılık

Tablo 3.7. Örgütsel kavramlar teması ve kategorileri

Ana temalar	Temalar	Temel Kategoriler	Alt Kategoriler
Örgüt (Örgüt Formları)	İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Amaçlar ve yetki şekli Yapısal tasarım unsurları Yapısal konfigürasyonlar
		Süreçler	Temel yetkinlikler ve rutinler Stratejik etkinlik dizileri Pazar ve rekabet stratejileri
	Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Sektör, endüstri Kaynak kesimleri Stratejik ittifaklar
		Kimlikler ve sosyal kodlar	Ürün ve hizmet temelli kimlikler (sınırlar) İş birliği temelli kimlikler (ağlar) Stratejik etkinlik ve yetkinlikler temelli kimlik (süreçler, rutinler ve yetkinlikler) Yetki ve amaçlar temelli kimlikler (yapılar)

“Örgütsel Kavramlar” ana temasından yararlanarak, “*Örgütsel form nedir?*” sorusuna cevap aranan bu bölümde, alt (gömülü) teori ilkelerinden yararlanılarak örgüt formlarının boyutları ortaya çıkarılmıştır. Buna göre örgütsel form, yapı ve süreçler olarak iç boyutlara, sınır ve kimlikler olarak ise dış boyutlara sahip bir çatı kavram olarak kullanılmıştır. Yapı boyutu, örgüt yazınında örgüte dair yapısal mimari unsurları ve işlevsel tasarım kalıpları olarak ifade edilmiştir. Bunlar, amaçlar ve yetki şekli (emir-komuta ve kontrol alanı), iletişim akışı, yapılanma biçimi (basit, çok bölümlü, matriks), bürokratikleşme-organikleşme unsurları (biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezleşme ve standartlaşma) ve ayrışma (kademe ve bölüm sayısı) olarak gruplandırılabilir. Örgütsel form boyutlarının, yazındaki tanımlardan faydalanılarak görgül ve bağlamsal olarak elde edilmesi yaklaşımının benimsendiği araştırmada test edilen tipolojiler ile tespit edilen taksonomik sınıflandırılmaları Tablo 3.8’den 3.14’e kadar olan şema diziniyle gösterilmiştir. Buna göre, sektörlerin başlangıç koşullarına uyumlu örgüt yapısı basit merkezi U-form yapı iken, günümüzde sektörel bağlamlara göre farklı olarak gelişen bir örgüt görünümü oluşmuştur. İncelenen ilk sektörde egemen yapı, ürün ve müşteri tabanında farklı kaynak kesimlerine göre bölümlendirilmiş, her bir bölüm ise işlevsel uzmanlık olarak departmanlaşmış yapılardır. Ayrıca, profesyonelleşen yönetim kademeleri, çok şubeli yapılanma ve uluslararası sanal ağlar ile merkezileşmenin azaldığı ve organik unsurların arttığı daha kompleks bir yapı egemendir. İncelenen ikinci sektör ise, makine bürokrasisi ve işlevsel uzmanlık olarak bölümlendirilmiş yapı olarak daha az karmaşıklık içeren heterojen bir çeşitlenme görüntüsü içerisindedir.

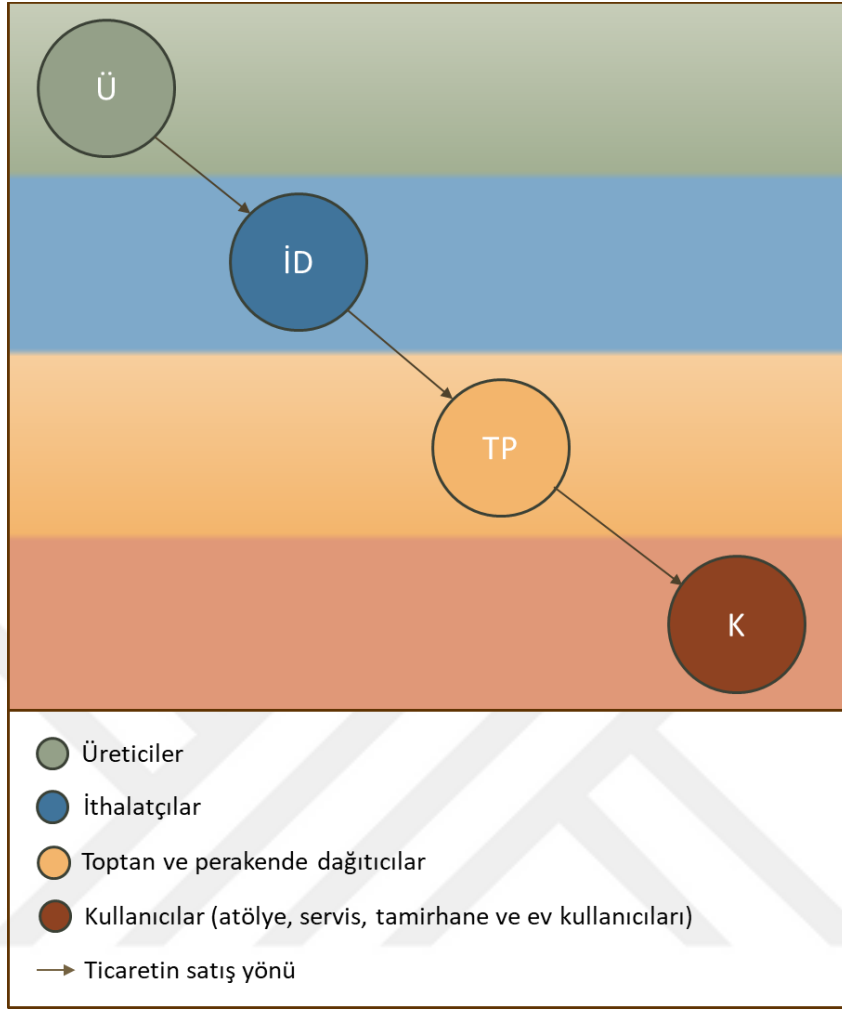
İletişim mekanizmaları ile ilgili unsurların, yazında yer almasına ve görüşmelerde tespit edilmiş olmasına rağmen seçim ve farklılaşma unsuru olarak belirleyici rol oynamadığı görülmüştür. Her ne kadar yapısal unsurların, seçim mekanizmaları ve sosyal kod oluşumu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olsa da, sınır temelli ve süreç temelli tanımlamalar örgüt kimliklerinin oluşumunda önemli tamamlayıcılar oldukları saptanmıştır.

İlgili yazında süreç temelli form tanımı ile örgütsel etkinlik dizileri ve davranış örüntüleri, yönetim mantığı, temel yetkinlikler ve rutinler ifade edilmektedir. Bulgular, egemen iş modelleri, rekabet ve dağıtım stratejileri, uyum ve öğrenme davranışları tipolojileri yardımıyla ortaya çıkartılmıştır. Tablo 3.8 - 3.14 arasında gösterildiği gibi,

örgüte formunu veren ve hayatta kalmanın, performansın ve değişimin belirleyicisi olan temel yetkinlikler ve rutinler ile baskın stratejik uygulamalar, takip eden sınıflar altında gruplandırılmıştır. Bu gruplar:

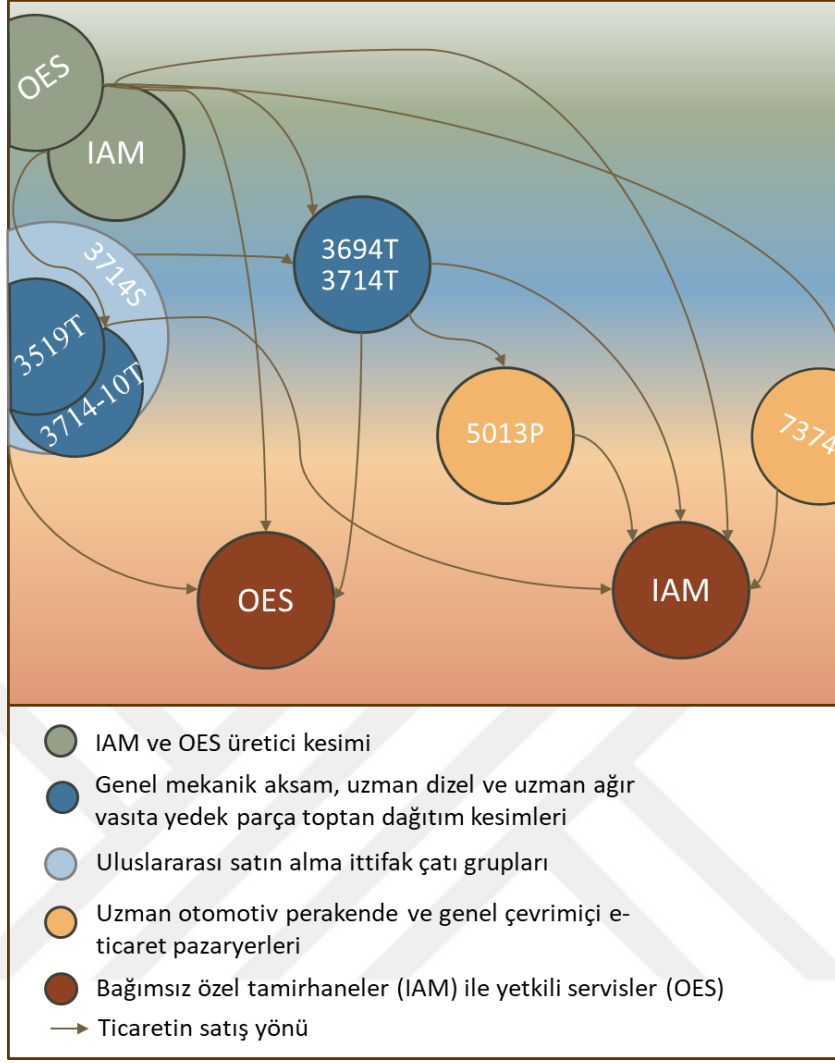
- Kaynak erişimleri, (ithalat ve ihracat becerisi, ana markalara erişim, uluslararası satın alma gruplarına erişim),
- Teknik uzmanlaşma (ürün, araç, müşteri gereksinimleri),
- Pazarlama kabiliyetleri (tanıtım, tutundurma ve dağıtım),
- Rekabet stratejileri (lojistik yetenekler, çoklu depo yönetimi ve portföy yönetimi),
- Bilgi işlem altyapı hakimiyeti,
- AR-GE (ürün geliştirme, kalite standardizasyonu, markalaşma ve kendi marka yönetimi) ile
- Finans yönetimi ve okur yazarlığı (enflasyon muhasebesi, etkin borçlanma ve yatırım, nakit akışı). Bunlar daha sonra, öğrenme geçmişi, adaptif kapasite, özümseme kapasitesi, tarihsel miras gibi firmaya özgü özelliklerdir.

Sınır temelli olarak tanımlanan örgütsel form kavramı ile yazında popülasyonların ve kaynak kesimlerinin (nişler) belirlenmesi amaçlanmış, genellikle de sunulan ürün veya hizmet temelinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda ağ temelli tanımlamanın da çatısı olarak regülatif, normatif ve rekabet kaynak ilişkileri de formları sınır temelli olarak tanımlamaya yardımcı olmuştur. İncelenen ilk sektörde sınırlar, üretici, ithalatçı, toptan ve perakende dağıtıcı popülasyonları ile genel mekanik aksam yedek parça, uzman ağır vasıta yedek parça ve uzman dizel motorlu taşıtlar yedek parça olarak ürün grubu tabanlı kaynak kesimlerinden oluşmuştur. İncelenen ikinci sektörde, sınırlar, üretici, ithalatçı, toptan ve perakende dağıtıcı popülasyonları ile perakende, e-ticaret pazar yerleri, bireysel son kullanıcı ve endüstriyel son kullanıcı olarak kullanıcı ve platform tabanlı kaynak kesimlerinden meydana gelmiştir. İkinci sektörde, genel hırdavat şirketleri ürün tabanlı olarak homojen bir kesim genişliği görünümü göstermiştir. Şekil 3.3, 3.4 ve 3.5'te rekabet ve ağ ilişkileri gösterilerek popülasyon ve kesim sınırlarını görselleştirilmiştir.



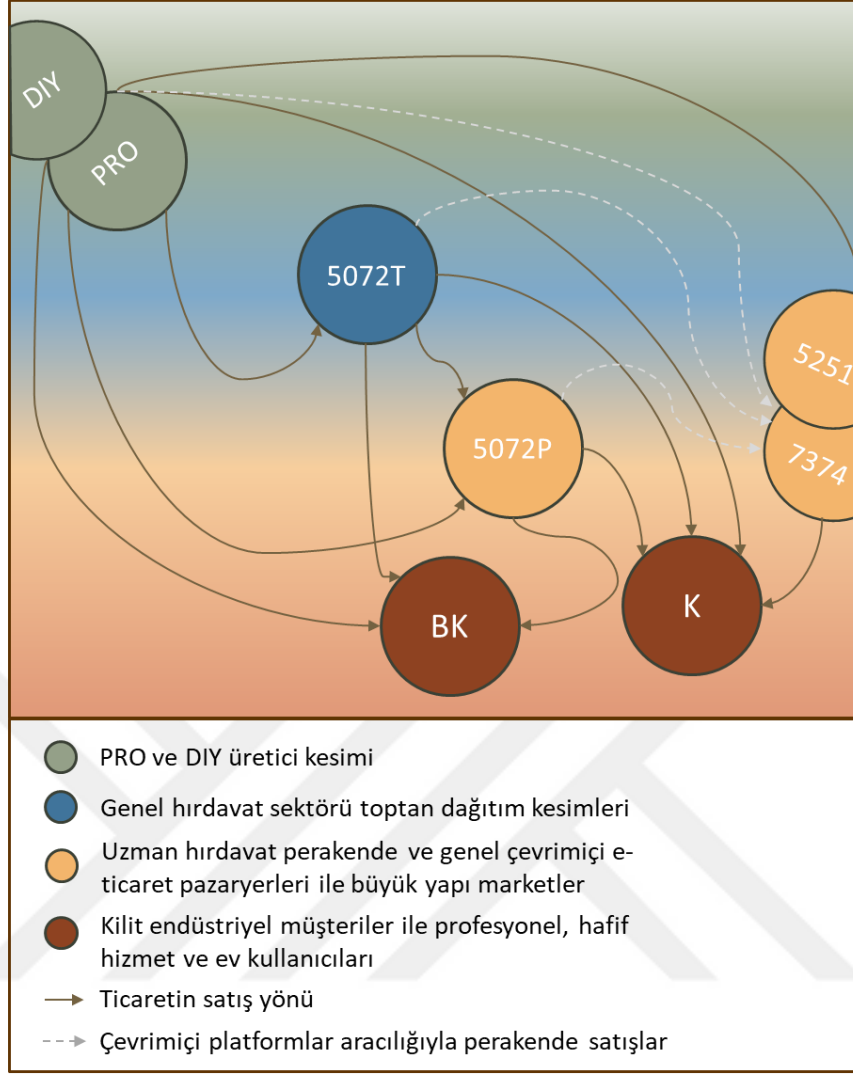
Şekil 3.3 Endüstrilerin başlangıç koşullarındaki topluluk sınırları

Şekil 3.3'te, Türkiye bağlamındaki başlangıç koşullarında her iki endüstrinin de basit yapılardan oluşan formlara ve keskin sınırlardan oluşan topluluklara sahip olduğu görülmektedir. Bu dönemde, pazardaki ithal ağırlıklı ürün gamları, yurtdışındaki ana marka üreticiler tarafından üretilmekte, ve kaynak erişimleri sayesinde ithalat aracıları tarafından toptan ve perakende dağıtım şirketlerine ulaştırılmaktaydı.



Şekil 3.4 Türkiye otomotiv yedek parça pazarı güncel topluluk sınırları

Şekil 3.4, otomotiv yedek parça sektörünün, Şekil 3.5 ise elektrikli el aletleri (ve genel hırdavat) endüstrisinin günümüzdeki karmaşık ticari yapısını göstermektedir. Günümüzde, otomotiv yedek parça endüstrisi toptan dağıtım kesimleri, SIC kodları ile gösterilen üretim kesimlerine göre uzmanlaşmış, kendi patentli markaları ile üretim kesimlerinin de içine nüfuz etmiş firmalardan oluşmaktadır (Üretim kesimlerindeki lider ana markaların bayilik, fiyat listesi ve ıskonto yapıları, toptan dağıtım kesimlerinin uzmanlaşma formunu normatif olarak desteklemektedir.). Stratejik satın alma ittifaklarının, toptan dağıtım kesimlerinin tedarikçilerine ve rakiplerine karşı güçlenmelerini sağlayan bir diğer unsur olduğu göze çarpmaktadır. Elektrikli el aletlerinde ise toptan dağıtım kesimleri genel hırdavat ürün gamı altında homojen bir çeşitlilik göstermektedir. Büyük perakende zincirleri ve çevrimiçi pazaryerleri, toptan dağıtım kesimine karşı güçlü bir perakende dağıtım kesimi ortaya çıkarmıştır.



Şekil 3.5 Türkiye elektrikli el aletleri pazarı güncel topluluk sınırları

Kimlik temelli olarak formlar, diğer üç boyutun birlikte etkili olduğu sosyal kodlar ve bilişsel kategorilerden oluşmaktadır. Endüstrilerin incelendiği zaman aralığında oluşan kimlik temelli örgütsel form tanımları Tablo 3.8 ve 3.14 arasındaki tablo dizininde görülmektedir. Örgütsel alanlardaki form tanımları yapı, süreç ve sınır tipolojilerine paralel olarak ifade edilmiştir. Ulaşılan taksonomik şemalar ile, yazındaki “fırsatçı örneklem seçimi” ve “yanlı bulgular” sorunları ortadan kaldırılmaya çalışılarak bağlam özelinde genellenebilir ve karşılaştırılabilir bir araştırmanın zeminini oluşturmuştur. Görgül olarak elde edilen bulgular ile örgütsel formların çeşitli boyutlardaki evrimi, birlikte evrim araştırma çerçevesine baz teşkil etmiştir. Buradan hareketle, olgunun betimlenme ve ilişkisel analizleri sonraki bölümlerde ele alınmaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel formlar taksonomisi 1960-1970

Temalar	Temel Kategoriler	1960 - 1969
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Basit yapı, U-form
	Süreçler	Yerinden hizmet Ürüne erişim
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	İstanbul merkezli ithalatçılar İstanbul merkezli perakendeciler Hareketli Anadolu perakendecileri
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Komisyoncu" ithalatçılar (hizmet) "Parçacı", "nalbur", "hırdavatçı" perakendeciler (sınır)

Tablo 3.9. Örgütsel formlar taksonomisi 1970-1980

Temalar	Temel Kategoriler	1970 -1979
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Basit yapı, U-form
	Süreçler	Teknik uzmanlaşma Yerinden hizmet
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	İstanbul merkezli ithalatçılar Uzman ve branş perakendeci kesimleri (örn. yerli araç parkı uzmanı, dizel motorlar uzmanı)
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Komisyoncu" ithalatçılar (hizmet) "Akücü", "yağcı" perakendeciler (ürün) "Parçacı", "nalbur", "hırdavatçı" perakendeciler (sınır)

Tablo 3.10. Örgütsel formlar taksonomisi 1980-1990

Temalar	Temel Kategoriler	1980 - 1989
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Makine bürokrasi, U-form
	Süreçler	İthalat becerisi Teknik uzmanlaşma Pazarlama (tanıtım ve dağıtım)
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Ana markalara doğrudan erişen mümessil toptancılar Gelişen toptan ve perakende kesimi
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Komisyoncu" ithalatçılar (hizmet) "Mümessil" distribütörler (sınır, ürün) "Uzman ve branş" toptancı ve perakendeciler (yetkinlik, ürün) "Ara toptancılar" (sınır, hizmet)

Tablo 3.11. Örgütsel formlar taksonomisi 1990-2000

Temalar	Temel Kategoriler	1990 - 1999
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Makine bürokrasi, U-form
	Süreçler	Pazarlama, tutundurma ve dağıtım Bilgi-İşlem ve Ar-Ge yatırımları, öğrenme
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Ana markaların tüzel kişi olarak pazar girişi ve toptan perakende kesimlerine doğrudan erişimi, Toptan kesimlerin ithal marka ve Uzak Doğu üretim kesimlerine doğrudan erişim ile bulanıklaşan sınırlar
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Marka distribütörleri" (ürün, sınır) Kaynak erişimleri, rekabet ve tecrübe birikimi ile güçlenen "perakende kesimi" (süreç, ağlar, sınır) "Uzman ve branş" toptancı ve perakendeciler (yetkinlik, ürün)

Tablo 3.12. Örgütsel formlar taksonomisi 2000-2010

Temalar	Temel Kategoriler	2000 - 2009
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Makine bürokrasi, M-form Bölümlendirilmiş yapı, M-form Sanal ağlar (satın alma ittifakları)
	Süreçler	Pazarlama, dağıtım ve lojistik Dijitalleşme ve bilişim Portföy yönetimi ve markalaşma Enflasyon muhasebesi
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Uluslararası satın alma ittifakları (ürün erişimi) Uzman ve branş perakendeci kesimleri (örn. ithal araç parkı uzmanı, ağır vasıta uzmanı)
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Grup üyeleri" (ağlar) "Toptancı" (sınır) "Perakendeci" (sınır)

Tablo 3.13. Örgütsel formlar taksonomisi 2010-2020

Temalar	Temel Kategoriler	2010 - 2019
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Makine bürokrasi, M-form Bölümlendirilmiş ve çok şubeli yapılar, M-form Profesyonel yönetim kademeleri Sanal ağlar (satın alma ittifakları)
	Süreçler	Çok depolu, çok şubeli lojistik hizmeti Uluslararası satın alma ittifakları (fiyat erişimi) Finans, fiyat ve stok yönetiminde otomasyon ve dijital sistemler
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Otomotiv sektöründe genelleşme ve hırdavat sektöründe müşteri tipine göre uzmanlaşma Yabancı sermaye ortaklık beklentileri
	Kimlikler ve sosyal kodlar	Toptancı kimliğinin "Dağıtıcı"ya dönüşümü "Şubeleşen" dağıtıcılar (süreç, yetkinlik, sınır) "Kurumsallaşan" dağıtıcılar (yapı, süreç) "Markalaşan" dağıtıcılar (sınır, ağ) "Yedek parça / hırdavat deposu" (hizmet)

Tablo 3.14. Örgütsel formlar taksonomisi 2020-2023

Temalar	Temel Kategoriler	2020 - 2023
İç çevre (İçsel boyut)	Yapı	Makine bürokrasi, M-form Bölümlendirilmiş ve çok şubeli yapılar, M-form Profesyonel yönetim kademeleri Sanal ağlar (satın alma ittifakları)
	Süreçler	Lojistik ve bilgi-işlem alt yapısının artan önemi Şubeleşme ve depolama rekabet stratejileri
Bilişsel kategoriler (Dışsal boyut)	Sınırlar ve ağlar	Otomotiv sektöründe genelcileşme, hırdavat sektöründe uzmanlaşma (kaynak kesimleri) Yabancı sermaye ortaklık ve satın alma beklentileri
	Kimlikler ve sosyal kodlar	"Çözüm ortağı" (hizmet, süreçsel yetkinlik) "İhtiyaç uzmanı" (hizmet, süreçsel yetkinlik) "Satın alma hizmet sağlayıcısı", "endüstriyel yapı market" (hizmet, sınır) "Lojistik ve pazarlama platformu" (hizmet, süreçsel yetkinlik)

3.9.2. Betimsel Analiz ve Bulgular: Anlamlandırma

Örgütsel formların oluşumunu incelemeye zemin oluşturma amacıyla, yapısal ve çevresel koşul bağımlılıkların ve düzenleyici değişkenlerin tanımlanarak yapı ve sınır ilişkilerinin ortaya koyulduğu bu bölüm, bulguları sektörel bağlamlarda *anlamlandırma* bölümüdür. Elde edilen bulguların özeti Tablo 3.16 ve Tablo 3.17’de verilmiştir. Tablolarda dikey ekseninde yukarıdan aşağıya doğru, çevresel ve yapısal koşul bağımlılıklar, popülasyon karakteristikleri ve bunlar ile ilişkili olarak egemen yapı unsuruna (bürokratikleşme), yatay ekseninde 1960’tan başlamak üzere on yıllık dönemlerdeki gelişime ve 2020-2023 dönemi itibariyle ulaşılan duruma yer verilmiştir. 2020 başlıklı sütundaki nicel veriler, 2023 yılına ait verilerdir. Bulgular, veriden yorumlama, doküman incelemesi ve sektör saha araştırmaları ile çeşitlendirilerek katılımcı görüşü ve meslektaş teyidi ile kontrol edilmiştir.

Buna göre çevresel koşul bağımlılıklar, örgütün uzak çevresini oluşturan makroekonomik çevre ve görev çevreleri unsurlarını kapsayacak şekilde, kaynak bolluğu (GSYH büyümesi), belirsizlik (enflasyon), dinamizm (ilişkili ana iktisadi faaliyetlere ilişkin sayısal eğilimler), yenilik (ana sanayilerdeki ürün çeşitliliği) ve

karmaşıklık (kullanıcı segmentleri) başlıkları ile kategorilendirilmiştir. Yapısal koşul bağımlılıklar, görev belirsizliği, karşılıklı görev bağımlılığı ve büyüklük olarak gruplandırılmıştır (Donaldson, 2001). Görev belirsizliği, toptan dağıtım kesimindeki ürün çeşitliliği ile; görev bağımlılığı ise marka ve müşteri segment çeşitliliği ile ifade edilmiştir. Yazında, koşul bağımlılıkların azaltma yöntemi ile daha az başlık altında toplandığı önermeler bulunsun da (Donaldson, 2001), araştırmanın genellenebilirlik ve gerçeklik arasındaki dengenin sağlandığı sayıda koşul bağımlılığa görüşmeci ifadeleri ve araştırmacı yorumlamasıyla karar verilmiştir. Yapısal koşul bağımlılıkların, çevresel etkiler ile ilişkili yapısı fark edilirken, örgütsel yapı üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Türkiye'nin dünya ekonomisine entegre olarak uluslararasılaşması ile artan ekonomik ve iktisadi faaliyetler büyümesi, araç çeşitliliği ve alım gücü, beraberinde ürün ve marka çeşitliliği artırmıştır. Böylelikle çevrenin artan yenilik ve karmaşıklık katsayısı, ürün, marka ve müşteri çeşitliliğini arttırmıştır. Ana sanayilerdeki yeniliklerle artan ürün çeşitliliği, görev belirsizliğini arttırarak uzmanlaşma ve bürokratikleşmeyi desteklemiştir. Ekonomik büyüme ve yeniliklerin yarattığı farklı branş uzmanı ana markalar (örn. DIY bahçe aletleri ve PRO kırıcı makineler) ile farklı müşteri tipleri (örn. ev kullanıcıları ve şantiye kullanıcıları), çevresel karmaşıklığı ve yapısal görev karmaşasını arttırmış, buna karşılık örgütler eşgüdüm sorunlarını yönetebilmek için işlevsel uzmanlaşma, ayrımlaşma ve merkezkaç yapılara yönelmiştir. Bu etkiler de bürokratik örgüt tipinin yayılmasını desteklemiştir. Artan çevresel karmaşıklığın yönetilme gereksinimine paralel olarak uzak çevrede gelişen teknolojiler ve dijitalleşme, örgütlerdeki teknik uzmanlık gereksinimlerini azaltmıştır. Böylece, merkezileşme düzeyi azalmış olan biçimsel yapılar, çok şubeli ve işlevsel bölümlendirilmiş yapılara dönüşerek organik örgüt tiplerinin yayılmasını desteklemiştir. Artan firma büyümeleri ve firma görev karmaşıklıklarının beraberinde getirdiği eşgüdüm problemleri, örgütlerin belirli bir ölçek kazandığı otomotiv yedek parça toptan dağıtım kesimlerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma çabalarının yayılmasına destek olmuştur. Elektrikli el aletleri toptan dağıtım kesimlerinde ise, ürün özelliklerinden dolayı güçlü bir perakende kesiminin ortaya çıkması ve ilintili ana sanayi faaliyetlerinde istikrarsız gelişmeler nedeniyle benzer bir ölçek yakalayamamış ve makine bürokrasi tipi egemenliğini devam ettirmiştir. Enflasyon, bilanço şeffaflığını ve dolayısıyla finansal yetkinlikleri gizleyen bir belirsizlik faktörü olarak, arz-talep dengesi ve popülasyon yoğunluğu düzenleyiciliğinde çevresel seçilime etki etmiştir. Ölçeği büyüyen başarılı

organizasyonlar, farklı kaynak kesimlerine yaptıkları yatırımlar ile popülasyonların karakteristiklerini etkilemiştir.

Popülasyon karakteristikleri, (yoğunluk ve kaynak kesimleri ve pazar konsantrasyonu) endüstrilerdeki rekabetin itici güçleri (Porter'ın 5 gücü) ile ilgili çıkarımlar yapmaya olanak vererek endüstri sınırlarının değişkenliğini ölçmeye yaramaktadır. İncelenen birinci sektörün zaman içerisinde, toptan dağıtım kesimi güçlenerek pazar konsantrasyonu (yoğunlaşma) artarken, incelenen ikinci sektörde zaman içerisinde toptan dağıtım kesimi payını çevrimdışı yerel perakende dağıtım kesimi ile alternatif satış kanallarına (örn. çevrimiçi pazar yerleri ve büyük yapı marketler) bırakmıştır. Bunda, sanayi ve inşaat iktisadi faaliyetlerinin istikrarsız gelişiminin kaynak bolluğunu engellemesi, son tüketiciye dönük ürün endüstrisi dinamiklerinde perakende kesiminin ana markalara erişim olanaklarının artması ile endüstrinin fragmente bir dağıtım yapısı edinmesi, ürünlerin alternatif satış kanallarında pazarlanmaya elverişli olması ile toptan kesimin dijitalleşmenin yıkıcı etkilerini yaşamış olması sebeplerinden bahsedilebilmektedir. Çevrimiçi yetkinliklerini arttırarak kendini dönüştüren ve ayıklanmaya uğramayan bireysel organizasyonların dönüşümü bir sonraki bölümde detaylı olarak konu edilmiştir.

Bürokratikleşme ile karakterize edilen yapıya dair kullanılan alt boyutlar uzmanlaşma, merkezileşme, biçimselleşme ve ayrımlaşma olmuştur. Basit U-form yapılardan bürokratik yapılara geçiş, uzmanlaşma, biçimselleşme ve merkezileşmeme boyutlarındaki artış ile meydana gelirken; bürokratik yapılardan M-form yapılara geçiş, işlevsel uzmanlaşma, ayrımlaşma ve merkezileşmeme (merkezkaç) boyutları ile gerçekleşmiştir.

Tablo 3.15. Sektör 1 koşul bağımlılık ilişkileri

		10'ar yıllık ortalama göstergeler						
	Otomotiv Yedek Parça Toptan ve Perakende Satışlar	1960 -	1970 -	1980 -	1990 -	2000 -	2010 -	2020 -
Kaynak bolluğu	GSYİH büyüme hızı	6,5%	5%	4%	6%	6%	6%	6%
Belirsizlik	Enflasyon	5%	20%	51%	77%	23%	10%	30%+
Dinamizm	Hizmet sektörünün GSYİH'daki payı	↗	↗	→	→	↗↗	↗	55%
Yenilik	Ürün grubu başına ortalama OEM ürün çeşidi	→	↗	↗	↗	↗	↗	10
Karmaşıklık	Araç parkı (bin adet)	→	↗	↗↗	↗↗	↗↗	↗	25.000+
Görev belirsizliği	Ürün yelpazesi	→	↗	↗	↗↗	↗↗	↗	300.000
Görev bağımlılığı	Marka sayısı	→	→	↗	↗	↗	→	250+
Görev bağımlılığı	Müşteri meslek grubu sayısı							<10
Büyüklük	Sektör lideri firmanın yıllık geliri (milyon TL)			kuruluş				2.000
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın ortalama çalışan sayısı	→	→	↗	↗	↗	↗↗	900
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın sevkiyat yaptığı nokta sayısı	→	→	↗	↗	↗	↗↗	10.000+
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın ortalama depo alanı (m ²)	→	→	→	↗	↗↗	↗↗	100.000+
Popülasyon yoğunluğu	Sektördeki toptancı sayısı	→	↗	↗↗	→	↘	→	1.000+
Popülasyon yoğunluğu	Uluslararası bir satın alma grubuna üye toptancı sayısı	-	-	-	→	↗	↗	~250
Popülasyon yoğunluğu	Sektördeki perakendeci sayısı	→	↗	↗↗	→	→	↘	10.000+
Kaynak kesimleri	Toptan dağıtım ile elde edilen gelirin genel pazar payı	→	→	→	→	↗	↗	60%
Kaynak kesimleri	Perakende dağıtım ile elde edilen gelirin genel pazar payı	→	→	→	→	↘	↘	35%
Kaynak kesimleri	Alternatif satış kanallarında üretilen gelirin genel pazar payı	-	-	-	→	↗	↗	5%
Kaynak kesimleri	Satın alma grupları ile elde edilen gelirin toptan dağıtım payı	-	-	-	→	↗	↗	>%90
Pazar konsantrasyonu	Hacmin 50%'sinin kaç firma ile yapıldığı							10
Bürokratikleşme düzeyi	Örgütlerin merkezileşme, biçimleşme, uzmanlaşma derecesi	→	→	↗	↗	→	↘	↘

Tablo 3.16. Sektör 2 koşul bağımlılık ilişkileri

		10'ar yıllık ortalama göstergeler						
Elektrikli El Aletleri ve Teknik Hırdavat Toptan ve Perakende Satışlar		1960 -	1970 -	1980 -	1990 -	2000 -	2010 -	2020 -
Kaynak bolluğu	GSYİH büyüme hızı	6,5%	5%	4%	6%	6%	6%	6%
Belirsizlik	Enflasyon (ortalama)	5%	20%	51%	77%	23%	10%	30%+
Dinamizm	İnşaat sektörünün GSYİH'daki payı	→	→	↗	↘	↗	↘	6%
Dinamizm	Sanayi sektörünün GSYİH'daki payı	→	↗	↗↗	↗	↘	↘	22%
Dinamizm	Hizmet sektörünün GSYİH'daki payı	↗	↗	→	→	↗↗	↗	55%
Yenilik	Ürün grubu başına ortalama OEM ürün çeşidi	→	↗	↗	↗	↗↗	↗↗	1.000
Karmaşıklık	Kullanıcı sayısı (milyon kişi)	→	→	→	→	↗	↗↗	5
Görev belirsizliği	Ürün yelpazesi	→	→	↗	↗	↗	↗	40.000
Görev bağımlılığı	Marka sayısı	→	→	↗	↗	↗	→	250+
Görev bağımlılığı	Müşteri meslek grubu sayısı							20+
Büyüklük	Sektör lideri firmanın yıllık geliri (milyon TL)			kuruluş				250
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın ortalama çalışan sayısı	→	→	↗	→	↗	↗↗	70
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın sevkiyat yaptığı nokta sayısı	→	→	→	↗	↗	↗	2000+
Büyüklük	Sektördeki en büyük 10 firmanın ortalama depo alanı (m ²)	→	→	→	↗	↗	↗	5.000+
Popülasyon yoğunluğu	Sektördeki toplam toptancı sayısı	→	↗	↗	→	↘	↘	100+
Popülasyon yoğunluğu	Sektördeki toplam perakendeci sayısı	→	↗	↗	→	→	→	10.000+
Kaynak kesimleri	Toptan dağıtım ile elde edilen gelirin genel pazar payı	→	→	→	→	↘	↘	10%
Kaynak kesimleri	Perakende dağıtım ile elde edilen gelirin genel pazar payı	→	→	→	→	↘	↘	35%
Kaynak kesimleri	Alternatif satış kanallarında üretilen gelirin genel pazar payı	-	-	-	→	↗	↗↗	55%
Pazar konsantrasyonu	Toplam sektör gelirinin 50%'sinin elde edildiği firma sayısı							100+
Bürokratikleşme düzeyi	Örgütlerin merkezileşme, biçimleşme, uzmanlaşma derecesi	→	→	↗	↗	→	↘	→

Araştırmadaki koşul bağımlılıklar ve popülasyon karakteristikleri, eşit aralıklarla kesikli biçimde kronolojik sıraya tutulabilen nicel verilerin zaman serileri olarak gösterilmiştir (Tablo 3.15 ve Tablo 3.16). Bunların dışında tespit edilen diğer düzenleyici ve aracı faktörler, zaman içerisinde gelişen etkinlik dizilerinden (olaylar, normlar, düzenekler, şemalar, davranışlar, uygulamalar, vb.) oluşmaktadır. Burada tekrar ifade etmek gerekir ki, bu değişkenlerin “düzenleyici” veya “aracı” olarak değerlendirilmesi, belirli örgüt ve örgüt toplulukların bağlamında ve belirli bir tarih aralığındaki değişkenlerin baskın yönünü temsil etmelerinden gelmektedir. Karşılıklı etkileşim bakış açısı ile, düzenleyici ve aracı değişkenler de dış çevre ve iç çevre unsurlarından etkilenecek birlikte evrilmektedir. İlişkilerin baskın yönlerinin ölçeğe ve analiz düzeylerine göre belirlenmesi, temel etkileşimleri anlamaya ve sonraki aşamada bütünsel bakış açısını yansıtmaya yararmıştır. Tespit edilen ve görgül olarak anlamlandırılan önemli düzenleyici ve aracı değişkenler, yapısal durağanlığı ve eşbiçimliliği dolaylı ve doğrudan yollarla etkilemiştir:

- Yakın çevrelerdeki ayrıştırıcı ve harmanlayıcı düzenekler: temel koşul bağımlılıkların yanı sıra, görgül olarak tespit edilen en etkili düzenekler “tahsilat koşulları” ve “uluslararası iş birlikleri” olmuştur. Tahsilat koşulları, sermaye ölçekleri, ödeme kabiliyetleri ve finansal risklerle bağlantılı olarak topluluk evrimini etkilemiştir. Düşük riskli ve kolay tahsilat harmanlayıcı ve çeşitliliği baskılayıcı etkiler yaratırken, yüksek riskli ve zor tahsilat ayrıştırıcı ve heterojen çeşitliliği destekleyici etkiler yaratmıştır.
- Uzak çevrelerdeki kanunlar ve düzenlemeler: İthalat ve ihracatın gelişimi, uluslararasılaşma, iktisadi rekabetin sağlanması ve kaynak sağlayıcıların güç dengelerini düzenleyen mevzuatlar bu kapsamda tespit edilmiştir.
- Uzak çevrelerdeki dönüştürücü olaylar, yıkıcı yenilikler ve küresel ana eğilimler: Tespit edilen önemli çevresel olaylar olarak, ana sanayilerdeki yatırımlar, küreselleşme, elektrifikasyon, dijitalleşme ve pandemi tespit edilmiştir.

İfade edilen değişkenlere ilişkin belge ve kayıtlar (olaylar, tutum değişiklikleri, ortaya çıkan stratejiler, kanunlar, vb.) araştırmanın olay bazlı ve etkileşimsel yönünü

ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Yukarıda ifade edilen çevresel değişkenler ait bazı kayıtlara dair olay ve gelişmeler aşağıda listelenmiştir:

- Çekler ve senetler ödeme yöntemlerinin ortaya çıkışı ve yayılım eğilimi
- Kredi kartı ve dijital kolay ödeme yöntemlerinin ortaya çıkışı ve yayılım eğilimi
- 7 adet uluslararası satın alma ittifakı kuruluşu, ortaklık yapısı değişimleri ve Türkiye genişlemeleri
- Avrupa bağlamındaki şirket konsolidasyonları
- 24 Ocak 1980 kararları, 1 Ocak 1996 Gümrük Birliği protokol sürecinin tamamlanması ve takip eden birçok Serbest Ticaret Anlaşmaları
- Blok Muafiyeti Kanunu
- Bağımsız Denetim Zorunluluğu
- Renault, Tofaş ve Bosch imalat sanayinin Türkiye’deki kuruluş yılları
- İthal birçok markanın tüzel kişi olarak Türkiye’ye giriş yılları (Bosch, TRW, ZF, Denso, Schaeffler, SBD Group, vb.)
- Çevrimdışı perakende zincirleri ile çevrimiçi perakende pazaryerlerinin ülkede faaliyete başlama tarihleri (Koçtaş, Bauhaus, Tekzen, Hepsiburada, Trendyol, Amazon, vb.)
- Enflasyon ve döviz kurlarına ait keskin değişimler

Örnekleri listelenen çevresel olaylara ek olarak, örgüt ve örgüt toplulukları ölçeğindeki davranışlar ve uygulamalar da kaydedilerek, oluşum örüntüleri incelenmek için temel hazırlanmıştır. Bazı kayıtlar aşağıdaki gibi listelenmiştir:

- Örgüt topluluklarında, tasfiye olan 6 büyük firmanın isim ve tarihli kayıtları ile sayısız isimsiz organizasyonun tasfiye oluş dönemleri
- Çeşitli firmaların ihracata başlangıç tarihleri
- Çeşitli firmaların çeşitli departmanlarının işlerlik kazanma tarihleri
- Çeşitli firmaların çeşitli şehirlerde depo ve şube açılış tarihleri
- Çeşitli firmaların çeşitli ülkelerde temsilcilik açma tarihleri
- Çeşitli firmaların kendi katalog ve markalarını lanse etme tarihleri

- Çeşitli firmaların üst ve orta yönetim kademelerindeki bağımsız üye ve endüstri dışından profesyonel yönetici atama tarihleri
- Çeşitli firmaların ikinci kuşak entegrasyon tarihleri
- Sektörlerde toptan dağıtım kesimlerinde ilk bilgi işlem, dijitalleşme, web sitesi yatırımlarını yapılma tarihleri
- Çeşitli atamalar aracılığıyla meydana gelen kooptasyonlar
- Çeşitli önemli fuarlar, seminerler ve diğer toplantılardaki önemli mesajlar ve akabinde kaydedilen tutum değişiklikleri ve yatırım kararları
- Çeşitli yenilik ürünlerinin ortaya çıkış tarihleri

Elde edilen kavramsal ve ilişkisel değişkenlerden, bir sonraki bölümde örgüt yapı ve biçimlerinin değişimini detaylı ve boylamsal olarak incelemekte yararlanılmıştır.

3.9.3. Açıklayıcı Analiz ve Bulgular: Çözümleme

Açıklayıcı analiz, analiz edilen verilerin araştırmanın önermeleri doğrultusunda olay bazlı ve örüntü arayıcı yöntem ile ilişkilendirildiği ve bilgiye dönüştürüldüğü bölümdür. Bu bölümde, örgütsel formların oluşumunun evrimsel süreçleri açıklanmıştır. Bahsedilen örgütsel formlar, *Keşifsel Analiz ve Bulgular* bölümünde, örgütsel “kavramlar” teması altında oluşturulan taksonomik şemalar aracılığıyla detaylı olarak tanımlanmıştır. Veri analizleri sonucunda ulaşılan diğer iki ana tema olan “çevresel unsurlar” ve “evrimsel süreçler” tartışılmıştır. *Betimsel Analiz ve Bulgular* bölümünde sektörel bağlamda anlamlandırılan kategoriler sayesinde olguyu en iyi şekilde açıklayan kavramlar tespit edilerek, “evrimsel sürücüler” temel kategorisi altında gruplandırılmış; böylece, “çevresel dinamikler” ve “etkileşimsel alan” ana kavramlarından oluşan *kilit nokta kodlama* sistemine Tablo 3.17’deki gibi ulaşılmıştır.

Tablo 3.17’de, seçmeli kodlamadaki temaların yeniden gruplandırılmasıyla elde edilen kilit nokta kodlama şeması görülmektedir. Buna göre, “çevresel dinamikler” kavramı ile tutulma ve mücadele süreçleri, “etkileşimsel alan” ile çeşitlenme ve seçim süreçleri açıklanmıştır. Çevresel dinamikler altında yer alan “uzak çevre” ve

“endüstri” analiz düzeylerindeki olaylar, dengesizlik ve kaynak mücadelesini besleyen etkenleri açıklamakta iken, “kurumsal çevre” analiz düzeyinde ise çeşitlenmeyi baskılayarak denge konumunun korunduğu tutulma süreci unsurları kapsamaktadır.

Etkileşimsel alan altında ise, çeşitlenme ve seçim süreçleri açıklanmaktadır. Popülasyon seviyesindeki analiz düzeyinde, makro evrim konu edilmektedir. Burada, çevrenin yaratıcı düzenleyiciliği çerçevesinde çevresel koşullanma ve çevresel seçim olguları açıklanmaktadır. Örgüt seviyesindeki analiz düzeyinde mikro evrim irdelenmektedir. Burada ise, firmaya özgü tarihsel miras (özümseme kapasitesi, araştırma geçmişi ve adaptasyon kapasitesi) düzenleyiciliğinde aktör eylemleri (yönetimsel niyetlilik, stratejik seçim ve politik faaliyetler) aracılığındaki uyum ve bilinçsiz çeşitlenme olguları konu edilmektedir. İki farklı analiz düzeyi, birlikte evrimsel perspektiften ele alınarak, uyum-seçim birlikteliği de irdelenmiştir.

Önceki bölümlerde oluşturulan önermeler ve elde edilen kavramsal veriler, bu bölümde yeni örgütsel formların oluşumunu aydınlatmak için kullanılmıştır. Boylamsal araştırma mantığının yansıtıldığı bölümde, araştırmada kaydedilen olayların ve tespit edilen firma davranışlarının tarihin akışı içerisindeki karşılıklı etkileşimi ile oluşan egemen iş sistemleri, bölüm sonundaki 3.18’den 3.24’e kadar olan tablo dizini ile 10’lar yıllık dönemler altında özetlenmiştir. Tablo 3.25 ve 3.26’da ise bulguların temel kategoriler göre sektörel bazda özeti verilmiştir.

Tutulma süreci, çeşitlenme ve oluşum sürecini merkeze alacak şekilde tasarlanan evrimsel sürece göre, denge unsurlarının ve sürücülerinin tartışıldığı başlangıç noktası olarak alınmıştır. Çeşitlenmenin baskılandığı, egemen uygulama ve davranış örüntülerinden meydana gelen örgütsel formların korunduğu, kopyalandığı ve yeniden üretildiği bu süreç altında endüstrilerin çekim merkezleri tanımlanmıştır. Kaydedilen olayların geriye doğru incelendiğinde ilişkisel olarak açıklanabilmesi, karmaşık sistemlerin belirlenimci kaotik yapısını vurgulamaktadır. Etkileri gözlemlenebilen ve birbirine sıkı veya gevşek olarak bağlı olan belirli sayıda etkin değişkenin tespit edilebilmiş olması, kaotik sistemlerin bir başka özelliğini temsil etmektedir. Karmaşık ve çok yönlü ilişkiler, evrimsel döngüleri belirsiz bir rota üzerinden denge merkezlerine çekmiştir (örn. *Keşifsel Analiz ve Bulgular* başlığı altında gösterilen egemen stratejiler ve yapısal konfigürasyonlar).

Tablo 3.17. Kilit nokta kodlama şeması ve ana kavramlar

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	Evrimsel sürücüler
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Çevresel koşul bağımlılıklar Çevresel yenilikler Kaynaklara erişim olanakları Yaratıcı yıkım
	Kurumsal çevre	Yapısal koşul bağımlılıklar Kurumların yaratılması Atalet Damga etkisi Yayılma ve eşbiçimlilik Ayrıştırıcı ve harmanlayıcı düzenekler
	Endüstri	Endüstri evrimi (pazara giriş koşulları, pazar konsantrasyonu, endüstri büyümesi, endüstri sınır hareketleri, ürün ve süreç yenilikleri, kesim güçleri)
Etkileşimsel alan	Örgüt topluluklarındaki evrimsel ve oluşumsal süreçler	Türleşme ve dallanma Yoğunluk ve yaş bağımlılığı Kesim dinamikleri Karmaşık adaptif sistemler Çekim merkezleri
	Örgüt seviyesindeki evrimsel ve oluşumsal süreçler	Girişim, transformasyon Uyum davranışları Yapı konfigürasyonları Firmaya özgü özellikler Bilişsel şemalar Politik aktiviteler Stratejik seçim Self-organizasyon

Elde edilen bu bulgular, karmaşık sistemlerin yörüngesi ve süresi ile ilgili öngörülemezlik ilkesini kanıtlamaktadır.

İncelenen zaman aralığında sektörlerdeki değişimin sürekli bir devinimin içinde olduğu ve belirli oluşum örüntüleri halinde gerçekleştiği saptanmıştır. Bu bulgu, genel sistemin her zaman dengesiz bir durumda olduğu ve alt sistemlerin geçici denge bulabildiği karmaşık sistemler ilkesine ile tutarlıdır. Firmaların görece olarak uzun sürebilen denge durumları, organizasyonların kaotik sistemler olduğu önermesini desteklemiştir. Gerçekten de firmalar, önemli bir çevresel değişiklik sezinlemediği

zamanlarda, yatırım getirilerini arttırmak, kabul görmüş rutin ve yetkinlikleri geliştirmek için daha fazla zaman ve kaynak harcamışlardır. Devrim içerisindeki çevre, Avrupa bağlamındaki gelişmeler, ürün çeşitliliğinin ve müşteri profillerinin sürekli değişmesi, firmaların araştırma davranışları geliştirerek etkin deneme, öğrenme ve girişim süreçlerine doğru itmiştir. Örneğin, firmalar 1990'lı yıllarda pazarlama faaliyetlerini genişletirken aynı zamanda dijital sipariş sistemleri ve web sitesi yatırımları ile geleceğe yönelik olarak öncü stratejiler denemişlerdir. 2000'li yıllarda, dijital sipariş sistemleri yayılarak bir rutin halini almışken, erken dönemde markalaşma yatırımları yapmaya başlayan firmalar gözlenmiştir. 2010'lu yıllarda, kendi marka kataloglar ve portföy yönetim stratejileri egemen bir biçim halini almışken aynı zamanda depo ve şube açılışları ile geleceğe yönelik yatırımlar yapmaya başlayan firmalar gözlemlenmiştir.

Örgüt seviyesinde tutulma süreçleri kimi yönlerden yapısal durağanlık ile de açıklanabilmektedir. Örneğin, kendi depo ağlarını kurmanın egemen bir form aldığı dönemde kimi toptan dağıtım firmaları, perakende kesim müşterileriyle olan güven esaslı ilişkilerini bozmamak için atılımlarını oldukça uzun bir süre gerçekleştirmemişlerdir. Bu durum, analizci stratejiler ve karşı koyma köprü taktikleriyle de açıklanabilmektedir. Tedarik zincirinin en üst halkasındaki ana markaların bayilik ve fiyatlandırma yapıları da yine çeşitliliği oluşturan veya baskılayarak düzeni kontrolde tutan bir etki olarak gözlemlenmiştir. Örneğin, dağıtım ağı ve fiyatlandırma yapısı tasarımı vasıtasıyla üreticiler, dağıtım kesimlerinin kullanıcı tiplerine göre yapılanmalarını sağlayarak pazarın fragmentasyonunun ve kesim uzmanlığının devamlılığını desteklemiştir.

Örgüt toplulukları seviyesinde tutulma dönemi, yoğunluk bağımlılığı ve eşbiçimlilik mekanizmalarıyla kimi yönlerden açıklanabilmektedir. 1960 ve 1990'lı yıllara kadar düşük yoğunluklu popülasyonlar, düşük rekabet ortamında yoğun firma kuruluşları yaşamıştır. Bu dönemde meşruiyete yönelik etkinlikler firmaların tedarikçi ve müşterilerle güven ilişkileri kurmasına ve hayatta kalmalarına katkıda bulunmuştur. (örn. ithal markalar ürün çeşitlendirme ve yeni pazar kesimlerine girerlerken, hali hazırdaki bayilik ağını kullandıkları bulgulanmıştır). 2000'li yıllarla birlikte topluluklar, yoğunluk artışı, yenilik hızı ve geçmiş dönemlerdeki kanun ve yeniliklerin

gecikmeli etkileriyle birlikte rekabet ağırlıklı dinamiklerin yaşandığı bir döneme girmiştir.

Başarısı kabul görmüş uygulamalar, yeni ve belirsiz ortamlarda öykünmecilik, daha olgunlaşmış ortamlarda normatif mekanizmalarla veya nihayetinde kanuni düzenlemelerle zorlayıcı olarak eşbiçimliliği desteklemiştir. Örneğin, dijital sipariş sistemleri, 1990'lı yıllarda Avrupa bağlamından öykünmecilik ile, 2000'li yıllarda ise tedarik kesimlerinin normatif baskıları ile gündeme gelmiştir. Başka bir örnekte ise, firmalar 2000'li yıllarda yükselen rekabet ve stabilize olan enflasyonla birlikte ortaya çıkan bilanço hasarlarını onarmayı öğrenme dönemini deneyimlerken, 2010'lu yıllarda denetim kanunu zorlayıcı bilanço yönetim esaslarının dayatıldığı bir döneme girmiştir. Tedarik zinciri üst halkalarının uygulamalarına ve müşteri kesimlerinin ihtiyaçlarına göre yapılan ve durağan halini sürdüren firmalar, eşbiçimli yapı ve süreçlere sahip olmuştur. (örn. sermaye ve işgücü kapasitesini mağaza yatırımlarından şantiye ziyaretlerine kaydırmak, garanti süreçleri ile ilgili birim kurmak ve eğitilmiş garanti uzmanı yetiştirmek, vb.)

Özet olarak, dönüştürücü yeniliklerin yaşanmadığı dönemlerde, değişimi baskılayıcı mekanizmalar ve güdüler ile gözlemlenmiştir. Tutulma sürecini boylamsal ve olay bazlı olarak etkin olarak açıklayan değişkenler, araştırma ve yararlanma davranışlarının birikimli durumları olmuştur. Popülasyon yoğunluğu düzenleyici bir etki gösterirken, yapısal durağanlık ve eşbiçimlilik mekanizmaları ise oluşan örüntülerin yörüngelerini ve hızını etkileyen, örgütleri çekim merkezlerinde tutan veya oraya taşıyan değişkenler olmuştur. Bir denge süreci yaşanmasının temel sebebi, atalet veya eşbiçimlilik mekanizmalarından ziyade, çevre – örgüt spektrumunda belirli sayıdaki sıkı veya gevşek bağımlılık ilişkilerinin bir oluşum örüntüsü yaratmasıdır.

Mücadele süreci, çevresel bir yenilik ile tetiklenen ve kaynaklara ulaşma şartlarını değiştirerek mevcut denge konumunun bozulduğu bir süreç olarak gözlemlenmiştir. Organizasyonların ve aktörlerin çevresel değişiklikleri algılama, performans geribildirimlerini değerlendirme ve kurumsal baskılar ile baş etme yöntemine göre verdiği tepkiler yeni oluşum süreçlerini başlatan bir dizi etkinliklere yol açmıştır (örn. şubeleşmeye karşı koyma ve ihracat araştırmalarına yönelme, ürün çeşitliliği ve enflasyonun zorluklarını yönetebilmek için dijital sipariş sistemlerine

yatırım yapma, vb.). Endüstrilerdeki rekabet güçlerindeki değişimler, sürecin yönüyle ilgili etkin bir müdahale edici değişkenler dizisi olarak bulgulanmıştır (örn. müşterilerin öğrenme ve tecrübe birikimleri, pazara giriş koşulları, pazar konsantrasyonu, vb.). 1980 yılındaki ithal ikame iktisadi sisteminin sona ermesiyle başlayan ve dünyanın küreselleşme sürecinin desteklediği uluslararasılaşma süreci, devamında 1996 yılı ile başlayıp devam eden uluslararası gümrük mutabakatları, araç ve marka çeşitliliği yaratan ve yeni bir rekabet deseni oluşturan önemli çevresel unsurlar olmuştur. Bir başka örnekte, dijitalleşmenin getirdiği yeni tüketim alışkanlıkları kesim güç dengelerini etkileyen önemli bir küresel ana eğilim iken, 2020 yılında yaşanan pandeminin çarpan etkisiyle e-ticaret pazarı üstel olarak büyümüş, geleneksel toptan ticaretin dinamikleri kökten değişmiştir.

Çeşitlenme süreciyle, organizasyonların ve aktörlerin kendilerine özgü özellikleriyle birlikte çevresel değişikliklerle etkileşimi sonucunda meydana gelen yeni oluşum örüntüleri açıklanmıştır. Topluluklardaki firmaların araştırma ve öğrenme deneyimlerinde elde edilen yetkinlikler ve geliştirilen uygulama becerileri çeşitlenmeyi besleyen kaynaklar olmuştur. Rasyonel bir uygulama fikrini denemek, girişim, öncü uygulamalar veya öykünme yollarıyla bilinçli veya bilinçsiz olarak çeşitlenme mekanizmalarını harekete geçirmiştir. Araştırma geçmişi, öğrenme tecrübesi, bağlamlardaki gelişmeleri özümseyebilen firmaların çeşitlenmeyi öncü olarak başlattığına ve yeni formların endüstrilerdeki yerleşik firmalar tarafından meydana getirildiğine ulaşılmıştır. Yeni formların, endüstrilerin içinde bulunduğu rekabet koşullarından, önceki deneyim ve yetkinliklerden ve geliştirilen sosyal normlardan bağımsız değil, onlara gömülü haldeki karar noktalarından hareketle ortaya çıktığı geriye dönük neden-sonuç ilişkisi altında açıklanabilmektedir. Bu anlamda, olumlu geribildirim, tarihsel miras, firmaya özgü özellikler ve yol bağımlılık kavramları olguyu açıklayan en önemli kavramlar olmuştur.

Yeni formlar, aktörlerin fırsat algıları, yönetsel becerileri ve güç kazanma ile bağımlılık azaltma çabaları vasıtasıyla oluşmuştur. Örneğin, yeni pazarlama ve dağıtım uygulamaları, katalog yaratma ve tanıtım girişimleri, Uzak Doğu üretim kesimleriyle entegrasyon çabaları, kendi marka ürünlerinin penetrasyonunu artırma aktiviteleri, stratejik satın alma ittifakları ve dağıtım genişletme etkinlikleri, firmaların

sınırlarını korumaya ve hayatta kalmaya yönelik olarak “yeni” yapı ve süreç unsurlarını bünyeye katma çabaları olarak değerlendirilmiştir.

Aktörler eylemlerinin, çevreden bağımsız olmadığı göze çarpmaktadır. Yöneticiler ve firmalar, çok daha büyük üst sistemlerin içinde gömülü birimler olarak ortak akıl yürütme biçimlerine, oluşmuş sosyal normlara ve yerleşik stratejilere sıkıca bağlı bilişsel şemalar ile yatırım kararları vermektedir. Aktörlerin çevreyi algılayışları ve fırsat değerlendirme motivasyonları çeşitlenmeyi besleyen kesim dallanmaları ve örgüt türleşmeleri yaratmıştır. Çevresel gelişmelere ve endüstrilerdeki kaynak tabanlı yetkinliklere göre yaptıkları değerlendirmeler ile yöneticiler, çevrelerindeki fırsatları ve performans geribildirimlerini algılamakta, buna göre hareket planları oluşturmaktadırlar. Örneğin, gelişen iç pazar konsantrasyonunu pazarın sermaye ve risk yapısıyla beraber değerlendirip karsız büyüme sarmalına girmekten kaçınan ve alternatif olarak ihracat kesimlerine yönelen firmaların yarattığı çeşitlilik bu kapsamda değerlendirilebilir. Veya elde ettiği deneyim, uzmanlık, sermaye ve kaynak ilişkilerinden yararlanıp yerleşmiş normatif uygulamaları kullanarak yakın kaynak kesimlerine yatırım yapan ve genelcileşen firmalar da “türleşme” örneği olarak verilebilir (örn. uzman dizel motor yedek parça dağıtım kesimlerinin genel mekanik aksam parça pazarlarına girişi, geleneksel toptan dağıtım kesimlerinin çevrimiçi pazaryerlerine girişi, vb.).

Çeşitlenme sürecinde ortaya çıkan yeni formlar, yerleşik normlardan sıyrılan uygulamalar ile kimlik kazanmıştır. Yeni uygulamaların getirilerine yönelik inanç tutumu, yerleşik kurumların da yerlerini yenilerine bırakmalarını getirmiştir. Örneğin, 1980’lerde, yakın kişisel ilişkilerin rol oynadığı “güven ve kredibilite” temelli meşruiyet kazanma motivasyonları günümüzde yerini tarafsız bir iş anlayışı altında akılcı finansal yönetim ve rekabet uygulamalarına bırakmıştır. Böylece, “vadesinden önce borç kapatma” uygulamaları sona ermiştir. Bir başka örnekte, değişen müşteri kesimleri ve çevrimiçi perakende kesiminin payındaki belirgin yükseliş, “showroom” konseptinin önem kaybetmesine, “çevrimiçi görünürlük ve derecelendirme” faktörünün önem kazanmasına yol açmıştır.

Çeşitlenme süreci, bilinçli ve bilinçsiz yeniliklerin sürekliliği ile meydana gelen, çevrenin öngörülemezliği ve değişken ilişkilerinin çok yönlü oluşundan dolayı rotası

önceden kestirilemeyen bir olgudur. Bu durum, başlangıç koşullarına duyarlılık ilkesini, dolayısıyla da benzer bağlam ve koşullarda gelişimine başlayan farklı endüstrilerin farklı şekillerde evrilmesini, öte yandan farklı bağlam ve koşullarda gelişimine başlayan belli bir sektörün de farklı bağlamlarda farklı yönlerle evrilmesini açıklamaktadır. Fakat bu evrimsel gelişim, belirli sayıdaki karşılıklı bağımlı değişkenlerin varlığı ile koşullanmaktadır. Bir endüstri içerisindeki iş sistemlerinin ortak elemanları olması ve farklı bağlamların ortak çevresel etki kesişenlerinin olması, ortak bir ilişkiler kümesini ve benzer örüntüleri ortaya çıkarmaktadır. Boylamsal analiz ile ortaya çıkarılan bu durum endüstrilerdeki ortak örüntüleri ve farklılıkları açıklamaya yardımcı olarak “stratejik planlama” ve “öngörülebilirlik” konularında fikir oluşturabilmeye olanak sağlamıştır. Örneğin, incelenen iki endüstri, geçmişte ticari faaliyetlerin basit örgütsel yapılar aracılığıyla ardışık ve düzenli mal ve para değiş tokuşu vasıtasıyla yürütüldüğü alanlardan oluşmakta iken günümüzde farklı form çeşitliliğine ve pazar konsantrasyonuna ulaşmışlardır. Otomotiv yedek parça sektörü toptan dağıtıcıları, 1990’lı yıllarda pazarlama faaliyetlerini geliştirerek Anadolu’ya dağıtım yapmaya başlayınca, düşünülmedik ihtiyaçlardan doğan birtakım gelişmeler olmuştur. Bunlar, personelin vakit yönelimini satış odaklı hale getirmek için elleçleme ve sayım gibi operasyonlar için ayrı işgücü kapasitesi oluşumu, rekabetin artışı, perakendeci kesimin güçlenerek ıskonto ve vade uygulamalarını dayatması, çek ve senet ödeme yöntemlerinin ortaya çıkması olmuştur. Bu durum, tahsilat yapısı vasıtasıyla alacak risklerini arttırmış, pazarın sermaye gelişimini olumsuz etkilemiş, pazarı dağınık bir yapıda tutmuştur. 2000’li yıllarda öykünmecilerle, 2010’lu yıllarda ise öncü agresif girişimler toptan firmalarının ilave depolar açmak suretiyle dağıtım ağlarını ülke geneline genişletmesine yol açmıştır. Bu durum, perakende kesiminin stok bulundurma baskısını azaltmış, sermaye yapısını geliştirmiş ve pazardaki finansal riskleri azaltmak suretiyle pazar konsantrasyonunu olumlu yönde etkilemiştir. Hizmet ve finans sektörünün devam eden gelişimi ile tahsilat yöntemleri kayıtlı ve dijital hale gelmiş, gelişen tahsilat yöntemleri ile riski azalan pazar Avrupalı ve Amerikalı uluslararası toptan dağıtım gruplarının ilgisini çeker hale gelerek konsolidasyon ve konsantrasyon ölçeğini ülke dışına genişletmiştir. 2000’li yıllarda perakende kesimlerinin tedarik zincirinden eleneceğine dair yaygın inanç yerini toptan ve perakende kesimlerinin karşılıklı faydaya yönelik ortaklığına dönüşmüştür. Son tüketim ürünleri hipermarketleri stratejilerinin sağladığı öykünmeciler ve normatif etkiler, otomotiv yedek parça toptan dağıtım kesimlerinin daha küçük ve

daha fazla sayıda depo açılış uygulamalarını arttırmış, böylece şubeleşip güçlü zincirler halini alamayan küçük yerel perakende kesimleri tekrar elenme sürecine girmiştir. Bu zincirleme etkilerin geriye dönük analizine göre tahsilat yapısı hem pazarın yapısını etkileyen hem de ondan etkilenecek gelişen birçok yönlü değişken olarak göze çarpmaktadır. Böylece tahsilat yapısı, firmaların endüstriler ile birlikte evriminin açıklanmasındaki önemli aracı değişkenlerden biri olarak saptanmıştır.

Öte yandan, elektrikli el aletleri toptan dağıtım kesimleri, incelenen ilk sektöre benzer bir şekilde 1990'lı yıllarda pazarlama yenilikleri ve 2000'li yıllarda lojistik becerilerini geliştirme süreçleri yaşamıştır. 2000'li yıllar ile birlikte, üretici kesimlerin son tüketiciye yakın olma güdüsü ile perakende dağıtım ağını genişletmesinin ve pazara giren büyük perakende yapı market zincirlerinin oluşturduğu güç dengesine göre yerini büyük ölçüde kaybederek pazardaki payı azalan bir iş modeline dönüşmüştür. Toptan dağıtım kesimlerinin esnek tahsilat yapısı, onlara büyük kilit ve endüstriyel kullanıcı kesimlerine yönelik özel bir hizmet sağlayıcı kimliği kazandırarak izole bir alan oluşturmuştur. Büyük perakende yapı marketler ile e-ticaret pazaryerlerinin esnek olmayan tahsilat sistemleri, pazarın fragmente halini olumlu yönde etkileyerek pazar konsantrasyonunu engellemiştir. Tahsilat yapısı, incelenen ikinci sektörde de çok yönlü aracı bir değişken olarak saptanmıştır.

Endüstrilerde oluşan form çeşitliliği ve konsantrasyonu örüntüleri, Avrupa bağlamı ile benzerlikler taşımaktadır. Bunda tutulma ve çekim merkezlerine yönelik bulgulara açıklandığı gibi, belirli sayıdaki değişkenin karşılıklı gevşek bağımlı ilişkileri rol oynamıştır. Avrupa bağlamı ile benzer örüntüler sergileyen endüstrilerin evrimi, Avrupa'dan çok farklı yollardan gerçekleşmiştir. Otomotiv yedek parça sektöründe, ülkenin finansal istikrarı kökenli gelişmelerden öğrenilen ve yerleşen inanışlar sektörü yapısal bir durağanlığa sürüklemişken, agresif bir dağıtım firmasının stratejik tedarik zinciri atılımları endüstriyi geri dönüşü olmayan bir hiper rekabet durumuna sokmuştur. Takipçi firmalar, ülke bağlamında finansal olarak istikrarlı bir dönemde atılımlarını başarıyla tamamlamış, pazarın konsantre yapısı işlerlik kazanmış, böylece endüstrideki toptan dağıtım kesiminin egemen form çeşitliliği oluşmuştur. Böylece endüstri, pazar konsantrasyonu ve form çeşitliliği bakımından Avrupa bağlamına oldukça benzer bir yapı sergilemiştir. Elektrikli el aletleri toptan dağıtım kesimleri de benzer süreçlerden geçerek bugünkü egemen form çeşitliliğine

ulaşmıştır. Ülkenin 2000’li yıllarda dijitalleşme ve yabancı yatırım çekme derecesi olarak görece ileri bir seviyede olması, Hepsiburada, Trendyol ve Koçtaş yerli sermayeli firmaları Amazon ve Bauhaus gibi yabancı sermayeli firmalar ile dengeli bir konumda tutmuş, bu da pazar konsantrasyonunu olumsuz yönde etkilemiştir. Her bir sektörün Avrupa ve Türkiye bağlamlarındaki örüntülerinin benzeşmesinde, ortak ürün ve araç çeşitliliği, ortak ana üreticiler, ortak uluslararası perakende zincirler ve toptan ittifaklar, normatif ve yayılmacı etkiler ve dijitalleşmenin endüstrilere etkileri, kanun ve düzenleme eşgüdümü ile pazara giriş ve rekabet koşullarının benzerliği olmuştur. İki sektör arasındaki pazar konsantrasyonu ve form çeşitliliği arasındaki temel farklılık ise endüstrideki ürünlerin teknik özelliklerinden ortaya çıkan koşul bağımlılıklardan ileri gelmiştir (ürünlerin ticari ürün veya son tüketici ürün olması). Bu gelişmeler örgütsel alandaki sistemlerin kaotik olduğunu, gelişmelerin “yol tahmin edilemezliği” ve göreceli olarak “örüntü tahmin edilebilirliği” durumlarını desteklemiştir.

Özet olarak aktör eylemlerinin, endüstrilerdeki rekabet koşulları ve normlarla şekillendirilen bilişsel şemalarıyla birikimli çeşitlenmeyi yaratan unsurlar olduğu, eylemin yapıdan ayrı düşünülemeyeceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Hangi analiz seviyesinden bakıldığını bağlı olarak yön kazanan değişkenlerden çevresel yenilikler (yaratıcı yıkım) ve bağlama özgü düzenleyiciler (tahsilat ve sermaye yapısı, vb.) örgüt toplulukları seviyesinde çeşitlenmeyi etkileyen önemli değişkenler olarak bulgulanmıştır. Bunun yanında firmalara özgü özellikler (özümseme kapasitesi, araştırma geçmişi ve öğrenme deneyiminden oluşan tarihsel miras) ve yönetimsel niyetlilik (stratejik seçim yeteneği ve fırsat algı şemaları) firma seviyesindeki önemli aracı değişkenler olarak saptanmıştır.

Seçilim süreci, meydana gelen çeşitlenmenin çevresel olarak işlerlik kazanması ve birden fazla yeni biçimsel oluşumun hayatta kalarak yeni bir topluluk kesimi oluşturmaya başlaması dönemidir. Çeşitlenmenin ikiz süreci olarak adlandırılan seçim süreci, topluluklardaki yönetsel yetkinlik birikimine ve çevrenin değişim hızına göre yönetimsel seçim ve çevresel seçim olarak gerçekleşebilmektedir. Yönetimsel seçim ve çevresel seçim dinamikleri örgütsel formların oluşup yerleşmesinde beraber rol oynayan unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Çevresel değişim hızı birbiriyle kimi zaman ahenkli kimi zaman keskin ayrışan her iki

endüstride de yeni örgüt formları yerleşik topluluk üyeleri arasından çıkmıştır. Çeşitlenmeyi başlatan formların yanı sıra, seçilen formlara uyumlanan firmalar da yine yerleşik üyeler arasından çıkmıştır. Her iki endüstrinin de günümüzde toptan ve perakende kesimlerindeki lider firmaları, araştırmada sektörlerin başlangıç dönemi olarak ele alınan koşullarında kurulmuş, öncü, takipçi ve analizci stratejileri başarıyla uygulamış ve yenilikleri özümseyebilmiş firmalardan oluşmaktadır. Endüstrilerdeki egemen yapısal konfigürasyonlar ve stratejik uyumu sağlayan ortak etkinlik dizileri, hayatta kalan firmaların ortak özellikleri olarak tespit edilmiştir.

Çevresel seçim ise, çevrenin değişim hızının yoğun olduğu zamanlarda, rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu dönemlerde, endüstrilerdeki rekabet koşullarına en uygun firmaların hayatta kalmasını, uyumlu olmayan firmaların ayıklanmaya uğrayarak elenmesini sağlamıştır. Kaynak kesimlerinin yoğunluğu ve dağınıklığı, yönetsel becerilerden bağımsız olarak topluluk seviyesinde hangi tip formların seçilip hangilerinin ayıklanacağı konusunda açıklayıcı olmuştur.

Elde edilen tüm bulguların, bağlam ilişkileri altındaki sosyal gerçekliğin nesnel olarak ifade edilme çabası olduğunu söylemek gereklidir. Ulaşılan bulgular farklı sektörel ve kültürel bağlamlara genellenebilir olmaktan ziyade, çalışılan bağlamlardaki değişken profilini ve ilişkiler kümesini keşfetmek, farklı endüstrilerde araştırma yapabilme becerisini arttırmak, tekrar uygulanabilir bir araştırma çerçevesi ile karşılaştırılabilir bir bilgi seti oluşturabilmek, böylece endüstri evrimi ve stratejik yönetim uygulamalarına akademik ve profesyonel olarak kavrayış katmak amaçlarına hizmet etmektedir. Örneğin, yenilik kültürünün daha önemli olduğu teknoloji ve üretim kesimlerinde veya sosyalleşmiş birey kültürünün daha baskın olduğu kurumsallaşmış firmalarda değişimi ve stratejinin işlevini anlamak için, bağlamlara özgü farklı baskın değişkenleri keşfetmek gereklidir. Yazarın önerdiği araştırma çerçevesi bu yönde bir araştırmaya fayda sağlayacaktır.

Tablo 3.18. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1960-1970

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	1960 - 1969
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Düşük arz kaynaklı talep fazlası (düzenleyici ekonomik çevre) Zayıf hizmet sektörü (ana iktisadi faaliyetlere ilişkin ekonomik ve teknolojik çevre)
	Yakın çevre	İstanbul merkezli ithalat ve dağıtım (normatif eşbiçimlilik düzeneği) Düşük ürün çeşitliliği (görev belirsizlik koşulu, harmanlayıcı düzenekler) Peşin ve nakit tahsilat (harmanlayıcı düzenekler)
	Endüstri	İthalat kaynak kesimlerine giriş zorluğu (endüstri sınırları, pazara girişler) Yerleşik firmalar, düşük giderler (kesim güçleri ve rekabet koşulları)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Sirkeci, Karaköy ve Eminönü merkezli, komisyon ve nakit bazlı iş modelinin egemenliği (yapısal durağanlık)
	Örgüt seviyesi	Kaynak ağları (ağ ilişkileri) ve ithalat becerisi (temel yetkinlikler) aracılığında ve ürün bulunurluğu eksenindeki güç koşulunda (kaynak tabanlı çekirdek yetkinlikler) oluşan organizasyon formları

Tablo 3.19. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1970-1980

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	1970 -1979
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Renault, Tofaş ve Bosch yatırımları ile yerli otomotiv ana sanayinin oluşumu (düzenleyici teknolojik çevre) İmalat sanayi sektörü büyümesi (ana iktisadi faaliyetlere ilişkin ekonomik çevre)
	Yakın çevre	Yerli ana sanayinin etrafında oluşmaya başlayan yerli yan sanayi (görev bağımlılık koşulu, ayrıştırıcı düzenekler)
	Endüstri	Otomotiv ve inşaat sanayi büyümesi ile pazara yeni perakende kesimi girişleri (rekabet ve pazara yeni girişler)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Gelişen araç parkı ve çeşitliliği, yükselen alt yapı yatırımları ve büyüyen konut sektörü etkisinde perakende kesimlerinin yoğunluk artışı (yoğunluk bağımlılığı, kesim dinamikleri, türleşme)
	Örgüt seviyesi	Perakendeci açılışları (girişim) Yeri araç parkını tanıma ve uzmanlaşma (öğrenme, özümseme kapasitesi, uzmanlaşma, tampon taktikleri) Müşteri kesim ihtiyaçlarını tanıma (öğrenme, araştırma davranışı, köprü taktikleri)

Tablo 3.20. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1980-1990

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	1980 - 1989
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Dış ticaretin serbestleştirilmesi (politik ve regülatif çevre yeniliği, kaynak erişim olanakları, yaratıcı yıkım) Yoğun alt yapı ve inşaat yatırımları (kaynak bolluğu ve dinamizm) Yüksek sanayi büyüme ivmesi (kaynak bolluğu ve dinamizm) Yüksek enflasyon (düzenleyici ekonomik çevre)
	Yakın çevre	Artan ürün ve araç çeşitliliği (ayrıştırıcı düzenekler) Mümessillik sistemi (kurumların yaratılması) Tahsilatın zorlaşması, senet uygulamaları (ayrıştırıcı düzenekler, kurumların oluşması) "Yerinden hizmet" modelinin yerleşmesi (atalet, damga etkisi)
	Endüstri	Arz eksikliği kaynaklı yoğun perakendeci kuruluşları (endüstri ölçek büyümesi) İstanbul yerleşik perakendecilerin ithalat yetkinliği ile güçlenmesi, Anadolu perakendecilerinin kesim rekabeti etkisiyle güçlenmesi (rekabet, yeni girişler, tedarikçiler ve müşterilerin gücü, bilgi ve tecrübe birikimi)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Arz eksikliği kaynaklı yoğun perakendeci kuruluşları (düşük yoğunluk bağımlı örgüt kuruluşları) Ödeme istikrarı ve performans ilişkisi (meşruiyet kaynaklı yoğunluk bağımlılığı) Topluluktaki ithalat becerilerinin gelişmesi (rutinler) Perakendecilerin büyüyerek ara toptancılara ve toptancılara dönüşmesi (kesim dinamikleri)
	Örgüt seviyesi	Arz eksikliği kaynaklı yoğun perakendeci kuruluşları (çevre ve fırsat algısı, girişim) Genişleyen ürün çeşitliliği altında ürün tanıtımı gereksinimi (çevre ve fırsat algısı) Genişleyen ürün çeşitliliği altında "bilgi ve ağlar" temelli yetkinliklerin öne çıkması (kaynak tabanlı çekirdek yetkinlikler, ağ ilişkileri) "Pazarlamaya çıkmak" (öncü araştırma davranışları, öğrenme, dağıtım ve tanıtım yetkinlikleri ekseninde adaptif kapasite)

Tablo 3.21. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 1990-2000

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	1990 - 1999
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Türkiye - AB Gümrük Birliği anlaşması (regülatif ve ekonomik çevresel yenilik) Yüksek reel büyüme ve yüksek enflasyon (düzenleyici ekonomik çevre) Talep artışı (dinamizm ve kaynak bolluğu) Uzak Doğu pazarlarındaki üretim kesimlerinin gelişimi (ekonomik çevre yeniliği, yaratıcı yıkım)
	Yakın çevre	İthal araç parkı ve ürün çeşitliliğinin artışı (görev karmaşıklığı ve görev bağımlılığı) Tahsilatın zorlaşması, çek ve senet uygulamaları (ayrıştırıcı düzenekler) Kredibilite ve ödeme istikrarı bazlı güven algısı (sosyal gerçeklik, normlar) Erken dönem e-ticaret ve şubeleşme yatırımları (öykünmeci düzenekler) Enflasyonist dönem kuruluşlarıyla yerleşik alım ve fiyatlama alışkanlıkları (damga etkisi) Uluslararası satın alma ittifaklarının ortaya çıkışı - otomotiv (harmanlayıcı düzenekler)
	Endüstri	Ana marka üreticisi asıl tedarikçilerin tüzel kişiler olarak ülkeye girişleri (endüstri sınırları, pazara girişler, kesim güçleri) Bauhaus, Tekzen ve Koçtaş gibi büyük perakende zincirlerinin kuruluşu (endüstri sınırları, pazara girişler, kesim güçleri) Komisyon esaslı mümessillik sisteminin ortadan kalması (çevresel seçim)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Bilgi-işlem yatırımları (teknik tanıtım gereksinimi) "Pazarlamaya çıkmak" uygulamasının yayılımı (performans geribildirimi, normatif eşbiçimlilik) "Yerinden hizmet" ataleti ve tasviyeler (çevresel ayıklanma) İthalat ve ihracat etkinlik dizileri ile oluşan pazar ve portföy yönetimi odaklı formlar (çeşitlenme, oluşum) Komisyon ile ithalat modelinin ortadan kalması (çevresel ayıklanma)
	Örgüt seviyesi	Bilgi-işlem yatırımları gerekliliği (çevre algısı, fırsat algısı, farklılaşma stratejisi) Fuar katılımları (güç edinme ve bağımlılık azaltma çabaları) Satış noktası teşhir ve kitle iletişim yatırımları (rekabet stratejileri, farklılaşma stratejileri, köprü taktikleri) Fason üretimin artışı ve özel kataloglar (farklılaşma)

Tablo 3.22. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2000-2010

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	2000 - 2009
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Serbest Ticaret Anlaşmaları (SAT) (ekonomik çevresel yenilik) Blok muafiyeti kanunu (otomotiv - regülatif çevre yeniliği) Enflasyonun stabilizasyonu (düzenleyici ekonomik çevre) Tahsilatın zorlaşması, alım gücü ve ödeme riskleri (ayrıştırıcı düzenekler) Dijitalleşme (teknolojik çevresel yenilik, yaratıcı yıkım) Çin Halk Cumhuriyeti ve diğer Uzak Doğu pazarlarındaki üretim kesimlerinin gelişimi (ekonomik çevre yeniliği, yaratıcı yıkım)
	Yakın çevre	Bilgi-işlem ve lojistik alt yapı yatırımları (normatif eşbiçimlilik ve yayılma) Markalaşma ve portföy stratejileri (normatif eşbiçimlilik ve yayılma)
	Endüstri	Uluslararası stratejik satın alma ittifakları ile güçlenen toptancı kesimi (kesim güçleri, endüstri sınırları) E-ticaret pazaryerlerinin kuruluşu
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Büyük yapı marketlerin perakende kesimlerindeki payını arttırması (kesim dinamikleri) "Enflasyon" ataleti ve tasviyeler (çevresel ayıklanma)
	Örgüt seviyesi	İkinci kuşak entegrasyonu (çeşitlenme) Pazarlama, dağıtım ve lojistik stratejileri (uyum davranışları, rekabet stratejileri) Portföy yönetimi ve kendi marka portföy uygulamaları başlangıcı (farklılaşma stratejisi)

Tablo 3.23. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2010-2020

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	2010 - 2019
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Bağımsız denetim zorunluluğu kanunu (düzenleyici regülatif çevre) Dijitalleşme (küresel ana eğilimler)
	Yakın çevre	Konsolidasyonlar (kurumların yaratılması) Ödeme ve tahsilat yöntemlerinin gelişimi (harmanlayıcı düzenekler)
	Endüstri	E-ticaretin artan pazar payı (pazara girişler, rekabet) Toptan kesimlerinde sermaye birikimleri ve yoğunlaşması - otomotiv (pazar konsantrasyonu) Toptan kesimlerinde erime ve küçülme - elektrikli el aletleri (pazar fragmentasyonu) Toptan ve perakende kesimlerinde hiper rekabet (rekabet)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Şubeleşme ve depolaşma ile "Karsız büyüme" sarmalı (yapısal durağanlık) E-ticaret pazaryerleri ile çevrimdışı perakende zincirlerinin perakende kesimlerindeki payını arttırması Müşteri segment ayrışmaları (türleşme) Hızlı büyüme tuzağı, kur ve finansman riskleri ve tasfiyeler (çevresel ayıklanma)
	Örgüt seviyesi	Şubeleşme ve depolaşma (rekabet stratejileri, farklılaşma stratejileri) Markalaşmanın hızlanması (rekabet stratejileri, farklılaşma stratejileri) Gelişen bilgi-işlem sistemleri ve ürün çeşitliliği ile uzmanlık ve tanıtım ihtiyaçlarının ortadan kalkması (rutinler) Şube ve depo yatırımlarına karşı geliştirilen alternatif uyum davranışları (karşı koyma, savunmacı stratejileri, farklılaşma stratejisi, analizci stratejiler)

Tablo 3.24. Örgütsel formların oluşum örüntüleri 2020-2023

Ana Kavramlar	Analiz düzeyi	2020 - 2023
Olaylar, davranışlar ve oluşan formlar		
Çevresel dinamikler	Uzak çevre	Elektrifikasyon (küresel ana eğilimler) Pandemi (dönüştürücü makro çevre) Dijitalleşme (küresel ana eğilimler)
	Yakın çevre	Kooptasyonlar (yayılma) Yabancı yatırım beklentileri (normlar) Tahsilat risklerinin azalması (harmanlayıcı düzenekler) İkinci kuşak uygulamaları (öykünmecî düzenekler)
	Endüstri	Ana sanayi (OEM) firmalarının OES kesimlerinin IAM pazarlarına giriş (pazara yeni girişler, kesim güçleri, endüstri sınırları) Şubeleşen toptancı kesimin "küçük depo" konsepti ile sanayi bölgelerine yakın erişimi, şubeleşen perakendeciler (endüstri sınırları, kesim güçleri)
Etkileşimsel alan	Örgüt toplulukları	Uzman kesimlerin seçilimi (çevresel seçim, türleşme) Ölçek ataleti ve elenmeler (çevresel ayıklanma)
	Örgüt seviyesi	İkinci kuşak entegrasyonu, profesyonelleşme ve kurumsallaşma (dönüşüm) Gelişmiş bilgi-işlem yetkinlikleri (ERP, çevrimiçi katalog ve teklif arayüzleri, tedarik zinciri otomasyonları) Gelişmiş operasyonel yetkinlikler (bilanço, lojistik ve fiyat yönetimleri) Gelişen kurumsal yetkinlikler (profesyonel yönetim, dönüşüm uygulamaları, yatırım mantığı)

Tablo 3.25. Sektör 1 Özet Bulgular

Otomotiv Yedek Parça Toptan ve Perakende Dağıtım	1960 - 2000	2000 - 2023
Çevresel Koşul Bağımlılıklar	Küreselleşme Ana sanayi (OEM) araç parkı (dar - düşük çeşitlenme)	Dijitalleşme Ana sanayi (OEM) araç parkı (geniş - yüksek çeşitlenme)
Yapısal Koşul Bağımlılıklar	Büyüklik (düşük) Görev belirsizliği (düşük) Görev bağımlılığı (yüksek)	Büyüklik (yüksek) Görev belirsizliği (düşük) Görev bağımlılığı (yüksek)
Ayrıştırıcı ve Harmanlayıcı Düzenekler	Ürün özelliği (ticari) Tahsilat riskleri (yüksek - azalan)	Ürün özelliği (ticari) Tahsilat riskleri (yüksek - azalan)
Rekabet güçleri	Ürün erişimi temelli eksik rekabet Belirgin kaynak kesimleri sınırları	Güçlü OEM ana sanayi ve toptan dağıtım sektörü Yetkinlik eşbiçimliliği temelli hiper rekabet
Örgüt formları (faaliyet tasarısı)	Basit yapı, U-form ve makine bürokrasi Uzmanlaşma, pazarlama	Çok bölümlü yapılar ve sanal ağlar Organik yap ve profesyonel yönetim
Örgüt formları (kaynak kesimleri)	İthalat, toptan ve perakende dağıtım	Ürün: binek ve ağır vasıta, gazolin ve dizel motorlar, elektrik ve mekanik aksamlar (yüksek çeşitlilik) Kullanıcı: özel ve bağımsız servisler (düşük çeşitlilik) Satış yönü: İhracat, iç pazar (yüksek çeşitlenme)
Örgüt formları (kimlikler)	Parçacı (perakende), distribütörlük, mümessillik, toptancı	Dağıtıcı, Lojistik platformu
Pazar konsantrasyonu	Düşük	Yüksek

Tablo 3.26. Sektör 2 Özet Bulgular

Elektrikli El Aletleri Toptan ve Perakende Dağıtım	1960 - 2000	2000 - 2023
Çevresel Koşul Bağımlılıklar	Küreselleşme Ana iktisadi faaliyetler (oynak, belirsiz)	Dijitalleşme Ana iktisadi faaliyetler (oynak, belirsiz)
Yapısal Koşul Bağımlılıklar	Büyüklik (düşük) Görev belirsizliği (düşük) Görev bağımlılığı (yüksek)	Büyüklik (orta) Görev belirsizliği (düşük) Görev bağımlılığı (yüksek)
Ayrıştırıcı ve Harmanlayıcı Düzenekler	Ürün özelliği (tüketim) Tahsilat riskleri (yüksek - azalan)	Ürün özelliği (tüketim) Tahsilat riskleri (yüksek - azalan)
Rekabet güçleri	Ürün erişimi temelli eksik rekabet Belirgin kaynak kesimleri sınırları	Güçlü OEM üretici ve perakende sektörü Müşteri tipi yönelimli farklılaşma stratejisi
Örgüt formları (faaliyet tasarısı)	Basit yapı, U-form ve makine bürokrasi Uzmanlaşma, pazarlama	Makine bürokrasi ve işlevsel ayrımlaşma
Örgüt formları (kaynak kesimleri)	İthalat, toptan ve perakende dağıtım	Ürün: genel hırdavat (düşük çeşitlenme) Kullanıcı: ev kullanıcısı, hafif hizmet, profesyonel esnafılık ve zanaat, endüstriyel kullanım (yüksek çeşitlenme) Satış yönü: İhracat, iç pazar (orta-yüksek çeşitlenme)
Örgüt formları (kimlikler)	Hırdavatçı (perakende), distribütörlük, mümessillik, toptancı	İhtiyaç ve çözüm uzmanı, satın alma dış hizmet sağlayıcı endüstriyel yapı market
Pazar konsantrasyonu	Düşük	Düşük

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, iki farklı endüstrideki toptan ve perakende dağıtım kesimi örgüt topluluklarının Türkiye’deki 50 yıllık gelişimi konu edilmiştir. Bu gelişimin incelenmesindeki amaç, yeni örgüt formlarının ortaya çıkışının ve egemen uygulamaların çeşitliliğinin arkasında yatan ilişki ve etkileşim kümesini açığa çıkarmaktır. Sektörlerin evrimi, bir yenilik sağlayıcı ve yayılma kaynağı olarak Avrupa’daki gelişimlerle birlikte ve karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Araştırmada yazındaki kuramları entegre edici bir yaklaşım sergilenmiştir. Örgütsel alanlardaki ilişkilerin çok yönlü olduğundan hareketle, indirgemeci ve bütüncü yaklaşımlardan birlikte yararlanılmıştır. Örgütsel strateji, örgütsel ekoloji, kaynak bağımlılığı ve bilgi tabanlı firma teorileri gibi örgütsel olguları tek yönlü ilişkisel önermeler ile açıklayan birçok indirgemeci yaklaşımın yardımıyla bütünün çeşitli parçalarına ait kavramlar ve sınırlar belirginleştirilmiştir. Evrimsel firma teorisinin bütüncü yaklaşımının yardımıyla araştırmanın boylamsal, olay bazlı ve örüntü arayıcı perspektifi yansıtılmış, böylece tutulma, mücadele, çeşitlenme ve seçim evrimsel süreçleri altında endüstrilerin nasıl evrildiği açığa çıkartılmıştır. Araştırma iki farklı kültürel bağlamı ve iki farklı endüstriyi içeren çoklu durum çalışması (örnek olay incelemesi) ile çerçevelendirilmiştir. Tesadüfi olmayan, pilot çalışmalar ve uzman değerlendirmeler ile oluşturulan bilinçli örnekleme oluşturan 9 firma yöneticisiyle derinlemesine görüşme ve doküman incelemesi yöntemleriyle olguya ait veriler toplanmıştır. Veriler alan araştırmaları ile çeşitlendirilerek nicel olarak desteklenmiştir. Tematik içerik analizi ile anlamlandırılan ve çözümlenen veriler, olay bazlı nedensel ilişkilendirme yoluyla bilgiye dönüştürülerek sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada doğrulama yöntemleri olarak katılımcı teyidi ve uzman incelemesinden yararlanılmıştır.

Araştırmada oluşturulan araştırma çerçevesinin kullanışlılığı, birbiriyle aile benzerliği içerisinde olmasına rağmen modern sonrası örgüt teorisi paradigmasının farklı köşelerini temsil eden kuramların birbirlerini destekleyecek şekilde birlikte kullanılabilir olduğunu kanıtlamıştır. Örgüt veya örgüt toplulukları seviyesine uygun

farklı kuramların ilgili analiz birimlerine yaptığı kavram ve önerme destekleri, örgüt kuramlarındaki merkezi ikiliklerin üzerine gitmeye, etkileşimsel bakış açısı altında uyum-seçilim ve yapı-eylem ikiliklerini çözümlemeye olanak tanımıştır. Boylamsal ve olay bazlı araştırma mantığı, örgüt ve örgüt topluluklarının karşılıklı etkileşimlerini ve birlikte evrimlerini ortaya çıkarmaya yaramıştır. Böylece örgüt yazınındaki kuram çeşitliliği ile baş etme aracı olarak bir “meta kuram” oluşturmanın esaslarına yönelik tartışmaya bir görüş sunabilme olanağı doğmuştur. Buna göre, Pfeffer’in (1993) belirttiği kuram dağınıklığına, çeşitli kuramlardan birlikte yararlanarak bütünleştirici araştırma programı oluşturma fikrinin uygun olduğu değerlendirilmiştir. Geleneksel bağımlı, düzenleyici ve bağımsız değişken anlayışından ziyade analiz birimine ve değerlendirilen olaya göre anlam kazanan ve en üst ölçekte her biri diğerlerini etkileyen değişkenlerin çok yönlü ilişkisel doğasını ortaya çıkarabilmek, yazına amaçlanan katkıyı sunabilmeyi sağlamıştır.

Güç elde etme ve kaynak bağımlılıklarını azaltma eksenindeki politik ve stratejik aktör eylemlerinin, sınırlı rasyonellik ve bilişsel şemalar altındaki algı, tutum ve davranışlar olarak araştırmaya katılması, çevrenin statik bir olgudan ziyade birikimli eylemler ile inşa edilen bir sistem olduğu anlamaya yardımcı olmuştur. Çevrenin inşası, daha büyük üst sistemlerden etkilendiği için (diğer endüstriler, iş sistemleri, küresel ana eğilimler, devletler, vb.) bir endüstri veya firma seviyesindeki kısıtlı olaylar ve ilişkiler ölçeğinde ancak bir derecede gözlemlenebilmiştir (örn. pazarlardaki birikimli sermaye yapısı ve yaygın tahsilat enstrümanlarının endüstriler ile birlikte evrimi ve pazar konsantrasyonuna etkisi). Endüstrilerdeki firma topluluklarının ölçeği, üretim özellikleri ve genel iş sistemlerindeki güç konumu gibi farklı değişkenlerin, çevrenin oluşumunu farklı araştırmalarda ele almak için elverişli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, yapının temelinde eylem olduğu, yapı ile eylemin birbirini oluşturduğu yönündeki önerme (Giddens, 1976) araştırmada görgül olarak tespit edilmiştir. Ortak akıl yürütme biçimleri, ortak motivasyonlar, normlar ve inanışlar ve akılcı yerleşik paradigmlar aracılığıyla yapıdan etkilenen eylemin, birikimli olarak yapının temeli olduğu, aktörlerin gönüllü eylemlerinin yapıyı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (örn. agresif tedarik zinciri stratejilerinin endüstri yapısını kökten değiştirerek sermaye yoğunlaşması vasıtasıyla pazara giriş engelleri yaratması, aynı zamanda bahsedilen stratejilerin farklı bağlamlardaki başarısı kanıtlanmış uygulamalardan öykünerek oluşturulmuş olması). Bir yandan

eşbiçimlilik, yayılma ve atalet mekanizmalarının işleyişinin, diğer yandan davranış zamanlı stratejilerin ve kaynak bağımlılıklarını yönetme taktiklerinin uygulanışının birden fazla sektör ve bağlamda ele alınışı sayesinde kurumların yaratılışı, yerleşmesi ve bozulması süreçleri gözlemlenebilmiştir. Olay bazlı ve ilişkisel mantığın uygulanışı sayesinde bilişsel boyutun endüstri evrimindeki düzenleyici etkisi, çevre ve örgüt ilişkilerine dair sosyal gerçekliğe ulaşma aracı olarak kullanılmıştır. Alan yazınında Merton'un klasik sosyoloji bakış açısına yakın olan bu anlayış (Knudsen, 2003), araştırmanınolguyu anlama ve uygulayıcıları bilgilendirme anlamındaki işlevsel tutumunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Karmaşıklık ve kaos teorilerinin ilkeleri, doğa bilimlerinden sıklıkla etkilenen yönetim ve organizasyon yazınında 1990'lı yıllarda hızlanarak atfedilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeleri, Daft ve Lewin'in karmaşıklık ve kaos teorilerinin alandaki çeşitlenme ile baş etme aracı olarak üretilmesi gereken yeni bir araştırma programının temel paradigmasına destek verebileceğini önerdikleri makalesinin yılı olan 1999'da geniş bir ilgi ve üretim takip etmiştir. Organizasyonları, öngörülemez bir belirlenimi temsil eden kaotik sistemler olarak tanımlayan birçok yazar, bu önermeleriyle ilgili argümanlar ortaya koymuştur. Karmaşık sistemleri diğer sistemlerden (periyodik ve rassal sistemler) ayıran ve ilkelerinin temelinde yatan iki önemli özellik, bünyesinde belirli sayıda değişkeni barındırması ve bu değişkenlerin birbiriyle karşılıklı ve gevşek bağımlılık durumunda olmasıdır (Dooley ve Van de Ven, 1999). Birçok modern ve modern sonrası dönem yaklaşımlarının önermelerinden destek alan keşifsel araştırmanın sonucunda, örgütsel alanların oluşturduğu karmaşık sistemlerin bu özelliği doğrulanmıştır. Teknolojik olanaklar, makine, teçhizat ve yazılım yatırımları, müşteri davranışları, fırsat algısı ve beklentiler ile bu dinamiklerden oluşan inanışlar, normlar ve yasal düzenlemelerin düzenleyiciliğinde gerçekleşen oluşum örüntüleriyle endüstriler belirli çekim merkezlerine çekilerek geçici denge durumları yaşamışlardır. Çevresel yenilikler ile tetiklenen dengesizlik durumu, kaosun eşiğindeki sistem kuvvetlerinin bileşkesi doğrultusunda yeni oluşumlara yol açmıştır. Endüstrilerde oluşan egemen form örüntüleri, sistemin “yol öngörülemezliği” ve “örüntü öngörülebilirliği” özelliklerini açıklamaya yardımcı olmuştur. Bu anlamda, Daft ve Lewin'in (1993) karmaşık sistemlerin özellikleri kullanarak örgütsel olguları orta-ölçek” araştırmalarıyla anlamaya yönelik çağrısına yönelik bir katkı üreten bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Örgütsel yazında organizasyonları karmaşık sistemler üzerinden değişkenlerin boyutları ve ilişkileri aracılığıyla daha erken dönemde tanımlayan başka bir araştırmacı olan Thompson (1967), alanın gelişmesinde kritik öneme sahip yazarlardan biri olmuştur. Thompson da, Daft ve Lewin gibi yönetim ve organizasyon alanının gelişiminde rol oynamak üzere alanda oldukça tanınan ve kabul gören önermelerde bulunmuştur. Bunlar, temelinde yönetim ve organizasyon bilimini profesyonel alana fonksiyonel destek sunabilecek teknik yöntemleri barındıran uygulamalı bir bilim haline getirme güdüsündeki argümanlardı. Karmaşıklık ve kaos teorilerinin matematiksel içeriği, Thompson'ın betimlediği “bilimsel yöntem altında örgüt araştırmaları” yazını için metodolojik destek sağlayabilecek çözüm protokolleri barındırmaktadır. Yalnız, sosyal olguların temelindeki ilişkileri nicel veri bolluğu ile zaman serilerine dönüştürebilmenin zorluğu, bu yöndeki önemli bir engel olarak görünmektedir.

Araştırmanın temel amacı olan yeni organizasyon formlarının oluşumunu açıklayabilmek için, örgütsel formları tanımlayabilmenin üzerinde durulmuştur. Alandaki merkezi tartışmada form tanımlarına yönelik olarak, bir tarafta belirli tipolojilerin araştırmanın amacına göre gevşek olarak kullanımı vasıtasıyla oluşan esnek ifadeler (Hannan ve Freeman, 1977, 1989), bir tarafta da görgül olarak tespit edilerek bağlam özelinde eksiksiz olarak tanımlanması gereken taksonomik şemalar önerilmiştir. Bu iki uçta gelişen ve bilgi üretilen alanda, çeşitli örgütsel form tipolojileri ortaya çıkmıştır. Bunlardan tipolojik olarak en bilinenleri, Hannan ve Freeman'ın (1984, 1989) amaçlar, yetki şekli, teknoloji, pazar stratejileri olarak belirlediği çekirdek özelliklerdir. Yazının geldiği noktada örgütsel formlara kimlik kazandıran temelleri bir çatı altında toplayan Pólos ve diğ. (2002), formların sosyal kodlar aracılığıyla algılanan bilişsel kategoriler olarak tanımlamıştır. Araştırmada incelenen bağlamlara ve keşfedilen sonuçlara bakıldığında, örgütsel formları tanımlayabilmenin önemi ve alandaki tartışma ile oluşan bilgi birikiminin kullanışlılığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel formları bağlam ilişkileri altında gömülü araştırma tekniği altında tanımlamak, örgütsel değişim olgusunu, boyutlarını ve dinamiklerini anlamak için temel oluşturmuştur. Yazında günümüze kadar oluşturulan tanımlamalar ve tipolojiler, bağlam geçerliliği ve genellenebilirliği tartışılabilir ve birbiriyle karşılaştırılabilir çalışmalar üretebilmeye elverişli bir kavram seti sunabilmektedir. Yapı, süreçler ve sınırlar düzlemindeki özellik ve ağ temelli kimlikler, bağlam

özelinde farklı şekillerde temsil edilerek gerçekliğe ulaşmaktadır. Örgüt formlarına dair içeriği belirli ortak tanımlarla yola çıkmanın, araştırmalardaki kapsamı amaçlı olmaktan ve örnekleme yanlı olmaktan kurtararak araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliğini arttıran önemli bir unsur olacağı önerilmiştir.

Örgütsel formların belirli tipolojik sınıflar ve belirli taksonomik konfigürasyonlar altında tanımlanabilmesi, örgütsel alanlardaki sınırlı sayıda etkin değişkenin karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin oynadığı rolü bir kez daha vurguladığı söylenebilir. Böylece örgütsel formların oluşum süreci gibi çeşitlilikleri de yazında daha önce belirtildiği gibi karmaşıklık ve kaos teorilerinin temel aksiyomlarıyla açıklanabilmektedir.

Araştırma, elde edilen bulgular ve çıkarılan sonuçlara göre araştırmanın temeli amacı olan “örgütsel formlar nasıl ve neden oluşur?” sorusuna açıklama sağlanmıştır. Alandaki pozitivist kuramların indirgemeci ve belirlenimci önermelerine holistik ve keşifsel bir bilgi ve yöntembilim içeren etkileşimci bakış açısı entegre edilerek oluşturulan araştırma modeli, olguyu öğrenmeye ve açıklamaya olanak sağlamıştır. Endüstri evrimi kavramına dair önemli bir bulgu, örüntüleri oluşturan değişkenlerin çok yönlü ve doğrusal olmayan ilişkiel doğasıdır. Buna göre, her değişken diğerleriyle karşılıklı ilişki içerisinde. Araştırmadaki endüstriler ve firmalar, Porter’ın 5 gücü ile ifade edilen rekabet güçleri içerisindeki göreceli güç konumları doğrultusunda çevreleri ile belirli bir seviyede etkileşmektedir. Öyle ki, çok daha büyük üst sistemlerin birleşiminden oluşan ekonomik ve teknolojik uzak çevrelerinden gözlemlenebilir ölçekte baskın olarak etkilenen örgüt toplulukları, kurumsal ve sektörel yakın çevreleriyle etkileşerek birlikte evrilmektedir. Örneğin, iktisadi faaliyet kollarındaki mega yatırımlar ve iktisadi kalkınma politikaları gibi makroekonomik gelişmeler ve makro ihtiyati politikalar ile dijitalleşme olanakları gibi teknolojik gelişmeler örgütsel alandaki birimlerin davranış ve dönüşüm seyrini etkileyen uzak çevre unsurları olarak gözlemlenmiştir. Öte yandan, pazar konsantrasyonu, pazara giriş koşulları, uluslararası konsolidasyonlar, stratejik kesim ittifakları, pazarın tahsilat ve ödeme riskleri yapısı gibi sektörel normlar ve özellikler, endüstrilerdeki firmaların karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu ve endüstrilerle birlikte evrildiği düzenleyici faktörler olarak tespit edilmiştir. Örgüt içi seviyede ise, çevre ve endüstri ilişkileri sonucunda ortaya çıkan yaygın iş yapış örüntüleri (örgütsel

formlar), oluşumun seyrini ve rotasını etkilemiştir. Araştırmada, 2 üretici ve 7 dağıtıcı firma aracılığıyla ve sektörel alan araştırması ile doküman incelemeleri yardımıyla 50 yıllık bir süreç içerisinde ele alınan endüstriler, gözlemlenebilir ölçekte üst bağlamların oluşturduğu endüstri karakteristiklerine (örüntüler, egemen örgüt formları) çekilmişlerdir. Fakat aktör eylemleri ve firmaya özgü özellikler, bağlam içerisindeki evrimin yönünü, süresini ve diğer özelliklerini etkilemiştir (örn, pazar konsantrasyonu oranı, endüstrilerdeki form çeşitliliği, değişen çevreye uyum zorluğu, denge süresi, vb.). Yöneticilerin stratejik yönetim becerileri, çevreyi anlamlandırma şemaları, risk ve fırsat algıları ile firmaların özümseme kapasitesi ve araştırma geçmişi çeşitlenmenin yönünü ve uyumun başarısını şekillendiren aracı değişkenler olarak tespit edilmiştir. Endüstri evrimi araştırmaları ve yatırım kararları uygulamaları gibi akademik ve profesyonel alanlarda çalışılan kapsamın etkin değişkenleri, değişkenlerin baskın ilişkisel yönleri, rekabet güçleri analizi ile çevreyi etkileyebilme kapasitesi ve firmaya ve endüstriye özgü özellikler araştırılarak açıklanamayan sapmanın azaltmak ve başarılı tahmin modelleri üretmek olanaklı görünmektedir. Sosyal olguların karmaşık doğası gereği, çalışılan modellerin çevrenin hızı göreliliğinde kısa vadeli nokta tahminleri (yol öngörülebilirliği) ve orta vadeli eğilimler (örüntü öngörülebilirliği) üzerinde bir temsil gücü olacağını değerlendirmeye almak gereklidir. Geniş bir tanım kümesinden süzülüp sentezlenerek oluşturulan çatı örgütsel form tanımı kullanılarak yapılacak araştırmalarının, bu noktadaki akademik bilgi birikimini ve uygulama başarısını desteklemek adına faydalı olacağı önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Albert, S. ve Whetten D.A. (1985). 'Organizational Identity.' s. 263–295, L. Cummings ve B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. Sage
- Aldrich, H. ve Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- Aldrich, H. ve Mueller, S. (1982). The evolution of organizational forms-technology, coordination and control. *Research in Organizational Behavior*, 4, 33-87.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Aldrich, H. E. ve Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. Sage
- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2(4), 2-7.
- Argyris, C. ve D. A. Schon. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Astley, W. G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, 224-241.
- Astley, W. G. ve Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 245-273.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: temel kavramlar-yeni yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.
- Barnett, W. P. ve Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217-236.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. s. 73. Seçkin.

- Baum, J. A. ve Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 540-559.
- Baum, J. A. ve Rowley, T. J. (2002). Companion to organizations: An introduction, J.A. Baum (Der), *The Blackwell companion to organizations*, 1-34, Oxford: Blackwell
- Baum, J.A. ve Singh, J. (1994). Organization-environment coevolution. In J.A. Baum & J. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations* (379-402). New York: Oxford University Press.
- Bergh, J. C. V. D. ve Stagl, S. (2003). Coevolution of economic behaviour and institutions: towards a theory of institutional change. *Journal of Evolutionary Economics*, 13, 289-317.
- Boone, C., Brdcheler, V. ve Carroll, G. R. (2000). Custom service: Application and tests of resource-partitioning theory among Dutch auditing firms from 1896 to 1992. *Organization Studies*, 21(2), 355-381.
- Bosch, F. A. V. D., Volberda, H. W., ve Boer, M. D. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Brittain, J. ve Freeman, J. (1980). *Organizational proliferation and density-dependent selection*. In *The Organizational Life Cycle*, ed. J. R. Kimberly, R. H. Miles, 291-338. San Francisco: Jossey-Bass
- Brittain, J. ve Freeman, J. (1986). Entrepreneurship in the semiconductor industry. 46th Annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Burns, T. ve Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., ve Whetten, D. A. (1988). Issues in organizational decline. *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*, 3, 19.
- Campbell, D. T. (1969). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, 14, 69
- Carney, M. ve Gedajlovic, E. (2002). The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region. *Organization Studies*, 23(1), 1-29.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262-1283.
- Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 524-541.

- Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (2000). The demography of corporations and industries. *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton University Press.
- Carroll, G. R., Dobrev, S. D. ve Swaminathan, A. (2002). Organizational processes of resource partitioning. *Research in Organizational Behavior*, 24, 1-40.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. ve McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organization: Organization studies in the post-modern world*. London: Sage.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Corbin, J. M. ve Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21 s.12.
- Cyert, R. M. ve J. G. March. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- d'Aveni, R. A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 45-57.
- Daft, R. L. ve Lewin, A. Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science*, 1(1), 1-9.
- Daft, R. L. ve Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, i-vi.
- Dennett, D. C. 1995. *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life*. London: Penguin Books.
- DiMaggio, P. (1986). *Structural analysis of organizational fields: A Blockmodel Approach*. s. 335-370. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CN: JAI Press.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional Patterns and Organizations*, 3-21.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38. University of Chicago press.
- Djelic, M. L. ve Ainamo, A. (1999). The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: A historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organization Science*, 10(5), 622-637.
- Dobrev, S. D. (2001). Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises, 1846-1992. *Organization Studies*, 22(3), 419-444.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*, Sage.
- Dooley, K. J. ve Van de Ven, A. H. (1999). Explaining complex organizational dynamics. *Organization Science*, 10(3), 358-372.
- Drazin, R. ve Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.
- Durkheim, E. (1938). *The Rules of Sociological Method*. Free Press.
- Ehrlich, P. ve Raven, P. (1964). Butterflies and plants: A study in coevolution. *Evolution*, 18, 586-608.
- Fama, E. ve Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26:301-323.
- Feldman, M. S. ve Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Fiol, C. M. ve Romanelli, E. (2012). Before identity: The emergence of new organizational forms. *Organization Science*, 23(3), 597-611.
- Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. *Research in Organizational Behavior*, vol. 4, derleyen B. Staw, L.L. Cummings, s.1-32. Greenwich.
- Freeman, J. (1986). Entrepreneurs as organizational products: Semiconductor firms and venture capital firms. *Advances in the study of entrepreneurship, innovation, and economic growth*, (der) G. Libecap. 1(33-52). Greenwich.
- Freeman, J. ve Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1116-1145.

- Garud, R. B. (1987). Innovation and the Emergence of Industries. *In Academy of Management proceedings* 1: 318-322. Briarcliff Manor, NY 10510.
- Germmill ve Smith. (1985). *A dissipative structure model of organization transformation*. Human Relations, 38(8), 751-766.
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Methods*, New York: Basic Books.
- Glaser, B., ve Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Wiendenfeld and Nicholson, London.
- Gleick, J. (1987), *Chaos: Making a New Science*, Penguin Book, New York.
- Hannan, M. T. ve G. R. Carroll. 1995. *An Introduction to Organizational Ecology*. s.17–31 Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan (eds), *Organizations in Industry: Strategy, Structure, and Selection*. New York: Oxford University Press.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 82-5.
- Hannan, M. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1986). Where do organizational forms come from?. In *Sociological Forum* (Vol. 1, No. 1, pp. 50-72). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- Hayek, F. A. (1980). *Individualism and economic order*. University of chicago Press.
- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Hinings, C. R., ve Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in organization theory? *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 411-421.
- Hirsch, P. M., ve Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406-418.
- Hsu, G. ve Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Hull, D. L. (2001). *Science and selection: Essays on biological evolution and the philosophy of science*. Cambridge University Press.

- Huygens, M., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W. ve Baden-Fuller, C. (2001). Co-evolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (s. 99-127).
- Kamps, J. ve Pólos, L. (1999). Reducing uncertainty: A formal theory of Organizations in Action. *American Journal of Sociology*, 104(6), 1776-1812.
- Katz, J. ve Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429-441.
- Katz, D. ve Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press, USA
- Kieser, A. (1989). Organizational, institutional, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 540-564.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.
- Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses—and how this should be performed. *Organizational Science*. 5(4), 608-620
- Kimberly, J. R. ve Miles, R. H. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knudsen, C. (2003). Pluralism, scientific progress, and the structure of organization theory. Tsoukas, H., ve Knudsen, C. (Der.) *The Oxford handbook of organization theory*, Oxford Handbooks Online.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. *Baskı, İstanbul*.
- Langton, J. (1984). The ecological theory of bureaucracy: The case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry. *Administrative Science Quarterly*, 330-354.
- Leifer, R. (1989). Understanding organizational transformation using a dissipative structure model, *Human Relations*, 42(10), 899-916.
- Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Lewin, A. Y., Long, C. P. ve Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.

- Lewin A. Y. ve Volberda H. W. (1999). Prolegomena on co-evolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10: 519–534.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.
- Martinez, R. J. ve Dacin, M. T. (1999). Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, 25(1), 75-96.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4), 351-380.
- McKelvey, B. (1999). Dynamics of new science ‘macro’ leadership: strategy, microcoevolution, distributed intelligence. *complexity*. Working paper, Anderson School of Management, UCLA, Los Angeles, CA.
- McKelvey, B. (2022). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*. University of California Press.
- McKelvey, B. ve Aldrich, H. (1983). Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 101-128.
- McKendrick, D. G., ve Carroll, G. R. (2001). On the genesis of organizational forms: Evidence from the market for disk arrays. *Organization Science*, 12(6), 661-682.
- Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1: 894-904.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18: 560-568.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., ve Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, Raymond E. ve Charles C. Snow. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19(2), 131-151.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990). *Structuring in Fives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari*. The Free Press, New York
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Olzak, S. ve West, E. (1991). Ethnic conflict and the rise and fall of ethnic newspapers. *American Sociological Review*, 458-474.
- Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. *AS Sargut ve Ş. Özen (Der) Örgüt kuramları* (237-331). Ankara: İmge.
- Parker, D. ve R. D. Stacey (1994). *Chaos, management and economies: The implications of nonlinear thinking*, Institute of Economic Affairs, London.
- Parsons, T. (1937). *The structure of social action*, New York: McGraw-Hill.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Pettigrew, A. (1997). What is aprocessual analysis? *Scandinavian Journal Management*, 13(4), 337-348.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advancement of organizational science: Paradigm proliferation. *Academy of Management Review*, 18(1), 599-621.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*, Oxford University Press, USA.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. (1978). *External control of organizations* New York: Harper and Row.
- Podolny, J. M. ve Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.

- Pólos, L., Hannan, M. T. ve Carroll, G. R. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85-115.
- Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy. Measuring business excellence*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Porter, T. B. (2006). Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization & Environment*, 19(4), 479-504.
- Powell, W. W. (1985). The institutionalization of rational organization. *Contemporary Sociology* 14 (5): 564-566.
- Prigogine, I. ve Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialog With Nature*, New York: Bantam Books .
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103(4), 912-961.
- Rao, H. ve Singh, J. V. (1999). Types of variation in organizational populations: The speciation of new organizational forms. *Variations in organization science: In honor of Donald T. Campbell*, 63-78. Sage.
- Romanelli, E. (1989a). Organization Birth and Population Variety: a Community Perspective on Origins. *Research in Organizational Behavior*, 11, 211-246.
- Romanelli, E. (1989b). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 369-387.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*. 17, 79-103.
- Romanelli, E. ve Tushman, M. L. (1986). Inertia, environments, and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32(5), 608-621.
- Ruef, M. (2000). The emergence of organizational forms: a community ecology approach. *American Journal of Sociology*, 106(3), 658-714.
- Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427-449.
- Russell, R. (1995). *Utopia in Zion: The Israeli experience with worker cooperatives*. SUNY Press.

- Sargut, A. S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, Sargut S. ve Özen, Ş.(edt.), “Örgüt Kuramları” kitabı içinde (ss. 35-77), 1. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2007). Örgüt kuramlarına genel bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. *Örgüt Kuramları İçinde*. İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. 107-108. Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles* (Vol. 1, s. 161-174). New York: Mcgraw-hill.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*, New York: Harper Torchbooks.
- Simon, H. A. (1955), A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*, John Wiley.
- Smith, W. (2001). Chaos theory and postmodern organization. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4(3/4), 259-286.
- Sober, E. (1984). *The Nature of Selection: Evolutionary Theory in Philosophical Focus*, Cambridge, Mass.
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Stinchcombe, A. (1965a). Social Structure and Organization. *Handbook of Organization*, 142-193.
- Stinchcombe, A. (1965b). Organization-creating organizations. *Transaction*, 2(2), 34-35.
- Stinchcombe, A. L. (1968). *Constructing social theories*. Chicago: University of Chicago Press.
- Thiéart, R. A. ve Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19-31.
- Thiéart, R. A. ve Forgues, B. (1997). Action, structure and chaos. *Organization Studies*, 18(1), 119-143.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

- Tilly, C. (1998). *Durable inequality*. Univ of California Press.
- Tushman, M. L., ve Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31:439-65.
- Tushman, M. L. ve Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*. Vol-2 s.171-122. JAI.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2001). Organization theory. N. Anderson, DS Öneş, H. Kepir Sinangil, ve C. Viswesvaran (Der.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*: 377-397.
- Üsdiken, B. ve Kieser, A. (2004). Introduction: History in organisation studies. *Business History*, 46(3), 321-330.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*; Penguin: London
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.
- Westphal, J., Gulati, R. ve Shortell, S. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E. ve Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996. *Organization Science*, 10(5), 583-600.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
 _____(2009). *Case study research: Design and methods* (5. basım). Sage.
- Van de Ven, A. H. ve Garud, R. (1987). A framework for understanding the emergence of new industries. *Research on technological innovation, management and policy*, (Der.) R.S. Rosenbloom ve R.A. Burgelman, 195-225. Greenwich, Conn: JAI.

- Van de Ven, A. H. ve Garud, R. (1994). The coevolution of technical and institutional events in the development of an innovation. *Evolutionary dynamics of organizations*, (Der) Baum, J. A., ve Singh, J. V., 425-443. Oxford University Press.
- Volberda, H. W. ve Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111-2136.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zald, M.N. (1993). Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundation of the field. *Organization Science* 4(4): 513-528.



EK 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Bulunduğunuz sektörde ne zamandır aktıfsınız?

Sektöre başladığınız zamanki koşullar nasıldı? (Ticaretin temel unsurları, arz-talep, rekabet, ürün çeşitliliği gibi)

Sektörde sizinle bulunan diğer toptancılar ile birlikte değerlendirdiğinizde kendi konumunuzu ve yaklaşımlarınızı nasıl tanımlarsınız (odak faaliyetleriniz, uygulamalarınız, organizasyon yapınız, vb.)

Sektördeki çevresel, kurumsal, regülatif, teknolojik anlamda dönüm noktaları oldu mu, sektörü değiştiren olaylar nelerdi, nasıl başladı?

Sektörde kriz dönemleri oldu mu?

Sektör ve ticaret değiştikçe siz nasıl adımlar attınız? Atılımlarınız nelerdi, bu kararları nasıl aldığınızı ve süreci anlatır mısınız?

Bugün olsa aynı adımları atar mıydınız, farklı yönelimleriniz olur muydu?

Geride bıraktığımız yıllarda sektörünüzdeki başarının koşulları nelerdi?

Bugün sektörünüzdeki başarı koşulları nelerdir?

Bulunduğunuz endüstrinin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Şirketinizin gelecekteki durumu ile ilgili planlarınız, tasarruflarınız, temennileriniz ve aksiyonlarınız nelerdir?

EK 2: Temel Kategoriler ile İlişkili Görüşme Metinleri

“Yedek parça sektörü 1990’lardan önce tamamen ithalatçıların distribütörlükleri üzerinden yönetiliyordu, herkes bir köşe kapmıştı, yani bir markanın distribütörüydü. Bu firmalar ithalat yapıyordu. Malı daha getirmeden yolda satıyorlardı. Bu hizmeti sunan organizasyonlar belli başlı bu organizasyonlardı, pazarı onlar domine ediyorlardı.” İthalat yetkinliği, distribütörlük, homojenlik

“Sonra yavaş yavaş Anadolu'daki toptancılara doğru İstanbul'daki organizasyonlar mal götürmeye başladılar. Öncesinde ticaret İstanbul'da gerçekleşirdi. Cebinde parayla, kağıtlara poşetlere sararlardı paraları, nakit dönerdi her şey.” Pazarlamaya çıkmak, toptancılık

“Sektörün gelişimindeki en önemli şey arz-talep dengesi. 1990’lardan önce Türkiye’de dar marka çeşitliliği olarak dar bir araç parkı vardı. Yüksek talep ve düşük arz, kendi koşullarını kabul ettirebilen distribütör firmaları ortaya çıkarmıştı. İthalat yaparken koşulları kendileri belirliyorlardı: ‘Önceden siparişi verirsin, malını getiririm, parayı da alırım cebime koyarım’. Neden? Çünkü talep çoktu, arz düşüktü. 80’ler ve 90’larda böyleydi. Otomotiv sektörü 90’lardan itibaren hızla gelişmeye başladı, marka ve araç çeşitliliği dönemine girmeye başladık.”

“Toptancılar organizasyonlarını Anadolu’daki toptancılara doğru hareket ettirmeye başlamadan önce, Anadolu hep İstanbul’a gelirdi. Sonra 1990’lı yıllarda araç çeşitliliği artmaya başlayınca, yerli Fiat’ın ve Renault’un dışında ithal araç parkı da Türkiye’de genişlemeye başlayınca, bu organizasyonlar marka distribütörlüğüne dönmeye başladı, mesela BMW’nin yedek parça distribütörleri oldular, gibi.. Bunların müşterileri de yavaş yavaş toptancı olmaya başladılar. Yani bu ürünleri aldılar, araçlara koyup Anadolu’ya götürmeye başladılar.” Çevresel koşul bağımlılıklarının değişimi, çevrenin bozulması, yerleşik firmaların uyumu ile yeni örgütsel formların oluşumu, pazarlama ve dağıtım stratejileri ile ilişkili form tanımlaması

“Bir söz vardır: ‘Müşterinin ayağına ürün götürünce taviz vermeden satamazsın’ derler. Orada tavizler başladı, vadeler başladı. A firması aldı malı, Adana’ya götürdü, Antalya’ya götürdü. Müşterinin ayağına götürünce de müşteri arkaya yaslandı, o daha önce cebinde nakit para ile İstanbul’a gelen parçacılar bu sefer mal onlara gelince talepkar olmaya başladılar. Daha çok vade, daha çok iskonto istediler. Toptancı malı oraya kadar götürmüş, geri götürmemesi lazım, rekabet başladı bu sefer. Böylece tavizler verilmeye başlandı. 3 ay vadeler başladı. Hiç senet alınmazdı, senet alınmaya başlandı. Daha sonra çekler girdi devreye. Bir toptancı (Distribütörlerden mal alıp parçacılar satan) gidince, diğerleri de zorunda hissetti, ‘gitmek zorundayım’ dediler ve onlar da gitmeye başladı. Derken, bu çoğaldı. Daha önce peşin mal satan bu

firmalar yavaş yavaş artık müşterilere gitmeye başladılar” Beklenmedik sonuçlar ile oluşan sektörel yeni stratejiler, verimlilik ile bağlantılı bilişsel eşbiçimlilik, öykünmecilik yayılma,

“Anadolu’ya dağıtımına çıkan ilk ve öncü organizasyonlar belli başlı bazı firmalar oldu, çünkü bunlar yerli araç parkında çok güçlü firmalardı. Hatta biz (uluslararası bir markanın Türkiye satış yöneticisi olarak) bir firmanın (başka bir uluslararası marka) fren tarafını satın alında, bunlar bu konuda uzman diye bunları Bosch bayi yaptık, fren ürünlerimizi bunlarla pazara sunmak için yaptık.” İç yetkinlikler, stratejik seçim

“O zamanlar (1980’lerin başında) yedek parça sektörü çok cazip bir sektördü. Eline biraz para alan, asker emeklisi, emekli ikramiyelerini alan hemen yedek parça dükkanı açıyordu. Çalıştıkları tamircilerden ayrılıp dükkan açıp büyüyenler çok vardı. Çok talep vardı, arz düşüktü. Çok iyi karlar elde edilebiliyordu.” Pazara giriş koşulları

“O zamanlar (1980’ler) çok gelişmemiş olan bu organizasyonlar belli bir zaman sonra müşterilerini tanımaya, onların potansiyelini görmeye başladılar, yavaş yavaş ürün çeşitliliğini de böylece arttırmaya başladılar. Bu gelişmeler tabi Türkiye’de 1970’lerde kurulan lokal araç üreticilerin gücünden dolayı oluşan pazarlarda meydana geldi; sonrasında yerli sanayiler, üreticiler oluştu. Sonra ithal araç parkı da yavaş yavaş gelişmeye başlayınca o alanda da uzmanlaşan toptancılar ortaya çıkmaya başladı, bunlar da aynı şekilde Anadolu’ya gitmeye başladılar. Dolayısıyla vadeler, iskontolar ile rekabetçi bir yapı oluşmaya başladı. Pazarın dinamiklerini müşterinin talepleri belirlemeye başladı artık o zamanlar. Bu yapı içerisinde biraz daha geleceği gören firmalar, "Tofaş'ı Renault'u nasıl olsa yapıyorum" diyerek ürün ve marka çeşitlerini ve bayiliklerini arttırmaya başladılar. Dolayısıyla artık orada olay değişmeye başladı. Ürün çeşitliliği arttıkça mevcut yerlerine sığmamaya başladılar, özellikle 2000’lerin başında organizasyonlarını geliştirmeye gayret gösterdiler, yani daha büyük yerlere depolara çıktılar, özellikle lojistik tarafta. 1.000-1.500 m²’lerden artık bugün 30.000 m²’leri konuşuyoruz. Özetle araç sayısı arttıkça yedek parça talebi artmaya başladı; buna bağlı olarak pazarda belli bir konumda bulunan toptancılar da organizasyonlarını geliştirmek zorunda kaldılar. Sürekli bir gelişimin içine doğru, özellikle 90’ların sonunda, 2000’lerin başında ciddi gelişimlere girmeye başladılar.” Teknik ve görev çevreleri, ana sektörün etkileri, teknolojik değişimler, türleşme, oluşan sistemler, sınır koruma, uyum, araştırma davranışı, yenilikçi strateji, değişim, dağıtım stratejileri

“Yerinde kalıp, ben müşterilerime buradan tedarik yapacağım diyen firmalar, müşterilerinin bulunduğu yerlere doğru hareket eden firmalara karşı zayıf kaldılar. Organizasyonlarını müşteriye doğru geliştiremeyenler, Anadolu’ya çıkma stratejisini ortaya koyamayan toptancılar zaman içinde küçüldü ve kayboldu. Örnek; Sirkeci’de bir sürü toptancı vardı, bunlardan büyüüp gelişen birkaç firma vardır, onlar da müşteriye doğru ürün ve hizmetlerini geliştirenler oldu, diğerleri kayboldu. Çevresel seçim, uyum, stratejik seçim, iç yetkinlikler, yapısal atalet

“Bir de tabi o zamanlar enflasyonist ortam vardı; parçanın değeri rafta ikiye katlanıyordu. Stokta bulundurmamak ile zaten büyük karlar geliyordu. Rafta bu karlar %100-150’lerdeydi. Firmalar mutlak değer olarak sürekli büyüdü ama sermayelerinin

fiziksel küçülmelerini dikkate almadılar. Fiyatlar sürekli arttığı için ciroları sürekli artıyordu ama dönüp hiçbiri fiziksel olarak büyüdüm mü yani adetsel stoklarımı arttırdım mı diye düşünmüyordu, çünkü zaten çok iyi para kazanıyorlardı, talebi yetiştiremiyorlardı. Bu analizler, detaylar 2000'lerden sonra stabil bir ekonomik ortam oluşunca başladı. Maliyetler, karlılıklar ortaya çıkmaya başladı, oralarda değişim ve büyüme ataklarını yapanlar daha doğru bir şekilde şirketlerini yönetebilmeye başladı. Kendini geliştirmeyen diğer toptancılar, enflasyonist ortama alışık olduklarından stabil ortamda büyümediklerini gördüler ve küçüldüler, çoğu yok oldu ve işi bıraktılar.” Çevresel seçim, uyum, stratejik seçim, iç yetkinlikler, yapısal atalet



ÖZGEÇMİŞ



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : Sencer ÖZEL
Tez Başlığı : Örgüt Topluluklarında Yeni Örgüt Formlarının
Oluşumu: Türkiye ve Avrupa Bağlamında Bir
Araştırma
Savunma Tarihi : 06 / 03 / 2024
Danışman : Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

JÜRİ ÜYELERİ:

Unvan, Ad-Soyadı

İmza

Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

Doç. Dr. Caner DİNCER

Dr. Öğr. Üyesi Belgin BAHAR

Dr. Öğr. Üyesi A. Tuğrul TUĞER

Prof. Dr. Ulun AKTURAN

Enstitü Müdürü