

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (1) 2010, 17-31

## ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMINDAN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA

### FROM THE ORGANIZATIONAL ECOLOGY THEORY TO STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH

Oya ERDİL<sup>(1)</sup>, Adnan KALKAN<sup>(2)</sup>, Ali Murat ALPARSLAN<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

<sup>(2,3)</sup>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu

<sup>(1)</sup>erdil@gyte.edu.tr, <sup>(2)</sup>adnankalkan@mehmetakif.edu.tr, <sup>(3)</sup>alimurat@mehmetakif.edu.tr

**ÖZET:** Bu çalışmada, günümüz yönetim yaklaşımlarından biri olan örgüt ekolojisi kuramının hangi yönde değiştiğini göstermek amaçlanmıştır. Bahsedilen bu kuram savunulduğu dönem içerisinde örgüt yapılarının çevre ile uyumunun açıklanmasında bir boşluk doldurmuştur.

Örgüt ekolojisi kuramına göre; doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybediyor, diğer kısmı ise bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bunun bir benzeridir.

Bu kuramsal çalışmada örgütlerin gelişmesinde çevre ile ilişkileri, örgüt ekolojisi kuramı ve stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde belirtilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Ekoloji Kuramı; Stratejik Yönetim

**ABSTRACT:** In this study, it is aimed to point out the direction of change in the organizational ecology theory, which is one of the management approaches today. When it was promoted, this theory provided a way to clarify the harmony between the organizational structures and the environment.

According to the organizational ecology theory, business organizations act as living organisms in that they undergo a natural selection in which some die out while others evolve and survive.

In this theoretical study, the relationships of organizations with their environment in their development was tried to be explained within the framework of the organizational ecology theory and the strategic management approach.

**Keywords:** Organizational Ecology Theory; Strategic Management

**JEL Classifications:** Q57; M10

### Giriş

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin neden var olduğunu ve neden bu kadar çeşitli biçimlerde ortaya çıktıklarını sorgulamaktadır. Kuram, bu sorulara dünyadaki biyolojik çeşitlilik ile benzerlik kurarak cevap vermeye çalışmıştır. Dünyada bu kadar çeşitli yaşayan tür olması evrim kuramı ile izah edilmektedir (Leblebici, 2005: 3). Evrimleşme, örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır ve temelinde uyum kavramı yer almaktadır. Burada uyumdan kastedilen, organizmaların, değişen çevre karşısında biçim, işlev ya da davranışlarını, yeni koşullara daha iyi uyum gösterebilmek için, evrimleştirerek tepki vermesidir.

Bu biyolojik kuram 1975’li yıllardan itibaren örgüt kuramında ağırlık kazanan önemli bir görüş olmuş, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğini esas almıştır (Koçel, 2005). Örgütsel ekoloji yaklaşımının ana fikri şöyle özetlenebilir: Doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybederken diğer kısmı bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bunun bir benzeridir. Örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine fırsat vermektedir. Temel tez, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanmayla ya da çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlamayan örgütlerin yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel ekoloji kuramı, aynı kaynaklar için rekabet eden bir grup firmanın oluşturduğu bir endüstriyi modeller. Endüstri içinde yer alan popülasyon, kaynaklardan yararlanmada ve örgütsel kararlarda belirli bir modeli izleyerek kaynakları kendine çekmeye çalışır (örneğin; hangi ürünler üretilmelidir ya da satılmalıdır?) (Michael ve Kim; 2005: 114). Bu kuram yönünde yapılan araştırmalar, uzun zaman dilimlerini kapsayacak şekilde tasarlanmaktadır. Endüstri içinde yer alan popülasyonlara firmaların giriş ve çıkışları, hayatta kalma oranları uzun dönemleri kapsayan zaman serileri dahilinde incelenmektedir (Loree, 2008: 25 Hijalager, 2009: 272).

Nüfus (popülasyon) ekolojisi yaklaşımının kendinden önceki çevreci yaklaşımlardan en önemli farkı, örgütleri tek tek değil, bir grup olarak ele alması ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmasıdır. Bu farklılık yaklaşıma sosyolojik bir nitelik kazandırmıştır. Çevrenin, örgütlerin sadece kaderini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan değişimlerin de temel dinamiği olduğu savı, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir farktır. Çünkü bu yaklaşım, örgüt toplulukları içinde ve arasındaki dinamik etkileşimleri anlamaya ve açıklamaya çalışmakta, seçim ya da ayıklanma süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede temel soru; “Bir nüfustaki hangi faktörler içsel olarak ve çevredeki hangi faktörler dışsal olarak yeni örgütlerin nüfusa girişi ve yaşamasında belirleyici olmaktadır? Benzer şekilde örgütlerin değişiminde ve başarısızlığında bu faktörler nasıl etkili olmaktadır?” (Baum ve Singh, 1994). Bu yapıyla örgütsel ekoloji kuramı, deterministik olmakla, firmaların stratejilerini ve faaliyetlerini göz ardı etmekte, her firmanın yetkinlik ve kaynaklarının kendine özgü yapılarını dikkate almamakla suçlanmıştır (Hijalager, 2000: 272). Bu durum, firma kararlarının ve tercihlerinin dikkate alınmadığı şeklinde düşünülmemelidir. Daha ziyade topluluk ya da nüfus seviyesinde firmanın hayatına dair önemli olayların meydana gelme olasılıkları olarak değerlendirilir. Mamafih, örgütsel ekolojideki son gelişmeler yönetsel ve kurumsal süreçlerle ilgili açıklayıcı faktörlerin modele dahil edildiğini göstermektedir (Baum ve Oliver, 1992: 543).

Örgüt ekolojisi kuramı, örgütsel değişimin adaptasyon modelini onaylamamaktadır. Ekolojik perspektif adaptasyon modeli yerine, örgütsel değişimin seçim modeline inanmaktadır. Seçim modeline göre uyumsal değişim mümkün değildir, örgüt ancak ciddi bir şekilde değişime zorlanmaktadır. Bu kuramda örgütler güçlü baskılar yoluyla şekillenir ve bu baskılar değişim esnekliğini sınırlandırmaktadır. Bu bakış açısıyla bakıldığında örgütsel değişimlerin çoğu uyumsal değişim yoluyla değil, örgütsel seçim ve bazılarının diğerlerinin yerine gelmesi ile oluşmaktadır. O halde

bu yaklaşımda en önemli varsayımlardan biri popülasyon üyelerinin ortamdaki süreçlere ortak bir tepki veriyor olmasıdır (Brouwer, 2000: 4).

Büyük ve küçük örgütler, farklı faaliyet ve özelliklere sahip olmasına rağmen aynı popülasyon içerisinde yaşayabilirler. Yeni kurulan işletmeler potansiyel olarak büyük işletmelerin rakibidir. Dahası, büyük işletmeler bu şekilde küçük ve yeni örgütler olarak kurulmuşlardır. Eğer küçük işletmeleri, büyük ve rekabetçi işletmeler olmadan popülasyondan ayırırsak, onların süreçlerinin gelişimini engellemiş oluruz ve bu da popülasyonun gelişimi için bir seçimi gerektirir (Brouwer, 2000: 5).

Örgütsel ekoloji kuramı; örgütlere, uzun dönemli sosyal bir gelişmeyi açıklamaya, özellikle de örgütsel popülasyonun artmasına ve azalmasına odaklanmıştır. Popülasyon örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir alan olarak görülmektedir. Örgütsel popülasyon, örgüt yapıları ve doğal olarak oluşan sosyal kaynaklar tarafından örgütlerin şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın amacı, uzun dönemde örgütlerin yapılarına şekil veren baskıları açıklayabilmektir. Demografik ve ekolojik konular incelenen geleneksel konular arasındadır. Örneğin, örgüt büyüklüğünün ve yaşının hayatta kalma olasılığı ile pozitif ilişkili olduğu literatürde genel kabul görmektedir (Hijalager, 2000: 274).

Çevrenin, örgütlerin sadece kaderini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan örgütsel kurulum ve ölüm gibi değişimlerin de temel dinamiği olduğu savı, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir farktır. Bu anlamda, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğine ağırlık veren bir görüş olmuştur (Koçel, 2005).

Kuramın üzerinde durduğu önemli noktalardan biri de hayatta kalma oranlarıdır. Örgütsel kuramın göz ardı ettiği, örgütlerin kuruluş ve ölüm süreçleri, bu anlamda da doğum ve ölüm oranları, popülasyon yapısının şekillenmesinde ve gelişmesinde oldukça önemlidir. Örgütsel doğum; yeni bir örgütün kurulması, birçok örgütün birleşerek yeni bir örgüt oluşturmaları veya mevcut bir örgütün yeni bir pazara girmesi olarak açıklanabilir. Örgütsel ölüm ise; başarısız bir örgütün kapatılması, iflas etmesi, bir ulusal örgütün birden fazla örgüt oluşturmak üzere dağılması, ya da belirli bir pazarı terk etmesi halidir (Bolat ve Seymen, 2008).

Günümüzde stratejik yönetim anlayışında örgüt çevresindeki gelişmeler, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele alınmakta, örgütler yetenekleri ve kaynakları dahilinde değişime ve gelişime açık hale gelmektedir. Oysa, örgüt ekolojisi, örgütleri esneklik ve hızlı değişime cevap verme açısından yıkılması zor duvarları olan, karmaşık yapılar olarak görmektedir. Bu makale çalışmasında, örgüt-çevre ilişkileri örgüt ekolojisi ve stratejik yönetim yaklaşımları çerçevesinde kavramsal olarak incelenmiştir. Ekolojik yaklaşımda pasif ve sınırlı olan örgütlerin, stratejik yönetimde aktif, adapte olan, değişen ve öğrenen yapılarına geçiş analiz edilmiştir.

## 1. Örgüt Gelişimi İçin Gerekli Çevresel ve Örgütsel Özellikler

Örgütlerin yapılarını değiştiren, şekillendiren, gelişimini ve değişimini sağlayan, nihayetinde özellikli bir popülasyon oluşumuna katkıda bulunan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; rekabet ortamı, niş pazar durumları ve çevredeki

(popülasyonda) meşruiyet yapısıdır. Bunun yanında örgütlerin sahip olduğu özellikler olarak da örgütlerin doğumları ve ölümleri, yani popülasyona giriş ve çıkış durumları, yaşları ve büyüklükleri gibi demografik özellikleri bulunmaktadır. Bu unsurların örgütsel ekoloji kuramına göre, popülasyonu nasıl etkilediği ve örgütlerin gelişimine nasıl katkıda bulunduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.1. Rekabet Hali

Rekabet popülasyonlardaki örgütler için kaynakların aynı olup olmadığına bağlıdır (Örn: aynı müşteri). Kuruluş oranlarını azaltan, ölüm oranlarını artıran meşruiyete karşı bir güç olarak gelişir. Diğer şartlar eşit düşünülürken, rekabetçi bir pazarda hayatta kalmaya çalışan örgütlerin, niş örgütlere göre rekabetten etkilenme düzeyleri daha düşüktür (Garson, 2007).

Popülasyondaki rekabet yoğunluğu, örgütlerin büyüklüklerine ve büyük örgütler ile ilişkilerine göre değişmektedir. Daha küçük örgütlerin kendi arasındaki rekabet çok daha sert olabilmektedir. Bu varsayımınla örgütün büyüklüğü ve yaşı büyüdükçe rekabet esnekliği azalabilecektir saptamasında bulunulabilir (Baum, 2004: 51).

Doğum anındaki rekabet oranı, örgütlerin ölme oranlarını etkilemektedir. “Doğum sürecinde rekabet ortamının yoğun olması ile birlikte, kaynakların kıtlığı bu tip örgütlerin ortamı tolere edemeyerek elenmelerine ve ölmelerine sebep olmaktadır” şeklinde açıklanabilir. Örgütlerin özellikli bir faaliyetine göre ortamındaki rekabeti belirleyebilme durumu söz konusudur. Ancak günümüzde rekabet, aynı kaynakların kullanılmasından daha çok, örgütün kendi ve dışarıdan elde ederek oluşturduğu yeteneklerine ve güçlü nitelikteki insan kaynaklarına bağlıdır (Boran, 2004: 28).

### 1.2. Niş (İzolasyon) Hamlesi

Bu kuramda, örgütler için bir gelişim imkanı da izolasyon (niş) stratejisine yönelmek suretiyle olabilir. Örgütler, literatürün niş diye tanımladığı henüz keşfedilmemiş teknolojik veya coğrafik pazar boşluklarını keşfederek, kendilerini rekabetten ve popülasyon baskısından kurtarabilir. Esasen her popülasyon bir niş içinde çalışır. Nişte kaynak tedarik edenler bulunmaktadır. Örneğin; müşteriler ödeme yaparlar, çalışanlar emek katarlar, bankalar fon sağlarlar. İçinde bulunan nişe bağlı olarak kaynaklar elde edilir. Nişin önemli bir özelliği, belli bir taşıma kapasitesi ya da maksimum büyüklüğünün olmasıdır. Müşteri talebi veya makroekonomik koşullar gibi dışsal faktörler nişlerin taşıma kapasitesini belirler (Michael ve Kim, 2005: 114).

Bu örgüt nişleri, örgütün neyi, nerede yaptığına bağlı olup bir örgütsel uyum süreci değildir. Örgütler ya da popülasyonlar nişlere uyum sağladıkları takdirde yaşamlarını sürdürürler. Bu strateji kısa dönemli bir avantaj sağlayacaktır. Ancak uzun dönemde yüksek ölüm oranlarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü bu stratejide örgüt, rekabetten korunmakla beraber uyumsal öğrenmeye de uzak kalmaktadır. Popülasyondaki gelişmelerden, yönlerden habersiz kalacaktır. Böylece kısa dönemli avantajını yitirince, hali hazırda müşterisi kalmayınca veya rekabet ile karşılaştığında, bu olumsuzluğu bertaraf edecek güncel ve yeni gelişmelerden habersiz kalabilecektir. Rekabetten tamamen sıyrılmak örgütün daha yavaş koşmasına yani gelişimi daha yavaş takip etmesine sebep olabilir. Her zaman rakip ve rekabet ortamı ilerlemeye, gelişmeye zorlayan bir unsur olarak görülmelidir (Witteloostuijn ve Boone, 1997: 4).

### 1.3. Örgütlerin Doğumu

Örgüt kurulumları ile ilgili analizler ve araştırmalar ekolojistler arasında tartışmalara neden olmuştur. Ancak bu araştırmaların sadece bir çıktı olarak başarılı kuruluşları değerlendirmesi ve başarısız girişimleri göz ardı etmesi ve yine bu sebeple örgütsel çeşitliliği önemsememesi, örgüt kuruluşları ile ilgili araştırmalara bir sınır getirmektedir. Hâlbuki sosyal ve ekonomik şartlardaki değişimler farklı kuruluş oranları meydana getirecektir. Bu heterojenlik belirli yönlerin oluşmasına, çeşitliliğin artmasına sebep olur. Birçok örgüt faaliyete geçmeden önce kurulmuş olsalar bile seçimden dolayı başarısız olabilirler. Bazı potansiyel girişimciler daha kurulumda başarısız olurlar. Kurulsa bile üretime başlamak için yetersiz kalabilirler. Örgütsel ayıklanma baskısı, yeni kurulan örgütlerde faaliyette olan örgütlere göre daha şiddetli hissedilir. Çünkü yeni kurulan örgütler biçimsel amaçlar, normlar, net sınırlar ve teknolojik yönden yetersiz kalabilmektedir (Baum, 2004: 10-11).

Çeşitli araştırmacılar yayımlanan araştırmalarında ampirik çalışmaya dayalı veriler kullanarak örgütler ve örgüt toplulukları hakkında teorilere yer vermişler ve bireylerin girişimcilik ilişkileri ile yeni örgütlerin doğma hızlarının hangi durumlarda değiştiği ile ilgili ilginç saptamalarda bulunmuşlardır. “Bir toplumda hali hazırda örgüt topluluğu veya toplulukları bulunuyorsa, o toplumun bireylerinin girişimcilik davranışı daha fazla olmaktadır” şeklinde bir saptama yapmışlardır. Aynı şekilde, bu konuda; bilgiye daha rahat ulaşabilen toplumlarda da girişimcilik ve örgüt doğum oranının diğerlerine oranla daha fazla olduğu da ortaya konulmuştur (Ural, 2008).

### 1.4. Örgütlerin Ölümü

Farklı sektörlerde yer alan birçok örgüt ölümleri analiz edilmiştir. Bu ölümlerin nedenlerinin, çevreden mi veya örgütten mi kaynaklandığı sorgulanmıştır. Çevreden kaynaklanan örgüt ölümleri çeşitlenmenin, rekabetin ve yoğunluğun artması ile birlikte artabilir. Örgütten kaynaklanan örgüt ölümleri ise adaptasyona karşı oluşturulan direnç sebebiyle gerçekleşir. İşte bu noktada örgütsel ekoloji kuramına göre örgütteki karar mekanizmaları mutasyona, diğer örgütler ile birleşmeye veya tamamen ortadan kalkmaya karar verebilirler (Baum, 2004: 9).

Bu değişimler, örgütlerin bir topluluk olarak göz önüne alındığı bu kuramda topluluğun gelişimi için bir fırsattır. Popülasyon da kendi içinde, ancak bu yenilenme ve çeşitlenme ile popülasyona adapte olabilen örgütler ile gelişebilir. Toplumsal refah, bu ayıklanmaların doğru yönde olmasına bağlıdır.

### 1.5. Örgütlerin Yaşları ve Büyüklükleri

Hayatta kalma yeni ya da genç olmakla ilişkilidir. Genç nüfuslar, daha yaşlı olanlara göre daha fazla risk altındadır. Bunun bir nedeni diğer örgüt ve kurumlarla olan ilişkiler ve girişimcilik yetenekleri açısından genç nüfusların daha zayıf ve dayanıksız durumda olabilmesidir. Bu nedenle genç nüfuslar daha yaşlı olanlara göre daha fazla risk altındadır (Michael ve Kim, 2005: 116). Bu örgütlerin başarısızlık nedenleri, ortamlarındaki kaynakların sınırlı olması, sosyal aktörler olarak yeni kuralları ve rollerini öğrenmek zorunda olmaları ve aynı zamanda kendi örgütleri için yeni kurallar oluşturma durumunda olmalarıdır. Ayrıca etki bırakma, kabul edilebilirlik, önemli dış kurumlar ile istikrarlı ilişkiler ve yılların tecrübesinin verdiği meşruiyet yönlerinden eksiklikleri vardır. Daha küçük boyutta örgütler benzer şekilde yüksek rekabet ortamlarında daha fazla zarar görebilirler.

Diğer taraftan yeni yapılara ve süreçlere yaşlı örgütlerin adapte olması oldukça güçtür. Uzun dönemli değişimler yaşlı örgütlere, kısa dönemli değişimler de yeni kurulan örgütlere zarar vermektedir (Garson, 2007). Eğer ortamdaki örgütlerin yaşı büyük ise yani popülasyon yaşı yüksek ise doğum oranları düşük, ölüm oranları yüksek olabilmektedir (Amburgey, 1996: 1267).

Kurama göre, yaşamı sürdürmede örgütsel büyüklük de önemli bir özelliktir ve başarısızlık oranlarını etkilemektedir. Birçok nedenle daha büyük örgütlerin başarısızlık oranı daha düşüktür. Büyük firmalar, ölçek ekonomileri, deneyim, marka ismi bilinirliği, pazar gücü ve kritik kaynaklara erişim gibi üstünlüklerden faydalanır. Ayrıca daha büyük yatırımlarla pazara giren örgütlerin, daha düşük kapasiteli olanlara göre yaşam seviyelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Mata ve Portugal, 1994: 229). Küçük örgütlerin küçük olmanın neden olduğu; sermaye yetersizliği, işgücü ve eğitim eksikliği, yüksek ödemeler, devlet prosedürleri ile olan yüksek maliyetli ilişkiler gibi nedenlerle başarısızlık riskleri yüksektir. Büyük örgütlerin başarı ölçütü olarak hissedar sayılarının yüksek olması geleceğe ilişkin güven açısından da avantajdır. Nüfustaki örgüt büyüklüklerinin ortalaması arttıkça, yaşama şanslarının arttığı araştırmalarda ortaya konmuştur (Michael ve Kim, 2005: 117).

### 1.6. Meşruiyet

Meşruiyet; örgütsel ekoloji kuramı, kurumsallık yaklaşımı ve kaynak bağımlılığı kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel ekolojide meşruiyeti elde etme süreci örgütlerin örgütsel yaşına, pazar boşluğuna, misyonuna, yapısına ve büyüklüğüne bağlıdır. Yazarlar bu unsurlar çerçevesinde tek bir örgütten, örgüt popülasyonlarına kadar, farklı düzeylerde meşruiyet düzeyini araştırmışlardır (Patel ve Diğerleri, 2005: 22).

Meşruiyet çevreden örgüte doğru kaynak akışını sürdüren bir değer olarak algılanmakta, diğer örgütler ile rekabeti sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin sosyal çevrede hayatta kalmak ve savaşı sürdürebilmek için daha fazla kaynağa ve teknik bilgiye ihtiyacı vardır. Bununla birlikte bu örgütlerin sosyal kredibiliteye, kabul edilebilirliğe ve bunların sayesinde kazanılacak rekabet gücüne ihtiyacı vardır (Patel vd., 2005: 23).

Örgütler meşruiyeti üç şekilde sağlayabilir. Bunlar; oluşan sosyal normlara uymak, sosyal normları değiştirebilmek ve sosyal değerleri tanımlamaktır. Fakat sosyal normları değiştirmek ve yeniden tanımlamak oldukça zordur. Meşruiyet olgusuna göre çevresel faktörler, örgütlerin aktivitelerini kabul edilen standartlara göre değerlendirir. Bu standartlar kültür, normlar, kurallar ve kanunlardır. Örgütsel aktörler, bir örgütün faaliyetlerini geliştirmek için bu sıralamayı kullanabilir. Meşruiyet, istikrarı sürdürmeyi gerektirir, örgütlere çevreleri ile kurdukları iletişimden daha fazlasını sağlayabilir. Örgütler bütün bu unsurları göz önüne alınarak meşru veya meşru değil şeklinde değerlendirilir (Patel vd., 2005: 23).

Meşruiyete göre her örgüt için nihai amaç, bulunduğu çevrede yaşamını devam ettirebilmektir. Bir örgütün çevresi sadece girdilerinin tedarikçileri ve çıktılarının hedefi değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin amaçlarının kaynağı olarak kavramsallaştırılır (Patel vd., 2005: 24).

### 1.7. Yoğunluk Bağımlılığı

Ekoloji kuramına göre, örgütlerin sosyal yapı içerisindeki düzeylerini belirleyen yoğunluk bağımlılığı kapsamında; popülasyonun demografik özellikleri, rekabet yoğunluğu, ilişkisel yoğunluk unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar kapsamında; popülasyonun yoğunluğu arttıkça, meşruiyetin ve rekabetin etkileri de artacaktır. Rekabet, yoğunluk ve taşıma kapasitesinin bir fonksiyonudur. Pazar nişi, belli yapıda organizasyonların sadece sınırlı sayıda bir kısmını destekleyecek sınırlı kaynağa sahiptir. Yoğunluk arttıkça, bu kaynaklar için rekabet; bu nişin destekleyebileceği maksimum sayıda organizasyon sayısına ulaşıncaya kadar yoğunlaşacaktır. Bu maksimum sayıya nişin taşıma kapasitesi denmektedir (Low ve Abrahamson, 1997: 439).

Yoğunluk bağımlılığı, organizasyonların oluşturduğu popülasyon (nüfus) büyüklüğünün çevresel kaynaklarla sınırlı olduğu şeklinde açıklanmaktadır. Nüfus, doğal olarak zamanla yeni örgütlerin girişi ya da mevcut olanların büyümesiyle, gelişmektedir. Fakat bu büyüme, kaynaklarla sınırlıdır. Meşruiyet ve rekabet, sürecin dinamikleridir. Endüstri gelişiminin ilk evrelerinde, artan yoğunluk nüfusu haklı çıkarmaktadır, fakat bu azalan hızda olmaktadır. Artan yoğunluğun getirdiği rekabetin etkisi, artan hızda olmaktadır. O halde, artan nüfus yoğunluğu önceleri endüstri kurulum oranlarını artırırken, başarısızlık oranlarını azaltmaktadır. Endüstri yoğunluğu artmaya devam ettikçe, rekabet baskıları meşruiyeti ortadan kaldırmakta ve kurulum oranları azalırken, başarısızlık oranları artmaktadır. Nüfus yoğunluğu ile firmanın yaşamını sürdürmesi ihtimali arasında ilişkinin olduğu pek çok araştırma ile gösterilmiştir (Loree, 2008: 27).

Yoğunluk bağımlılığı, popülasyon yoğunluğunun bir fonksiyonu olan hayatta kalma oranlarını bir kavram olarak tanımlamaktadır. Yoğunluk arttıkça, meşruiyetin güçlü etkisi kurulum oranlarını artırma eğilimlidir. Fakat yüksek yoğunlukta rekabetin güçlü etkisi, kuruluş oranlarını azaltıcı yönde etki yapar. Böylece kurulum oranları  $\cap$  şeklinde bir eğri olarak gösterilir. Aynı etkiler dâhilinde ölüm oranları da U şeklini alır (Loree, 2008: 28).

Başlangıçta meşruiyet güçlü bir etkidir, ancak yüksek rekabet yoğunluğunda bu etki daha büyüktür. Ekoloji kuramı, popülasyon yoğunluğu ve örgütün seviyesinden kaynaklanan meşruiyetinin etkisini değerlendirmektedir. Sahip oldukları düşük ünden dolayı düşük statüdeki örgütlerin ölüm hızları, yüksek statüdeki örgütlere nazaran daha fazla mıdır? Meşruiyet artarken yüksek statünün ünü yeni kuruluşları caydırmakta mıdır (Amburgey, 1996: 1271).

İlişkisel yoğunluk, örgütlerin çevrelerindeki kurumlar ile ilişki düzeyini ve sayısını gösteren bir kavramdır. Kurumsal teoride olduğu gibi bu yaklaşımda da yüksek ilişkisel yoğunluk yüksek yerleşmişlik ile doğru orantılıdır. Yüksek ilişkisel yoğunluk meşruiyeti artırır. Böylece doğum oranları artarken ölüm oranları azalır. Örgütlerin çevrelerindeki kurumlar ile ilişkilerinin yoğunluğu düştükçe, hayatta kalma oranları azalmaktadır (Garson, 2007).

## 2. Örgütsel Ekolojiden Stratejik Yönetim Düşüncesine

### 2.1. Atalet Baskısı Değil, Fırsat ve Tehdit Algılaması

Örgütlerin çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlamak için eyleme geçmesini engelleyecek içsel ve dışsal baskılar söz konusudur. Bu baskılar yapısal atalet veya eylemsizliğe neden olur. Nüfus ekolojisi kuramının en önemli çıkarımlarından birisi yapısal atalet kavramına ilişkindir. Yapısal atalet ya da durağanlıkla anlatılmak istenen, bir canlı organizmanın ya da örgütün çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememesi, bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olamamasıdır. Organizasyonlarda katılık ya da atalet çevresel sınırlamalar ve örgütsel yapıya ilişkin düzenlemeler nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bunlar arasında; dış çevreden gerekli bilgi ve verinin temin edilememesi veya eksik temin edilmesi, sanayi dalına giriş ve çıkış engelleri, personel yapısı, örgütte oluşan güç dengeleri, iletişim yapısı ve rasyonellik kaygıları sayılabilir (Koçel, 2007). Örgütün kendi içerisindeki eylemsizlik baskıları şöyle açıklanmaktadır.

1. Örgütlerin çevreye uyum adına değişim içerisine girmeleri, onların bazı kaynaklarını değişimin getireceği maliyetleri karşılamak üzere bir alandan diğerine aktarmalarını gerektirecektir. Kaynakların transferi örgütün yaşamsallığı açısından önemli ve hatta çoğu zaman katlanılamayacak maliyetler getirmektedir.
2. Örgütteki karar alıcılar, bilinçli ve rasyonel bir örgütsel uyumu gerçekleştirecek bilgilere gerek örgüt içi gerekse örgüt çevresi açısından tam olarak sahip değildir. Bu durum da değişimin maliyetini önemli ölçüde artırmaktadır.
3. Yukarıdaki nedenlerden çok daha önemli olan iç politik kısıtlar vardır. Örgütsel uyum adına değişim çabaları çoğu zaman örgüt içindeki siyasi dengeleri sarsar. Değişimin yararları uzun vadede hissedilebilir ancak kısa vadede önemli ve katlanması zor maliyetler ortaya çıkar.
4. Örgütün geçmişi eylemsizlik açısından bazı kısıtlar üretir. Örgüt, kendi gelişimi içerisinde kendi normlarını ve değerlerini üretir. Bu normlar, değişime direnmeyi isteyen aktörlere onların argümanlarını haklılaştırıcı nedenler sunar. Böylece değişimin gereğine inananlar kendilerini daha fazla baskı altında hisseder (Leblebici, 2005: 4).

Örgütsel ekoloji kuramı, çevreye karşı uyum direnci olan yapısal atalet terimini; güvenilir ve hesap verilebilir olarak algılanma istekleri ile savunmaya çalışmış, çevrede meydana gelen değişmelere cevap niteliğinde kendi içinde değişime gitmemesinin nedenlerini bu unsurlar dahilinde savunmuştur. Örgütlerin durağan olduklarına ilişkin bu yaklaşım, örgütün esas özellikleri için geçerlidir. Çünkü bunların değiştirilmesi hem örgüt için hem de örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde önemli sorunlar doğurur ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan kaynakların teminini tehlikeye atar. Örgütlerin çekirdek (esas) ve ikincil olarak ifade edilen özelliklerinden sadece ikincil özelliklerinde değişim gözlenebilir. Dolayısıyla örgütlerin uyum kapasiteleri de sınırlı kalacaktır (Üsdiken ve Önder, 2007: 144).

Stratejik yönetim anlayışı kapsamında, strateji, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele alınmaktadır (Güçlü, 2003: 67). Örgüt çevresindeki değişimleri bu yönde algılamak, yetenekleri ve kaynakları dâhilinde örgütü değişime ve gelişime açık halde tutmalıdır. Bu değişim ve gelişimi zorunlu hale getiren



çevresel değişkenler sosyal, kültürel, ekonomik, yasal, siyasal, teknolojik olabilmektedir. Stratejik yönetim anlayışı içerisinde bu baskılar işletmeyi değişim, gelişim için harekete geçirmektedir. Çevrede meydana gelen bu değişimler; ekoloji kuramındaki gibi temel yetenekleri aşırı koruyarak değil, bu yetenekleri gerekirse değiştirerek, geliştirerek, insanlara ve kaynaklara uygun hale getirerek bir değer yaratma fırsatı olarak algılanmaktadır. Örgütler için değişimler her zaman fırsat anlamına gelmez. Örgütü tehdit eden durumlar da ortaya çıkabilir. İşte belki de bu durumda stratejik düşünme ve stratejik yönetim bilinci çok daha ön plana çıkarılarak, bu tehdidi bertaraf etmek, hatta bir fırsata dönüştürmek için uyum çabalarına gidilir.

### **2.2. Örgüt Guruplarına Bağlılık Değil, Strateji Liderliği**

Evrimsel anlayışa göre, örgüt çevrede belirleyici değil, pasiftir. Bir diğer ifade ile kendi yaşama şansını belirlemek, örgütün elinde değildir. Bu bakımdan sınırlı bir aktör kapasitesi söz konusudur. Ekolojik düşünceye göre örgütler çevreyle eşbiçimli olarak değişmezler. Örgütsel ekoloji yaklaşımının analiz düzeyi örgüt topluluğudur.

Nüfus ekolojisi kuramı bu açıdan örgütsel uyumun örgütün bilinçli bir uyum çabası sonucu değil, çevrenin doğal seçimiyle gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel uyumdan ziyade doğal seçimin örgütlerin yaşamsallığı açısından önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Leblebici, 2005: 3). Örgütsel popülasyon; birbiri ile etkileşim halinde bulunan örgüt guruplarının toplamı olarak görülmektedir.

Günümüz işletmeleri için stratejik yönetim, uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması gibi nihai sonuçlara odaklı bir süreçtir. Benchmarking (kıyaslama) çalışmaları bu sürecin etkinliğinin artırılmasında, gerekli olan bilgilerin toplanıp kıyaslanmasını sağlayan bir araç olarak kullanılabilir (Doğan ve Demiral, 2008: 2). Örgütsel ekoloji kuramında algılanan çevre olgusunun örgütü kıyaslama yönünde geliştirmesi üzerinde düşünülmemiştir. Çünkü örgüt temel değerlerini, çevresindeki örgütlerin bu değerlerle başarılı olmasına rağmen değiştirmeye eğilimindedir. Ancak günümüzde stratejik yönetim araçları ile çevreye uyum gösterme amaçlı, temel yetenekler değiştirilebilir ve geliştirilebilir.

Örgütler; bu araçlardan kendi örgüt, sektör, insan kaynakları ve genel çevre özelliklerine göre en iyi seçimi yapmak durumundadırlar. Bu seçim, işletmeyi çevresi içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayarak strateji liderliğine götürebilir. Ekoloji kuramındaki gibi optimizasyonu çevreden beklemek değil bu optimizasyona katkı sağlayıp örgütü çevresi içerisinde etkili hale getirmek örgütün stratejik tercihlerine ve strateji seçimlerine bağlıdır.

### **2.3. Mutasyon Değil, Adaptasyon**

Nüfus ekolojisi kuramının örgütsel ekoloji kuramı ile benzer bir yanı yukarıda da bahsedildiği gibi biyolojik evrim teorileridir. Türlerin evrim süreci içerisinde çeşitlendiği ve çoğaldığı belirtilmektedir. Bu noktada, nüfus ekolojisi kuramının tercihi Lamarkçı evrim kuramı değil Darwinçi evrim kuramı olmaktadır. Bilindiği gibi, Lamark evrim sürecini, türlerin yaşayabilmek için çevrelerindeki değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişim geçirdiğini ileri sürerek açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin, zürafaların boyunun uzamasını onların ağaçların erişebilecekları yüksekliklerinde yaprak kalmayınca daha yukarıdaki yapraklara

ulaşabilmek amacı ile değişim geçirdikleri biçiminde açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle Lamark, evrimi, adaptasyon ile açıklamaktadır. Oysaki Darwin, evrim sürecini, türlerin değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişmesiyle değil, türlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayan türlerin varlıklarını devam ettirmesi ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, Darwin, evrimi, önce mutasyon, sonra adaptasyon ile açıklamaktadır (Üsdiken ve Önder, 2007: 145). Mutasyon istek dışı, çevresel baskılar sonucu ortaya çıkan değişim hali; adaptasyon ise çevresel değişimlere karşı isteyerek yapılan uyum sürecidir.

Ekoloji kuramında adaptasyon süreci daha önce bahsettiğimiz baskılardan dolayı sınırlıdır. Örgütler çevreye ya uyum sağlar ya da ayıklanır. Stratejik yönetim sürecinde, örgütün dış çevredeki değişimlere uyum göstermesi, stratejik tercih ve hamlelerini çevreye, kaynaklara, müşterilere ve bütün paydaşlara göre belirlemesi günümüz rekabet ortamında bulunduğu yerde kalabilmek için bile çok önemlidir.

#### **2.4. Değişime Direnç Gösteren Örgütler Değil, Öğrenen Örgütler**

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. İşte bu örgütlerden, kendilerini daha hızlı değiştirebilenler yarının örgütleri olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen, örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı örgütlerdir (Öneren, 2008: 163).

Ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler ile birlikte ekoloji kuramının da söylediği gibi “uyum sağlayan yaşar” felsefesi hızla, “öğrenmeye uyum sağlayan yaşar” şeklinde değişmeye başlamış; örgüt yapılarının daha fazla bilgi, esneklik, hız, güç ve öğrenme yeteneği içeren ve değişen çevre koşullarına daha hızlı ve doğru uyum sağlayan “öğrenen örgütlere” dönüşmesi gerekliliği anlaşılmıştır (Basım ve Şeşen, 2008: 1).

Ekoloji kuramında örgüt topluluklarının evriminin çevresel ayıklama sonucunda gerçekleştiğinin önerilmesi iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunların ilki, çevrenin değişken olduğu; ikincisi ise çevresel değişime yeterince hızlı cevap veremedikleri, diğer bir ifade ile çevreye kıyasla durağan olduklarıdır. İkinci varsayımda, örgütlerin hiç değişme kapasitelerine sahip olmadıkları anlaşılmamalıdır. Örgütler ikincil özelliklerini daha kolay değiştirebilirler ve bundan faydalar da umabilirler. Esas söylenen, temel özelliklerin dönüşüme uğramasının zor olduğu ve çevredeki değişikliklere göre yavaş olacağıdır. Bu düşünceden hareketle; örgütsel panoramadaki değişimin mevcut örgütlerin kendilerini dönüştürme ile değil, çevresel değişim ile birlikte yeni özellikler taşıyan örgütlerin ortaya çıkması ile kendini yeni koşullara uyarlayamayan örgütlerin çevresel ayıklanmaları ile meydana geleceği öne sürülmüştür (Üsdiken ve Önder, 2007: 145).

Stratejik yönetimin tam bu noktada bu çevresel değişime strateji tercihleri ile katkıda bulunması vurgulanır. Ayıklanma sonucu yok olan örgütler değil, uyguladıkları strateji araçları ile proaktif olarak sektörü sürükleyen, yani rekabeti sürdürülebilir kılan olmak gereklidir.

### 2.5. Temel Yeteneklerin Ataleti Değil, Yeniden Değer Yaratma

Örgüt topluluklarını birbirinden ayıran ve aynı topluluğu oluşturan örgütlerin ortak özelliklerini temsil eden içsel özellikler kümesi örgütsel biçim olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel biçim; resmi amaçları, örgüt içi yetki ilişkilerini, ana teknolojiyi ve pazar stratejisini içeren esas özelliklerden oluşmaktadır. Bu anlayışın da ima ettiği gibi örgütlerin içsel özellikleri esas ve ikincil şeklinde bir ayrıma tabi tutulabilir. Esas özellikler süreklilik gösterirler ve örgütsel biçimin ana tanımlayıcısı niteliindedirler. Bu özelliklerin değiştirilmesine yönelik çabalar önemli bir dönüşümü ifade eder ve bu çabaların hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanan direnişle karşılaşması beklenir. Örgüt içi güç dengeleri veya yasal düzenlemeler bu özelliklerin değiştirilmesini güçleştirir ya da olanaksız kılar. Ayrıca bu özelliklerin değiştirilmesi hem örgüt içi alışılmış uygulamaların hem de örgüt dışındaki faktörlerle (örneğin müşterilerle) ilişkilerin yeniden oluşturulmasını gerektireceğinden örgütlerin ölüm riskini artırır. Dolayısı ile örgütler temel özelliklerini değiştirmeme eğilimi gösterirler. Öte yandan örgütler ikincil özelliklerini değiştirmekte daha az direnişle karşılaşır ve bu türden değişiklikleri başarısızlığa uğramadan veya ölüm risklerini artırmadan gerçekleştirme olasılıkları da daha yüksektir (Üsdiken ve Önder, 2007: 143).

Rekabetçi avantaj kazanmak; rakiplerinden daha fazla tedarikçilere ve müşterilere değer yaratarak pozisyonlarını genişletme, rakiplerle kendisini karşılaştırma, kendi pozisyonunu tanımlama ve değerlendirilme süreci olarak tanımlanmıştır. Yeni stratejik yönetim sisteminin köşe taşı olarak ‘değerler’ belirlenmesi ve bu değerler ile de örgütlerin uzun vadeli stratejileriyle bağlantı kurulması gerekmektedir (Keçecioğlu, 2007).

Kısacası örgüt, popülasyonunun içinde etki yaratmak, değişime uyum sağlamak, değer yaratmak için gerekirse temel yetenekleri mevcut konjoktüre uyumlu hale gelebilmek, müşteri gözünde değerli olmak ve bir değer sunmak için değiştirebilmelidir. Bu değişimde günümüzde de popüler olan strateji araçları, çeşitli yönetim teknikleri uygulanabilir.

### 2.6. Çevrenin Optimizasyonu Değil, Stratejik Yönetim Hamleleri

Ekolojik yaklaşımın bir diğer temel görüşü, “optimizasyon” kavramı ile ilgilidir. Daha önceki örgüt yaklaşımlarının hepsinde, bir örgütün kullandığı kaynakları optimize etmesi yani amacına en uygun miktar ve tarzda birleştirmesi vardır. Burada optimize eden, örgütün kendisidir. Oysa ekoloji yaklaşımında optimize eden “çevre”dir. Çevre, bünyesindeki birimler (popülasyon) arasında bir elemeye giderek kendisini optimize etmektedir. Yani çevre, kendi amaç ve özellikleri doğrultusunda, uygun miktar ve özellikteki organizmaları seçmekte diğerlerini elimine etmektedir. Optimize eden “çevre”dir.

Her ülke, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için kendisine bir strateji biçmelidir. Bunun için rekabetçi/işbirlikçi, güçlülük/zayıflık ile fırsat ve tehditlerden oluşan değişik iç ve dış şartların farklı gurup ve eğilimlerini bir araya getirmektedir. Bu koşullar; kaçınılmaz bir şekilde sadece ulusun hedeflerini değil, aynı zamanda stratejik hamleleri de belirler (Kotler ve Diğerleri, 2007).

Örgütler de ülkeler gibi çevre unsurlarının etkisinde amaçlarına ulaşmak, çevreleri için bir değer olabilmek, ve örgüte geleceğe dair bir yön verebilmek için birçok

stratejik hamle düşünmek, uygulamak, en azından stratejik düşünce bilincine sahip olmak durumundadır.

Stratejik yönetim literatürünü ana hatları ile ele alıp inceleyecek olursak, 250'den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz. Önemli olan bu strateji alternatif türlerini kendi içinde tasnif edip sınıflandırmak ve bu şekilde incelemektir. Bu taktirde, hangi koşullar altında yöneticilerin ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin etmek ve daha sonra bu sınıf içerisinde hangi strateji seçeneğinin uygun olacağına karar vermek mümkündür (Eren, 2008: 175). Böylece optimizasyona etki yapan örgüt olabilecektir.

**Tablo. Temel Stratejiler ve Alt Grupları**

<i>Temel Stratejiler</i>	<i>Temel Stratejilerin Alt Grupları</i>
<i>Büyüme Stratejileri</i>	<i>Bağımsız ve Bağımlı Stratejiler</i>
<i>Küçülme Stratejileri</i>	<i>İlişkili ve İlişkisiz Stratejiler</i>
<i>Durağan Stratejiler</i>	<i>Yatay ve Dikey Stratejiler</i>
<i>Karma Stratejiler</i>	<i>Aktif ve Pasif Stratejiler</i>

<i>Porter'in Jenerik Stratejileri</i>
<i>Maliyet Liderliği Stratejisi</i>
<i>Farklaştırma Stratejisi</i>
<i>Odaklanma Stratejisi</i>

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 96

Bu stratejilerin yanında yönetim literatüründe son yıllarda üzerinde çalışılan; işletmelerin, örgüt yapılarında, örgüt kültürlerinde, kaynak erişimlerinde değişime ve yeniliğe gittikleri, belki de temel stratejilerden daha radikal, işletmenin temel yetenekleri üzerinde değişiklik yaratabilecek stratejik tercihleri ön plandadır.

## 2.7. Düşük Sinerjili Değil, Yüksek Sinerjili Toplular

Toplumsal açıdan baktığımızda sinerji, ayrı güçlerin, insanların ya da bilgi gibi yapısal kaynakların en uygun noktada buluşarak birbirlerini zenginleştirmeleri biçiminde algılanabilir. Bu özelliğe sahip gelişmiş toplumlar yüksek sinerjili olarak tanımlanırken, diğerleri de düşük sinerjili toplumlar olarak tanımlanmaktadır (Sargut, 2001: 142).

Yüksek ve düşük sinerjili toplumlar karşılaştırıldığında, çatışma ve işbirliği kavramları önemli gösterge unsurları olmuştur. Örgütsel ekoloji kuramı açısından baktığımızda değişen çevrenin gereksinimlerini karşılayamayan örgütler ölüme mahkumdur. Popülasyonun da gelişimi; çevrenin gereksinimlerine cevap veren, hatta bu gereksinimleri yaratan örgütler ile gerçekleşecektir. Düşük sinerjili toplumlarda da işleyiş benzer şekilde gerçekleşmektedir. Karşı veya öteki tarafın kaybı yüksektir.

Yüksek sinerjili toplumların özellikleri, bugünün sert rekabet ortamında gerekli olan stratejik düşünce yapısının temel yapılarından biri olmaktadır. Yüksek sinerjili toplumların karşılıklı yarar için işbirliği, kazan-kazan yaklaşımı, etkili, yetenekli ve yetkin liderleri seçme becerisi, gerçek üstünlükler ve yetenekleri tanımlama becerisi; stratejik yönetim bilincinin yerleşmesi ve işlemesi için zorunlu sosyal özelliklerdir. Örgüt ekolojisi kuramının atalet yapısı, bir yapının gelişmesi için diğer yapının yok olma gereği gibi tezleri günümüz sosyal yapısında bize stratejik yönetim yapısının daha etkin, daha doğru olduğunu göstermektedir (Sargut, 2001: 142).

## Değerlendirme

Yapılmış olan bu teorik çalışmada, günümüz yönetim yaklaşımlarından örgüt ekoloji kuramının hangi yönde değiştiğini göstermek amaçlanmıştır. Günümüz yönetim yaklaşımlarından biri olan stratejik yönetim yaklaşımı, günümüzün değişen koşullarına göre gelişmenin temel felsefesi haline almıştır. Günümüz örgüt yapılarının gelişimine katkıda bulunan kuramlar özet olarak aşağıda değerlendirilmiştir.

Örgüt-çevre ilişkisini açıklamaya çalışan pek çok kurama göre örgütsel uyumun farklı açıklamaları olmasına rağmen, temel argümanları değişmemektedir. Örneğin; kurumsalcı yaklaşımlar bakımından örgütler meşruiyet kazanmak zorundadır ve bu nedenle çevreye uyum sağlamaya çalışırlar. Diğer taraftan, örgütler çeşitli nedenlerle (baskı altında bırakılma, normlara uyma gereği, başarı için taklitçi davranma vb) kendilerini kuşatan kurumsal çevreye uyum gösterirler.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler kaynak bağımlılığını azaltmak için çevreyi kontrol altına alacak, örgüt-çevre uyumunu sağlayacak politikalar geliştirirler.

Örgüt kuramına iktisadi açıdan yaklaşan işlem maliyeti kuramı ve onun bir türevi sayılabilecek ajans kuramı örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin maliyetlerine katlanıp katlanamama durumuna göre bürokratik yapılara veya piyasa yapılarına adaptasyon göstereceklerini ileri sürer.

Durumsallık kuramları çevreden gelen, tehdit, fırsat ve değişikliklere karşı örgütün strateji ve yapısını değiştireceğini vurgular.

Günümüzde işletmeler çevrelerine uymak, çevre analizleri ile çalışmalarına yön vermek durumundadır. Bununla birlikte stratejik yönetim anlayışı ile işletmelerin önüne, kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanma, yeteneklerini müşteri ve toplum için bir değer haline dönüştürme amaçlı strateji seçenekleri ve araçları sunulmuştur. İşletmeler yaptıkları strateji tercihleri ile sektörlerinde rekabet şansını artırmakta, hatta pazarda strateji liderliği yaparak, sürdürülebilir rekabette öncü konuma gelebilme şansını yakalamaktadır. Çevre analizi ve rakip analizleri sayesinde geliştirilen stratejiler, örgütü ölüme karşı yaşayabilme gücüne sahip kılmaktadır.

Bahsedilen bütün bu kuramlar tarih içerisinde örgüt yapılarının çevre ile uyumu bağlamında, bir boşluk doldurmuşlardır. Tabi bu kuramları ileri süren kişilerin yaşadıkları toplumda, akademisyen, sosyolog, ekonomist, psikolog olmaları, kültür yapıları ile buldukları sosyal ve ekonomik konjonktür bakış açılarını etkilemiştir.

Çalışmada da görüldüğü üzere örgütsel ekoloji kuramının örgütlerin değişimleri ve gelişimlerinin çevre ile ilişkilerine hangi boyutlarda bağlı olduğu ifade edilmiştir. Kısacası tekrar belirtmek gerekirse bu kurama göre örgütler popülasyonlarında meşru olmak, gerektiğinde mutasyona uğrayıp doğal ayıklanmaktan kurtulmak, niş pazarlar keşfederek bir popülasyon oluşumuna gitmek, popülasyon yoğunluğunu ve rekabet düzeyini iyi irdelemek durumundadırlar. Bunu yaparken de örgütsel atalet üst seviyede olduğu için adaptasyondan çok mutasyon geçirebilmek savunulmaktadır. Ancak stratejik yönetim anlayışı ile örgütlerin çevrelerinde etkin ve etki yaratan olabileceklerini söyleyebilmek mümkündür. Temel yeteneklere sıkı

sıkıya bağlılık değil, bunları değer yaratabilecek biçimde şekillendirmek esastır. Örgütler ekoloji kuramındaki gibi popülasyonlara veya örgüt gruplarına bağlı kalmayıp, analizler sonucu belirledikleri strateji alternatifleri ile buldukları çevrede strateji liderliği yapabilmektedirler. Yüksek sinerjili düşünce yapısı sayesinde, örgütler arasında ekoloji kuramındaki gibi kazan/kaybet ilişkisi değil, kazan/kazan yapısı oluşabilmektedir. Ekoloji kuramının ifade ettiği yoğunluk bağımlılığı kuramı, popülasyonun demografik özellikleri (yaş, büyüklük), yaşamsal oranlar (doğum, ölüm), rekabet yoğunluğu ve ilişkisel yoğunluk gibi unsurlar çevrenin bir optimizasyon oluşturmasını savunur. Ancak çevrenin ve rakiplerin iyi bir sentezi ile belirlenebilecek stratejiler; bu optimizasyon ve doğal ayıklanma sürecinden küçük, büyük, yeni veya eski bütün örgüt yapılarını koruyarak, yaşamlarını sürdürmelerine katkı sağlayabilmektedir.

### Referanslar

- AMBURGEY T.L., (1996). Organizational ecology past, present, future direction, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 5, 1265-1286. ss.
- BASIM, N., ŞEŞEN, H., (2008). Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler, (ed. Ş. ŞİMŞEK, A. ÇELİK), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Eğitim Kitabevi, , s.1.
- BAUM, J.A.C., SHIPILOV, A.V., (2004). *Ecological approaches to organizations*, Version 2.0 – April 6.
- BAUM, J.A.C. , SINGH, J.V., (1994). *Evolutionary dynamics of organizations*. New York: Oxford University Press.
- BAUM, J.A.C., OLIVER, C., (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57; 540-559. ss.
- BOLAT, T., SEYMEN, O.A., BOLAT, O.İ., ERDEM, B. (2008). *Yönetim ve örgüt*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- BORAN, J.N., (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and corporate change*. vol. 13, no. 1, 3-32. ss.
- BROUWER, A.E., (2000). *Organizational ecology and industrial organizations; old firms in the Netherlands*. [Erişim adresi]: <<http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwsa/ersa01p174.html>> [Erişim tarihi]: 11/12/2008.
- DOĞAN, S., DEMİRAL, Ö., (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: benchmarking. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 4, sayı 7, 1-22. ss.
- EREN, E., (2008), *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- GARSON, G.D., (2007). Theory of organizational ecology. [Erişim adresi]: <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/social ecology.htm>>, [Erişim tarihi]: 12.10.2009.
- GÜÇLÜ, N., (2003) Stratejik yönetim, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt 23, sayı 2, 61-85. ss.
- HIJALAGER, A.M., (2000). Organizational ecology in the danish restaurant sector. *Tourism Management*, 21; 271-280. ss.
- INGRAM, P., BAUM, J.A.C., (1997). Chain affiliation and the failure of Manhattan Hotels: 1989-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42; 68-102. ss.
- KEÇECİOĞLU, T. (2009). *Değer yaratma süreçlerinde strateji haritaları: müşteri yönetimi süreçleri*. [Erişim tarihi]: <<http://www.qfdturkiye.org/frames/KFG20Tamer%20Kececioglu.pdf>>. [Erişim tarihi]: 10.01.2009.
- KOÇEL, T., (2005). *İşletme yöneticiliği*, 10. bs., İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KOTLER, P., JATUSRIPITAK, S., MAESINCEE, S., (2007), *Ulusların pazarlanması-ulusal refahın oluşturulmasında stratejik bir yaklaşım*, (çev. A. BUĞDAYCI), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- LEBLEBİCİ, D.N., (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt 6, sayı 1.

- LOREE, D. (2008). Density-dependent strategic actions: outcomes of market commitment in the global integrated circuit industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 23-57. ss.
- LOW, M.B., ABRAHAMSON, E. (1997). Movements, bandwagons and clones: industry evolution and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 12 (6) 435-457.
- MATA, J., PORTUGAL, P., (1994). Life duration of new firms. *Journal of Industrial Economics*. 42; 227-246. ss.
- MICHAEL, S.C., KIM, S.M., (2005). The organizational ecology of retailing: a historical perspective. *Journal of Retailing*, 81, (2) 113-123. ss.
- ÖNDER, Ç., ÜSDİKEN, B., (2007). Örgütsel ekoloji: örgüt toplulukları ve çevresel ayıklama, (derleyen A.S. SARGUT, Ş. ÖZEN), *Örgüt Kuramları*, Ankara: İmge, 133-191. ss.
- ÖNEREN, M., (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 4, sayı 7, 163-178. ss.
- PATEL, A.M., XAVIER, R.J., BROOM, G. (2005). *Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice*. International Communication Association Conference, içinde 1-22. ss., New York, USA.
- SARGUT, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- URAL, M.M. (2008), *Örgütsel ekoloji (popülasyon ekolojisi) kuramı*, Makale 8, ISLE 661 Ders Notu, [Erişim adresi: <<http://www.yonetimorganizasyon.com/makale/ural/m6.doc>>]. [Erişim tarihi]: 11/12/2008
- ÜLGEN, H., MİRZE, S.K., (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, s. 96.
- ÜSDİKEN, B., (2005). Yönetim ve örgüt yaz semineri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (10), s. 274-279. ss.
- ÜSDİKEN, B., ÖNDER, Ç., (2007). *Örgüt kuramları*. (der. S.A. SARGUT A., Ş. ÖZEN, İstanbul: İmge Kitabevi, s.145.
- WITTELOOSTUIJN, A.Van, BOONE, C., (1997). *A game theory of organizational ecology: a model of managerial inertia and market selection*. [Erişim adresi: <<http://www.unimaas.nl/~document/fdewb.htm>>]. [Erişim tarihi]: 11/12/2008.