

**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DEĞİŞİM DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ÖRGÜT  
TOPLULUKLARINDA ÖRGÜTLERARASI BENZERLİKLER VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**MEHMET ERYILMAZ**

**BURSA 2005**

**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DEĞİŞİM DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ÖRGÜT  
TOPLULUKLARINDA ÖRGÜTLERARASI BENZERLİKLER VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Danışman: Prof.Dr. İSMAİL EFİL**

**MEHMET ERYILMAZ**

**BURSA 2005**

**DEĞİŞİM DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ÖRGÖT  
TOPLULUKLARINDA ÖRGÖTLERARASI BENZERLİKLER VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**(Doktora Tezi)**

**ÖZET**

Değişim bugün, tüm sosyal unsurlar için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. Ancak bu derece önemli olan örgütsel değişim konusu, yönetim ve organizasyon yazınında son derece kısıtlı lenslerle incelenmektedir. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel değişimi özellikle örgüt dışı faktörleri de içine alacak şekilde değerlendirmenin daha doğru olacağını ortaya koymaktır. Öte yandan çalışmanın amacı yazında baskın konumdaki stratejik seçim yönlü örgütsel değişim anlayışını reddetmek değil, aksine bu düşünceyi diğer bazı teorik perspektifleri de dikkate alarak daha sağlıklı kılmaktır. Bu doğrultuda tasarlanan çalışmanın araştırma kısmına ilişkin bulgular, tezin iddialarını doğrular nitelikte, eklektik bir örgütsel değişim anlayışının daha sağlıklı sonuçlar vereceğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişim, Stratejik Seçim, Çevresel Determinizm

Danışman: Prof.Dr.İsmail Efil

Sayfa Sayısı: 227

**SIMILARITIES BETWEEN ORGANIZATIONS IN THE  
ORGANIZATIONAL POPULATIONS ACCORDING TO CHANGE  
BEHAVIORS AND A RESEARCH**

**(Doctorate Thesis)**

**ABSTRACT**

Today, change is important thing for organizations and other social elements in the societies. But nowadays, subject of organizational change is analyzed by so narrow lenses in management and organization literature. The main purpose of this study is showing that more detailed organizational change assesments which include external factors to the organizations will be more beneficial. On the other hand, the purpose of this study is not refusing “Strategic Choice based Organizational Change Perspective” completely which emphasize the absolute free-will of managers. On the contrary, the purpose of these efforts is to make knowledge about organizational change healthier by completing the strategic choice perspective with the other organization theories. Data was provided by questionnaires and semi-structured interviews support this views.

Key Words: Organizational Change, Strategic Choice, Environmental Determinism

Adviser: Prof.Dr.İsmail Efil

Number of Pages: 227

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KISALTMALAR TABLOSU.....	IV
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME GENEL BİR BAKIŞ

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	4
1.1.2. Örgütsel Yenilik.....	6
1.1.3. Örgütsel Gelişim.....	7
1.1.4. Örgüt Geliştirme .....	8
1.1.5. Örgütsel Dönüşüm .....	11
1.1.6. Örgütsel Geçiş .....	14
1.1.7. Örgütsel Değişim Kapasitesi.....	14
1.1.8. Yeniden Yapılandırma, Değişim Mühendisliği ve Yeniden Düşünme....	15
1.1.9. Karmaşıklık Teorisi ve Doğrusal Olmayan Değişim.....	21
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ.....	24
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İÇİN BASKILAR.....	27
1.3.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Dışsal Baskı Unsurları.....	27
1.3.2. Örgütleri Değişime Zorlayan İçsel Baskı Unsurları.....	28
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ.....	28
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ.....	35
1.5.1. Öncelikli Olarak Başlatıldığı Noktaya Göre Değişim.....	35
1.5.2. Gerçekleştirildiği Takdirde Örgütte Sağlanacak Farklılaşma Miktarına Göre Değişim.....	39
1.5.3. “Hız”, “Kapsam” ve “Doğrusallık” Kriterine Göre Değişim.....	44
1.5.4. Örgüt Tarafından Planlanması veya Planlanmamasına Göre Değişim.....	45
1.5.5. Kapsadığı Örgütsel Alana Göre Değişim.....	53

1.5.6. Gerçekleştirildiği Ana Göre Değişim.....	54
1.5.7. İşleyiş Yönüne Göre Değişim.....	55

## 2.BÖLÜM

### AYNI ÖRGÜT TOPLULUĞUNA MENSUP ÖRGÜTLERDE BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARI VE NEDENLERİ

2.1 BAZI ÖRGÜT TEORİSİ PERSPEKTİFLERİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME BAKIŞ AÇILARI.....	58
2.1.1. Örgütsel Değişimde Birincil Seviyede Çevrenin Etkisine Odaklanan Yaklaşımlar.....	59
2.1.1.1. Popülasyon ekolojisi perspektifi ve örgütsel değişime bakışı.....	59
2.1.1.2. Yeni kurumsalcı örgüt teorisi ve örgütsel değişime bakışı.....	61
2.1.1.3. Yapısal durumsallık teorisi ve örgütsel değişime bakışı.....	65
2.1.2 Örgütsel Değişimde Birincil Düzeyde Yönetici Etkisine Odaklanan Yaklaşımlar.....	67
2.1.2.1 Stratejik seçim teorisi ve örgütsel değişime bakışı.....	68
2.1.2.2. Sembolik eylem yaklaşımı ve örgütsel değişime bakışı.....	69
2.2. AYNI ÖRGÜT TOPLULUĞUNA MENSUP ÖRGÜTLERDE BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARI.....	69
2.2.1. Örgüt Topluluğu Kavramı.....	69
2.2.2. Çeşitli Analiz Düzeylerinde Benzer Örgüt Davranışları Üzerine Mevcut Yazından Bazı Örnekler.....	70
2.3. ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ.....	75
2.3.1. Düzenleyici Çevrenin Etkileri.....	75
2.3.2. Danışmanlık Firmalarının Etkisi.....	79

2.3.3. Yazılı Basının Etkisi.....	89
2.3.4. Sosyal Şebekelerin Etkisi.....	95
2.3.5. Örgüt Topluluğundaki Diğer Firmalardan Öğrenmenin Etkisi.....	100
2.3.5.1. Kıyaslama yapmak suretiyle diğer örgütlerden öğrenme...	102
2.3.5.2. “Stratejik İttifaklar (Strategic Alliances)” oluşturma suretiyle öğrenme.....	107
2.3.6. Örgütün Teknik (Görev) Çevresinin Etkisi.....	110
2.3.7. Görev ve Kurumsal Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Yönetmel Özgürlük Düzeyi ve Yöneticilerin Bu Konudaki Algıları.....	112
2.3.8. Örgüt Kültürünün Etkisi.....	114

### **3. BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMA VE BULGULAR**

3.1. ARAŞTIRMA.....	118
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	118
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	120
3.1.2.1. Örneklem ve Seçimi.....	121
3.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi.....	122
3.1.2.3 Veri Analiz Yöntemi.....	151
3.1.3. Araştırmanın Bulguları.....	153
3.1.4.Araştırmanın Bulgularına İlişkin Sonuç.....	184
3.1.5.Çalışmanın Kısıtları.....	187
SONUÇ.....	189
EK 1: İnternet Sitelerinden Yararlanılan Danışmanlık Firmaları ve İnternet Adresleri.....	191
EK 2:. Anket Formu Örneği.....	194
KAYNAKLAR.....	198

### Kısaltmalar Tablosu

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BTSO	Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
BY	Bilgi Yönetimi
DM	Değişim Mühendisliği
ES	Enformasyon Sistemleri
İK	İnsan Kaynakları
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KKÇ	Kalite Kontrol Çemberleri
KMO	Keiser-Meyer-Olkin
Ö.G.	Örgüt Geliştirme
s.	Sayfa
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TMSF	Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu



## GİRİŞ

Bugün yönetim yazınında çokça dile getirilen ifadelerden bir tanesi de değişimin örgütler için kaçınılmaz olduğudur. Örgütsel değişim alanındaki baskın yazın ayrıca, değişimin örgütün mutlak iradesi altında şekillendiğine inanmaktadır. Ancak yeni yeni belirmeye başlayan alternatif bir düşünür grubu, bu değişim anlayışına bir parça daha ihtiyatla yaklaşılması gerektiğini savunurlar. Bu gruba göre, örgütsel değişim baskın yazının iddia ettiği gibi her zaman örgütlerin iradesinde olan bir durum değildir. Ayrıca örgütler, değişim seçeneği iradeleri altında olduğunda da bu iradeyi değiştirmek yönünde değil, değişmemek şeklinde kullanabilirler. Ek olarak, kimi zaman örgütlerin değişim tercihlerini, diğer örgütlerden farklılaşma yönünde değil, onlara benzer davranışlar sergilemek yönünde kullanmaları da mümkündür.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde tam bir teori yumağı olarak nitelendirilebilecek örgütsel değişim yazınındaki kavramlara netlik kazandırılmaya çalışılacaktır. Bu çaba birincisi, çalışmanın kendi iç tutarlılığını sağlamak açısından oldukça önemlidir. İkincisi, örgütsel değişim yazını ile ilgili kavramlara netlik kazandırılması, bu alanda sonradan yapılacak çalışmalar için bir zemin oluşturulması açısından da önem taşımaktadır. Çünkü ancak net olarak tanımlanmış kavramlar sayesinde birikimli bilgi yaratılabilecektir. Bu oldukça hassas bir noktadır çünkü birçok çalışmada araştırmacılar teorilerini üzerine kurguladıkları kavramlardan neler kastettiklerini açıkça dile getirmemektedirler. Bu tür bir durum da, kendinden önceki çalışmalardan elde edilen verileri temel aldığı varsayan araştırmacıları hataya sürüklemektedir. Çünkü araştırmacılar aynı kavramları tartıştıklarını zannederlerken çoğu zaman farklı kavramlardan bahsetmektedirler.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütleri benzer değişim davranışları sergilemeye itebilecek faktörler ele alınacaktır. Öte yandan bu faktörlerin örgütlerarası benzerliği tetiklerken, daha ziyade hangi değişim türleri bağlamında türdeşliği arttırabilecekleri de yazından sağlanan desteklerle anlatılacaktır. Bu bölümde yukarıda da ifade edildiği gibi, değişimin her zaman örgütlerin özgür iradesine bağlı bir karar olmadığı; örgütlerin daha fazla özgür iradeye sahip olduklarında ise bu iradeyi

birbirlerinden farklılaşmak için değil, benzeşmek yönünde kullanabilecekleri tartışılacaktır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise farklı örgüt topluluklarından sağlanan veriler ışığında, ikinci bölümde tartışılan ilişkilerin varolup olmadığı araştırılacaktır. Bulgulardan yola çıkılarak, her örgüt topluluğundaki yönetsel özgürlük düzeyi ve yönetsel özgürlük algısının yüksek olduğu örgüt topluluklarında, bu karar özgürlüğünün diğer örgütlerden farklılaşma mı yoksa onlara benzeşme yönünde mi kullanıldığına ilişkin kanıtlar sunulacaktır.

# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME GENEL BİR BAKIŞ

### 1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Bu başlık altında öncelikle “Örgütsel Değişim (Organizational Change)” kavramının tanımı yapılacak, ardından da yazında örgütsel değişimle sıkça karıştırılan veya onun yerine kullanılan kavramlar ile örgütsel değişimin ilişkisi ortaya konacaktır. Çalışmaya bu tür bir giriş olağan görünmekle beraber aslında oldukça önemlidir çünkü birçok yönetim ve örgüt bilimi sahasında olduğu gibi örgütsel değişim yazınında da kullanılan kavramlar üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. Bir araştırmacının kullandığı bir örgütsel değişim kavramına diğer bir araştırmacı oldukça farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Marshak, bugün örgütsel değişim yazın ve sözlüğünün, örgütlerin çevrelerinde son zamanlarda meydana gelen farklılaşmaların ortaya çıkardığı farklı örgütsel değişim türlerini açıklamakta yetersiz kaldığını ileri sürmektedir.<sup>1</sup> Bu tespit şüphesiz ki doğrudur. Ancak örgütsel değişim yazınındaki terimler dağarcığına yeni terimler eklemek kadar varolanları netleştirmek de önemlidir. Downs ve Mohr’da, örgütsel yenilik ve değişim konularında çalışan birçok araştırmacının, çalışmalarında bu kavramlarla neyi kastettiklerini açıklamadıklarını dile getirirler. Bu oldukça önemli bir durumdur çünkü bir yenilik veya değişim türüne farklı etkileri olan bir unsurun, bir diğerine daha farklı etkileri olabilir. Onlara göre örgütsel değişim ve yenilik yazınında çok farklı bulgulara ulaşılmasının altında yatan gerçek neden de kavramların çok netleştirilmemesidir.<sup>2</sup> Bu konunun ciddiyetinin farkına varan diğer birçok çalışmada da<sup>3</sup>, kavramların netleştirilmesine mümkün olduğunca özen gösterilmesi eyleminin

---

<sup>1</sup> Marshak, Robert J., “Changing the Language of Change: How New Contexts and Concepts are Challenging the Ways We Think and Talk about Organizational Change”, *Strategic Change*, 11, 2002, s.279-286.

<sup>2</sup> Downs, G.W.Jr. ve Mohr, L.B., “Conceptual Issues in Study of Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.4, 1976, s.701-702.

<sup>3</sup> Eryılmaz, Mehmet, “Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 9, 2005, s.79-92.

önemle altı çizilmektedir. Yeniliklerin örgütler tarafından benimsenmesi üzerine çalışan Bingham'da benzer sorunlara işaret eder:<sup>4</sup>

*“Çalışmaların ortak gibi görünen ancak farklı olan amaçları, kavramları, ölçüleri ve metodolojileri yüzünden bir çalışmada elde edilen bulguları o çalışmada yer almayan diğer örgütleri de içine alacak şekilde genelleştirmek güçtür. Başka bir deyişle araştırma bulguları kümülatif olmaktan uzaktır.”*

Düşünürlerin dikkat çektikleri bu sorun nedeniyle, çalışmanın ilk sayfaları hiç değilse bu çalışmanın kendi içinde tutarlılığını sağlamak adına, örgütsel değişim ile ilgili kavramlara netlik kazandırmaya ayrılacaktır. Bu anlamda çalışmanın amaçlarından bir tanesinin de “Linguistik Pozitivizm”<sup>5</sup>e katkıda bulunmak olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

### **1.1.1. Örgütsel Değişim Kavramı**

Bir çalışmaya göre örgütsel değişim şu şekilde tanımlanmaktadır:<sup>6</sup>

*“Değişim bir örgütün farklı parçalarının, çevrenin farklı unsurlarına verdiği cevapların bir setidir.”*

Davis ve Newstrom örgütsel değişimle ilgili çok basit ve sade bir tanımlama yaparlar:<sup>7</sup>

*“İş ile ilgili değişim, iş çevresinde meydana gelen herhangi bir farklılaşmadır.”*

Örgütsel öğrenme temelli bir başka tanımda örgütsel değişim şu şekilde izah edilmektedir:<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Bingham, Richard D., “Innovation, Bureaucracy, and Public Policy: A Study of Innovation Adoption by Local Government”, The Western Political Quarterly, Vol.31, No.2, 1978, s.179.

<sup>5</sup> Tosey, Paul ve Robinson, Graham, “When Change is no Longer Enough: What do We Mean by “Transformation” in Organizational Change Work?”, The TQM Magazine, Volume 14, Number 2, 2002, s.108.

<sup>6</sup> Macri, Diego Maria, Tagliaventi, Maria Rita ve Bertolotti, Fabiola, “A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization”, Journal of Organizational Change Management, Volume 15, Number 3, 2002, s.292.

*“Değişim, bireyin veya örgütün yeni şeyler öğrendiği, eskilerini unuttuğu bir öğrenme sürecidir.”*

Değişime karşı direnç kaynaklarını ve bu direncin değişimin türüne göre değişip değişmediğini araştırdıkları çalışmalarında del Val, Fuentes ve Clara örgütsel değişimi şöyle tanımlamaktadırlar:<sup>9</sup>

*“Örgütsel değişim; yeni düşünce, eylem ve işleyiş biçimleri örgüte bilinçli olarak getirildikten sonra örgütün şeklinde ve kalitesinde gözlemlenebilir farklılaşmalardır.”*

Bir başka çalışmada ise genel olarak değişim ve örgütsel değişim hakkında şunlar söylenmektedir:<sup>10</sup>

*“Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden bir başka düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Örgütlerdeki değişim de, örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamını taşır.”*

Jay Lorsch'a göre örgütsel değişim, örgüt üyelerinin daha öncekinden farklı davranmalarını sağlamak amacıyla; örgütün tasarımında, stratejisinde vb. yapılan değişikliklerdir.<sup>11</sup> Beaver, değişimin ulaşılacak bir nokta değil bir yolculuk olduğunu dile getirir.<sup>12</sup> Diğer bir tanıma göre ise örgütsel değişim, yeni bir fikrin veya davranışın örgüt tarafından benimsenmesidir.<sup>13</sup> Bu çalışmaya göre ise örgütsel değişimi şu şekilde tanımlamak mümkündür:

---

<sup>7</sup> Davis, Keith ve Newstrom, John W., **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 8th Edition, McGraw Hill, New York, 1989, s.283.

<sup>8</sup> Rampersad, Hubert K., “Learning and Unlearning in Accordance With Organizational Change”, Organizational Development Journal, 22, 4, Winter 2004, s.43.

<sup>9</sup> del Val, Manuela Pardo Fuentes ve Clara, Martinez, “Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study”, Management Decision, 41/2, 2003, s.148.

<sup>10</sup> Aldag, Roman ve Stearns, Timothy, **Management**, South Western, Cincinnati, 1987, s.387'den aktaran Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 1998, s.477.

<sup>11</sup> What is Organizational Change? (<http://www.gmbc.org/traininganddevelopment/whatischange.cfm>), Erişim Tarihi: 26.11.2004.

<sup>12</sup> Beaver, Graham, “Editorial: Successful Strategic Change: Some Managerial Guidelines”, Strategic Change, 12, 2003, s.345.

<sup>13</sup> Pierce, John ve Delbecq, Andre L., “Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation”, Academy of Management Review, 2, 1977, s.27-37.

Örgütsel değişim; hem bir süreç hem de ortaya çıktığı anda örgütün bir veya birkaç unsurunda olumlu veya olumsuz anlamda farklılık yaratan bir durumdur. Örgütsel değişim, sosyal olarak kabul görmüş olabileceği gibi, kabul görmemiş de olabilir. Aslında, örgütsel değişim konusunda çalışan araştırmacı sayısı kadar çok sayıda örgütsel değişim tanımı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### 1.1.2. Örgütsel Yenilik

Yazında oldukça yoğun biçimde tartışılan konulardan bir tanesi de örgütsel değişim ve “Örgütsel Yenilik (Organizational Innovation)” kavramları arasındaki ilişkidir. Bazı araştırmacılar örgütsel değişim ifadesini örgütsel yenilik ile eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar. Diğer bir grup düşünür ise her yeniliğin bir değişim olduğunu ancak her değişimin bir yenilik olmadığını iddia etmektedirler. Eğer Van de Ven’in veya Walker<sup>14</sup>,ın ifade ettikleri gibi, bir gelişmenin yenilik olarak kabul edilebilmesi için, sadece ilgili örgütün söz konusu gelişmeyi yenilik olarak kabul etmesi yeterli ise, örgütsel değişim ve yenilik kavramlarının taşıdıkları anlamlar birbirine yaklaşacaktır.<sup>15</sup> Öte yandan Mansfield<sup>16</sup>,ın ya da Becker ve Whisler<sup>17</sup>,ın ifade ettikleri gibi, bir gelişmenin yenilik olarak nitelendirilebilmesi için ilgili örgüt topluluğunda veya dünyada ilk kez kullanımı esas alınacaksa, örgütsel değişim ve yenilik kavramlarının taşıdıkları anlamlar birbirlerinden uzaklaşacaklardır.

Öte yandan bu çalışmanın yazarının düşüncesine göre kavram “örgütsel yenilik” olarak adlandırıldığına göre, ilgili gelişmenin sadece o örgüt için yeni olması yeterlidir. Bu durum, örgütsel değişim ve yenilik kavramlarının aynı anlama geldiği sonucunu yine doğurmayacaktır ancak bu iki kavramın birbirlerine taşıdıkları mana açısından yaklaşımları anlamına gelecektir. Bu çalışmada da bir yandan örgütsel değişim ve yenilik ayrı kavramlar olarak kabul edilirken öte yandan bu iki kavramın yakınlığına

---

<sup>14</sup> Walker, Jack L., “The Diffusion of Innovations Among the American States”, American Political Science Review, 63, 1969, s.881.

<sup>15</sup> Van de Ven, Andrew, “Central Problems in the Management of Innovation”, Management Science, Vol.32, No.5, 1986, s.592.

<sup>16</sup> Mansfield, E., “Size of Firm, Market Structure and Innovation”, Journal of Political Economy, Vol.71, No.6, 1967, s.556-576.

<sup>17</sup> Becker, Selwyn W. ve Whisler, Thomas L., “The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research”, The Journal of Business, Vol.40, No.4, 1967, s.463.

inanan araştırmacı, çalışmasında örgütsel değişimle ilgili bazı noktaları açıklarken, örgütsel yenilik yazınından da destek alacaktır. Örgütsel değişim ve yenilik yazınında, bu iki kavram arasında yaşanacak bu tür bir alışverişi destekleyen çalışmalar vardır. Örneğin bir araştırmacı çalışmasında şöyle demektedir:<sup>18</sup>

*“Bu çalışmada yenilik süreci, örgütlerde değişim sürecinin özel bir durumu olarak düşünölmektedir. Bu iki unsur sadece ortaya çıkan sonuçların yenilik derecesi bağlamında farklılaşırlar. Bu ifadeyi destekleyecek veya tamamen reddedilmesini sağlayacak net bir veri olmadığından, ‘değişim’ ve ‘yenilik’ kavramları bu çalışmada eş anlamlı olarak kullanılacaklardır.”*

Yine bir diğer çalışmada Tushman ve Nelson, “Administrative Science Quarterly” nin “Teknoloji, Örgütler ve Yenilik” konulu Mart 1990 tarihli özel sayısında, yenilik ve değişim kavramlarını eş anlamlı kullanarak şunları söylerler:<sup>19</sup>

*“ASQ’nun bu özel sayısı, teknolojik değişimin doğası ve onun örgütsel sonuçlara olan etkilerine ilişkin anlayışımızı geliştirmeye adanmıştır.”*

### **1.1.3. Örgütsel Gelişim**

Van de Ven’in düşüncesine göre sadece kullanıcıya fayda sağlayan yenilikler örgütsel yenilik olarak nitelendirilebilirler.<sup>20</sup> Eğer bu ifade örgütsel değişim konusuna uyarlanırsa, ilişkili olduğu örgüte faydalı olmayan değişimler, örgütsel değişim kapsamında ele alınmalı mıdır? Düşüncemize göre, örgüte fayda sağlamayan değişimler de örgütsel değişim olarak nitelendirilmelidirler. Kaldı ki “fayda” kavramını nesnel olarak değerlendirmek oldukça güçtür. Bir bireyin fayda ölçütü diğerine göre çok farklı olabilir. Ayrıca, fayda kavramı üzerinde anlaşmaya varılsa bile, bugün fayda sağlamayan bir şeyin gelecekte katmadeğer yaratmayacağını kimse iddia edemez. Bu anlamda belki Kimberly’nin örgütsel yenilikle ilgili çalışmasında kullandığı “fayda”

---

<sup>18</sup> Knight, Kenneth E., “A Descriptive Model of Intra-Firm Innovation Process”, The Journal of Business, Volume 40, Number 4, 1967, s.479.

<sup>19</sup> Tushman, Michael L. ve Nelson, Richard R., “Introduction: Technology, Organizations, and Innovation”, Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 1990, s.3.

<sup>20</sup> Van de Ven, a.g.m., s.592.

kavramından arındırılmış yenilik tanımının, örgütsel değişime uyarlanması yerinde olacaktır.<sup>21</sup>

*“Yenilik ilk ortaya çıktığı andaki mevcut durumdan önemli farklılaşmalara işaret eder.”*

Düşüncemize göre, örgüte fayda sağlayan yenilik veya değişim “Örgütsel Gelişme (Organizational Improvement)” dir. Bu bağlamda ne her yenilik ne de her değişim bir gelişme değildir.<sup>22</sup>

#### 1.1.4. Örgüt Geliştirme

Örgütsel değişimle sıkça karıştırılan kavramlardan bir tanesi de “Örgüt Geliştirme (Organizational Development)”dir. “Örgüt Geliştirme (ÖG)”; davranış bilimlerinden elde edilmiş bilgiler ışığında, örgütün performansını geliştirmeye yönelik planlı bir değişim sürecidir.<sup>23</sup> Bu tanımın üç önemli noktası vardır. Birincisi; örgüt geliştirme planlı bir örgütsel değişim çabasıdır. Çalışmanın ilerleyen noktalarında planlı değişimden neler kastedildiği daha ayrıntılı biçimde anlatılacaktır. İkincisi; bu değişim türü örgütü geliştirme amacı güder dolayısıyla dış çevre tarafından örgüte dayatılan, sırf değişiyormuş gibi görünmek için gerçekleştirilen örgütsel değişimlerden bu anlamda farklıdır. Üçüncüsü planlı gelişim ancak; örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji vb. davranış bilimleri bilgisini esas aldığı örgüt geliştirme olarak adlandırılabilir. Bu anlamda, örneğin personel kayıtlarının bilgisayarla tutulması için sistemin bilgisayarlı hale getirilmesi bir örgüt geliştirme çabası olarak düşünülemez çünkü bu çaba teknoloji temellidir.<sup>24</sup>

1940 ve 50’li yıllarda örgüt geliştirme disiplini ortaya çıktığında, örgüt geliştirmeciler daha ziyade kişilerarası ilişkilere ve küçük grup faaliyetlerine odaklanıyorlardı. ÖG; T-Grupları vb. duyarlılık eğitim biçimleri ile özdeşleşmişti.

---

<sup>21</sup> Kimberly, J.R., Managerial Innovation, Nystrom, P.C. ve Starbuck, W.H. (Edts.), **Handbook of Organizational Design**, Vol.1, Oxford University Press, New York, 1981 içinde, s. 84-104.

<sup>22</sup> Abrahamson, Eric, “Management Fashion”, The Academy of Management Review, Vol.21, No.1, 1996, s.262.

<sup>23</sup> Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, s.547.

<sup>24</sup> Moorhead ve Griffin, a.g.e., s.547.



Bugün ise durum bir parça daha farklıdır. Her ne kadar örgüt geliştirme uzmanları hümanistik köklerini korusalar da; örgüt geliştirme çabalarının birçoğu örgüt çapındadır, örgütün sistem ve yapılarını etkileyen unsurlarla ilgilidir. Son zamanlarda örgüt geliştirme çabalarında bireysel duygu ve değerlere yapılan vurgu geçmişe nazaran zayıflamıştır.<sup>25</sup> Öte yandan bazı yazarlar ÖG'nin stratejik ve sistem çapındaki konulara ilişkin bu yöneliminin hala yeterli düzeyde olmadığını iddia etmektedirler.<sup>26</sup>

ÖG yaklaşımının insan, grup ve örgüt hakkında bazı varsayımları vardır. ÖG'ye göre üyeler örgüte yaptıkları katkıdan fazlasını yapmaya istekli ve muktedirler. Birçok insan enerjilerini yapıcı biçimde örgüt amaçlarına yöneltmekte zorlanır. ÖG bu enerjiyi faydaya çevirecek yollar sunar. Grup ile ilgili varsayımlara bakıldığında ise birçok ÖG yaklaşımının bir formel grup liderinin, grubun etkin biçimde işleyişini sağlayacak tüm yeteneklere sahip olmadığına inandıkları görülebilir. Bu yüzden diğer grup üyeleri de bu liderlik işlevlerinin yerine getirilmesi faaliyetine katkıda bulunmalıdırlar. ÖG; bireyin amaçları ile örgütün amaçları arasında uyumsuzluk olabileceği varsayımını kabul etmez. Bu anlayışa göre kendi amaçları için çalışan bireyler aynı zamanda örgüte de hizmet etmiş olacaklardır. ÖG'nin örgüt hakkındaki bir diğer varsayımı da, örgütün bir alt sisteminde yapılan değişikliklerin diğer alt sistemleri de etkileyeceğidir.<sup>27</sup>

Örgüt geliştirmenin kendine has bazı değerleri de vardır. ÖG'ye göre birey örgüte hizmet etmek için değil; örgüt bireye hizmet etmek için vardır. Her ne kadar üyelerin davranışlarının örgütün varlığını sürdürebilmesi için belli ölçülerde kontrol edilmesi gerekiyorsa da; ÖG örgütün bireyleri aşırı kontrolüne karşı çıkar. Ayrıca ÖG kişisel gelişime önem verir. Bireyler, örgüt geliştirme felsefesine göre kendilerini gerçekleştirme yönünde sürekli gelişmeye çalışan ve gelişen varlıklardır.<sup>28</sup>

Örgüt geliştirmeyle beraber sıkça kullanılan kavramlardan bir tanesi “Eylem Araştırması (Action Research)”dır. “Eylem Öğrenme Modeli” olarak da adlandırılan

---

<sup>25</sup> McShane, Steven L. ve Von Glinow, Mary Ann, **Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution**, McGraw-Hill, Boston, 2003, s.491.

<sup>26</sup> Worren, Nicolay, Ruddle, Keith ve Moore, Karl, “Response to Farias and Johnson’s Commentary”, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36, No.3, 2000, s.381.

<sup>27</sup> Cherrington, a.g.e., s.734.

<sup>28</sup> Cherrington, a.g.e., s.735.

eylem araştırması, örgüt üyelerinin beraberce yeni davranışların araştırılması ve benimsenmesi sürecine katılımını vurgular.<sup>29</sup>

McShane ve Von Glinow'a göre eylem araştırması sürecinde ilk adım bir "Müşteri-Danışman" ilişkisinin kurulmasıdır. Bu noktada değişimi gerçekleştirecek olan birey yani "Değişim Vekili-Elçisi (Change Agent)" örgüt dışından bir danışman olabileceği gibi, genellikle örgüt dışından gelen danışmanlar örgüt içinden seçilmiş iç değişim vekillerine yardımcı bir rol üstlenirler. Kimi zaman bu iki grup değişim vekilinin aynı anda birbirlerini tamamlayıcı olarak kullanılmaları da faydalı olabilir. Çünkü dış değişim vekili örgüte daha nesnel bir bakış açısıyla yaklaşabilecek ve örgütteki gruplardan herhangi birinin üyesi olmadığından daha az direnişle karşılaşabilecektir. İç değişim vekili ise genellikle dışarıdan örgüte getirilecek bir danışmana kıyasla örgüt hakkında daha fazla bilgiye sahiptir.<sup>30</sup> Değişim vekili veya vekilleri; ister örgütün içinden, ister dışından, isterse bu iki gruptan gelen bireyleri içeren karma bir ekip olsun sürecin bu ilk adımında üç şey üzerinde yoğunlaşırlar: Örgütün değişime ne kadar hazır olduğunun belirlenmesi, çalışmaların üstünden sürdürüleceği güç tabanının belirlenmesi (Genellikle deneyimli danışmanlar uzmanlık gücünü temel alırlar) ve değişim sürecinde kendi rollerinin belirlenmesi (Bu rol, teknik danışmanlıktan örgütsel değişimde ana rolün üstlenilmesine kadar geniş bir yelpazeyi içerir). Eylem araştırmasının ikinci adımı "Değişim ihtiyacının teşhisi"dir. Bu noktada; anketlerle, görüşmelerle, doğrudan gözlemlerle, dokümanların analiziyle veya karma bir yöntemle örgütün mevcut durumu hakkında veri toplanır ve analiz edilir. Bu faaliyete "Örgütsel Teşhis (Organizational Diagnosis)" adı da verilir. Bir sonraki adım ise gerekli değişim türünün (Küçük parçalar halinde ya da radikal vb.) seçilmesi ve uygulamaya konulmasıdır. Son adım ise eylem araştırması ile gerçekleştirilen örgüt geliştirme çabalarının etkinliğinin ölçülmesidir. Bu oldukça zor bir aşamadır. Çünkü örgüt geliştirmenin sonuçlarının yıllar sonra ortaya çıkması mümkündür.<sup>31</sup>

Öte yandan Cherrington; McShane ve Glinow'dan daha farklı ve düzenli bir eylem araştırması süreci sunar. Cherrington'a göre eylem araştırması sürecinin ilk

---

<sup>29</sup> Cherrington, a.g.e., s.726.

<sup>30</sup> George ve Jones, a.g.e., s.618.

<sup>31</sup> McShane ve Von Glinow, a.g.e., s.489-490.

adımında varlığı hissedilen problem hakkında veri toplanır. Veri toplama işlemi problemin nedenleri hakkında olabileceği gibi, problemin ciddiyeti hakkında da olabilir. Veri toplama faaliyeti görüşme, anket, gözlem veya arşiv verilerinin incelenmesi suretiyle gerçekleştirilebilir. İkinci adım elde edilen verinin, değişimin hedefi olan gruba geri bildirilmesidir. Değişimin hedefi olan bu örgüt elementi; birey, diyard, klik, grup, bölüm ya da tüm örgüt olabilir. Veriler konu ile ilgili herkese açıktır. Üçüncü adım, elde edilen verilerin sorunun gerçek nedenlerinin ortaya çıkarılması için irdelenmesidir. Amaç, semptomları ve gerçek problemleri birbirinden ayırmaktır. Dördüncü adım, hedef grubun net olarak ortaya konulan problemi çözmek için bir eylem planı geliştirmesidir. Öte yandan eylem planı geliştirme süreci çoğu zaman hedef grup dışında, örgütün diğer bazı üyelerini de içerir. Beşinci adım, dikkatlice planlanan eylemin uygulamaya geçirilmesidir. Bazen planlanan değişim bir ilk kademe yöneticiye bir form doldurtulması gibi kolay; bazen de örgütün tamamının yeniden yapılandırılması kadar zor ve derin bir eylemdir. Altıncı adım ise sürece yeniden başlamaktır. Örgüt geliştirme tek seferlik bir eylem değildir. Bu yüzden ilk önce, üzerinde çalışılan probleme gerçekten çözüm bulunup bulunulmadığı araştırılır. Eğer çözüm bulunmuşsa yeni problemler saptanıp onlar üzerinde çalışılmaya başlanır.<sup>32</sup>

### **1.1.5. Örgütsel Dönüşüm**

Öncelikle “Örgütsel Dönüşüm (Organizational Transformation)”ün de bir örgütsel değişim türü olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Yazında örgütsel dönüşümle ilgili çok sayıda çalışma ve farklı tanım vardır. Örneğin Blumenthal ve Haspeslagh’a göre bir değişimi dönüşüm olarak nitelendirebilmek için, örgütteki bireylerin çoğunluğunun davranışlarında değişiklik yaşanmış olmalıdır.<sup>33</sup> Zaten genellikle örgüt üyelerinin çoğunluğunda bu tür bir değişim yaşandığında bu bir norm haline gelir ve değişimi yaşamayanların birçoğu kendilerini yeni duruma uydurmak zorunda hissederler. Cherrington; örgütsel dönüşümün en dramatik örgütsel değişim türü olduğunu dile getirir ve dönüşümü örgütün misyon, kültür, ürün, liderlik tarzı veya yapısında radikal

---

<sup>32</sup> Cherrington, a.g.e., s.726-729.

<sup>33</sup> Blumenthal, B. ve Haspeslagh, P., “Towards a Definition of Corporate Transformation”, Sloan Management Review, Spring, 1994, s.101.

ve aynı zamanda hızlı (devrimsel) değişimler olarak tanımlar (Radikal ve devrimsel değişim kavramlarına çalışmanın ilerleyen noktalarında ayrıntılı biçimde değinilecektir). Bu tür değişime genellikle satışları uzun yıllar önce plato aşamasına gelen ve parçalanma tehlikesi ile karşı karşıya kalan örgütlerde rastlanır.<sup>34</sup> Tosey ve Robinson'a göre zemininde öğrenen örgüt temasının bulunduğu akım ise dönüşümü, üyelerin örgütün yönü ve gelecek performansı hakkında geçmiştekenden farklı inanç ve paylaşılan değerlere sahip oldukları bir durum olarak görür.<sup>35</sup> Daha ziyade örgüt kültüründe önemli değişikliklere vurgu yapan bu örgütsel dönüşüm tanımı, bir diğer çalışma tarafından da desteklenmektedir.<sup>36</sup>

*“Dönüşüm; seçilmiş varsayımların ve bu varsayımların kendilerini örgüt davranışı, süreci ve ürünlerinde gösterme biçimlerinin değiştirilmesi suretiyle kurumun kültürünün farklılaştırılmasıdır. Dönüşüm tüm örgütü, derinden etkiler. Dolayısıyla örgütsel dönüşüm, örgüt çapında, planlı bir olaydır ve zaman alıcıdır.”*

Bir başka çalışmada, örgütsel dönüşüm diğer yazarlardan biraz daha farklı biçimde tanımlanır.<sup>37</sup>

*“Örgütsel dönüşüm; iyi işlemeyen parçaların örgütten uzaklaştırıldığı, işe yarar unsurların örgütte kullanılmaya devam edildiği, yeni sistem, yapı ve kültürel değerlerin uygun olacakları yerlerde devreye sokuldukları kısaca varolan örgütün adım adım yeniden inşa edildiği bir süreçtir...Değişim çabalarınızı ister örgütsel değişim, ister değişim mühendisliği ister doğru ölçeği bulmak isterse kalite geliştirme çabaları olarak adlandırın...”*

Bu cümleler Head'in örgütsel dönüşüm ifadesini, örgütsel değişim kavramı yerine kullandığı ve bunu yaparken de örgütsel değişim türleri arasında pek fazla bir ayırım yapmadığı şeklinde yorumlanabilir.

---

<sup>34</sup> Cherrington, a.g.e., s.720-721.

<sup>35</sup> Tosey, ve Robinson, a.g.m., s.102.

<sup>36</sup> Management and Leadership Development, (<http://www.chet.org.za/oldsite/management/pgtransform.html>), Erişim tarihi: 02.09.2003.

<sup>37</sup> Head, Cristopher W., **Beyond Corporate Transformation: A Whole System Approach to Creating and Sustaining High Performance**, Productivity Press, Oregon, 1997, s.5-8.

Özetle örgütsel değişim yazının büyük bir bölümü, dönüşümü örgütteki paradigmalarda köklü ve hızlı değişimler olarak tanımlar. Ancak yazında, örgütsel dönüşümün örgütün diğer parçalarında ve küçük parçalar halinde gerçekleşebileceğini iddia eden çalışmalar da vardır. Örneğin bir çalışmada yazarlar, araştırmalarının başlığını “Radikal örgütsel dönüşümün yönetimi” olarak belirleyerek, örgütsel dönüşümün küçük parçalar halinde de gerçekleşebileceğine işaret etmektedirler.<sup>38</sup> Yine bir başka çalışmada da özellikle plansız değişim taraftarlarının, küçük parçalı değişimin belli bir süre sonra örgütte dönüşüm yaratabileceğine ilişkin bir inanca sahip oldukları dile getirilir.<sup>39</sup> Bir diğer çalışmada ise bu düşünceyi destekler nitelikte şu kelimeler kullanılmaktadır:<sup>40</sup>

*“Açıktır ki; hem radikal süreç değişiminin (Değişim mühendisliği) hem de daha küçük parçalı süreç değişimi yaklaşımlarının (Sürekli gelişme) amacı iş süreçlerinin dönüştürülmesidir.”*

Ayrıca bazı çalışmalarda, örgütsel dönüşümün evrimsel veya devrimsel şekilde gerçekleşebileceği iddia edilir. Bahsedilen çalışmaya göre bu mümkündür çünkü dönüşüm, değişimin hızı ile ilgili bir kavram değildir.<sup>41</sup> Bu nedenle bu çalışmada örgütsel dönüşüm kavramı daha ziyade örgütün büyük bir bölümünde, özellikle de örgütsel paradigmalarda zaman içinde gerçekleşen önemli değişimleri ifade etmek için kullanılacaktır. Tezin düşüncesine göre örgütsel dönüşüm, küçük parçalar halinde veya radikal biçimde gerçekleşebilir. Dönüşümün mutlak biçimde devrimsel hızda gerçekleşmesi de gerekmez. Ancak dönüşüm tamamlandığında örgütün son hali, dönüşümden önceki durumundan oldukça önemli bir farklılık gösterir.

---

<sup>38</sup> Francis, D., Bessant, J. ve Hobday, M., “Managing Radical Organisational Transformation”, Management Decision, Volume 41, Number 1, 2003, s.18-31.

<sup>39</sup> Coram, Ron ve Burnes, Bernard, “Managing Organizational Change in the Public Sector: Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency”, The International Journal of Public Sector Management, Volume 14, Number 2, 2001, s.97.

<sup>40</sup> Kettinger, William J. ve Grover, Varun, “Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management”, Journal of Management Information Systems, 12, 1, Summer 1995, s.10.

<sup>41</sup> Management and Leadership Development, (<http://www.chet.org.za/oldsite/management/pgtransform.html>), Erişim tarihi: 02.09.2003.

### 1.1.6. Örgütsel Geçiş

“Örgütsel Geçiş (Organizational Transition)” de bir örgütsel değişim türü olup; örgütün bir durumdan farklı bir duruma doğru evrim geçirmesidir. Örgütsel geçiş; yeni süreç, faaliyet, ürün, ve yapılara doğru evrimsel ilerlemeyi ifade eder. Bu tür değişim genellikle planlı biçimde gerçekleşir. Kısacası örgütsel geçiş; evrimsel ve planlı değişimi bünyesinde biraya getirir.<sup>42</sup>

Öte yandan örgütsel geçişe bazı kaynaklarda farklı anlamlar yüklenmektedir. Örneğin Hudson’a göre; örgütsel geçiş değişimin bir çeşidi değil, ondan farklı bir şeydir. Bu yazara göre değişim; onu yaşayan bireyler için dışsal bir şeydir ve bireylerin duygularından etkilenmez. Değişimin zamanlaması yapılabilir ve sonuçlara göre değerlendirilebilir. Değişim sık sık kısa sürelidir. Öte yandan geçişin doğası psikolojiktir. Dereceli ve onu yaşayanlara içsel bir süreçtir.<sup>43</sup> Bu çalışmada ise örgütsel geçiş kavramının, birinci paragrafta tanımlandığı şekilde yani evrimsel ve planlı bir değişim türünü temsil ettiği fikri esas alınacaktır.

### 1.1.7. Örgütsel Değişim Kapasitesi

Kavramı geliştiren yazarlar “Örgütsel Değişim Kapasitesi (Organizational Capacity For Change-OCC)” kavramını; örgütlere eski ustalıklarını çevredeki yeni fırsat ve tehditlerle uyumlandırma veya yeni ustalıklar yaratma olanağı veren dinamik örgütsel ustalıklar olarak tanımlamaktadırlar. Örgütün kaynak ve ustalıkları statik ve dinamik doğaya sahip olabilirler. Dinamik ustalıklar çevredeki değişimlere karşı uyumlandırılabilirliklerinden statik olanlara göre örgütler için daha değerli konumdadırlar. Kavram, “Örgütsel Hazırlık” kavramıyla oldukça benzer gibi görünmekle beraber; örgütsel değişim kapasitesi örgütün kolektif bir varlık olarak değişime hazırlığına işaret eder.<sup>44</sup> Öte yandan bu çalışmanın içerisinde örgütsel değişim kapasitesi kavramına değinilmesi, örgütün her koşulda değişmesi gerektiği fikrine

---

<sup>42</sup> Cherrington, a.g.e., s.720.

<sup>43</sup> Hudson, Mary Pelzer, “Conflict and Stress in Times of Change”, Library Management, Volume 20, Number 1, 1999, s.36.

<sup>44</sup> Judge, William Q. ve Detelin, Elenkov, “Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Emprical Assesment of Bulgarian Firms”, Journal of Business Research, 58, 2005, s.894.

destek verildiği şekilde yorumlanmamalıdır. Öyle ki, bu çalışmanın temel aldığı bakış açısına göre örgütün her an değişebilme kapasitesine sahip olması elbette önemlidir, ancak örgütün gerektiğinde içinde bulunduğu şartları analiz edip kendisini dizginlemesi de en az örgütün değişim kapasitesine sahip olması kadar önemlidir.

### **1.1.8. Yeniden Yapılandırma, Değişim Mühendisliği ve Yeniden Düşünme (Rethinking)**

Bu üç kavramı açıklamaya geçmeden önce her üçünün de “Örgütsel Tasarım (Organizational Design)” kavramının alt unsurları olduğunu dile getirmekte fayda vardır. Bu başlık altında ele alacağımız ilk kavram yeniden yapılandırmadır. Yeniden yapılandırma (Restructuring) kavramına çok geniş yaklaşan çalışmalar yazında mevcuttur. Örneğin Bowman ve Singh, şirketin yeniden yapılandırmasını; portföyün yeniden yapılandırılması, finansal yeniden yapılandırma ve organizasyonel yeniden yapılandırma olmak üzere üç başlık altında incelerler. Portföyün yeniden yapılandırılması, örgütün faaliyet gösterdiği bazı sahalardan çekilmesi ve faaliyet göstermediği bazı iş sahalarına satın almalar, ortak yatırımlar vb. aracılığıyla girerek stratejik faaliyet sahasını yeniden şekillendirilmesi ile ilgilidir.<sup>45</sup> Finansal yeniden yapılandırma, portföyün yeniden yapılandırılmasından farklıdır. Çünkü portföyün yeniden yapılandırılmasında olduğu gibi örgütün stratejik sahasının değiştirilmesiyle değil, örgütün sermaye ve sahiplik yapısının değiştirilmesi ile ilgilidir.<sup>46</sup> Organizasyonel yeniden yapılandırma ise örgüt şemasında görülen unsurların düzenlenmesi ile ilgilidir.<sup>47</sup> Bu çalışmada da yeniden yapılandırma, organizasyonel yeniden yapılandırma ile eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Gerçekleştirilen yeniden yapılandırmalarda başta büyük örgüt birimleri olmak üzere örgütün çeşitli yapısal unsurlarında değişikliklere gidilir. Yeniden yapılandırma başlığı altında ele alınabilecek diğer kavramlar ise “Ölçek Küçültme (Downsizing)”, “Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing)” ve “Hiyerarşik Basamaklarda Yalınlaşma (Delaying)”dir. Ölçek küçültme, örgütün performansında

---

<sup>45</sup> Bowman, E. H. ve Singh, H., “Corporate Restructuring: Reconfiguration of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.5-14.

<sup>46</sup> Heugens, P.M.A.R. Pursey ve Schenk, Hans, “Commentary: Rethinking Corporate Restructuring”, *Journal of Public Affairs*, Volume 4, Number 1, 2004, s.88.

<sup>47</sup> Bowman ve Singh, a.g.m., s.5-14.

iyileşme sağlamak amacıyla çalışanlarının özellikle orta kademe yöneticilerin işten çıkarılması<sup>48</sup>, katma değer yaratmadığına inanılan işlevlerin ise terk edilmesi vb. faaliyetleri içerir. Ölçek küçültme ifadesi sık sık “Örgütsel Düşüş (Organizational Decline)” kavramı ile karıştırılır. Ancak aralarında bazı farklar mevcuttur. Her şeyden önce ölçek küçültme planlı ve proaktif bir faaliyettir. Oysa örgütsel düşüş, çevresel gelişmelere doğru biçimde uyumlanamamaktan kaynaklanan reaktif bir durumdur. İkincisi, örgütsel düşüş esnasında örgütler genellikle standart iş süreçlerini devam ettirirler ve dolayısıyla iş gücü miktarında bir azaltma yapmazlar. Bu anlamda örgütün düşüş yaşamadan ölçek küçültmeye gitmesi veya örgütsel küçültme işlemini yerine getirmeden düşüş yaşaması mümkündür.<sup>49</sup> Ayrıca, ölçek küçültmenin sıklıkla “İşten Çıkarma (Lay-Offs)” kavramıyla da eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Herşeyden önce, çalışanların işten çıkarılması, ölçek küçültme sırasında dikkate alınabilecek seçeneklerden bir tanesidir ancak tek alternatif değildir. Çalışma saatlerinin kısaltılması, ücretsiz izinler, gönüllü işten ayrılmalar vb. seçenekler de ölçek küçültme kavramı kapsamındadır. Bu bağlamda, ölçek küçültmenin, işten çıkarmaları da içine alacak biçimde daha geniş bir kavram olduğu söylenebilir. Bir diğer farklılık ise, işten çıkarmalar genellikle reaktif olarak gerçekleştirilen örgüt davranışlarıdır. Oysa daha önce ifade edildiği gibi ölçek küçültme proaktif bir faaliyettir.<sup>50</sup> Doğru ölçeği bulma ifadesi ise kimi zaman en uygun örgüt büyüklüğünü bulmak adına örgüte yeni yapısal unsurların eklenmesi anlamında da kullanılmakla beraber, çoğu zaman ölçek küçültmenin daha meşru biçimde dile getirilmiş hali olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. Hiyerarşik basamaklarda yalınlaşma ise adından anlaşılacağı üzere, örgütte genel müdür ile operasyon seviyesindeki çalışanlar arasındaki hiyerarşik katmanların azaltılmasıdır.<sup>51</sup>

Değişim mühendisliği (Re-engineering-DM) ise müşterilere ve sonrasında pay senedi sahiplerinin çıkarlarına daha iyi hizmet verebilmek adına iş yapış biçimlerinin

---

<sup>48</sup> Pearce, John A. ve Robinson, Richard B. Jr., **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, McGraw Hill Companies, Sixth Edition, Chicago, 1997, s.349.

<sup>49</sup> Freeman, Sarah J. ve Cameron, Kim S., “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework”, *Organization Science*, Volume 4, Number 1, Focused Issue: Organizational Decline and Adaptation, Theoretical Controversies, 1993, s.13.

<sup>50</sup> Freeman ve Cameron, a.g.m., s.15.



yani süreçlerin yeniden kurgulanmasıdır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi yeniden yapılandırma örgütün yapısal unsurlarının küçültülmesi, yerlerinin değiştirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılmaları ile ilişkiliyken; DM, iş süreçlerinde yapılan değişikliklerle ilgilidir.<sup>52</sup> Bu noktada iş süreçleri kavramından ne kastedildiğinin açıklanması da faydalı olacaktır. İş süreçleri, tanımlanmış bir iş sonucuna ulaşmak amacıyla sergilenen, mantıksal olarak birbiriyle ilişkili görevler setidir. Süreçlerin iki önemli özelliği vardır. Birincisi, her sürecin çıktısının bir müşterisi vardır. İkincisi, süreçler genellikle örgütün alt ünitelerini birleştiren unsurlardır. Bu anlamda yeni bir ürünün geliştirilmesi, tedarikçilere malzeme siparişlerinin verilmesi, bir pazarlama planının hazırlanması vb. iş süreçlerine örnek gösterilebilir.<sup>53</sup> İşte DM'nin amacı müşterilerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak süreçlerin radikal biçimde yeniden tasarlanmasıdır. Öyle ki, değişim mühendisliği konusunda çalışan teorisyenler, "Boş Sayfa Yaklaşımı"nı savunurlar. Değişim mühendisleri bu anlayışta, örgütte varolan sistemlerin önceki yapısını dikkate almadan sadece süreci yeniden tasarlamının en iyi yolunu bulmaya çalışırlar.<sup>54</sup> Çünkü sistemin önceki yapısına ilişkin unsurlar hesaba katıldığında bu değişim mühendislerinin yaratıcılığını sınırlandırabilecek ve onları sistemi optimal biçimde tasarlamaktan alıkoyabilecektir. Değişim mühendisliğinin taktik boyutunun stratejik boyutuna göre daha ağır bastığı söylenebilir çünkü ürün/pazar segmentinin seçimi gibi örgütsel amaçlara değil, operasyonel süreçlere odaklanır. Ayrıca zaman çerçevesi görel olarak yakın geleceği kapsar. Bu noktada dikkat çekilecek son unsur değişim mühendisliği kavramı altında "Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Process Redesign)", "Süreç Yeniliği (Process Innovation)" ve "Süreç Yönetimi (Process Management)" gibi kavramların kullanıldığıdır.

Yeniden düşünme (Rethinking) ise, örgütün bilişsel süreçlerinin yeniden tasarımıyla ilgilidir. Örgütteki bireylerin dünyaya bakış açılarını, bilişsel süreçlerini değiştirmeden yapı veya süreçlerde değişime gitmek kısa vadeli bir çözüm olacaktır.

---

<sup>51</sup> Keidel, Robert W., "Rethinking Organizational Design", *Academy of Management Executive*, Volume 8, Number 4, 1994, s.12-14.

<sup>52</sup> Keidel, a.g.m., s.14.

<sup>53</sup> Davenport, Thomas H. ve Short, James E., "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Costin, Harry Ivan (Edt.), **Strategies for Quality Improvement: TQM, Reengineering and ISO 9000**, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Second Edition, Fort Worth, 1999, s.354.

Nitekim takım çalışması yazınına bakıldığında, birçok örgütün çapraz fonksiyonel takımlar kurdukları ama yıllarca işlevsel bir örgüt yapısı içerisinde faaliyet gösteren bireylerin zihinlerindeki duvarları yıkamamaları nedeniyle bu takımların birçok defa başarısızlığa uğradıkları görülmektedir.<sup>55</sup> Örgütsel bilişin değiştirilmeye çalışmasının altında yatan mantık; ne yeniden yapılandırmada olduğu gibi sadece pay senedi sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmek ne de DM’de olduğu gibi müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Yeniden düşünme bu iki amaca aynı anda ulaşmayı hedeflemekle beraber, bir de kendisine çalışan memnuniyetini üçüncü bir hedef olarak belirler. Yeniden düşünme anlayışına göre zaten bu üç unsur karşılıklı yoğun ilişki içerisindedirler. Çalışan memnuniyeti daha kaliteli ürün ve hizmetin ortaya çıkarılmasına imkan verecek, müşteriler memnuniyetleri sayesinde kendi özgür iradeleri ile üründen daha fazla satın alıp pay senedi sahiplerini mutlu edecekler, tatmini üst seviyede yaşayan pay senedi sahipleri de minnettarlıklarını örgüt çalışanlarının maddi ve manevi şartlarını iyileştirerek göstereceklerdir. Bu anlamda yeniden düşünmenin, mekanik bir görüntü çizen yeniden yapılanma ve değişim mühendisliğinde büyük ölçüde eksik olan insan ögesine daha fazla vurgu yaptığı söylenebilir. Öte yandan DM, pay senedi sahiplerine ve müşteriye hizmet etmesi açısından sadece pay senedi sahiplerine hizmet ediyor gibi görünen yeniden yapılanmayı kavramsal olarak içine alıyor gibi görünmektedir. Hem pay senedi sahiplerine, hem müşteriye, hem de örgüt çalışanlarına hizmet eden yeniden düşünme kavramı da değişim mühendisliğini kavramsal olarak kapsıyormuş gibi bir tablo çizmektedir. Ancak bu durum üç ayrı tasarım yaklaşımının da farklı durumlarda daha geçerli olabileceği sonucunu değiştirmemektedir. Örneğin kimi örgütlerin önlerinde çok fazla seçenek yoktur ve zamanları kısıtlıdır. Bu tür bir durumda örgütün, çalışanlarının memnuniyetini ikinci plana iterek, bazı çalışanlarını işten çıkarması mümkündür. Çünkü örgüt çalışanlarının bir bölümünü işten çıkarmadığı takdirde yokolma tehlikesi ile karşı karşıya kalacak, bir anlamda belki de tüm çalışanlarını işten çıkarmış olacaktır. Yeniden düşünme bol zamanı olan, finansal anlamda bazı gecikmelere karşı kendini koruyabilecek örgütler için daha uygun bir seçenek gibi

---

<sup>54</sup> Keidel, a.g.m., s.16.

<sup>55</sup> Maurer, Rick, “The Challenge of Creating Cross Functional Teams”, ([http://www.beyondresistance.com/html/cross\\_fun.htm](http://www.beyondresistance.com/html/cross_fun.htm)), Erişim Tarihi: 07.04.2001.; Bishop, S.K., “Cross

görünmektedir.<sup>56</sup> Örgütsel yeniden yapılandırma, DM ve örgütsel yeniden düşünmeye ait özellikler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:<sup>57</sup>

---

Functional Project Teams in Functionally Aligned Organization”, Project Management Journal, Vol.30, No.3, September 1999, s.6-12.

<sup>56</sup> Keidel, a.g.m., s.16-20.

<sup>57</sup> Keidel, a.g.m., s.14.

Tablo 1.1.: Örgütsel tasarım yaklaşımları

	<i>Yeniden Yapılandırma</i>	<i>Değişim Mühendisliği</i>	<i>Yeniden Düşünme</i>
Metaforlar	Ölçek küçültme, doğru ölçeği bulma, hiyerarşik basamaklarda yalınlaşma.	Süreç yönetimi, süreç yeniliği, süreçlerin yeniden tasarımı.	Çerçeveleme, modelleme, öğrenme.
Hedef	Örgütsel üniteler, hiyerarşik düzeyler.	İş fonksiyonları ve çalışma sistemleri.	Birey, grup ve örgütsel zihinsizler
Doğa	Nümerik.	Teknik.	Kavramsal.
Gerçekleştirilme nedeni	Hayatta kalma ya da yeniden konumlanma.	Taktik rekabetçilik.	Stratejik avantaj.
Faydalananlar	Pay senedi sahipleri.	Pay senedi sahipleri, müşteriler.	Pay senedi sahipleri, müşteriler ve çalışanlar.
Performans ölçütü	Etkililik.	Etkililik ve müşteri memnuniyeti.	Etkililik, müşteri memnuniyeti ve çalışan gelişimi (memnuniyeti)
Hitap edilen örgütsel değişkenler	Kontrol.	Kontrol ve otonomi.	Kontrol, otonomi ve işbirliği.
Metot	Rasyo hesaplamaları.	İş süreçlerinin akışlarının çıkartılması.	Örgütün çeşitli perspektiflerin bir denge noktası olarak modellenmesi.
Faydası	Düşen maliyetler.	Daha basit ve hızlı iş süreçleri.	Daha hızlı planlama, karar alma ve artan yenilik kapasitesi.
Sakıncası	Örgütsel travma.	Örgütsel endişe.	Örgütsel gerilim.

### 1.1.9. Karmaşık Teorisi ve Doğrusal Olmayan Değişim

Karmaşık teorileri (Complexity Theories); meteoroloji, biyoloji, kimya, fizik ve diğer doğa bilimlerindeki araştırmacıların düzensiz bir yapıları varmış izlenimi veren doğadaki sistemlerin temelinde varolduğuna inandıkları matematiksel modelleri yani “Düzen”leri ortaya çıkarma çabalarından türemiştir. Karmaşık teorisi aslında bir teoriler demetidir. Karmaşık teorileri şemsiyesinin altında yer alan teoriler; “Kaos Teorisi”, “Dağınık Yapılar (Dissipative Structures) Teorisi” ve “Karmaşık Adaptif Sistemler Teorisi”dir.<sup>58</sup> Bir düşünürün göre bu üç teori arasındaki ana farklılık kaos ve dağınık yapılar teorilerinin daha makro düzeydeki sistemlerin zemininde varolduğuna inanılan matematiksel modelleri ortaya çıkarmaya çalışırken; karmaşık adaptif sistemler teorisinin bir sistemi veya popülasyonu oluşturan bireysel unsurlara yönelik model kurma çabalarına odaklanmasıdır.<sup>59</sup>

Karmaşık teorisi konusunda çalışan bilim adamları sistemlerin üç özelliği olduğuna inanırlar: Karmaşık, dinamiklik ve doğrusal olmamak. Karmaşık; sistemin çok sayıda parçası olması ile ilgilidir. Sistemin dinamik olması ise sistemin zaman içinde değişme özelliği ile ilgilidir. Sistemlerin üçüncü özelliği olarak kabul edilen doğrusal olmamak (Non-linearity) ise sistemin çıktılarının veya bir başka değişle tepkilerinin girdilerle orantılı olmaması ile ilgilidir.<sup>60</sup>

Karmaşık teorilerinin hepsinin özünde üç kavram vardır: “Kaos ve Düzen (Chaos and Order)”, “Kaosun Eşiğinde (Edge of Chaos) ve “Düzen Yaratıcı Kurallar (Order Generating Rules)”. Kaos, karmaşık teorisi içerisinde tanımlanması gerçekten zor olan kavramlardan bir tanesidir. Çünkü bu teori çerçevesindeki birçok kavram gibi kaos da artık geleneksel anlamından farklı bir manada kullanılmaktadır. Kaos artık eskiden olduğu gibi katıksız tesadüfiliği değil; farklı bir düzen biçimini ifade

---

<sup>58</sup> Burnes, Bernard, “Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future”, *Journal of Change Management*, December 2004, s.314.

<sup>59</sup> Stacey, R.D., *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Harlow 2003’den aktaran Burnes, “Bernard, Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future”, *Journal of Change Management*, December 2004, s.314.

<sup>60</sup> Leach, Lawrence P., “TQM, Reengineering, and the Edge of Chaos”, *Quality Progress*, February 1996, s. 85.

etmektedir.<sup>61</sup> Kaotik sistemler de hızlı ve tahmin edilemez ve görünüşte bir modele sahip olmayan değişimler sergilerler. Kaosun eşiğinde kavramı ise düzen ile düzensizlik arasında ince bir dengenin varolduğu noktaya işaret eder.<sup>62</sup> Bu pozisyonu “Dengeden Uzak Durum”, “Kaotik Durum” gibi isimlerle ifade eden düşünürler de vardır. Bu, sistemlerin hiçbir zaman tamamıyla sabit bir dengede olmadıkları ama hiçbir zaman da ondan tamamen kopmadıkları bir durumdur. Bazı iddialara göre örgütler ancak kaosun eşiği noktasında faaliyetlerini sürdürdükleri takdirde optimal büyüme ve yaratıcılık seviyesine ulaşabilirler. Ünlü yönetim gurularından Tom Peters da kitabına “Kaos için Çalışmak” adını vererek kaosun eşiğinde kalmanın günümüz örgütleri için ne denli önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Peters’a göre örgütler kaosu veri olarak kabul etmek zorundadırlar (Peters’a göre kaos bugün her yerdedir. Örgütün kaosla karşılaşmaması demek örgütün hayatta olmadığı anlamına gelmektedir. Kaos kaçınılmaz ise örgüt kaosla yaşamayı öğrenmek zorundadır).<sup>63</sup> Kaosun eşiğinde olan sistemler, sistemin içinden veya çevreden gelen faktörlerin etkisiyle kolayca aşırı durağanlığa veya kaosa doğru kayabilirler. Bu tehlikeli bir durumdur çünkü örgüt çok fazla durağan olduğunda hayatta kalamayacak, çok kaotik olduğunda ise kendisine zarar verecektir.<sup>64</sup> Kaosun eşiğinde olan sistemler “Karmaşık Adaptif” sistemler olarak adlandırılırlar. Karmaşık adaptif sistemler, çok hızlı ve tahmin edilemez biçimde değişen kaotik sistemlerin aksine bir tür evrimsel davranış gösterirler.<sup>65</sup> Karmaşık adaptif sistemlere kaosun eşiğinde olma şansını veren şey ise düzen yaratıcı kurallardır. Düzen yaratıcı kurallar, örgüte kaosun eşiğinde kalma imkanını sunan kurallardır.

Karmaşıklık teorisi örgüt bilimi yazınında ise; örgütsel dönüşüm, şirket stratejisi, örgüt kültürü, örgüt tasarımı konuları başta olmak üzere birçok sahada kullanılmaktadır. Karmaşıklık teorisinin ana katkı noktalarından bir tanesi de örgütsel değişimdir.<sup>66</sup> Karmaşıklık teorisine göre sistem sürekli olarak değişim halindedir ve bu değişim

---

<sup>61</sup> Arndt, Margarete ve Bigelow, Barbara, “Commentary: The Potential of Chaos Theory and Complexity Theory for Health Services Management”, *Health Care Management Review*, 25 (1), 2000, s.36.

<sup>62</sup> Arndt ve Bigelow, a.g.m., s.37.

<sup>63</sup> Peters, Tom, **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, Alfred A. Knoff, New York, 1987, s.XII.

<sup>64</sup> Leach, a.g.m., s.78.

<sup>65</sup> Leach, a.g.m., s.85.

<sup>66</sup> Styhre, Alexander, “Non-Linear Change in Organizations: Organization Change Management Informed by Complexity Theory”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 23/6, 2002, s.343.

doğrusal değildir.<sup>67</sup> Öte yandan örgütün karmaşık bir sistem olarak kabul edildiği bir noktada yönetim ve değişim anlayışlarında bazı farklılıklar olmalıdır. Self-örgütlenme, yukarıdan-aşağı doğru ve kumanda tarzı yönetimi reddeder. Bu örgütlerin yöneticileri de hem düzen ile hem de düzensizlikle mücadele edebilecek vasıfta olmalıdırlar. Ayrıca üst yönetim örgütte radikal görüşlerin üretilmesini, deneyselciliği ve hatta kimi zaman kuralların çiğnenmesini özendirmelidir. Çünkü yenilikçi düşünebilmek ve davranabilmek için özgürlüğe ihtiyaç duyulur. Bu özgürlüğü destekleyecek yapı biçimi de merkezi olmayan yapılardır. Ancak bu esneklik dozunda bir esnekliktir; değişime zemin hazırlayacak ve imkan verecek kadar çok, ama başıboşluğa neden olmayacak kadar az miktarda bir esneklik.<sup>68</sup>

Karmaşıklık teorisini örgüt bilimine uyarlamaya çalışan düşünürlerin örgütsel değişime ilişkin fikirlerinin kendilerinden önceki akımlardan temelde üç noktada farklılaştıkları söylenebilir. Birincisi, bu teorisyenlere göre çalışanlar uygun gördükleri biçimde davranma özgürlüğüne sahip olmadıkları takdirde, self-örgütlenme gerçekleşmeyecek ve örgüt hayatta kalabilmesi için kendisine gerekli olan sürekli ve faydalı yenilikçiliği sağlayamayacaktır. İkinci unsur bu örgütlerde başarı küçük parçalı küçük ölçekli değişim veya radikal transformasyon ile değil; üçüncü türde bir değişimle gerçekleştirilebilir. Bu değişimi yaratacak birimlerde kendini örgütleyen takımlardır. Üçüncüsü, örgütler küçük değişimlerin bile kelebek etkisi yarattığı karmaşık sistemler olduklarından, örgüt sadece kendini kaosun eşiğinde konumlandığı takdirde sürekli yenilik hedefine ulaşabilecektir. Bu sürekli yenilik hedefi ise self-örgütlenme ile başarılabilir. Self-örgütlenmeyi destekleyen unsur ise daha önce dile getirildiği gibi düzen yaratıcı kurallardır. Bu kurallar uygun oldukları takdirde self-örgütlenme süreci de daha uygun kuralların üretilmesine olanak verecektir. Kısacası düzen yaratıcı kurallar self-örgütlenme için uygun ortamı, self-örgütlenme de düzen yaratıcı kuralların daha uygun bir yapıya kavuşturulacağı yani dönüştürülecekleri koşulları yaratır. Bu ilişkiyi yumurta-tavuk metaforuna benzetmek mümkündür.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Black, Janis A., "Fermenting Change: Capitalizing on the Inherent Change Found in Dynamic Non-Linear (or Complex) Systems", Journal of Organizational Change Management, Vol.13, No.6, 2000, s.521.

<sup>68</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.315-316.

<sup>69</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.318.

Örgütsel değişim yazını baskın biçimde Kurt Lewin'in planlı değişim modelini esas alır. Lewin'yen planlı değişim modelinde, örgütün üst yönetimi değişim ile ulaşmak istediği noktayı belirler. Örgüt birbirini takip eden adımlar sonrası; ki bunlar genellikle Kurt Lewin'in 3 adımlı modelindeki "Çözdürme-Değişim-Dondurma" adımlarıdır; değişim hedefine ulaşır. Model büyük ölçüde örgütün çevresini statik kabul eder. Oysa değişim her zaman bu kadar planlı biçimde gerçekleşmemektedir. Çünkü çevre kimi zaman dinamik ve oldukça müdahalecidir. Bu konudaki önemli çalışmalardan bir tanesi Sthyre'a aittir. Sthyre; çalışmasının araştırma kısmını İsveçli telekomünikasyon şirketi TELCO'da yaşananlara dayandırmıştır. TELCO; örgütsel değişiminde Kurt Lewin'in üç adımlı modelini temel almıştır. Değişimin amacı, çalışanların güçlendirildikleri bir örgüt ortamı yaratarak örgütsel etkinliği ve örgüte adanmışlığı arttırmaktı. Ayrıca örgütteki çalışan sayısı da arttırılacaktı. Üst yönetim en geç bir yıl içerisinde çalışan sayısını iki katına çıkarmayı amaçlıyordu. Bu kültürel değişimi desteklemek için örgüt dışından danışmanlar da örgüte getirilmişlerdi. Ancak TELCO'nun iki önemli sorunu vardı. Birincisi; faaliyet gösterdiği dünya pazarı New York'ta 11 Eylül 2001 tarihinde Dünya Ticaret Merkezi'ne gerçekleştirilen terörist saldırıdan oldukça olumsuz etkilenmişti. Ayrıca pazara sürülmesi planlanan yeni ürünün spesifikasyonları üzerinde mühendisler ve müşteriler bir türlü anlaşmaya varamamışlardı. Spesifikasyonlar sürekli değişiyordu. Sonuçta, TELCO'nun yöneticileri finansal kötüye gidişi gerekçe göstererek örgütteki değişim danışmanlarını ve çalışanlardan bir bölümünü işten çıkarma kararı aldılar. Bu olayda, örgütsel değişim planlandığı gibi sürekli ve doğrusal biçimde gerçekleşmedi. Sürecin başında belirlenen amaçlar ve değişim planı zaman içinde çevresel şartlara uygun biçimde değiştirilmek zorunda kaldı.<sup>70</sup>

## 1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Örgütsel değişim üzerine yapılan çalışmaların birçoğu, bu değişim çabalarının örgütlerin performanslarına olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Guzzo ve arkadaşları, 1971-1981 tarihleri arasında yayınlanan ve örgütün sosyal (insan) boyutunun performansını arttırmaya yönelik çabalara ilişkin raporları analize tabi

---

<sup>70</sup> Sthyre, a.g.m., s.343.



tutmuşlardır. Meta-analiz; psikoloji tabanlı, 11 örgüt düzeyinde ve birbirinden farklı türde çabayı temel almıştır. Sonuçlar psikoloji temelli değişim programlarının etkilerinin; programın türüne, verimlilik ölçütüne, örgütteki bağlamsal unsurlara ve araştırma tasarımına göre değişmekle beraber, genel itibarıyla çalışanların verimliliğini arttırdığını göstermektedir.<sup>71</sup> Yine bir başka çalışmada, 1982-1987 yılları arasında, Margareth Thatcher döneminde özelleştirilmeye çalışılan British Airways'in yaşadığı başarılı kültürel değişimden bahsedilmektedir. Dış çevreden gelen baskılar üzerine başlayan değişim sonucunda, “Bürokratik ve Askeri” bir örgüt kültüründen “Hizmet Odaklı ve Pazar Yönelimli” bir anlayışa geçilmiş ve bu gelişmeler sonrasında 900 Milyon \$ zarardan 435 Milyon \$ kara ulaşılmıştır.<sup>72</sup> Bir diğer çalışma ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın baskıları ile başlatılan “Orta Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” programının, TKY'yi gerçekten uygulamaya başlayan ve uyguluyor gibi görünen okullar arasında önemli teknik performans farklılıkları yarattığını ortaya koymaktadır.<sup>73</sup> Öte yandan örgütsel değişimin kimi zaman teknik performans artışı dışında bazı faydaları da örgütsel performansa önemli katkılar sağlayabilir. Örneğin, örgüt, gerçekleştirdiği değişimlerle çevresine yenilikçi olduğu mesajını vererek, başarılı çalışanları kendisine çekebilir ya da paydaşlarının finansal desteğini arttırabilir.

Öte yandan daha önce ifade edildiği gibi örgütsel değişim gelişimden farklı bir kavramdır. Dolayısıyla her örgütsel değişim, örgütün performansında olumlu farklılaşmalar yaratmayabilir. Nitekim yazındaki bazı çalışmalar da bu düşüncüyü doğrulamaktadır. Örneğin bir çalışmada düşünürler; 1970'li yıllarda popüleritesi artan ÖG yaklaşımının etkinliğini sınamak ihtiyacı hissetmişler ve analiz sonrasında ÖG'ye ilişkin büyük ölçüde kabul görmüş bazı varsayımların araştırma bulguları tarafından desteklenmediğini görmüşlerdir. Onlara göre, ÖG programları hakkında en yoğun biçimde paylaşılan varsayımlardan bir tanesi olan ÖG programlarının çalışanların mutluluğuna olumlu etkileri olduğuna yönelik varsayım, araştırma bulguları tarafından

---

<sup>71</sup> Guzzo, Richard A., Jette, Richard D. ve Katzell, Raymond A., “The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta Analysis”, Personnel Psychology, Volume 38, Issue 2, Summer 1985, s.275-293.

<sup>72</sup> Goodstein, Leonard ve Burke, W. Warner, “Creating Successful Organizational Change”, Organizational Dynamics, 19 (4), 1991, s.10.

desteklenmemiştir.<sup>74</sup> Hatta bazı çalışmalar, örgütlerin kimi zaman değişime gitmeksizin mevcut durumlarını korumalarının, değişimi gerçekleştirmeye göre daha olumlu sonuçlar doğurabileceğini iddia etmektedirler:<sup>75</sup>

*“...Bu anlamda, statükonun yetersizliğini yaşamak, yanlış bir değişim çabasının getireceği sorunlarla yüzleşmekten daha uygun bir seçenek olabilir.”*

Bu çalışmada da her örgütsel değişimin faydalı olmadığı görüşü hakimdir. Durumun büyük ölçüde örgütün iradesi altında olduğu durumlarda ayrıntılı bir fayda-maliyet analizi sonrasında örgütsel değişime gidilmelidir. Yetersiz değişimin yanı sıra fazla değişim de örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Ayrıca her değişim çabasının örgüt için çeşitli riskler taşıdığı açıktır.<sup>76</sup> Bu düşünce, Abrahamson’un örgütlere “Değişim bağımlısı (Değişimkolik)” olmaktan sakınmayı öğütlediği çalışmasıyla uyum içerisindedir.<sup>77</sup> Yazar, gereğinden fazla değişimin örgüte zarar vereceğinin altını çizmiş ve aşırı değişimin semptomlarını ortaya koymuştur. Yazara göre ilk aşırı değişim semptomu “Değişim önceliklerine ilişkin fazla yüklenme (Initiative Overloaded)”dır. Bu; örgütün, çalışanlarının etkin biçimde yürütebileceğinden fazla sayıda değişim programını aynı anda başlatmasıdır. Bu tür bir durum sonucunda genellikle örgüt çalışanları müşterilerine ve günlük rutin operasyonlara zaman ayıramaz olurlar. Yazara göre çalışanlar, günlük çalışma zamanlarının 1/3’ünden fazlasını değişim önceliklerine ayırıyorsa ise örgüt için tehlike çanları çalmaya başlamış demektir. İkinci semptom, örgüt çalışanlarının değişim öncelikleri hakkında fikir birliği içerisinde olmamalarıdır. Ayrıca bireyler hangi değişimi, neden gerçekleştirdiklerinin de çok farkında değildirler. Çalışanların değişim çabalarına ilişkin bilinçlerini ölçmeye yönelik bir anket çalışması ile örgütün aşırı değişim sınırını geçip geçmediği ortaya

---

<sup>73</sup> Eryılmaz, Mehmet, “Stratejik Seçim ve Kurumsalcı Bakış Açılarının Birlikteliği Üzerine Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bursa, 2004, s.249-252.

<sup>74</sup> Porras, Jerry I. ve Berg, P.O., “The Impact of Organization Development”, *The Academy of Management Review*, Pre 1986, April 1978, s.264.

<sup>75</sup> Glover, Jerry, Friedman, Haris ve Jones, Gordon, “Adaptive Leadership: When Change is not Enough (Part One)”, *Organization Development Journal*, Volume 20, Number 2, 2002, s.17.

<sup>76</sup> Tüz, Melek, **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, Bursa, 2004, s.15.

<sup>77</sup> Abrahamson, Eric, “Avoiding Repetitive Change Syndrome”, *Sloan Management Review*, Winter 2004, s.95.

konabilir. Aşırı değişime ilişkin bir diğer semptom ise örgüt çalışanları arasında yoğun biçimde “Tükenme Sendromu (Burnout Syndrome)”nun gözlemlenmesidir. Yine bu semptomla ilişkin veri gözlem, görüşme, örgüte ait mevcut dokümanların incelenmesi ve anket yoluyla toplanabilir. Özetle Abrahamson ne fazla ne de yetersiz yani dozunda değişimi önerir.<sup>78</sup> Bu tezin her değişimin faydalı olmadığına yönelik görüşüne bir başka çalışmada kısmen destek vermektedir. Bahsedilen bu çalışmaya göre örgütün neyi değiştirdiği önemlidir. Eğer örgüt birincil faaliyetlerini değiştirirse, çevrenin gözünde güvenilirliğini yitirecektir. Bu anlamda birincil faaliyetlerde gerçekleştirilecek köklü bir değişim, örgütün ölüm riskini arttırabilir. Öte yandan yine aynı çalışmaya göre örgüt ikincil faaliyetlerinde çevredeki değişime paralel farklılaşmalar yaratırsa, yaşam şansını da arttıracaktır. Kısacası örgütün hangi unsurlarda değişime gittiğine göre örgütsel değişimin faydalı ve sakıncalı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir.<sup>79</sup>

### 1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İÇİN BASKILAR

Örgütleri değişime yönelten faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi dışsal, ikincisi ise içsel baskı unsurlardır.

#### 1.3.1. Örgütleri Değişime Zorlayan Dışsal Baskı Unsurları

Örgütler üzerinde değişim için baskı oluşturan unsurlar; çevredeki ekonomik, demografik, fiziksel, yasal, teknolojik ve sosyal unsurlardaki farklılaşmaları içerebilir.<sup>80</sup> Ayrıca küreselleşme de örgütleri değişime zorlayan günümüz faktörlerinden bir tanesidir. Örneğin örgütleri, değişime küreselleşme çerçevesinde zorlayan gelişmelerden bazıları şunlardır:<sup>81</sup>

- 2. Dünya savaşında yaşadıkları yenilgi sonrası Almanya ve Japonya’da ortaya çıkan ekonomik gelişmeler,
- Kore, Tayvan, Singapur, İspanya gibi yeni endüstriyelmiş ülkelerin yavaş yavaş uluslararası ekonomik arenada ağırlıklarını hissettirmeye başlamaları,

<sup>78</sup> Abrahamson, *Avoiding Repetitive...*, s.93-95.

<sup>79</sup> Singh, Jitendra, House, Robert J. ve Tucker, David J., “Organizational Change and Organizational Mortality”, *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, s.587.

<sup>80</sup> Reitz, Joseph H., **Behavior in Organizations**, Irwin, Homewood, 1977, s.540-541.

<sup>81</sup> Hellriegel, Slocum, Woodman, a.g.e., s.654.

- Doğu Avrupa, Rusya, eski SSCB cumhuriyetleri ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde planlı ekonomiden pazar ekonomisine doğru geçiş yaşanması,
- Avrupa Birliği, NAFTA, Yen Bloğu vb. farklı ülkeleri içine alan güç birliklerinin ortaya çıkması.

### 1.3.2. Örgütleri Değişime Zorlayan İçsel Baskı Unsurları

Örgütte değişimi tetikleyen içsel unsurları ise yönetsel, teknolojik ve insan unsurundan kaynaklanan baskılar olarak üç grupta toplamak mümkündür.<sup>82</sup> Yönetsel baskılar; amaçlarda, ödüllerde, politikalarda vb. yaşanan değişimleri içerir. Örneğin üniversitenin “onur ödülü” sisteminden vazgeçmesi, akademisyen ve öğrencilerin davranışlarında değişiklikler yaratabilir. Yine teknolojide yaşanan bazı değişkenler örgüt içi diğer değişimleri tetikleyebilir. Örneğin bir kütüphanede bilgisayarlı sisteme geçilmesi, bu sistemi kullanacak kütüphane görevlilerinin bilgisayar eğitiminden geçirilmesini gerektirir.<sup>83</sup> Yine örgütteki bireylerin ustalıklarında, ilgi alanlarında ve motivasyonlarında yaşanan farklılaşmalar, örgüt içinde diğer sahalarda yaşanacak değişimleri tetikleyebilir.

## 1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

İkinci bölümde ayrıntılı biçimde ifade edileceği gibi örgütün içinde bulunduğu bağlamda örgütsel değişimi tetikleyen nedenler ve değişimi özendiren aktörler varolabileceği gibi, aynı zamanda örgütsel değişimi zorlaştıran iç-dış neden ve aktörlerin de mevcut olması mümkündür. Bir başka deyişle örgütsel değişime karşı direnç bireysel, takım (ya da grup) veya bölüm bazlı, örgütsel düzeyde, örgüt topluluğu düzeyinde, endüstri düzeyinde ya da ulusal düzeyde gerçekleşebilir. Örgütsel değişime daha mikro bir bakış açısı geliştiren çalışmalar bu noktada genellikle örgüt içindeki bireysel dirence odaklanırlar.

Örgüt içindeki bireylerin değişime karşı direnç göstermelerinin çok çeşitli nedenleri olabilir. Örgütte yaşanacak değişime karşı direnç nedenlerinden bir tanesi,

---

<sup>82</sup> Reitz, a.g.e., s.541-542.

örgüt üyelerinin ihtiyaç, tutum ve inançlarının dikkate alınmamasıdır. Örneğin teknolojiye gerçekleştirilecek değişimin yerine getirdikleri görevleri kolaylaştıracağına değil de; işten çıkarılmalarına neden olacağına inanan bireylerden oluşmuş bir örgütte teknolojik değişim oldukça güç gerçekleştirilebilecektir. Örgüt içinde direncin varlığına ilişkin bir diğer neden; örgüt üyelerinin değişim hakkında “Ne zaman?”, “Nasıl?” ve “Niçin” ile başlayan sorularına yeterince cevap alamamaları yani yetersiz enformasyondur. Bu durum bilinmeyene karşı duyulan korku olarak da yorumlanabilir. Üçüncüsü; örgüt üyelerinin değişimi gereksiz bulmaları ve örgütün mevcut düzende etkili ve etkin işlediği inancına sahip olmalarıdır. Bireyler örgüte fayda sağlayacağına inandıkları halde kendileri için katma değer sağlayacağına inanmadıkları örgütsel değişimleri de engelleme eğilimi gösterirler. Değişime karşı örgütiçi direncin dördüncü nedeni; örgüt üyelerinin genellikle yöneticilere ve değişim vekillerine karşı “Biz ve Onlar” tarzında bir bakış açısı geliştirme eğiliminde olmalarıdır. Bu yüzden işgörenler, vekillerin yardımcı olmaya çalıştıkları örgütsel değişim sürecini kendileri için bir tehdit olarak algılayabilirler. Beşincisi; örgütsel değişimle ortaya çıkan yeni düzen örgüt üyelerinin bedensel ve zihinsel olarak daha fazla çaba göstermelerini gerektiriyor ya da bu tür izlenim yaratıyor olabilir. Bu tür bir durumda örgüt üyelerinin direnç göstermeleri sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Son olarak örgüt üyeleri değişimi kendi statü, arkadaşlık ve iş ilişkileri için bir tehdit olarak görebilirler.<sup>84</sup> Kısacası örgütlerde değişime karşı bireysel direnci rasyonel (mantık temelli), psikolojik ve sosyolojik temelli olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür.<sup>85</sup> Bu noktada, bazı çalışmaların direniş ile ilgili diğer neden gruplarını reddederek tek bir neden grubuna odaklandıklarını da dile getirmekte fayda vardır. Örneğin bir çalışmada, örgüt üyelerinin genellikle sosyal değişime tepki gösterecekleri, teknik değişimi ise beraberinde sosyal değişimi getirmediği sürece daha makul karşılayacakları iddia edilmektedir.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Damanpour, Fariborz ve Evan, William M., “Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”, *Administrative Science Quarterly*, 1984, s.396.

<sup>84</sup> Gordon, Judith R., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Prentice Hall, Boston, 1993, s.680-681.

<sup>85</sup> Davis ve Nystrom, a.g.e., s.291-292.

<sup>86</sup> Lawrence, Paul R., “How to Deal With Resistance to Change”, *Harvard Business Review*, 1954, s.49.

Örgüt içindeki değişime karşı direnci azaltmanın bazı yolları vardır. Ancak her yöntemin kendine has fayda ve sakıncaları vardır. Bu yüzden içinde bulunulan durumun dikkatli bir biçimde analizi sonrasında uygun yöntemin veya yöntemler demetinin seçilmesi örgüt için faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda değişime karşı mücadele teknikleri ve her tekniğin doğasında varolan fayda ve sakıncalar özetlenmektedir.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Kotter, J.P. ve Schlesinger, L.A., “Choosing Strategies for Change”, Harvard Business Review, March-April 1979, s.78.; Cherrington, David J., **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**, 2nd Edition, Allyn and Bacon, New York, 1994, s.722.

Tablo 1.2.: Değişime karşı örgüt içi dirençle mücadele yaklaşımları

Yaklaşım	Sıklıkla kullanıldığı durumlar	Faydaları	Sakıncaları
<i>Eğitim ve iletişim</i>	Enformasyonun yanlış veya eksik olduğu durumlar.	Bireyler bir kere ikna olduktan sonra, takip eden değişim çabalarında olumlu tavırlarını genellikle sürdürürler.	Her üye, bu eğitim ve iletişim çabalarına katılırsa çok zaman alıcı olabilir.
<i>Katılım</i>	Değişim programını başlatacak bireyin değişimi tasarlamak için gerekli enformasyonun tümüne sahip olmaması ya da diğer üyelerin değişimi engelleyebilecek önemli miktarda güce sahip olmaları durumunda.	Programa katılan bireylerin değişimi uygulamaya daha istekli hale gelmeleri.	Katılımcıların uygun olmayan bir değişim tasarladıklarında çok zaman alıcı olabilmesi.
<i>Kolaylaştırma ve destek</i>	Uyum sorunu nedeniyle bireylerin değişime karşı direnç gösterdikleri durumlar.	Diğer yaklaşımların hiçbiri bu yaklaşım kadar uyum sorununa uygun değildir.	Başarısızlık sık karşılaşılan bir durumdur ve çok zaman alıcı olabilir.
<i>Görüşme ve uzlaşma</i>	Bazı birey veya grupların bir değişim esnasında önemli miktarda güce sahip oldukları durumlar.	Kimi zaman büyük engellemelerden kaçınmanın en kolay yoludur.	Görüşme ve sonrasında uzlaşma, örgüt içinde diğer grupları değişim şartlarını müzakere etmeye cesaretlendirebilir.
<i>Manipülasyon ve kooptasyon</i>	Diğer taktiklerin işlemediği ya da oldukça pahalı olduğu durumlar.	Engelleme problemlerine ilişkin görece hızlı ve ucuz bir çözüm sunabilmesi.	Bireylerin manipüle edildiklerini hissetmeleri durumunda, gelecekte problemlere neden olabilmesi.
<i>Ödüllendirme</i>	İşgörenler yönetimin kendilerine sunduklarını kabul ettiklerinde, ödüllerin maliyetlerinin çok yüksek olmadığı ve işgörenler için adil değiş-tokuş algısının önemli olduğu durumlarda.	Adil bir değiş tokuş sadakati ve bireylerin kafasındaki eşitlik fikrini güçlendirebilir.	Çok yüksek maliyetli olabilir.
<i>Açık ve kapalı zorlama</i>	Hızın esas olduğu ve değişim başlatanın önemli miktarda güce sahip olduğu durumlar.	Hızlı olması ve her tür direncin üstesinden gelebilmesi.	Bireylerin, değişim programını başlatan hakkında kin beslemelerine neden olursa, riskli olabilir.

Örgütsel değişime karşı grup ya da takım bazlı direnç başlıca üç unsurdan kaynaklanır. Bunlar grup normları, grup birliği ve grup düşüncesidir.<sup>88</sup> Normlar, takım veya grup tarafından kabul görmüş, üyelerden sergilemeleri beklenen davranış kalıplarıdır. Örgütsel değişim sık sık grup içi ilişki ve görevleri değiştirici yönde etki yapar. Bu yüzden gruplar genellikle değişime karşı direnci destekleyen grup normları geliştirirler. Grup bazlı direnç nedenlerinden bir tanesi de “Grup Birliği (Group Cohesiveness)”dir. Grup birliği, üyelerin grupta kalma isteklerinin düzeyi veya grup içerisindeki davranış, tutum vb. açısından türdeşlik miktarı olarak tanımlanabilir.<sup>89</sup> Amaç birliği, grubun az sayıda üyeye sahip olması, grup içi uyumun yüksek olması, grup üyeleri arasında çeşitli süreçlere katılım bağlamında eşitlik olması, grubun tarihinde yüksek düzeyde başarılar elde etmiş olması, grup süreçleri sonucunda elde edecek ödüllerin grup ya da takım bazlı olması, grubun çevreden izole olması ve grubun yüksek statüye sahip olması gibi faktörler genellikle grup birliğini güçlendirecektir.<sup>90</sup> Birliğin yüksek olduğu gruplarda, örgütsel değişimin mevcut iklime zarar vereceğinin düşünülerek değişimi engellemek için yolların aranması olasıdır. Grup düşüncesi (Groupthink), grup üyelerinin kimi zaman doğru bile olsa kişisel fikirlerini beyan etmekten kaçınıp, grupta baskın olan fikri destekledikleri ortamdır. Grup düşüncesinin çeşitli nedenleri vardır. Grup üyeleri; komik duruma düşmemek veya takımdan dışlanmamak için genel kabul gören fikri destekleyebilirler. Ya da üyeler, “Çoğunluğun dediği her zaman doğrudur” şeklinde bir inanışa sahip oldukları için grubun genel kabul görmüş fikrini savunabilirler.<sup>91</sup> Grup düşüncesinin varolduğu ve düşüncenin de değişim karşıtı olduğu bir durumda, grubun değişime karşı direnç göstermesi kuvvetle muhtemeldir.

Örgütsel değişimi güçleştiren örgütsel düzeyde faktörler de vardır. Bunlardan bazıları mekanik örgüt yapısı, farklı işlevsel oryantasyonlar, durağanlığı özendiren örgüt

---

<sup>88</sup> George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R., **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1996, s.606.

<sup>89</sup> Ivancevich, John ve Matteson, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, 4th Edition, Irwin-McGrawHill, Boston, 1996, s.291.

<sup>90</sup> Wssier, Robert N., **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, 3rd Edition, Irwin-McGraw Hill, Boston, 1996, s.348.; Strauss, George ve Sayles, Leonard R., **Personnel: The Human Problems of Management**, Prenticehall, New Jersey, 1972, s.85.



kültürü, kaynak kısıtları, sabit yatırımlar ve örgütler arası anlaşmalardır. Mekanik örgütlerde, bireylerin sorumlulukları ve davranışları sıkı sıkıya tanımlanmıştır. Bu tür yapılar örgütsel değişimi güçleştirebilir. Farklı işlevsel bakış açıları, olaylara bakış noktasında zıt perspektiflerin doğmasına neden olabilir. Bu tür bir yapıda, bir işlevin çalışanları örgütsel değişimi gerekli bulurlarken, diğerleri değişimi gereksiz ve faydasız olarak nitelendirebilirler. Genellikle örgüt çalışanları statükonun devam ettirilmesini doğru bulan değerlere sahiptirler. Bu yüzden böyle bir örgüt kültürü de, örgütsel değişimi güçleştirebilir.<sup>92</sup> Örgütsel değişim vakit, nakit, deneyimli çalışan ve değişimin riskini üstlenebilecek lider-yöneticiler gerektirir. Örgüt liderleri değişimin gereğinin farkında olsalar bile yukarıda sayılan kısıtlar nedeniyle arzu edilen değişimleri gerçekleştiremeyebilirler. Kimi zaman ise örgütler oldukça varlıklı olmalarına rağmen değişemezler çünkü sermayelerini kolayca transfer edilemeyecek bina, arazi, donanım vb. yatırımlardır. Örgütlerarası ilişkilerde kimi zaman örgütleri değişimden alıkoyan bir faktör olarak devreye girebilir. Örneğin tedarikçilerle veya taşeronlarla çok sıkı ilişkilerin geliştirilmesi, toplu iş sözleşmeleri vb. örgütlerde değişimi engelleyebilecek unsurlardan bazılarıdır.

Bu konudaki ilginç çalışmalardan bir tanesi de del Val ve Fuentes'e aittir. Bu yazarlar çalışmalarına yazından araştırarak ve çevrelerinden gözlemleyerek bir değişime karşı direnç nedenleri listesi hazırlayarak başlamışlardır. Ardından bu listedeki direnç kaynaklarının, değişimin türüne göre farklılaşma derecesini araştırmışlardır. Görgül çalışmalarının bulguları; değişimin stratejiklik düzeyi (Onların ifadesiyle) arttıkça değişime karşı direncin de arttığını göstermektedir. Çalışanlar evrimsel bir değişime ise daha ılımlı yaklaşmaktadırlar. Dolayısıyla örgüt stratejik değişime gittikçe, örgüt yöneticilerinin yukarıda bahsedilen direnç kaynaklarına şiddetle maruz kalmaları kuvvetle muhtemeldir.<sup>93</sup> Benzer bir çalışmada ise yazarlar, örgütün alt kademe

---

<sup>91</sup> Brightman, Harvey J, **Group Problem Solving: An Improved Managerial Approach**, Business Publishing Division, Atlanta, 1988, s.48-50.

<sup>92</sup> George ve Jones, a.g.e., s.606.

<sup>93</sup> del Val ve Fuentes, a.g.m., s.148-155.

çalışanlarının sosyal-davranışsal temelli değişimlere yapısal-teknik temelli değişimlere göre daha fazla destek verdiklerini bulmuşlardır.<sup>94</sup>

Öte yandan örgütsel değişimi zorlaştıran örgüt dışı unsurlar da olabilir. Örneğin örgütün ait olduğu ulusal kültürün, değişimi istikrarsızlık olarak nitelendirmesi ve bu yüzden özellikle radikal değişimlere karşı tavır geliştirmesi mümkündür.

Örgütsel değişim yazınının büyük bir bölümü değişime karşı direnci tedavi edilmesi gereken bir hastalık veya sapkın bir davranış gibi görür. Bu düşüncenin özünde yatan felsefelerden bir tanesi örgütün ve çalışanların çıkarlarının aynı yönde olduğuna inanan “Ünitarist Felsefe”dir. Bu perspektife göre örgütün rekabet avantajı sağlayabilmesi büyük ölçüde tek ve güçlü bir amaca ve birlik kültürüne bağlıdır. Bu inanış Kuzey Amerika’nın yönetim gurularınca da desteklenmektedir (Bakınız daha fazla bilgi için Peters ve Waterman’ın çalışması).<sup>95</sup> Değişime dirence negatif bağlamda yaklaşan bir başka düşüncenin temelinde ise değişimin her zaman iyi olduğu düşüncesi yatar.<sup>96</sup> Ancak değişime karşı direniş her zaman kötü bir şey olmayabilir. Örneğin değişime karşı direnç sayesinde yöneticilerin değişim kararlarını gözden geçirmeleri mümkündür. Bu sayede direniş, örgüt yöneticilerini değişimi daha iyi planlamaya ve uygulamaya itebilecektir. Direniş aynı zamanda, değişimin bazı güçlükler yaratacağı problem alanlarının tespiti açısından da faydalı olabilir. Ayrıca değişime karşı direnci gören yöneticilerin değişimi çalışanlara daha iyi anlatabilmek için iletişim çabalarını yoğunlaştırmaları olasıdır. Bu tür bir durumda değişimin uzun vadede kabul görme düzeyinin yükselmesi ihtimal dahilindedir.<sup>97</sup> Peren ve Megginson daha da ileri giderek örgütsel değişime karşı direnişin kimi zaman örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlayacak doğal bir mekanizma haline gelebildiğini iddia ederler.

---

<sup>94</sup> Waldersee, Robert ve Griffiths, Andrew, “Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type”, *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.25, No. 5, 2004, s.431

<sup>95</sup> Peren, Lew ve Megginson, David, “Resistance to Change as a Positive Force: Its Dynamics and Issues for Management Development”, *Career Development International*, 1/4, 1996, s.24.

<sup>96</sup> Anonymous, “Resistance to Change: Enemy or Ally?”, *Strategic Direction*, June 2002, s.22.

<sup>97</sup> Davis ve Nystrom, a.g.e., s.292-293.

## 1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel değişimi çeşitli ölçütlere göre sınıflandırmak mümkündür. Bu ölçütlerden bazıları şunlardır:

### 1.5.1. Öncelikli Olarak Başlatıldığı Noktaya Göre Değişim

Örgütsel değişim öncelikle; örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerinde yani örgüt yapısında, örgütün ürün-hizmetlerinde, değer ve inançlarında yani kültüründe, teknolojisinde, iş süreçlerinde, fiziksel ortamında, stratejilerinde, sosyal yapısında veya güç dengelerinde gerçekleştirilebilir.<sup>98</sup> Kimi zaman teknoloji ile üretim süreçlerindeki değişim eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu çalışmada farklı bir anlayış benimsenecektir. Ayrıca kimi zaman yukarıda sayılan unsurlardan bazılarının örgütsel değişim ve yenilik yazınında bazı çalışmalarda bir şemsiye altında toplandıkları görülür. Örneğin Damanpour ve Evan<sup>99</sup>, Damanpour<sup>100</sup>; “Yönetmel Yenilikler-Değişimler (Administrative Innovations)” adı altında yapıda, yönetmel süreçlerde ve insan kaynaklarında yapılan değişimleri; “Teknik Yenilikler-Değişimler (Technical Innovation)” adı altında ise ürünlerde, hizmetlerde ve bu ürün ve hizmetleri üretmek için kullanılan teknolojilerde yapılan değişimleri toplamaktadırlar. Ancak bu çalışmada, ilk sayfalarda belirtildiği gibi netlik sağlamak adına kavramlar gruplar halinde değil, bireysel olarak ele alınacaklardır.

Yapıdaki değişime; örgütün yapısının, yetki-sorumluluk ilişkilerinin, koordinasyon sistemlerinin değişmesi, kar merkezlerinin desantralizasyonu, iş akışının reorganizasyonu vb. örnek verilebilir.<sup>101</sup> Ürün-hizmet değişimleri örgütün ürettiği, sattığı veya hem üretip hem sattığı ürün ve hizmet karmasının tamamen değiştirilmesi

---

<sup>98</sup> Cao, Guangming, Clark, Steve ve Lehanev, Brian, “A Systemic View of Organizational Change and TQM”, *The TQM Magazine*, Volume 12, Number 3, 2000, s.188.; Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, Prenticehall International, 8th Edition, New Jersey, 1998, s.631-632.; Cherrington, David J., **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**, 2nd Edition, Allyn and Bacon, New York, 1994, s.722.

<sup>99</sup> Damanpour ve Evan, a.g.m., s.393-394.

<sup>100</sup> Damanpour, Fariborz, “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”, *Management Science*, Volume 42, Issue 5, 1996, s.698.

<sup>101</sup> Waldersee ve Griffiths, a.g.m., s.426.; Daft, Richard, **Organization Theory and Design**, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998, s.289-290.

veya varolanlara yenilerinin eklenmesidir.<sup>102</sup> Teknolojik değişim; örgütün ürün ve hizmet üretmek için kullandığı donanımdaki değişimi içerir. Teknolojik değişimin amacı üretim fonksiyonunu daha etkili hale getirmektir. Daha önce ifade edildiği gibi süreç, müşterisi olan ve birbiriyle ilişkili görevlerden oluşmuş bir bütündür. Örgüt, değişimi süreçlerinde de yaşayabilir. Ancak, örgütün süreçlerinde değişime gidebilmesi için ilk önce varolan süreçlerini anlaması ve onlarla ilgili bazı performans ölçüleri geliştirmesi gerekir.<sup>103</sup> Sosyal değişim ise örgütteki bireylerin sosyal ilişkilerinde gerçekleşen değişimdir.<sup>104</sup> Kimi zaman bu tür değişimi örgütteki bireylerin paylaştığı ortak değer ve inançlarda değişimi ifade eden kültürel değişim ile eş anlamlı olarak kullanan çalışmalar varsa da, bu iki kavramın birbirinden ayrı tutulması daha doğru görünmektedir. Çünkü örgütteki bireylerin inanç ve değerlerinde değişim yaratmadan da sosyal ilişkilerde değişime gidilebilir. Stratejik değişim ise oldukça karmaşık bir kavramdır. Çoğu zaman örgütlerin çevresel değişime cevapları stratejik değişim olarak değerlendirilir. Oysa örgütlerin çevresel değişimlere tepkileri mevcut stratejinin devam ettirilmesinin bir sonucu da olabilir. Pek çok örgüt çevresel değişimlerle karşılaştıklarında stratejilerini değiştirmek yerine genellikle stratejilerinde küçük düzeltmeler (Strategic Adjustment) yaparlar. Ancak bu küçük ayarlamalar stratejik değişim olarak adlandırılmazlar. Şirketlerin önlerinde bazı stratejik oryantasyon seçenekleri vardır. Örneğin Porter'ın tipolojisine göre bu seçenekler farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma stratejileridir.<sup>105</sup> Bir diğer tipolojide Miles ve Snow örgütleri stratejilerine göre "Araştırmacılar (Prospectors), Tepkiciler (Reactors), Analizciler (Analyzers) ve Savunmacılar (Defenders)" olmak üzere dört grupta toplarlar.<sup>106</sup> İşte stratejik değişim, bu oryantasyonlardaki rollerden birini benimseyen örgütün çevredeki değişimler karşısında başka bir rolü benimsemeye başlamasıdır.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Knight, a.g.m., 482.; Zmud, Robert W., "The Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization", *Management Science*, Vol.28, No.12, 1982, s.1424.

<sup>103</sup> Kumar, Sameer ve Harms, Ralph, "Improving Business Processes for Increased Operational Efficiency", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Volume 15, Number 7, 2004, s.665.

<sup>104</sup> Lawrence, a.g.e., s.52

<sup>105</sup> Porter, Michael E., **Competitive Advantage**, Free Press, New York, USA, 1980.

<sup>106</sup> Miles, Raymond ve Snow, Charles C., **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York 1978.

<sup>107</sup> Snow, Charles C. ve Hambrick, Donald, "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 1980, s.528-529.

Örneğin Miles ve Snow'un tipolojisinden yararlanılarak bir örnek vermek gerekirse, "tepkici" rolünü benimseyen bir örgütün çevresel değişimler sonrasında rolünü araştırmacılığa dönüştürmesi stratejik bir değişime örnek verilebilir. Bir başka değişle stratejik değişim; örgütün amaçlarına ulaşmak için izlediği yolları değiştirmek için tasarlanmış, planlı bir örgütsel değişimdir.<sup>108</sup> Bu noktada, son derece karmaşık olan bu kavramı bir derece netleştirmek adına stratejik değişim olarak değil de, "Stratejide Değişim" olarak adlandırmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir.<sup>109</sup> Snow ve Hambrick; bu stratejide değişim tanımlarına, etkin bir stratejide değişimin ancak örgütteki yapı, süreç ve teknolojilerde gerekli değişikliklerle tamamlandığı takdirde ortaya çıkabileceği iddialarını eklemeyi de unutmazlar.

Her ne kadar genel kanı başarılı bir değişim programı için, yukarıda sayılan unsurların bir tanesinde gerçekleştirilen değişimin, diğer örgüt elementlerinde yapılacak değişimlerle takip edilmesi yönünde ise de; çalışmanın bu noktasında örgütsel değişimleri sınıflandırırken kullanılan ölçüt, örgütsel değişime öncelikle hangi unsurda farklılık yaratmak için niyetlendiği olacaktır. Öte yandan birçok durumda bir örgüt noktasında yapılan değişim diğer alanlardakini de yani sistemik değişimi de gerektirir.<sup>110</sup> Örneğin bir çalışmada, radikal değişimde başarıya ulaşabilmek için örgütün 4 temel unsuru olan strateji, politika, insan ve süreç öğelerinde bazı ön hazırlıkların yapılması gerektiği savunulur.<sup>111</sup> Appelbaum ve arkadaşları da başarılı bir değişimin hem yumuşak hem sert örgütsel unsurları kapsamaması gerektiğini söyleyerek bu düşünceye destek verirler.<sup>112</sup> Bir başka çalışma ise bu durumu "Örgütsel Değişime Kritik Sistemler (Critical Systems Thinking) Yaklaşımı" olarak adlandırmaktadır. Yazarlara göre, örgütsel değişim birçok karmaşık ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan öğeden meydana gelmektedir. Örgütsel değişim elementlerinin hepsi ayrı ayrı yönetilmelidirler çünkü tüm elementler için ortak bir en iyi yol yoktur. Ayrıca bu unsurlar karşılıklı etkileşim halinde olduklarından bir bütün olarak da

---

<sup>108</sup> Hellriegel, Slocum ve Woodman, a.g.e., s.711.

<sup>109</sup> Ginsberg, Ari, "Measuring and Modelling Changes in Strategy, Theoretical Foundations and Empirical Directions", *Strategic Management Journal*, Volume 9, Number 6, 1988, s.560.

<sup>110</sup> Cao, Guangming, Clark, Steve ve Lehaney, Brian, "Toward Systematic Management of Diversity in Organizational Change", *Strategic Management*, Volume 8, Number 4, 1999, s.205-216.

<sup>111</sup> Todd, Ann, "Managing Radical Change", *Long Range Planning*, Volume 32, Number 2, 1999, s.238.

yönetilmelidirler.<sup>113</sup> Örgütsel değişime yönelik bu sistemik yaklaşımın arkasında daha sonra ayrıntılı olarak anlatılacak olan örgütün teknik ve kurumsal çevrelerinin, örgütten taleplerinin aynı yönde olacağı varsayımı yatar. Öte yandan yeni kurumsalcı örgüt teorisine göre teknik gerekler ile kurumsal çevrenin kuralları genellikle çatışma halindedir. Teknik çevrenin gerekleri ile kurumsal çevrenin kuralları arasında sıkışan örgütler, uzun dönemde kendilerine yaşama şansını sağlayacağına inandıkları kurumsal çevrenin sunduğu “meşru” sıfatını kazanmak adına faaliyetlerini ve yapılarını birbirinden ayırabilirler (Decoupling).<sup>114</sup> Bu tür bir durumda, örgütün yapısı kurumsal çevrenin beklentilerini yansıtırken, işleyişi ise teknik çevrenin beklentilerini karşılamaya yönelik olacaktır. Ancak kimi zaman kurumsal çevrenin beklentileri ve teknik çevrenin gereklerinin kesiştiği zamanlar da vardır.<sup>115</sup> Bu anlarda örgüt korkusuzca faaliyetleri ile yapısı arasında uyumu sağlayabilir. Bir başka seçenek ise örgütün teknik çevrenin gerekleri ve kurumsal çevrenin beklentileri arasında uyumsuzluk olduğu takdirde, yapısını değiştirmek yerine kurumsal çevreye açıkça meydan okuyarak kurumsal kuralları değiştirmeye çalışmasıdır.<sup>116</sup> Kısacası, bu tezin düşüncesine göre örgütün bir elementindeki değişim her zaman diğer örgüt unsurlarındaki değişimi tetiklemeyebilir.

Özetle burada vurgulanmak istenen; örgütsel değişim yazınında genel kanının sağlıklı bir örgütsel değişim için örgütün bir unsurunda yapılan değişiklikleri diğer unsurlardaki değişikliklerin takip etmesi yönünde de; örgütsel değişim sürecine başlanırken örgütün yukarıda sayılan elementlerden hangisine öncelik verdiğidir. Örgütler, değişim konusunda bu elementlere öncelik verirlerken bazı ölçütlerden yararlanırlar. Örneğin yazında, örgüt içinde, yapıda gerçekleştirilecek bir değişime karşı varolan direnci zayıflatmak için öncelikle örgüt kültüründe bir değişimin yaratılmasının

---

<sup>112</sup> Appelbaum, Steven H., St-Pierre, Norman ve Glavas, William, “Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity”, *Management Decision*, 36/5, 1998, s.300.

<sup>113</sup> Cao, Guangming, Clarke, Steve ve Lehaney, Brian, “The Need for a Systemic Approach to Change Management”, *Systemic Practice and Action Research*, Volume 17, Number 2, April 2004, s.103-104.

<sup>114</sup> Scott, Richard W., **Institutions and Organizations**, Sage Publications-International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, 1995, s.128.

<sup>115</sup> Judge, William Q. Jr. ve Zeithaml, Carl P., “Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process”, *Academy of Management Journal*, Volume 35, Number 4, 1992, s.766-794.

<sup>116</sup> Oliver, Christine, “Strategic Responses to Institutional Processes”, *Academy of Management Review*, Volume 16, Number 1, 1991, s.157-158.

faydalı olabileceğini ileri süren çalışmalar mevcuttur. Ancak örgütsel değişimin bir an önce gözler önüne serilmesi arzulanıyorsa önerilen örgütsel değişim sürecinin yapıdan başlatılmasıdır.<sup>117</sup>

### 1.5.2. Gerçekleştirildiği Takdirde Örgütte Sağlanacak Farklılaşma Miktarına Göre Değişim

Bu esasa göre örgütsel değişimleri “Küçük Parçalar Halinde (Incremental) Değişim” ve “Radikal (Radical) Değişim” olmak üzere iki sınıfa ayırmak mümkündür. Örgütsel değişim yazınında küçük parçalar halinde değişimin kimi zaman “Birinci Düzey (First Order) Değişim”, “Değişim (Küçük ‘d’ harfi ile)”<sup>118</sup>, “Yakınsak Değişim (Convergent Change)”<sup>119</sup>, “Ayarlama (Fine Tuning)” veya “Sürekli Gelişim (Continuous Improvement)” olarak adlandırıldığı da bilinmektedir. Küçük parçalar halinde örgütsel değişim; mevcut uygulama, süreç, kültür ve paradigmaları güçlendirmek düşüncesiyle örgütün çeşitli unsurlarında gerçekleştirilen küçük düzeltmelerdir. Bu değişimler zaman içinde yavaş ve aşamalı olarak yayılırlar ve uygulanmaları çok büyük yatırımlar gerektirmez. Tümevarım mantığı ile işlerler, çoğu zaman bu gelişim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasına çalışanlar da katılırlar.<sup>120</sup> Zaten sürekli gelişme, son zamanlarda daha üst örgüt kademelerine uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktaysa da, geleneksel olarak operasyonel düzeyde etkinliği sağlamaya odaklanmıştır.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> Burnes, Bernard, “Emergent Change or Planned Change-Competitors or Allies?: The Case of XYZ Construction”, International Journal of Operations and Production Management, Vol.24, No.9, 2004, s.897-898.

<sup>118</sup> Kanter, Rosabeth Moss, Stein, Barry A. ve Jick, Todd D., **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide it**, The Free Press, New York, 1992, s.11.

<sup>119</sup> Tushman, Michael ve Elaine, Romanelli, Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, Cummings, L.L. ve Staw, Barry M. (Edts.), **The Evolution and Adaptation of Organization**, Jai Press, Greenwich, 1990 içinde, s.139-191.

<sup>120</sup> Kofoed, Lise Busk, Getrsen, Frank ve Jorgonsen, Frances, “The Role of CI and Learning in an Organizational Change Process: Experiences from a Longitudinal Study Organizational Change”, Integrated Manufacturing Systems, 13/3, 2002, s.166.; Dewar, Robert, ve Dutton, Jane E., “The Adoption Radical and Incremental Innovations: An Emprical Analysis”, Management Science, Volume 32, Issue 11, 1986, s.1422-1423.

<sup>121</sup> Petersen, Anders H., Boer, Harry ve Getrsen, Frank, “Learning in Different Modes: The Interaction Between Incremental and Radical Change”, Knowledge and Process Management, Volume 11, Number 4, 2004, s.228.

Örgütsel değişim yazınında kimi çalışmalarda “İkinci Düzey (Second Order) Değişim”, “Değişim (Büyük ‘D’ harfi ile)”<sup>122</sup>, “İraksak Değişim (Divergent Change)”, “Çerçeve Yenileyici (Frame Breaking) Değişim” veya “Büyük Ölçekli Değişim (Large-Scale Change)”<sup>123</sup> olarak da adlandırılan radikal değişim ise; örgütün sistem, ürün, kültür ve paradigmalarında köklü farklılaşmaları ifade eder. Radikal değişimde örgüt belli dönemlerde sabit davranışlar benimser ya da ataleti yaşar ancak bazı anlarda örgüt kısa bir süre içerisinde bir durumdan diğerine geçer.<sup>124</sup> Radikal değişim genellikle büyük yatırımlar gerektirir ve yukarıdan aşağı doğru, tümden gelimci bir mantıkla, hızlı ve planlı bir şekilde gerçekleşir. Ayrıca kimi çalışmalarda “Üçüncü Düzey (Third Order) Değişim” kavramından bahsedildiğini görmek de mümkündür. Bu çalışmalarda birinci düzey değişim varolan durumun sağlamaştırılmasına yönelik değişim olarak tanımlanmaktadır. İkinci düzey değişim mevcut anlayışın belli bir yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Üçüncü düzey değişim ise bakış açısının köklü biçimde değiştirilmesi ile ilgilidir. Örneğin sorumluluğun okul müdüründe toplandığı ve okulun hiyerarşik bir sistem olarak düşünüldüğü anlayıştan, tüm paydaşların okulun etkinliği için sorumluluğu paylaştıkları bir anlayışa geçiş üçüncü düzey değişime örnek gösterilebilir. Ancak bu çalışmada, daha ziyade küçük parçalı (birinci düzey) ve radikal değişim (ikinci düzey) ayrımı esas alınacaktır. Ayrıca bazı kaynaklarda küçük parçalı değişimin örgütün sadece belli parçalarını etkilediği; radikal değişimin ise aynı zamanda bir örgütün tamamını etkilediği yani örgüt çapında değişim olduğu da iddia edilmektedir.<sup>125</sup>

Öte yandan günlük hayatta, radikal ve küçük parçalı değişimler arasındaki bu ayrım yazında olduğu kadar net değildir. Örgüt üyelerinin, bazı durumsal ve bağlamsal faktörler nedeniyle radikal değişimi küçük parçalı, küçük parçalı değişimi ise radikal değişim gibi algılamaları mümkündür.

Yönetim yazınında küçük parçalı değişim ve radikal değişimin örneği olan bazı yönetim anlayışları ve teknikleri vardır. Örneğin kimi çalışmalarda TKY felsefesinin bir

---

<sup>122</sup> Kanter ve diğerleri, a.g.e., s.11.

<sup>123</sup> McAdam, Rodney, “Radical Change: A Conceptual Model for Research Agendas”, *Leadership and Organization Development Journal*, 24/4, 2003, s.226.

<sup>124</sup> Strelbel, Paul ve Valikangas, Liisa, “Organizational Change Processes in a Force Field”, Hussey, D.E. (Edt.), *International Review of Strategic Management*, Volume 5, John Wiley and Sons, 1994, s.234.

<sup>125</sup> Daft, Richard, a.g.e., s.288.



parçası olarak kimi çalışmalarda ise sanki onun bir üst sistemi gibi kabul edilen “Kaizen” kavramı sürekli küçük parçalı iyileştirmelerle ve değişimlerle özdeşleşmiştir. Benzer şekilde sosyo-teknik sistemler anlayışının da küçük parçalı değişim üzerine kurulu olduğu iddia edilir. Değişim mühendisliği olarak adlandırılan kavram ise daha önce vurgulandığı gibi süreç veya örgüt düzeyinde gerçekleştirilen radikal değişimlere işaret edecek şekilde yönetim yazınında kullanılmaktadır. Ayrıca yenilik kavramının da, daha ziyade radikal farklılaşmaya işaret ettiğini dile getiren çalışmalar vardır.<sup>126</sup>

Her ne kadar bazı yazarlar değişimi, örgütün farklı parçalarının çevrenin farklı unsurlarına verdiği cevapların oluşturduğu bir set olarak tanımlasalar ve bu nedenle değişimin doğasının küçük parçalı olduğunu iddia etseler de<sup>127</sup>; küçük parçalar halinde değişimin ve radikal değişimin öne çıktıkları farklı bağlamlar vardır. Örneğin küçük parçalar halinde değişim oldukça zaman alıcıdır. Örgütte küçük parçalı değişim gerçekleştirmek suretiyle önemli bir değişim yaratmak yıllar alabilir. Bu durum özellikle sabırsız yöneticileri strese sokabilir. Öte yandan Quinn de, “Küçük Parçacılık (Incrementalism)” olarak adlandırdığı yaklaşımın bazı faydalarından bahseder. Küçük parçacılık adı geçen yazara göre birçok stratejide değişim faaliyeti için en uygun yaklaşımdır çünkü üst yöneticilere aşağıdaki konularda yardımcı olur:<sup>128</sup>

- Kullanılabilir enformasyonun kalitesini artırır.
- Farklı değişim hedefleri ile baş edebilme şansı yaratır.
- Etkili bir uygulama için önemli olan örgütün psikolojik adanmışlığını, farkındalığını ve anlayışını geliştirir.
- Değişime karşı politik ve duygusal engellemelerin üstesinden gelinmesine yardımcı olur.
- Duruma en yakın insanları sürece katarak stratejik seçim ve analizlerin kalitesini artırır.

March, yeni olasılıkların araştırılması (Exploration) ve eski alışkanlıkların, rutinlerin devam ettirilmesi (Exploitation) arasındaki önemli ilişkiye dikkat çekerek

<sup>126</sup> George ve Jones, a.g.e., s.608-618.

<sup>127</sup> Macri ve diğerleri, a.g.m., s.292.

<sup>128</sup> Quinn, James Brian, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood-Illinois, 1980'den aktaran Fry, Joseph N. ve Killing, Peter J., **Strategic Analysis and Action**, Prentice Hall, New Jersey, 1986, s.318.

radikal ve küçük parçalı değişimlerin birbirlerini tamamladıkları fikrine destek verir. Yazara göre örgüt, sürekli yeni olasılıklar araştırırsa, öğrendiklerini devam ettirip, meyvelerini toplama avantajından yararlanamayacak; yeni olasılıkları taramazsa da sürekli olarak demode olmuş teknoloji, anlayış vb. geliştirmeye devam etme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilecektir. Bu anlamda sistemin bu iki unsur arasında dengeyi kurması, kendi sağlığı ve hayatta kalabilmesi açısından büyük önem taşır.<sup>129</sup> Küçük parçalar halinde ve radikal değişim türleri arasındaki farkları bir tablo ile özetlemek yerinde olacaktır.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> March, James, “Exploitation and Exploration in Organizational Learning”, Organization Science, Volume 2, Number 1, February 1991, s.71.

<sup>130</sup> Johnston, Robert, Fitzgerald, Lin ve Markou, Eleni, “Target Setting for Evolutionary and Revolutionary Process Change”, International Journal of Operations and Production Management, Volume 21, Number 11, 2001, s.1389.; İmai, Masaaki, **Kaizen: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Bridge Stone Yayınları, 1986, s.24.

Tablo 1.3.: Küçük parçalar halinde ve radikal değişimler arasındaki farklar

	<b>Küçük Parçalar Halinde Değişim</b>	<b>Radikal Değişim</b>
<i>Varolan unsurlarda</i>	Küçük değişim (Varolanı ilk önce koru, sonra geliştir)	Yeniden tasarım (Varolanı ıskartaya ayır, yenisini tasarla)
<i>Tempo</i>	Sürekli ve düzenli gelişme	Aralıklarla ve düzensiz gelişme
<i>Değişim</i>	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
<i>Değişim</i>	Çalışanlarca yönlendirilir	Üst yönetimce yönlendirilir
<i>Beklenen Gelişme</i>	Orta düzeyde	Önemli düzeyde
<i>Sağlanan faydalar</i>	Uzun dönemde gözlemlenebilir	Kısa dönemde gözlemlenebilir
<i>Üst yönetimin harcadığı zaman/çaba</i>	Az miktarda	Önemli miktarda
<i>Göze alınan risk</i>	Düşük miktarda	Yüksek miktarda
<i>Sermaye harcamaları</i>	Düşük miktarda	Yüksek miktarda
<i>Enformasyon teknolojisi kullanımı</i>	Az	Çok
<i>Uygun olduğu ekonomik ortam</i>	Yavaş gelişen ekonomiler	Hızlı gelişen ekonomiler
<i>Değişimi değerlendirme ölçütü</i>	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar

### 1.5.3. “Hız”, “Kapsam” ve “Doğrusallık” Kriterine Göre Değişim

Bu ölçüte göre örgütsel değişimleri “Evrimsel (Evolutionary) Değişim” ve “Devrimsel (Revolutionary) Değişim” olarak iki grupta toplamak mümkündür. Evrimsel değişim; daha ziyade düşük hızda, dar kapsamda ve doğrusal (lineer) biçimde gerçekleşen değişim türüdür. Evrimsel değişimde, örgüt sabit miktarlarda büyür ve değişim hızı öylesine yavaştır ki örgüt durağan gibi algılanır.

Devrimsel değişim ise köklerini büyük ölçüde “Devrimci Yönetim Okulu”ndan alır. Devrimci yönetim okulu düşünürlerine göre çağımız devrim çağıdır. Bu yüzden örgütler kendi içlerinde devrimi sürekli hale getirecek mekanizmalar geliştirmek zorundadırlar. Bu devrimin ana vekilleri olan yöneticiler de daha yaratıcı ve yenilikçi biçimde düşünmek ve davranmak zorundadırlar. Devrimci okul taraftarları, bugün kendilerine göre örgütlerde devrimi zorunlu kılan iki faktör olan küreselleşme ve teknolojiye ayrı bir ilgi göstermektedirler.<sup>131</sup> Devrimci yönetim okulunun desteklediği devrimsel değişim anlayışına göre değişim hızla, kapsamlı biçimde gerçekleşir<sup>132</sup>, örgütün tüm parçalarını etkiler ve doğrusal değildir. Devrimsel değişimin sonucu ayrıca, örgütün yaşam seyirinde bir sonraki noktaya geçip geçemeyeceğinin de belirleyicisi olacaktır. Örgüt gerekli çözümleri üretebildiği takdirde bir sonraki istikrarlı yani evrimsel büyüme periyoduna geçecek; yoksa ömrü sona erecektir.<sup>133</sup>

Evrimsel değişim özellikle grup bazlı değişime karşı direncin azaltılması açısından faydalıdır. Ancak örgütün her zaman yavaş davranması mümkün değildir. Bazı durumlar örgütün daha hızlı ve kararlı davranmasını gerektirebilir. Bu durumlarda da devrimsel değişim ön plana çıkar. TKY'nin daha ziyade evrimsel değişime, DM'nin ise devrimsel değişim kavramına daha yakın oldukları söylenebilir. Şunu da belirtmek lazımdır ki sabit veya bir başka değişle istikrarlı büyüme sonsuza dek devam ettirilemez. Bir süre önce Fortune 500 listesinde olan şirketler bugün yerlerini diğerlerine bırakmışlardır çünkü büyüme çabaları her zaman pozitif yönde ve doğrusal

<sup>131</sup> Adcroft, Andrew, Willis Robert ve Clarke-Hill, Colin, “A European Perspective on the Revolutionary School of Management”, European Business Review, 16 (3), 2004, s.251-252.

<sup>132</sup> Gordon, Shelly S., Stewart, Wayne H., Sweo, Robert ve Luker, William A., “Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-Paced Organizational Change”, Journal of Management, Volume 26, Number 5, 2000, s.912.

bağlamda gerçekleşmez. Devrimsel değişim kaçınılmaz ise örgüt bu gerçeğin farkına varmalı ve kendisini türbülanslara karşı hazırlamalıdır. Bir düşünürün göre örgütsel evrim dönemleri, örgüt içi mevcut uygulamalarda birçok şeyin yolunda gittiği, ufak sorunların ise küçük modifikasyonlarla çözüldüğü bir dönemdir. Devrimsel değişim belirtileri, mevcut düzende bazı önemli sorunların ortaya çıktığına işaret eder. Bu noktada örgüt yöneticileri, yönetim tarzlarının ve örgüte sundukları çözümlerin örgütün yaşam seyrinde bir önceki döneme uygun olduğunu ancak artık bu çözümlerin örgüte katma değer sağlamadığının farkında olmalı ve tarzlarını değiştirmelidirler. Tarzlarını değiştirmeleri mümkün değilse örgütün yöneticileri ya farklı pozisyonlara çekilmelidirler ya da yerlerine yeni yönetim kadroları getirilmelidir. Evrimsel ve devrimsel değişimin özelliklerini bir tabloda özetlemek yerinde olacaktır.<sup>134</sup>

Tablo 1.4.: Evrimsel ve devrimsel değişim arasındaki farklar

	Evrimsel değişim	Devrimsel değişim
Değişimin hızı	Yavaş	Hızlı
Gerçekleşen farklılaşma miktarı	Küçük	Dramatik
Değişimin kapsamı	Dar kapsamlı	Geniş kapsamlı
Değişimin doğrusal ilerleyip ilerlememesi	Doğrusal	Doğrusal değil

Öte yandan bir başka düşünürün, evrimsel ve devrimsel değişimin birbirini takip ettiğini iddia eder. Örgütler bir evrim periyodu yaşayacaklar ve her evrim periyodu bir devrimle noktalanacaktır. Bu yaklaşım “Denge Durumunun Noktalanması (Punctuated Equilibrium)” olarak adlandırılmaktadır.

#### 1.5.4. Örgüt Tarafından Planlanması veya Planlanmamasına Göre Değişim

Planlı örgütsel değişim ifadesi çevresel veya kontrol edilmez güçlerden kaynaklanan değişimlerin (Devletin üretim tesislerini kapatması, müşteri özellik veya ihtiyaçlarındaki değişimler vb.) aksine, örgüt üyelerinin bilinçli çabalarının sonucunda

<sup>133</sup> Greiner, Larry, E., “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, May-June 1998, s.56.

<sup>134</sup> Greiner, a.g.m., s.55-68.

gerçekleştirilen değişimi tanımlamak için kullanılır.<sup>135</sup> Bir diğer tanıma göre ise planlı değişim; örgütün işlevlerinin daha istenir sonuçlara ulaşmasını sağlamak niyetiyle vekiller aracılığıyla gerçekleştirilen planlı müdahalelerdir.<sup>136</sup>

Planlı değişim düşüncesi, yaklaşık 50 yıldır örgütsel değişim yazınında baskın olan ve Bennis, Bene ve Chin; Rogers; Stetler ve Marram; Havelock; Zaltman ve Duncan; Lippitt gibi birçok düşünürün bu konuda teorisi olmasına rağmen<sup>137</sup>, birincil olarak Kurt Lewin'in bakış açısını temel alan yaklaşımdır. Planlı değişim modeli; örgütsel değişimi önceden belirlenmiş bir dizi adım aracılığıyla, bir durumdan diğer bir duruma geçişe yönelik bir süreç olarak görür.<sup>138</sup> Lewin'e göre planlı değişimin birincil amacı, örgütün insan boyutunun etkinliğinin grup ve takım bazlı değişim programları ile geliştirilmesidir. Kurt Lewin'in basit olmakla suçlanan yaklaşımı aslında oldukça karmaşık ve birbirleriyle etkileşim içinde olduklarına inanılan dört alt unsurdan oluşur: "Alan Teorisi (Field Theory)", "Grup Dinamikleri (Group Dynamics)", "Eylem Araştırması (Action Research)" ve "Üç Adımlı Model".

Alan teorisi, davranışın ortaya çıktığı alanın haritalanarak, grup davranışının anlaşılmasına çalışılması ile ilgilidir. Lewin'e göre mevcut durum yani statükoyu devam ettiren bazı güçler vardır. Ona göre grup yapısı ve davranışı, bireysel davranışı etkileyen karmaşık bir güçler ve eylemler setidir. Bu nedenle bireyin davranışı, grup ortamının veya Lewin'in değişimi ile "Alan (Field)"ın bir fonksiyonudur. Bireyin davranışındaki her farklılaşma, alandaki güçlerdeki değişimin bir sonucudur. Lewin'e göre bir alan sürekli bir adaptasyon halindedir. O bu durumu "Yarı Geçişken Denge (Quasi-Stationary Equilibrium)" olarak adlandırır. Lewin'e göre grup yaşamı değişimsiz olamaz.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup> Lewis, Laurie K., "User's Individual Communicative Responses to Intraorganizationally Implemented Innovations and Other Planned Change", *Management Communication Quarterly*, May 1997, s.456.

<sup>136</sup> Ford, Matthew W. ve Greer, Bertie M., "The Relationship Between Management Control System Usage and Planned Change Achievement: An Exploratory Study", *Journal of Change Management*, March 2005, s.31.

<sup>137</sup> Tiffany, Constance Rimmer, Cheatham, Anne B., Doornbos, Debra, Loudermelt, Laura ve Momadi, Grace Gloria, "Planned Change Theory: Survey of Nursing Periodical Literature", *Nursing Management*, July, 25, 1994, s.56.

<sup>138</sup> Bamford, David ve Forrester, Paul, "Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.23, No.5, 2003, s.547.

<sup>139</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.311-312.

Lewin, grup dinamikleri hakkında yazan ve grubun, üyelerin davranışını şekillendirmekteki önemine değinen ilk psikologdur. Grup dinamiği, değişimin ana odağı olarak bireylerden ziyade grup davranışına odaklanır. Lewin'e göre bireyin davranışlarını değiştirmeye odaklanmak faydasızdır çünkü birey, grubun davranışlarına uymaya zorlanır, kendi başına bu noktada çok fazla irade sergileyemez. Sonuç olarak değişim için odak grup düzeyi olmalıdır. Dengeyi bozup (Disequilibrium) değişim yaratmak için grup normları, rolleri, eylemleri ve sosyalizasyon süreci gibi faktörlere odaklanılmalıdır.<sup>140</sup>

Eylem araştırması, Lewin tarafından araştırmanın eylemi izlediği, eylemin de daha fazla değerlendirme ve sonraki eylemleri getirdiği iki basamaklı ve tekrarlı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Eylem araştırmasının teorik zemini, değişimin başarılı bir şekilde ancak ilgili bireylere durumun geneli ile ilgili bir görüş kazandırıldığında gerçekleştirilebileceğini savunan "Gestaltçı Psikoloji"ye dayanır. Lewin'e göre eylem araştırması; planlama, eylem ve eylemin sonuçları hakkında gerçeğe ulaşma adımlarından oluşan bir adımlar spirali şeklinde sürdürülür. Lewin'e göre örgütü değiştirmeye çalışmadan onu anlamak mümkün değildir. Ona göre bu tür bir deneyim ile sağlanacak bilgi, nihai değişimin sağlayacağı sonuçlardan bile önemlidir. Eylem araştırması; bireylerin ait oldukları gruplara odaklanan güçleri anlamak için alan teorisinden, bu güçlere maruz kaldıklarında grup üyelerinin davranışlarını anlayabilmek için ise grup dinamiklerinden destek alır. Eylem araştırmasına göre değişimin başarılı olabilmesi için ilgili herkesin katılımı sağlanmalıdır.<sup>141</sup>

Lewin'yen planlı değişim modelinin son unsuru ise; davranışın çözülmesi, yeni bir davranışa doğru hareket edilmesi ve yeni davranışın tekrar dondurulması adımlarından oluşan "Üç Adımlı Model"dir.<sup>142</sup> Lewin başarılı bir değişimin üç adımı olduğuna inanır. Lewin'e göre insan davranışı alan güçlerince şekillendirilen yarı geçişen bir durumu esas alır. Ona göre eski davranış terkedilmeden ve yeni davranış benimsenmeden önce denge durumu bozulmalıdır. Lewin bunun çok kolay olmadığını düşünür. Davranış çözüldükten sonra, eylem araştırmasından elde edilen bilgiler

---

<sup>140</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.312.

<sup>141</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.312-313.

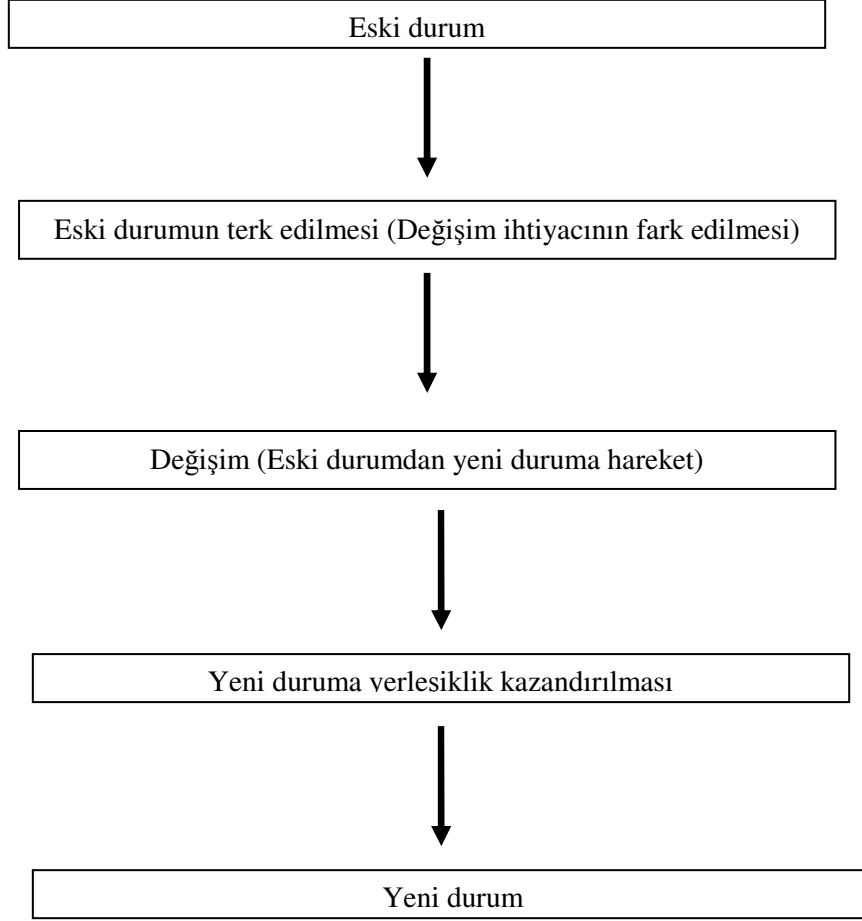
<sup>142</sup> Burnes, a.g.m., s.887-888.

ışığında daha kabul edilebilir davranış setlerine doğru hareket edilir. Bir sonraki aşama ise yeni davranışın dondurulmasıdır. Bu noktada yeni davranış belli ölçülerde eski davranışla, bireyin kişiliğiyle ve çevresi ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu, Lewin'in başarılı değişimi neden bir grup faaliyeti olarak gördüğünü açıklamaktadır. Çünkü eğer grup normları ve rutinleri transforme edilmezlerse bireyin davranışındaki değişiklikler sürdürülemez.<sup>143</sup> Planlı değişimle söylemleri kesişen örgüt teorilerinin ise "Stratejik Seçim" ve "Sembolik Eylem" perspektiflerinin olduğu söylenebilir.

---

<sup>143</sup> Burnes, Kurt Lewin..., s.313-314.





Şekil 1.1.: Kurt Lewin'in Planlı Değişim Yaklaşımı

Planlı değişime nazaran daha yeni bir yaklaşım ise “Plansız (Emergent) Değişim”dir. 1980’lerde Japon şirketlerinin yükselişe geçmeleri ve Batı’daki ekonomik bunalımlar, örgütlerin hayatta kalabilmek için çok sık ve hızlı biçimde transformasyona ihtiyaç duydukları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum özellikle planlı değişimin konsensusa dayalı ve yavaş doğasına tepki gösterenlerin plansız değişim şemsiyesi altında toplanmalarına neden olmuştur.<sup>144</sup> Plansız değişim modeline göre örgütsel değişim açık uçlu ve örgütte aşağıdan yukarı doğru işleyen bir süreçtir.<sup>145</sup> Bu gruba mensup düşünürlere göre değişimin başarısı ayrıntılı plan ve projeksiyonlardan ziyade, içinde bulunulan durumun karmaşasının ve olası davranış seçeneklerinin iyi

<sup>144</sup> Burnes, a.g.m., s.887-888.

<sup>145</sup> Burnes, No Such Thing...,s.13.

belirlenmesine bağlıdır. Bu yaklaşımın savunucuları kendi içlerinde bir bütünlük arz etmekten uzaktırlar ama ortak noktaları planlı değişimin çoğu zaman örgütsel değişimi açıklamakta yetersiz kaldığına ilişkin inançlarıdır. Örneğin bir düşünür grubu çalışmalarında şu kelimeleri kullanmaktadırlar:<sup>146</sup>

*“...Örgütü bir buz küpü gibi gören bu yüksek düzeyde statik ve doğrusal anlayış oldukça yetersizdir...”*

Plansız değişimi oluşturan alt gruplar şunlardır:

- Bu grup altındaki alt gruplardan bir tanesi, günümüzün kaotik iş dünyasında faaliyet gösteren örgütler için planlı değişimin mümkün olmadığını savunurlar. Bu grubun alttan alta sınırlı rasyonalite<sup>147</sup> kavramına atıfta bulunduğunu söylemek de pek yanlış olmayacaktır.
- Plansız değişim şemsiyesi altındaki bir diğer grubun temsilcileri ise, planlı değişimin gerçekleşmesinin zor olduğunu iddia ederler. Çünkü bu gruba göre planlı değişimin varsayımlarından bir tanesi olan örgütteki tüm bireylerin aynı yönde çalışmayı kabul edecekleri ve üyeler arasından anlaşmazlıkların olmayacağı varsayımının gerçekleşmesi oldukça güç görünmektedir.<sup>148</sup> Çok büyük ölçüde örgüt içi uzlaşının mevcut olduğunu varsayan planlı değişim yaklaşımı, örgüt içi çatışma ve politiklerin varolabilme olasılığını göz ardı ediyor gibi görünmektedir.<sup>149</sup>
- Bir diğer alt gruba göre ise, örgüt planlama yapamaz çünkü baskıcı örgüt çevresi planlamaya izin vermez. Bu gruptaki araştırmacılar, popülasyon ekolojisi<sup>150</sup> ve yaşam seyri yaklaşımlarını plansız değişimi destekleyen temel örgüt teorileri olarak görürler.<sup>151</sup>
- Plansız değişimi savunan bir başka grup ise planlı değişim modelinin, örgütsel değişimin üst yönetimce başlatıldığı yönündeki bir düşünceyi temel aldığını söylerler. Oysa bu gruba göre, çevresel değişim az sayıda üst yöneticinin gerekli planları

<sup>146</sup> Kanter ve diğerleri, a.g.e., s.10.

<sup>147</sup> March, James ve Simon, Herbert, **Organizations**, John Wiley Sons, New York, 1958.

<sup>148</sup> Bamford ve Forrester, a.g.m, s.547.

<sup>149</sup> Coram ve Burnes, a.g.m., s.97.

<sup>150</sup> Lewis, Dianne, “The Place of Organizational Politics in Strategic Change”, Strategic Change, 11, 2002, s.27.

<sup>151</sup> Glor, Eleanor, Change Management, A Look at Models of Change, (<http://www.innovation.cc/salon/1999/03-25-glor.htm>), Erişim Tarihi: 18.11.2004.

yapmaları ve uygulamalarına imkan vermeyecek kadar karmaşıktır.<sup>152</sup> Ayrıca günümüz örgütlerinin orta kademe yöneticileri geçmişte hiç olmadıkları kadar dış çevre ile yoğun ilişki içerisinde dirler. Orta kademe yöneticiler, dış çevreyi dikkatlice izleyerek değişim alternatiflerini süzgeçten geçirirler ve uygun bulduklarını üst yönetime aktarırlar. Dolayısıyla örgütsel değişim, günümüzde her zaman planlı değişim modelinin ileri sürdüğü gibi üst yönetimden başlamamaktadır.

- Planlı değişim savunucuları, değişimin doğrusal biçimde ilerlediğini yani süreçte bir adımın diğerini takip ettiğini savunurlar. Ancak plansız değişim savunucularından olan ve karmaşıklık teorisinden destek alan bir grup ise değişim adımları Kurt Lewin'in ifade ettiği gibi çözme, değişim ve dondurma biçiminde gerçekleşse bile adımların ille de belirtilen sırayı takip etmelerinin gerekmediğine, aynı anda ortaya çıkabileceklerine işaret ederler.<sup>153</sup>

- Planlı değişimin bir başka özelliği küçük parçalar halinde ve küçük ölçekli değişime vurgu yapmasıdır.<sup>154</sup> Birçok yazar günümüzün rekabet ortamında küçük parçalı değişimin yeterli olmadığı görüşünde olup, planlı değişimi eleştirmektedirler.

- Yukarıda söylenenlerden de anlaşılabilceği gibi planlı değişim modeli örgüt üst yöneticilerinin önemine ve özgürlüklerine abartılı bir vurgu yapar.<sup>155</sup> Plansız değişimciler, yöneticilerin planladıkları eylemlerin birçoğunun sonucunu göremeyeceklerini, hazırladıkları planların pek çoğunun örgüt üyeleri tarafından reddedileceğini ileri sürerek planlı değişim savunucularını eleştirirler.<sup>156</sup>

- Planlı değişim modeli, örgütün çevresini durağan kabul eder. Oysa plansız değişim altında değerlendirilebilecek bir diğer grup her ne kadar açıkça dile getirmeseler de tüm örgütlerin dinamik ve tahmin edilemez bir ortamda faaliyet gösterdiklerini varsayarlar. Plansız değişim savunucularının pek fazla dikkate almadıkları bir nokta ise, göreceli olarak daha durağan çevrelerde planlı değişimi gerçekleştirmenin mümkün olabileceğidir. Dolayısıyla araştırmacılar için belki daha

---

<sup>152</sup> Burnes, No Such Thing..., s.14.

<sup>153</sup> Sthyre, a.g.m., s.345.

<sup>154</sup> Burnes, No Such Thing..., s.12.

<sup>155</sup> Burnes, No Such Thing..., s.12.

<sup>156</sup> Plansız değişim konusunda daha fazla bilgi almak için bakınız Wilson, D.C., **A Strategy of Change**, Routledge, London, 1992.

doğru olabilecek dűşünce biçimi, bu iki değişim yaklaşımının farklı şartlar altında daha geçerli olabilecekleridir.

Öte yandan planlı ve plansız değişim kavramlarının yazında farklı şekillerde adlandırılabilirdiği görölmektedir. Örneğin March ve Simon çalışmalarında programlı ve programsız yeniliklerden bahsederler. Yine Knight rutin ve rutin olmayan değişimlerden bahsetmektedir. Aslında kastettikleri burada anlatılan planlı ve plansız değişim ayırımından çok farklı bir şey değildir.

Bu noktada planlı ve plansız örgütsel değişim yaklaşımlarının özelliklerini bir tablo ile özetlemek faydalı olacaktır:

Tablo 1.5.: Planlı ve Plansız Örgütsel Değişim

<i>Özellikler</i>	<i>Planlı değişim</i>	<i>Plansız Değişim</i>
<i>Yaklaşık olarak ortaya çıkış tarihi</i>	1950'ler	1980'ler
<i>Değişimi başlatan</i>	Örgütün üst yönetimi	Dış çevre unsurları veya örgütteki diğer kademeler
<i>Değişimin amaçları</i>	Oldukça net	Net değil
<i>Değişim programına mühletler</i>	Belirli	Belirli değil
<i>Özdeşleştirdiği örgüt teorileri</i>	Sembolik Eylem, Stratejik Seçim	Popülasyon Ekolojisi, Yaşam Seyri Modelleri
<i>Daha uygun olabileceği çevre</i>	Durağan	Dinamik
<i>Çevreye ilişkin varsayım</i>	Durağan	Dinamik
<i>Değişimin ilerleyişi</i>	Doğrusal	Kimi zaman doğrusal, kimi zaman değil.

### 1.5.5. Kapsadığı Örgütsel Alana Göre Değişim

Bir düşünceye göre sadece misyonda değişim, yeniden örgütlenme operasyonları, kaynaşmalar, “TKY”, “DM”, sistemin tamamını ilgilendiren programlar vb. örgüt çapında farklılaşmalar örgütsel değişim olarak nitelendirilmelidir. Bir programın modifiye edilmesi ve benzeri küçük ölçekli çabalar örgütsel değişim olarak nitelendirilemezler.<sup>157</sup> Öte yandan düşüncemize göre örgütsel değişim ile “Örgüt Çapında (Organization-Wide veya Whole Scale) Değişim” arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Her örgütsel değişim, örgüt çapında olmayabilir. Değişim başlangıçta örgütün herhangi bir alt parçasında gerçekleştirilebilir. Ancak her zaman parçalı örgütsel çözümler sorunları çözemeyebilirler, problemlerin tüm örgüt birimlerinin katılımıyla yaratılacak bir sinerji ile ortadan kaldırılabilen durumlar da vardır.<sup>158</sup> Çoğu zaman tüm sistemden türeyen çözümler, gruplar veya alt bölümlerden türeyen çözümlerden farklıdır. Örgüt, içinde bulunduğu durumu analiz edip, yaşadığı problemin örgüt çapında mı yoksa daha alt seviyelerde bir elemente odaklanması suretiyle mi çözülebileceğine karar vermelidir. Örneğin, örgüt içerisindeki bir takımın bazı elementlerinde değişiklik yapmak suretiyle çözülebilecek daha küçük ölçekli bir sorun için tüm örgütün kimyasında köklü değişikliklere gitmek çok rasyonel görünmemektedir.

Bu bağlamda örgütsel değişimi; kapsadığı örgütsel alan ölçütüne göre; bireysel, takım düzeyinde, takımlar arası düzeyde ve örgüt düzeyinde ya da bireysel, bölüm düzeyinde ve örgüt düzeyinde olarak sınıflandırmak mümkündür. Sadece örgüt çapında değişimleri örgütsel değişim olarak yorumlayan görüşün aksine, değişim yazınında farklı düzeylerde değişimlerin hatta örgütteki bireylere yönelik değişim programlarının dahi örgütsel değişim sayılabileceğini ileri süren çalışmalar vardır. Nitekim Goodstein ve Burke;

*“Örgütsel değişim üç düzeyde gerçekleşebilir: Örgütte çalışan bireylerin ustalık, değer, tutum, davranış vb.lerinin değiştirilmesi; ödül sistemleri,*

<sup>157</sup> McNamara, Carter, Basic Context for Organizational Change, (<http://www.mapnp.org/library/mgmnt/orgchnce.htm>), Erişim Tarihi: 10.11.2004.

<sup>158</sup> Arena, Michael J., “Exploring the New Science Through Whole Scale™ Change”, Organization Development Journal, 21 (1), Spring 2003, s.81.

*raporlama ilişkileri, iş tasarımı vb. örgütsel yapı ve sistemlerin değiştirilmesi; örgütsel iklimin ve kişiler arası ilişkilerin değiştirilmesi (İnsanlar birbirlerine karşı ne kadar açıklar? Çatışmalar nasıl yönetilmektedir? Kararlar nasıl alınmaktadır?). Değişime direniş biçimleri bu düzeylerin her biri için farklı olacağından, her düzey farklı değişim strateji ve teknikleri gerektirir”.*

demektedirler. Yine bir başka çalışmada Nadler ve Tushman, örgütün farklı düzey ve noktalarında yapılan değişimi örgütsel değişim olarak kabul ederler:<sup>159</sup>

*“Zaman içinde çeşitli anlarda örgütler kendilerini modifiye etme ihtiyacı duyarlar. Örgütsel değişim, bir veya birden fazla örgüt elementinin değişimi ile ilgili olabileceği gibi; strateji yapı, insan, resmi ve gayri resmi süreçler gibi anahtar unsurların tümünü etkileyecek tarzda yani tüm sistemin değişimiyle de ilgili olabilir.”*

Bu çalışmada da örgüt içerisinde değişik hiyerarşik seviyelerde ve ünitelerde gerçekleştirilen değişimler örgütsel değişim olarak kabul edileceklerdir.

### **1.5.6. Gerçekleştirildiği Ana Göre Değişim**

Örgütsel değişimi, kendisiyle ilgili çevrede gerçekleşen olaylardan önce mi yoksa sonra mı yapıldığı ölçütüne göre sınıflandırmak mümkündür. Proaktif (Proactive-Anticipatory; Öngörücü veya Etkici) değişim; çevrede gerçekleşecek olayların önceden tahmin edilerek örgütün yapı, strateji, kültür, teknoloji vb.sinde değişiklikler yapılmasıdır. Örgüt bu durumda ortaya çıkması beklenen durumdan etkilendiği gibi, kendi değişimi sayesinde kimi zaman çevresinde ortaya çıkacak durumların da şekillendirilmesine katkıda bulunabilecektir. Reaktif (Reactive-Tepkisel) değişim ise örgütün önceden ortaya çıkması tahmin edilen şartlara göre değişmesi değil, gerçekleşen olaylara tepki niteliğinde değişmesidir.<sup>160</sup> Reaktif değişimde değişim ihtiyacını açıkça gösteren faktörler vardır. Değişimi gerektiren durum, bir problemin ya

<sup>159</sup> Nadler, David A. ve Tushman, Michael L., “Organizational Frame-Bending: Principles for Managing Reorientation”, *The Academy of Management Executive*, August 1989, s.184.

<sup>160</sup> Koçel, a.g.e., ss.479-480.

da fırsatın eseri olabilir. Proaktif değişimde ise; değişim semptomları veya değişim engelleri çok net değildir. Örgüt için fırsat veya problem olacak olaylar sadece tahmin edilebilir veya hissedilebilir. Reaktif değişimde planlı ve makul bir cevabın verilebilmesi için örgütün hala zamanı vardır. Proaktif değişimde ise tahmin edilen olaya verilecek cevap için belli bir zaman mühleti vardır. Ayrıca proaktif değişimde değişim hızı yavaştır çünkü önemli ve geniş çaplı bir hareket yapmadan önce durum tam anlamıyla kavranmaya çalışılır. Bu iki değişim türüne ek olarak bazı kaynaklarda üçüncü bir değişim türünden, “Kriz Değişimi”nden bahsedilir. Kriz değişiminde; değişime işaret eden semptomlar çok nettir. Örgütün bir an önce bu duruma cevap vermesi gerekir. Üç değişim türü arasında en acil cevap gerektiren durum, kriz değişimi ortamıdır.<sup>161</sup>

### 1.5.7. İşleyiş Yönüne Göre Değişim

Örgütsel değişimi, örgüt içinde yayılım yönüne göre “Yukarıdan-Aşağı (Top-Down) Değişim” ve “Aşağıdan-Yukarı (Bottom-Up) Değişim” olarak sınıflandırmak mümkündür. Yukarıdan-aşağı değişime örgütsel değişim yazınında “Tek Yönlü Yaklaşım (Unilateral Approach)” adı da verilmektedir. Yukarıdan aşağı değişim üst yönetimce başlatılan ve hızlı ilerleyen bir değişim türüdür. Çünkü yöneticiler pozisyonlarının getirdiği gücü kullanarak yayılımı desteklerler. Bu değişim yaklaşımına göre üst yönetimden gelen emirlerle ilk önce çalışanların davranışının değiştirilmesi örgütsel değişimin başarısı açısından yeterlidir. Bu yaklaşımın varsayımına göre çalışanların tutum ve inançlarındaki değişim davranıştaki değişimleri takip edecektir. Aşağıdan-yukarı yaklaşıma ise örgütsel değişim yazınında “Katılımcı Yaklaşım (Participative Approach)” adı da verilmektedir. Aşağıdan yukarı değişim alt kademe çalışanlar tarafından başlatılır ve genellikle daha az direnişle karşılaşır çünkü değişime temel oluşturan fikir alt kademe çalışanlardan çıkmıştır. Bu yaklaşımın varsayımına göre örgütsel değişimin başarısı açısından alt kademe çalışanların desteğini almak şarttır.<sup>162</sup> Katılımcı yaklaşım; duyarlılık eğitimi, örgüt geliştirme, takım ve işlerin

---

<sup>161</sup> Fry, Joseph N. ve Killing, Peter J., **Strategic Analysis and Action**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.260-264.

<sup>162</sup> Waldersee ve Griffiths, a.g.m., s. 424-425.

yeniden tasarımı gibi unsurlardan destek alır. Özellikle strateji alanında gerçekleştirilen değişimler genellikle yukarıdan aşağı doğru yayılırlar. Öte yandan üretim teknikleri ve ürünlerde değişim ise sıklıkla aşağıdan yukarı doğru gerçekleşirler. Örneğin, bilindiği gibi “Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ)”, buldukları çalışma noktası ile ilgili, özellikle ürün ve üretim süreci bazlı problemlere çözümler üretirler ve fikirlerini uygulama kararını verecek olan “Koordinasyon” veya “Yürütme Komitesi”ne sunarlar.<sup>163</sup> Komite uygun gördüğü takdirde fikrin uygulanmasına karar verecek ve bu anlamda ürün veya üretim sürecinde aşağıdan yukarı doğru bir örgütsel değişim yaşanmış olacaktır. Bu iki değişim yaklaşımının birinin diğerine göre daha üstün olduğuna dair mutlak kanıtlar yoktur. Nitekim Lewin, Harwood pijama fabrikasında yaptığı ilk saha çalışmasında, değişime karşı direncin yüksek olduğu bu örgütte teknolojik değişime gitmenin yollarını aramıştır. Lewin; tüm üyelerin sürece katıldığı grupların verimliliklerinin, temsili katılımın gerçekleştiği gruplara göre daha hızlı arttığını ve daha yüksek olduğunu görmüştür.<sup>164</sup> Ancak Waldersee ve Griffiths çalışmalarında gerçekleştirilecek değişim türüne bakılmaksızın (Düşünürler çalışmalarında değişimleri davranışsal-sosyal ve teknik-yapısal olmak üzere iki grupta toplarlar) yukarıdan aşağı değişim stratejisinin daha başarılı sonuçlar sağladığını ortaya koymaktadırlar.<sup>165</sup>

Son olarak şunu söylemek mümkündür: Örgütlerde yaşanan bazı değişim çabaları yukarıda bahsedilen değişim sınıflarından farklı sınıflara giren birden fazla değişimi bünyesinde harmanlayabilirler. Örneğin Reger ve arkadaşları, “Temelden Değişim (Fundamental Change)” olarak adlandırdıkları değişim türünü şu şekilde tanımlamaktadırlar:<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Efil, İsmail, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Yayınevi, 6.Baskı, Bursa, 2003, s.161-163.

<sup>164</sup> Coghlan, David ve Brannick, Teresa, “Kurt Lewin: The ‘Practical Theorist’ for the 21st Century”, *Irish Journal of Management*, 24 (2), 2003, s.32-33.

<sup>165</sup> Waldersee ve Griffiths, a.g.m, s.431.

<sup>166</sup> Reger, Rhonda K., Mullane, John V., Gustafson, Loren T. Ve DeMarie, Samuel, “Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets”, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No.4, 1994, s.32.



*“Temelden değişim; örgütün karakterini oluşturan yapı, strateji, süreçler vb. unsurlarda basit düzenlemeler değil; örgütün karakterini değiştirecek ölçüde önemli değişiklikler yapılmasıdır.”*

Bu anlamda temelden değişim hem yapısal, süreçsel veya stratejide değişime hem de radikal değişime işaret eder.

## 2. BÖLÜM

### AYNI ÖRGÜT TOPLULUĞUNA MENSUP ÖRGÜTLERDE BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARI VE NEDENLERİ

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk önce, örgüt teorisindeki çeşitli perspektiflerin örgütsel değişim konusuna bakışları ortaya konmaya çalışılacaktır. Ardından örgüt topluluklarında benzer değişim davranışlarından bahseden yazından örnekler verilecektir. Bölümün sonunda ise örgütleri benzer değişim davranışları sergilemeye itebileceği düşünülen faktörler ele alınacaktır.

#### 2.1. BAZI ÖRGÜT TEORİSİ PERSPEKTİFLERİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME BAKIŞ AÇILARI

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel değişim yazınında uzun yıllar baskın düşünce, örgütsel değişimin büyük ölçüde örgüt yöneticilerinin inisiyatifinde bir “Eylem” olduğuydu. Bu yüzden örgütsel değişimin sonunda ortaya çıkan başarı veya başarısızlık tablosu örgütün üst yönetimine mal edilmekteydi. Oysa son zamanlarda çevresel determinizmi ön plana çıkaran yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Bu anlamda örgütsel değişime yönelik örgüt teorisi yaklaşımlarını iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Örgütsel değişimi şekillendiren birincil faktör olarak örgütün çevresini temel alan yaklaşımlar ve değişimin birincil olarak yönetici tercihlerinden kaynaklandığını savunan yaklaşımlar. Çevresel determinizmi ön plana çıkaran örgüt teorileri arasında; popülasyon ekolojisini, yeni kurumsalcı örgüt teorisini ve yapısal durumsallık yaklaşımını saymak mümkündür. Örgütsel değişimde yönetici tercihlerini ön plan çıkaran başlıca teoriler ise stratejik seçim ve sembolik eylem yaklaşımlarıdır.

### 2.1.1. Örgütsel Değişimde Birincil Seviyede Çevrenin Etkisine Odaklanan Yaklaşımlar

Bu gruptaki yaklaşımlar arasında popülasyon ekolojisi, kurumsalcı örgüt teorisi ve yapısalci durumsallık teorisi sayılabilir.

#### 2.1.1.1. Popülasyon ekolojisi perspektifi ve örgütsel değişime bakışı

Betton ve Dess'e göre popülasyon ekolojisi modellerinin üç ana unsuru vardır:<sup>167</sup> Yapısal atalet, örgütsel türler ve çevresel determinizm. Bu teoriye göre örgütleri atalet sürükleyen bazı faktörler mevcuttur. Hannan ve Freeman bu faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta toplarlar. Atalet yaratan örgüt içi faktörlere; üretim tesislerine ve personele yapılan yatırım, örgüt içi iletişim yapıları, kurumsal normların gücü ve iç politik dengeler; dışsal faktörlere ise pazara giriş-çıkış ile ilgili yasal düzenlemeler, sınırlı rasyonalite ve sosyal meşruiyet örnek verilebilir.<sup>168</sup> Popülasyon ekolojisi teorisinde sıklıkla dile getirilen atalet kelimesi aslında örgütün hiçbir zaman değişmemesi değil, örgütün değişim hızının çevrenin değişim hızının gerisinde kalması anlamında kullanılmaktadır. Aslında örgütün çok hızlı değişmemesi, popülasyon ekolojisi okuluna göre çok da korkulacak bir durum değildir. Çünkü bugün örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli özelliklerden ikisi olan performans güvenilirliğinin ve hesap verebilme becerisinin yüksek düzeyde olması, örgütün mevcut yapısını istikrarlı biçimde sürdürebilmesine bağlıdır.<sup>169</sup> Performansın güvenilirliği, çevrenin talep ettiği ürün ve hizmetlerin sürekli belli kalitede üretilmesidir. Bugün kimi zaman; müşteriler, yatırımcılar, örgüt üyeleri vb. örgüt performansının güvenilirliğine, örgütsel etkinlikten daha fazla önem verebilmektedirler. Bu konudaki tarihi bir örnek Eastern Airline'ın verdiği hizmettir. Eastern, mekik hizmetlerinden yararlanan her yolcuya, uçakta boş bir koltuk bulma garantisi veriyordu. Birgün mekiklerle taşınan yolculardan bir tanesi mevcut seferde yer bulamayınca, Eastern tek kişi için koca bir uçak

<sup>167</sup> Betton, John ve Dess, G. Gregory, "The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations", The Academy of Management Review, Vol.10, No.4, 1985, s.751.

<sup>168</sup> Hannan, Michael T. ve Freeman, John, "The Population Ecology of Organizations", The American Journal of Sociology, Vol.82, No.5, 1977, s.931-932.; Martia, Catania, Structural Inertia and Organizational Change, (<http://www.wa.umd.edu/~jemote/hannan.html>), Erişim Tarihi: 11.11.2004.

<sup>169</sup> Hannan, Michael T. ve Freeman, John, "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, Vol.49, 1984, s.153.

kaldırmıştı.<sup>170</sup> Tekrar vurgulamak gerekirse, bu örnekte de görüldüğü gibi kimi zaman örgütün performans güvenilirliği, dış çevredeki aktörler için örgütün etkililiğinden çok daha önemli olabilir. Popülasyon ekolojisi grubundaki teorisyenlere göre; örgütlere rekabet avantajı sağlayan ikinci özellik ise yukarıda da değinildiği gibi hesap verebilme becerisidir. Hesap verebilme becerisi; hem örgütün kendisine kaynak sağlayanlara kaynakların verimli ve etkili kullanıldığına dair dokümanları sunması hem de belli sonuçlar üreten örgütsel karar ve eylem süreçlerini tekrarlı hale getirmesi yani kurumsallaştırması ile ilgilidir.<sup>171</sup> Bu anlamda yapıda gerçekleştirilecek köklü değişimler, örgütün bu iki unsura ilişkin performansını düşürebilecek ve örgütsel ölümlere neden olabilecektir. Bir başka deyişle radikal değişimler örgütün güvenilirlik sayacını sıfırlayabilecektir.<sup>172</sup>

Popülasyon ekolojisi teorisinin ikinci önemli kavramı ise “Örgütsel Tür (Organizational Species)”dür. Betton ve Dess’e göre popülasyon ekolojisi kavramı, örgüt türü ve benzeri kavramlar aracılığıyla biyoloji bilimi ile analogi kurma iddiasındadır. Ancak; biyoloji alanında bir türün fertleri, o türün genetik özelliklerini taşırlar. Örgütün belki de morfolojik özellikleri olarak nitelendirilebilecek teknoloji, üretilen ürün vb. unsurlarını dikkate alarak örgüt türü çatısının yaratılmasının ne kadar sağlıklı olduğu onlara göre bir tartışma konusudur.<sup>173</sup> Yine onlara göre böyle muğlak bir durumda da ekolojik teorilerle analogi kurma iddiası anlamını yitirmektedir.

Popülasyon ekolojisi teorisinin üçüncü ve son yapı taşı ise çevresel determinizmdir. Çevresel determinizm, popülasyon ekolojisi teorisi içinde çok yoğun bir kavramdır. Öyle ki Astley ve Van de Ven, bu yaklaşımda örgüt yöneticilerinin rolünün sembolik düzeye indirildiğinden bahsederler.<sup>174</sup> Betton ve Dess bu konuya da eleştiri getirmişlerdir. Onlara göre, bir örgüt popülasyonu içerisindeki ölümler çevresel determinizmden ziyade, rasyonel tercihlerin sonucu da olabilir. Dolayısıyla belki de bu

---

<sup>170</sup> Davies, R.E.G., *Airlines of United States Since 1914*, Institution Press, Washington DC., 1972’den aktaran Kelly, Dawn ve Amburgey, Terry L., “Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change”, *The Academy of Management Journal*, Volume 34, Number 3, 1991, s.591-612.

<sup>171</sup> Hannan ve Freeman, *Structural Inertia...*, s.153.

<sup>172</sup> Singh, House ve Tucker, a.g.m., s.589.

<sup>173</sup> Betton ve Dess, a.g.m., s.753.

<sup>174</sup> Astley, Graham W. ve Van de Ven, Andrew, “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.2, 1983, s.249-250.

alandanda çalışma yapacak bir araştırmacının ilk görevi, örgütsel ölümlerin nedenlerini net ve doğru olarak ortaya koymak olmalıdır.<sup>175</sup>

Hannan ve Freeman'a göre değişim popülasyon düzeyinde olur. Çevresel şartlar değişince, eski çevresel şartlara uygun örgütler tasfiye olur ve yerlerini yenileri alır. Daha net bir ifade ile bir örgüt popülasyonunda gözlemlenen değişim, varolan örgütlerin değişiminden ziyade popülasyona katılan yeni doğmuş örgütlerin yarattığı etkidir. Yoksa daha önce söylendiği gibi örgütlerin yapı ve stratejilerinde değişime gitmeleri zordur çünkü onları atalete sürükleyen bazı faktörler vardır. Atalet özellikle büyük ölçekli örgütlerle özdeşleşen bir kavramdır. Küçük örgütler atalete daha az maruz kalırlar ama aynı zamanda bu örgütler, büyük ölçekli örgütler kadar kuvvetli politik bağlantıları olmadığından daha yüksek oranlarda örgütsel ölüm oranları yaşarlar.

### 2.1.1.2. Yeni kurumsalcı örgüt teorisi ve örgütsel değişime bakışı

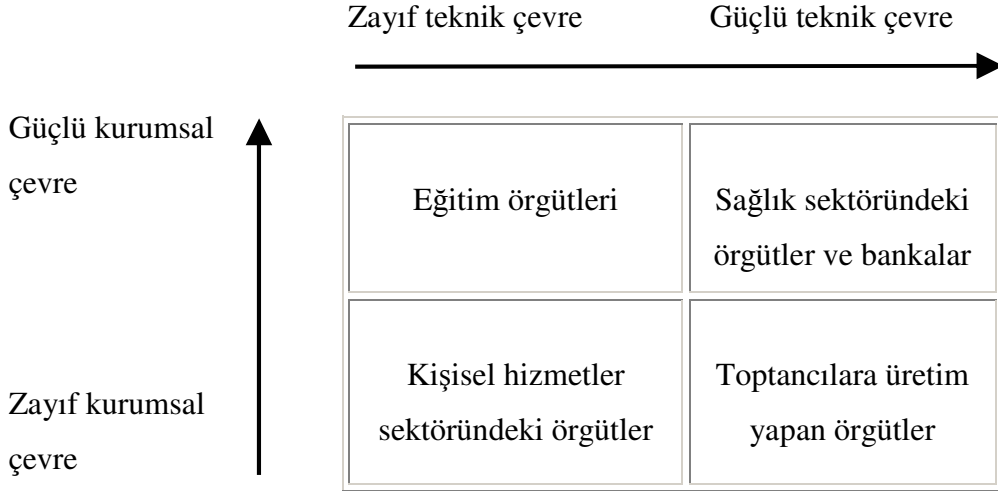
Örgütlerin çevrelerine ilişkin çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların bir tanesinde Meyer ve arkadaşları, örgütlerin çevrelerinin teknik (Bu çevre kimi kaynaklarda "Görev Çevresi (Task Environment)" olarak da adlandırılmaktadır) ve kurumsal iki alt çevreden oluştuğunu ifade ederler.<sup>176</sup> Kurumsal çevreler; bireysel örgütlerin çevrelerinden meşruiyet ve destek sağlamak için uymak zorunda oldukları kuralları belirleyen çevredir. Teknik çevreler ise içerisinde ürün ve hizmetlerin takas edildiği pazarlar olan ve örgütlerin, iş süreçlerinin etkililiği ve etkinliği doğrultusunda ödüllendirildikleri çevrelerdir.<sup>177</sup> Kurumsal ve teknik çevrelerin güçlü veya zayıf olması durumuna göre bir örgütün çevresi dört alternatif şekilde ortaya çıkabilir (Şekil 2.1.'deki hücreler içerisinde adları geçen örgüt toplulukları A.B.D. bağlamında ele alınmışlardır. Bu anlamda, şekil Türkiye için tekrar düzenlendiğinde,

<sup>175</sup> Betton ve Dess, a.g.m., s.754-755.

<sup>176</sup> Meyer, John W., Scott, Richard W. ve Deal, Terence, Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations, John W. Meyer ve W. Richard Scott (Der.), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde, s.45-67.

<sup>177</sup> Scott, W.Richard ve Meyer, John W., Organization of Societal Sectors, Meyer, John W. ve Scott, Richard W., **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde, s.140.

hücreler içerisinde yerleştirilecek örgüt topluluklarının Şekil 2.1.'dekilerden farklı olması kuvvetle muhtemeldir):



Şekil 2.1.: Kurumsal ve Teknik Çevresi Kombinasyonlarına Göre Örgütsel Alanlar

Örgütün kurumsal çevresi ile teknik veya bir başka değişle görev çevresinin arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Kurumsal çevre daha ziyade; örgütün davranışlarını şekillendirme ve örgütün performans ve meşruiyet düzeyini belirleme sürecinde meslek birliklerinin ve özellikle devletin rolüne dikkat çeker. Teknik çevre anlayışı ise örgütün anahtar oyuncularla değişim ilişkilerine ve yüksek performans açısından kıt üretim kaynaklarının örgüte kazandırılmasının önemine işaret eder. Bu durum bir başka değişle her iki kuramın, örgütlerin çevreleriyle ilişki kurma güdülerine yükledikleri farklı anlamlar şeklinde de yorumlanabilir. Öyle ki örgütün teknik çevre ile iyi ilişkiler kurma arzusunun altında yatan temel amaç kıt üretim kaynaklarını istikrarlı biçimde örgüte getirmek suretiyle belirsizliği azaltmaktır. Öte yandan kurumsal çevre ile iyi ilişkiler kurma telaşının gerçek nedeni ise kurumsal çevrenin gözünde meşruiyet ve sosyal onay kazanma isteğidir. Örgütün kurumsal çevresindeki aktörler kıt kaynakların sahibi

değildirler ancak örgüte “meşru” sıfatını bahşedecek onlardır.<sup>178</sup> Kurumsal ve teknik çevre kavramları arasındaki farkları bir tablo ile şu şekilde göstermek mümkündür:<sup>179</sup>

Tablo 2.1.: Kurumsal ve Teknik Çevre Perspektifleri

<i>İlgili Boyutlar</i>	<i>Kurumsal Çevre</i>	<i>Teknik Çevre</i>
<i>Çevresel bağlam</i>	Politik ve yasal	Pazar
<i>Örgütün temel talep unsuru</i>	Meşruiyet	Kaynaklar
<i>Baskı türleri</i>	Zorlayıcı, taklitçi, normatif	Rekabetçi
<i>Anahtar aktörler</i>	Devlet kuruluşları ve profesyonel birlikler	Kıt üretim kaynaklarının sahipleri
<i>Dışsal kontrol mekanizmaları</i>	Kurallar, yasalar, düzenlemeler, denetimler	Kritik değişim bağımlılıkları
<i>Örgütün başarıyı yakalayacağı durum</i>	Kurumsal kural ve normlara uygunluk durumunda başarı.	Kritik üretim faktörlerinin kazanılması veya kontrol edilmesi durumunda başarı.
<i>Örgüt otonomisine temel tehdit</i>	Devlet müdahaleleri	Kaynak değişim partnerleri.

İşte yeni kurumsalcı örgüt teorisi; stratejik seçim, yapısal durumsallık teorisi ve hatta popülasyon ekolojisi gibi teknik (Görev) çevrenin etkilerini ön plana çıkaran teorilerin aksine kurumsal çevrenin örgütlerin performansı üzerindeki etkilerine ağırlık veren teoridir. Bu teoriye göre örgütler kimi zaman kurumsal çevrenin gözünde meşruiyet kazanabilmek adına, teknik çevrenin taleplerini göz ardı ederler. Kısacası teknik çevrenin baskın olduğu örgütsel alanlarda faaliyet gösteren örgütler yüzlerini teknik çevreye dönerlerken; kurumsallaşma düzeyi daha yüksek çevrelerde yaşamlarını sürdüren örgütler büyük ölçüde yüzlerini kurumsal çevreye, sırtlarını ise teknik çevreye doğru dönerler.

<sup>178</sup> Oliver, Christine, “The Influence of Institutional and Task Environment Relationship on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry”, *Journal of Management Studies*, 34-1, 1997, s.99-103.

<sup>179</sup> Oliver, a.g.m., s.102.

Kurumsal örgüt teorisinin gelişimine bakıldığında, iki ana dönemin varlığını gözlemek mümkündür. Bunlar “Eski Kurumsal Örgüt Teorisi” ve “Yeni Kurumsal Örgüt Teorisi” dönemleridir. Önderliğini Philip Selznick ve öğrencilerinin yaptığı eski kurumsal örgüt teorisinin görüşleri ile Meyer ve Rowan’ın çalışması<sup>180</sup> milat kabul eden yeni kurumsalcıların görüşleri karşılaştırıldığında bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, örgütün rasyonalitesini sınırlayan unsurlar eski kurumsalcılar için örgüt içi politik ilişkiler ve güç çatışmalarıken; yeni kurumsalcılar örgüt irasyonalitesini dış çevrenin gözünde meşruiyet kazanma zorunluluğuna bağlarlar. Bir diğer önemli farklılıkta ise, kurumsallaşma süreci eski kurumsalcılar için örgütün kişiliğinin oluştuğu ve diğer örgütlerden farklılaşmaya başladığı bir durumdur. Oysa yeni kurumsalcılar kurumsallaşma sürecini daha makro bazda irdelerler ve kurumsallaşma sürecinin sonucunu örgütsel alandaki örgütlerin eşbiçim kazandığı bir durum olarak kabul ederler.<sup>181</sup> Öte yandan eski ve yeni kurumsal örgüt teorisyenlerinin hem fikir oldukları konularda yok değildir. Bunlardan bir tanesi de örgütsel değişimin bir rasyonel kararlar silsilesi olmadığıdır. Öyle ki DiMaggio, müze yetkilerinin çalıştıkları müzelerin misyon ve politikalarında, kendi pozisyonlarını güçlendirecek değişiklikler yaptıklarını iddia eder.<sup>182</sup> Bir diğer çalışmada ise, pazarlama ve finans geçmişine sahip CEO’ların, örgütün stratejisinde kendi çıkarlarına uygun değişiklikler yaptıkları anlatılır.<sup>183</sup>

Kurumsal örgüt teorisi ve örgütsel değişim ilişkisine bakıldığında, kurumsal teorisinin genellikle örgütsel değişimden ziyade bir örgütsel alan veya topluluktaki örgütler arasındaki durağanlığı ve eşbiçimi açıklamaya çalışır gibi görüldüğü

---

<sup>180</sup> Meyer, John W. ve Rowan, Brian, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, Meyer, John W. ve Scott, Richard W. (Edts.), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde s.21-43.

<sup>181</sup> DiMaggio, Paul J., Constructing a Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums 1920-1940, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.11-15.

<sup>182</sup> DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W., Introduction, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.11-15.

<sup>183</sup> Fligstein, Neil, The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms 1919-1979, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde.



söylenbilir.<sup>184</sup> DiMaggio ve Powell, yeni kurumsalcı örgüt teorisinin en önemli cümlelerinden bir tanesini sarfederek, Weber'in rekabetçi pazarların örgütsel değişimi belirleyen temel faktör olduğu yolundaki tespitinin artık geçerli olmadığını, kurumsal çevrenin baskınlık düzeyinin gittikçe arttığını ve örgütlerin kurumsal eşbiçimciliğin demir parmaklıkları arasındaki mahkumlar haline geldiğini belirtirler.<sup>185</sup> Kısacası temelleri Meyer ve Rowan'ın klasik çalışması tarafından atılan yeni kurumsalcı örgüt teorisi; örgütsel ataleti, kurumsal eş biçimlenmeyi ve bu suretle meşruiyet kazanmanın gerekliliğini önemle vurgular. Öte yandan son zamanlarda yeni kurumsalcı örgüt teorisi alanında yapılan çalışmalarda teorisyenlerin, yeni kurumsal teorinin ilk zamanlarında biraz hafife alınan örgütsel adaptasyonu ve çeşitliliği, yerel ve küresel teknik çevrenin rolünü vurgulayan geleneksel perspektifin görüşlerini kendi görüşleriyle daha fazla harmanlama eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir.<sup>186</sup> Bu durum kurumsalcı teorisyenlerin, örgütün iradesiyle sergilediği değişim davranışı anlayışına daha yaklaştıkları anlamına gelmektedir.

### 2.1.1.3. Yapısal durumsallık teorisi ve örgütsel değişime bakışı

Yabancı yazında durumsallık teorisi değişik paradigmalara işaret etmektedir. Stratejik durumsallık yaklaşımı büyük ölçüde örgütün özgür iradesi üzerine kuruludur.<sup>187</sup> Oysa temsilciliğini Burns ve Stalker<sup>188</sup>, Lawrence ve Lorsh<sup>189</sup>,

---

<sup>184</sup> Greenwood, Royston ve Hinings, C.R., "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism", The Academy of Management Review, Vol.21, No.4, 1996, s.1023.

<sup>185</sup> DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.63-82.

<sup>186</sup> Kraatz, Matthew S. ve Zajac, Edward J., "Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change", American Sociological Review, Vol.61, No.5, October 1996, s.812-836.

<sup>187</sup> Ketokivi, Mikko A. ve Schroeder, Roger G., "Structural-Contingency and Institutional Explanations in the Diffusion of Innovative Manufacturing Practices", Journal of Operations Management, 22, 2004, s.63-89.

<sup>188</sup> Burns, T. ve Stalker, G., The Management of Innovation, Tavistock, London, 1961.

<sup>188</sup> Lawrence, P. ve Lorsh, J., Organization and Environment, Harvard Business School., Boston, 1967.

<sup>188</sup> Perrow, Charles, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociologic Review, 32:, 1967, s. 194-208.

<sup>188</sup> Woodward, Joan, Industrial Organization, Theory and Practice, Oxford University Press. London, 1965.

Woodward<sup>190</sup> ve Perrow<sup>191</sup>, un yaptıkları “Yapısal Durumsallık (Structural Contingency) Teorisi” özellikle örgüt yapısını bağımlı değişken olarak ele alır ve seçilecek yapının büyük ölçüde çevre tarafından dayatıldığına işaret eder. Bu çalışmada daha ziyade yapısal durumsallık teorisi üzerinde durulacaktır.

Yapısal durumsallık teorisyenlerinin savundukları görüş basitçe; örgüt teknolojisinin, büyüklüğünün, hukuki özelliklerinin, çevresinin vb. mevcut özelliklerinin, kendisini örgütsel yapıda değişim olarak gösterecek “Örgütsel Uyum (Organizational Adaptation)”u etkileyeceğidir. Bu yaklaşım büyük ölçüde biyoloji bilimindeki, yaşam formlarının çevrelere uyumunu esas alan “İşlevselci Görüş”ten esinlenmiştir. Örneğin bu yaklaşıma göre fillerin hortumları, yüksek dallardan beslenebilmeleri için zaman içinde evrim geçirerek uzamıştır.<sup>192</sup> Örgütler de hayatta kalabilmek için, tıpkı doğadaki canlıların çevrelerinde yaşanan değişikliklere verdikleri tepkiler gibi; çevrede yaşanan değişimlere yapılarını uyduracaklardır.

Sistem yaklaşımı ve yapısal durumsallık yaklaşımı sıkça birbirleriyle karıştırılırlar; oysa bu iki teorinin arasında önemli bazı farklılıklar mevcuttur. Her şeyden önce sistem yaklaşımçıları, tüm insan ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını dikkate almaya çalışırlar. Oysa yapısal durumsalcılar daha ziyade örgüt yapısının teknik çevreye uyumu ile ilgilidirler. İkincisi, sistem yaklaşımçıları insanı oldukça zengin ve çok boyutlu bir varlık olarak görürler. Oysa yapısal durumsalcılar “Ortalama İnsan” düşüncesini esas alırlar. Bu farklılıklar büyük ölçüde sistem teorisyenlerinin sosyal psikoloji, yapısal durumsalcıların ise sosyoloji kökenli düşünce okullarından gelmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar bu iki teorinin bazı farklı noktaları varsa da; aynı zamanda birbirlerinden etkilendiklerini söylemek de mümkündür. Örneğin sistem teorisyenleri, örgütsel sistemlerin farklı durumlarda nasıl davranacağını araştırmışlardır. Yapısal durumsalcılar da, sistem teorisinin ana kavramlarından bir tanesi olan eş sonuçluluğa odaklanmışlar ve nihai amaç olan örgütsel uyuma farklı

---

yollardan ulaşılabileceğini ulaşılamayacağını araştırmışlardır.<sup>193</sup> Bu iki yaklaşım arasındaki farklar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 2.2.: Yapısal Durumsallık ve Sistem Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	<i>Yapısal Durumsallık Yaklaşımı</i>	<i>Sistem Yaklaşımı</i>
<i>Yaklaşımın temsilcilerinin bilimsel kökleri</i>	Sosyoloji	Sosyal-psikoloji
<i>Yaklaşımın odaklandığı nokta</i>	Tüm insan ihtiyaçları	Örgüt yapısının görev çevresine uyumlandırılması
<i>İnsana ilişkin varsayım</i>	Çok boyutlu insan	Ortalama insan

Durumsallık teorisinin örgütsel değişime yaklaşımı konusunda farklı fikirler ortaya atılmaktadır. Bu, yukarıda da ifade edildiği gibi durumsallık yaklaşımından ne anlaşıldığı ile ilgilidir. Örneğin durumsallık yaklaşımını daha mikro ve genel bazda ele alan bazı araştırmacılar vardır. Bunlardan bir tanesi olan Rosenthal; üst yönetimin değişimi kabul ettirmek ve direnci azaltmak için farklı örgütsel kademe ve fonksiyonlardaki çalışanlara karşı değişik yönetim tarzlarını benimsemenin faydalı olacağını ileri sürmektedir.<sup>194</sup> Durumsallığa örgüt yapısı perspektifinden bakan durumsal yapısal teori ise, örgütün yapısının teknik çevreye göre şekillendirilmesi fikrini temel almaktadır.

### 2.1.2. Örgütsel Değişimde Birincil Düzeyde Yönetici Etkisine Odaklanan Yaklaşımlar

Özellikle popülasyon ekolojisindeki çevresel seleksiyon kavramıyla zirveye çıkan çevreye yapılan vurgunun aksine örgütsel adaptasyon yaklaşımları, örgütsel değişimi birincil olarak örgütteki baskın koalisyon ve liderlerin çevredeki fırsat ve tehditlere

<sup>192</sup> Khandwalla, Pradip, **Design of Organizations**, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977, s.236-237.

<sup>193</sup> Khandwalla, a.g.e., s.249-250.

karşı iradi davranışı olarak kabul ederler. Popülasyon ekolojisinde açıkça, kurumsal örgüt teorisinde ise üstü kapalı olarak tehlikeli kabul edilen örgütsel değişim, adaptasyon teorilerine göre bir örgüt popülasyonundaki örgütsel ölüm oranlarını azaltan faktörlerden bir tanesidir. Örgütsel değişime adaptasyon yaklaşımını benimseyen örgüt teorileri arasında stratejik seçim ve sembolik eylem yaklaşımlarını saymak mümkündür:

### 2.1.2.1. Stratejik seçim teorisi ve örgütsel değişime bakışı

Child' a göre her örgüt içerisinde bazı politik gelişmeler olur. İşte stratejik seçim, örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranların bir başka değişle iktidardakilerin, örgütün stratejik eylem biçimleri hakkında karar verdikleri bir süreçtir.<sup>195</sup> Bir başka tanıma göre Miles ve Snow<sup>196</sup>, stratejik seçimi, örgütün davranışını açıklamada çevrenin etkisinden ziyade yöneticinin rolüne vurgu yapan yaklaşım olarak tanımlamaktadırlar. Bir diğer çalışmaya göre ise stratejik seçim; stratejik analiz, seçim ve uygulamadan oluşan stratejik yönetim sürecinin ikinci adımıdır.<sup>197</sup> Bir diğer yazara göre ise stratejik seçim yaklaşımı; kaynak bağımlılığı, politik ekonomi, strateji ve yapı vb. modelleri kapsayan geniş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temsilcileri dış çevrenin önemini kabul ederlerken; yöneticinin örgütsel adaptasyonun başarısının veya başarısızlığının temel belirleyicisi olduğuna ve dış çevreyi etkileyebilme kudretini bünyesinde barındırdığına inanırlar.<sup>198</sup> Bu yaklaşıma göre örgütler ve yöneticiler geniş bir seçim özgürlüğüne sahip olduklarından, sergilenen davranışlarda örgütten örgüte büyük farklılıklar gösterebilecektir. Nitekim Miller ve Friesen çalışmalarında, stratejik seçim teorisinin

---

<sup>194</sup> Rosenthal ,Paul, A Contingency Approach To Change Management: The Multi-Modal Approach to Handling Resistance, ([http://instructional1.calstatela.edu/prosent/CIS\\_581/Chap\\_2\\_Mgmt\\_Control.ppt#256,3,Slayt3](http://instructional1.calstatela.edu/prosent/CIS_581/Chap_2_Mgmt_Control.ppt#256,3,Slayt3)), Erişim Tarihi: 09.11.2004.

<sup>195</sup> Child, John, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", Organization Studies, 18/1, 1997, s.43-76.

<sup>196</sup> Miles, Raymond E. ve Snow, Charles, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw Hill Series in Management, Tokyo, 1978.

<sup>197</sup> North Lindsey College, Strategic Management Accounting, (<http://www.business.bond.edu.au/core11-130/general/lectures/week%203.ppt#2>), Erişim Tarihi: 30.11.2004.

<sup>198</sup> Cameron, Kim S., "Organizational Adaptation and Higher Education", The Journal of Higher Education, Vol. 55, No.2, 1984, s.127.

varsayımlarına uygun bulgulara ulaşmışlardır. Onlara göre çalışmalarının en önemli sonucu, tüm örgütler için çok fazla ortak değişim modeli bulamamış olmalarıdır.<sup>199</sup>

Özetle, stratejik seçim teorisine göre örgütsel değişim, dış güçlerin dayatmasıyla değil; örgütteki baskın koalisyonun iradesiyle başlatılan bir süreçtir. Her örgütteki baskın koalisyonun kompozisyonu ve bağlamı, diğer örgütlerdekinden farklı olacağından, bir örgütsel alandaki veya popülasyondaki örgütlerin değişim davranışları da birbirinden farklılık gösterecektir.

### **2.1.2.2. Sembolik eylem yaklaşımı ve örgütsel değişime bakışı**

Sembolik eylem yaklaşımı yapı ve teknolojiye ziyade; sembollerde, hikayelerde, olayları yorumlama biçimlerinde vb. değişime odaklanması nedeniyle stratejik seçim yaklaşımından farklılık arzeder. Bu yaklaşımda örgüt eylemi, örgütte süregelen olayların üyeler için anlamlı hale getirilmesi ve yerine getirilen faaliyetler hakkında sosyal uzlaşının veya ortak bir tanımın yaratılması ile ilgilidir. Bu yaklaşımda örgütsel değişim; örgüt üyelerinin paylaştıkları anlamları modifiye etmek için tasarlanmış sembolik davranışlar, ritüeller vb. araçların kullanımıyla sağlanır.<sup>200</sup>

## **2.2. AYNI ÖRGÜT TOPLULUĞUNA MENSUP ÖRGÜTLERDE BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARI**

Bu başlık altında öncelikle yukarıdaki başlığın iki temel unsurundan biri olan örgüt topluluğu kavramı tanımlanacaktır. Ardından da diğer temel unsur olan örgüt topluluklarında örgütler arası benzer davranışlara ilişkin yazıdan örnekler sunulacaktır.

### **2.2.1. Örgüt Topluluğu Kavramı**

Örgüt teorisinde genel olarak altı analiz düzeyinden bahsedilebilir. Bu düzeyler; “Uluslararası (World)”, “Ulusal (Societal)”, “Örgütsel Alan (Organizational Field)”,

---

<sup>199</sup> Miller, Danny ve Friesen, Peter, “Archetypes of Organizational Transition”, Administrative Science Quarterly, Vol.25, No.2, 1980, s.289.

<sup>200</sup> Cameron, a.g.m., s.129-131.

“Örgüt Topluluğu (Organizational Population)”, “Örgüt” ve “Örgüt Alt Sistemi”dir.<sup>201</sup> Burada, uluslararası ve ulus düzeyleri rahatça anlaşılacakları için açıklamaya gerek duyulmamaktadır. Örgütsel alan; ana tedarikçilerden, kaynak ve ürün tüketicilerinden, düzenleyici örgütlerden ve benzer ürün-hizmet üreten diğer örgütlerden oluşur.<sup>202</sup> Örgütsel alanlar, paylaşılan bilişsel ve normatif çerçevelere göre ya da ortak düzenleyici sistemlere göre tanımlanırlar. Eğitim sistemi, örgütsel alanlara bir örnek olarak verilebilir.<sup>203</sup> Örgüt topluluğu ise belli sınırlar içerisinde ortak formlara sahip örgütlerden oluşur. Örgüt formunu ise dar anlamda örgütün şeması, yazılı operasyon kuralları vb., daha geniş anlamda ise örgütlerin faaliyet biçimleri belirler.<sup>204</sup> Bu çalışmada örgüt topluluğu düzeyi esas alınacaktır. Çünkü örgütsel alan analiz düzeyi bu tezin iddiaları için çok geniş kalacaktır. Örneğin otomotiv sektörü üretici firmalar açısından düşünüldüğünde temel olarak otomotiv ana ve yan sanayi olmak üzere iki alt topluluğa ayrılır. Bu iki örgüt topluluğunun teknik çevreleri birbirinden farklıdır. Yan sanayi, ana sanayi için tedarikçi; ana sanayi ise yan sanayi için müşteridir. Bu anlamda, daha doğru bir analiz yapabilmek için örgüt toplulukları daha uygun bir seçenek gibi görünmektedir.

### **2.2.2. Çeşitli Analiz Düzeylerinde Benzer Örgüt Davranışları Üzerine Mevcut Yazıdan Bazı Örnekler**

Örgütlerin kimi zaman benzer davranışlar ortaya koymalarıyla ilgili uluslararası, ulusal ya da stratejik grup düzeyinde birçok çalışma yapılmıştır. 1960'larda özellikle Avrupa ve Amerika'da yönetimin evrensel olduğundan ve ulusların sınırlarına bakılmaksızın uygulanabilecek yönetim standartlarından bahsediliyordu. Bu anlayışa göre yönetim uygulamalarının benzerliği ülkeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldıracaktı: Üçüncü dünya ülkeleri zengin ülkeler kadar varlıklı olacak, kapitalist ve sosyalist ekonomik sistemleri benimseyen ülkeler arasındaki derin uçurumlar tarihe karışacaktı. Bu düşünce biçimine “Yakınsama Hipotezi (Convergence Hypothesis)” adı

---

<sup>201</sup> Scott, Institutions and ..., s.56.

<sup>202</sup> DiMaggio ve Powell, The Iron Cage..., s.64-65.

<sup>203</sup> Scott, Institutions and..., s.56.

<sup>204</sup> Hannan ve Freeman, The Population Ecology..., s.935-936.

verildi.<sup>205</sup> O yıllardan bu yana yazında yakınsama hipotezini destekleyen yani uluslararası düzeyde ortak yönetim anlayışlarına işaret eden birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin Swan çalışmasında, kauçuk ikamesi olarak kullanılan malzemelerin uluslararası düzeyde konu ile ilgili üretim örgütleri arasında kullanımının yayılımını anlatmaktadır. Bu çalışmada doğal kauçuk kullanan endüstriyelmiş ülkelerin iklim farklılığı nedeniyle doğal kauçuğu üretmediklerinden bahsedilmektedir. Ayrıca II. Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri'nin Uzak Doğu'dan gelen malların ülkeye girişini engellemesi alternatif arayışlarını güçlendirmiştir. Bu dönemde Amerikan hükümeti suni kauçuk üretimini özendirilmiş ve finansal olarak desteklemiştir. Suni kauçuğun içerisinde yer alacağı ürüne göre özelliklerinde değişiklikler yapılabilme gibi bir avantajının bulunması da bu girdinin uluslararası düzeyde yayılımını kolaylaştırmıştır. Daha sonraki yıllarda bu yenilik diğer ülkelerdeki üretim işletmeleri arasında da hızla yayılmıştır.<sup>206</sup> Yönetim alanında uluslararası düzeyde ortak davranışların veya kültürlerin olabileceğine işaret eden bir diğer çalışma Everett, Stening ve Longton'a aittir. Araştırmacılar bu çalışmalarına Kuzey Amerika, İngiltere ve Japonya merkezli çokuluslu firmaların Singapur'daki yan şirketlerinde görev yapan Amerikalı, İngiliz, Japon ve Singapurlu 365 yöneticiyi dahil etmişlerdir. Araştırma sonuçları dört farklı ulusa mensup bu yöneticilerin kendilerine sunulan 18 sıfat çiftine oldukça yakın anlamlar yüklediklerini ortaya koymaktaydı. Araştırmacılar bu durumu uluslararası düzeyde paylaşılan bir yönetsel kültürün varlığına dair önemli bir kanıt olarak yorumlamışlardır.<sup>207</sup> Bu konudaki bir diğer çalışmada Hughes, farklı ülkelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmıştır. Hughes çalışmasında insan kaynakları yönetiminin evrenselliğine ilişkin görgül kanıtların fazlalığına dikkat çekmektedir.<sup>208</sup>

Öte yandan yazında, yönetim uygulamaları ve kültürleri bağlamında ulusal kültürün fark yaratıcı bir unsur olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Özellikle

---

<sup>205</sup> Hofstede, Geert, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, Fall 1983, s.75.

<sup>206</sup> Swan, Philip, "The International Diffusion of an Innovation", The Journal of Industrial Economics, Vol.22, No.1, 1973, s.61.

<sup>207</sup> Everett, James E., Stening Bruce ve Longton, Bruce, "Some Evidence for an International Managerial Culture", Journal of Management Studies, 19, 2, 1982, s.159.

90'lı yıllarla beraber "Etik (Etic)" kökenli araştırmalar kadar sayıları çok olmasa da "Emik (Emic)"<sup>209</sup> temelli çalışmalarında yönetim yazınında yer almaya başladığı görölmektedir. Örneğin bu araştırmalardan bir tanesinde Schneider ve Meyer, ulusal kültürün çevresel belirsizlik ve örgütsel kontrol algısını etkilediğini belirtmişlerdir. Bu unsurlar bilindiği gibi aynı zamanda stratejik davranış biçimini de etkileyebilecek faktörlerdir. Nitekim araştırma bulguları Latin Amerika kökenli yöneticilerin sıkıntılı bir durumu "kriz" olarak değerlendirmeye daha yatkın olduklarını göstermiştir. Bir başka değişle ulusal kültürün stratejik yorum ve cevapları etkileyebileceği hipotezi doğrulanmıştır.<sup>210</sup> Bu grupta değerlendirilebilecek bir başka çalışmada ulusal farklılıkların "güven" düzeyini etkilediği, güven düzeyinin de işlem maliyeti algısında farklılıklar yaratacağı ileri sürölmüştür. Çalışmanın verileri "United States Commerce Department"ın 1977-1982 arasında Kuzey Amerika merkezli çokuluslu üretim firmalarında gerçekleştirdiği kıyaslama çalışmasının sonuçlarından alınmıştır. Araştırmanın sonuçları, güven düzeyini belirleyen kültürel farklılıkların işlem maliyeti algısını etkilediğini ve bu durumunda, diğer ölkelere yapılacak doğrudan yatırım düzeyi için belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>211</sup> Hofstede ise çalışmasında tıpkı bir ulusa mensup diğer bireylerin olduğu gibi örgüt teorisyenlerinin de kültürlerinden getirdikleri bazı yargılara sahip olduklarını, oluşturdukları teorilerin ulusal kültürden etkilendiğini savunmuştur. Hofstede düşüncesini desteklemek için örgüt bilimine önemli katkılar yapan F.W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet, Sun Yat-Sen vb. akademisyenlerin düşüncelerini, ulusal kültürün belirleyicisi olarak kabul ettiği 5 boyuttan ikisi olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eksenlerinden oluşan bir matriks üzerinde kümelemiştir. Özellikle Hofstede'nin çalışmasında yeralan şu cümleler oldukça dikkat çekicidir:<sup>212</sup>

---

<sup>208</sup> Hughes, Julia M. Christensen, "HRM and Universalism: Is There One Best Way?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 14, Issue 5, 2002, s.227.

<sup>209</sup> Daha Fazla Bilgi İçin Bakınız Sargut, A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, 2001, s.85-90.

<sup>210</sup> Schneider, Susan ve De Meyer, Arroud, "Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact on National Culture", Strategic Management Journal, Vol.12, 1991, s.307-320.

<sup>211</sup> Shane, Scott, "The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment", Strategic Management Journal, Vol.15, No.8, 1994, s.627-642.

<sup>212</sup> Hofstede, Geert, "Management Scientist are Human", Management Science, Volume 40, No.1, 1994, s.8.



*“Yalnızca örgütlerde çalışan bireyler değil, ayrıca örgütlenme üzerine yazanlarda bir kültürün çocuğudurlar...Daha önce vurgulandığı gibi örgüt teorisyenleri de insandırlar ve diğer faniler gibi kültürlerinden getirdikleri bazı yargılara sahiptirler...Bu çalışmada evrensel bir yönetim bilimine yönelik arayışın beyhude olduğunu göstermeye çalıştım.”*

Bir başka çalışmada ise Hofstede'nin 5 ulusal kültür boyutu esas alınarak, bir çokuluslu şirkette Avrupalı ve Asyalı çalışma birimlerinin finansal performansları yönetim uygulaması ve kültürel uyumun bir fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda; birimlerin finansal performanslarının, iş ünitesindeki yönetim uygulaması ve ulusal kültür uyumlu olduğu takdirde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>213</sup> Bir diğer çalışmada Miller, yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarının ülkeler arasında ve her ülke içinde endüstriler arasında farklılaşma gösterip göstermediğini araştırmıştır. Yazarın bulguları yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarının ülkeden ülkeye farklılık gösterirken; ülke içinde farklı endüstrideki yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı açısından türdeş eğilimler gösterdiklerini ortaya koymuştur.<sup>214</sup> Souza-Poza ve arkadaşları ise yaptıkları çalışmada TKY uygulamalarının farklı kültürlerde değişik şekillerde tezahür ettiğini görmüşler ve TKY uygulamalarında etnolojik kültürlerin dikkate alınmasının gerekliliğine işaret etmişlerdir.<sup>215</sup>

Aynı şekilde bir örgütsel alanda yeralan örgütlerin benzer davranışlar sergilediklerine dair de çok sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Huff'un çalışması bu konudaki mihenk taşlarından bir tanesidir. Huff'a göre; 1970'li yılların başında yaşanan ilk ciddi petrol krizi ile beraber, daha küçük ve ekonomik arabaların satışında büyük bir artış yaşanmıştır. Ancak Kuzey Amerika'lı otomobil üreticileri, benzin tasarrufuna yönelik bu eğilime farklı bir cevap vermişler ve mevcut durumu göz ardı etmeyi yeğlemişlerdir. 1980 yılına yani bıçak kemiğe dayanıncaya kadar da bu türde arabaları

---

<sup>213</sup> Newman, Karen L. ve Nollen, Stanley D., “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture”, Journal of International Business Studies, Vol.27, No.4, 1996, s. 773-779.

<sup>214</sup> Miller, Kent D., “Industry and Country Effects on Manager's Perceptions of Environmental Uncertainties”, Journal of International Business Studies, Vol.24, No.4, 1993, s. 693-714.

<sup>215</sup> Souza-Poza, Andres, Nystrom, Halvard ve Wiebe, Henry, “A Cross Cultural Study of Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.18, No.7, 2001, s.744.

üretmemek ve piyasaya sürmemek için direnmişlerdir.<sup>216</sup> Huff tarafından endüstrinin ortak davranışlarına ilişkin verilen bir diğer örnek de ev eşyaları endüstrisine aittir. Bu endüstride özellikle 1950'li yılların ikinci yarısında, endüstrinin yabancı menşeli firmalar tarafından işgal edilebileceği korkusu ortaya çıkmaya başlamıştır. Ardından 60'lı yılların hemen başında bu işgale karşı; fiyat rekabeti yapılması, otomasyonun geliştirilmesi, yenilik çalışmalarının hızlandırılması, ithalata ihracatla karşılık verilmesi gibi çözümler üreten makaleler endüstri dergilerinde sıkça görülmeye başlamıştır. Birkaç yıl sonra ise yeniden, endüstrinin dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı çok savunmasız olduğuna dair söylemler endüstride hızla yayılmaya başlamıştır.<sup>217</sup> Lai ve arkadaşları ise Hong-Kong'da farklı endüstrilerde yürüttükleri çalışmalarında, TKY uygulamaları bağlamında endüstriler arasında farklılıklar yaşandığını ve endüstri içi TKY davranış türdeşliğinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>218</sup> Bir diğer çalışmada Efil ve Eryılmaz, TKY uygulamalarının endüstriler arasında ve endüstri içinde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Çalışma bulguları otomotiv ve tekstil endüstrilerinde TKY uygulamalarının farklılaştığını ancak bu endüstrilerin içinde de geniş endüstri tanımları yüzünden TKY bağlamında yüksek bir türdeşliğin bulunmadığını göstermiştir. Araştırma sonuçları örgüt topluluklarında TKY uygulama davranışı türdeşliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.<sup>219</sup>

Öte yandan bu çalışma örgütsel değişim kavramını esas almaktadır. Dolayısıyla benzer davranışlar ifadesi kullanılırken, benzer örgütsel değişim davranışları kastedilmektedir. Yani değişimin hızı, çapı, örgütte ilk önce başladığı nokta ve benzer konularda ortak davranış kalıpları. Öte yandan hemen şunu da belirtmek gerekir ki; araştırmacı mutlak bir örgüt topluluğu içi farklılık veya benzerlikten bahsetmemektedir. Topluluk içerisindeki davranış benzerliği bu çalışmada bir doğru olarak düşünülmektedir. Doğrunun bir ucu topluluktaki tüm örgütlerin birbirlerinden farklı

---

<sup>216</sup> Huff, Anne Sigismund, "Industry Influences on Strategy Reformulation", Strategic Management Journal, Vol.3, No.2, 1982, s.119.

<sup>217</sup> Huff, a.g.m., s.129.

<sup>218</sup> Lai, Kee-Hung, Weerakoon, Thilaka S. ve Chang, T.C.E, "The State of Quality Management Implementation: A Cross Sectional Study of Quality Oriented Companies in Hong-Kong", Total Quality Management, Vol.13, No.1, 2002, s.744.

<sup>219</sup> Efil, İsmail ve Eryılmaz, Mehmet, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Sektör, Örgüt ve Alt Ünite Bağlamında Farklılıkların İncelenmesi ve Bir Araştırma", **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bursa, Mayıs 2004, ss.208-211.

davranışlar sergilemelerini temsil etmektedir. Doğrunun diğer ucu ise kusursuz örgüt topluluğu içi benzerliği ifade etmektedir. Bu tezin savunduğu düşünceye göre hiçbir topluluk bu iki ucun birinde değildir; aksine tüm örgüt toplulukları bu doğrunun üzerinde herhangi bir noktadadırlar. Dolayısıyla bir topluluğun homojen davranışlar sergilediği dile getiriliyorsa, bu göreceli bir durumu ifade etmektedir. Özetle bu çalışmanın ilk hipotezi, bazı toplulukların diğerlerine göre değişim davranışları açısından kendi içlerinde daha türdeş olduklarıdır. Çalışmanın sonraki hipotezleri ise, neden bazı toplulukların diğerlerine göre değişim davranışı bağlamında daha türdeş oldukları sorusu üzerine kurgulanacaktır.

### **2.3. ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA BENZER DEĞİŞİM DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ**

Örgütler çeşitli nedenlerle benzer davranışlar sergileyebilirler. Ancak bu davranış benzerliklerini, kimi zaman yazında kendisiyle karıştırılan Abrahamson ve Fombrun'un "Makro Kültür" kavramından ayırmak gerekmektedir. Makro kültür, bu yazarlar tarafından "Bir endüstride faaliyet gösteren farklı örgütlerin yöneticilerince paylaşılan inançlar" olarak tanımlanmaktadır.<sup>220</sup> Oysa benzer değişim davranışları sadece benzer normların veya bilişsel süreçlerin bir sonucu olmayabilir. Özetle, bir makro kültür bir toplulukta benzer davranışlar sergilenmesinin nedenlerinden sadece birisi olabilir. Bir başka deyişle topluluk içi davranış homojenitesi kavramı, makro kültür kavramını da içine alıyor gibi görünmektedir. Örgüt topluluklarındaki benzer davranış biçimlerinin nedenlerini şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

#### **2.3.1. Düzenleyici Çevrenin Etkileri**

Yazında, örgüt grubu dışında yer alan ve genellikle meşru güce sahip bazı aktörlerin, grup içi örgütleri belli yeniliklerin benimsenmesine zorlayabileceklerini gözler önüne seren çalışmalar mevcuttur. DiMaggio ve Powell'a göre bir örgütsel alandaki örgütler arasında "Eşbiçimlenme (Isomorphism)" yaratan üç türlü mekanizma

---

<sup>220</sup>Abrahamson, Eric ve Fombrun, Charles, "Macroculures: Determinants and Consequences", The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4, 1994, s.730.

vardır: Düzenleyici baskılar, normatif ve bilişsel unsurlar. Zorlayıcı eşbiçimlenme, örgüte bağlı olduğu diğer örgütlerden gelen veya içerisinde faaliyet gösterdiği toplumun kültürel beklentilerinden kaynaklanan formel veya informel baskılardır.<sup>221</sup> Genellikle bu zorlayıcı baskıları sergileyen aktörler devlet ve ona bağlı kurumlardır. Bu konuda bir diğer çalışma da; Baron, Dobbin ve Jennings'e aittir. Düşünürler çalışmalarının ikinci bölümünde 1939-1946 yıllarında örgütler arasında bürokratik kontrol mekanizmalarının yayılım nedenleri üzerine odaklanırlar. Araştırma, modern işgücü kontrol sistemlerinin şekillendirilmesinde üç ana aktörün rolü üzerinde yoğunlaşır: İşçi sendikaları, örgüt içerisinde "Personel Yönetimi" işlevini yerine getiren profesyoneller ve devlet. Çalışma özellikle 2.Dünya Savaşı esnasında hükümetin, insan gücü ile ilgili faaliyetlere müdahalelerinin pek fazla araştırmacı tarafından vurgulanmadığına dikkat çekerler.<sup>222</sup> Bir başka örnekte yazarlar, JCAHO (Joint Commission For The Accreditation of Health Care Organizations)'nun tüm akredite olmuş kurumları Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya zorladıklarından bahsetmektedirler.<sup>223</sup>

Bu konuda önemli çalışmalardan bir tanesi de Abrahamson'a aittir. Yazara göre yenilik yayılımında baskın yazın, yenilik seçiminin örgüt tarafından bağımsızca ve rasyonel biçimde yapıldığını savunur. Yani örgüt, yenilik tercihi aşamasında dış güçlerin etkisinde kalmaz ve ulaşmak istediği amaçlar ve yeniliğin teknik etkililiği konusunda yüksek düzeyde zihinsel netliğe sahip olduğu için en doğru karar verir. Bu anlayışı yani "Etkili Seçim (Efficient Choice)" perspektifini benimseyen baskın yazının aksine örgütün kararlarında bağımsız olamayacağını veya amaçlar ya da yeniliğin etkililik düzeyinde yeteri kadar netlik sağlayamayacağını savunan perspektifler de vardır. İşte Abrahamson'un "Zorunlu Seçim (Forced Selection)" olarak adlandırdığı yenilik yayılım perspektifi de düzenleyici çevrenin baskılarına odaklanır. Örgüt; amaçları hakkında zihinsel bir netliğe sahip olduğu ve yeniliği de başarılı bir şekilde analiz edebildiği halde; örgütün içinde yer aldığı grubun dışındaki bazı örgütler, grup içindeki örgütleri teknik olarak etkili olmayan yenilikleri benimsemeye ya da etkili

---

<sup>221</sup> DiMaggio ve Powell, *The Iron Cage...*, s.67.

<sup>222</sup> Baron, James, Dobbin, Frank ve Jennings, Deveraux, "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry", *American Journal of Sociology*, September 1986, s.350.

olanları reddetmeye zorlayabilirler. Grup dışındaki örgütler veya aktörler, grup içindekilere bazı yenilikleri dikte edebilecek meşru güce sahiptirler.<sup>224</sup>

Öte yandan örgütün düzenleyici çevresi her zaman çok yönlendirici olmayabilir. Düzenleyici çevrenin örgütler üzerindeki etki derecesi, örgütsel alana ve hatta örgüt topluluğuna göre farklılaşacaktır. Örneğin Edelman çalışmasında Kuzey Amerika’da çalışma ilişkilerini düzenleyen yasaların oldukça yoruma açık olduklarını belirtmektedir. Bu durum yazara göre örgütlere geniş bir davranış serbestliği sağlamaktadır.<sup>225</sup> Bir başka çalışmada Edelman ve Suchman, örgütlerin düzenleyici çevrelerine ilişkin bir tipoloji önerisi sunarlar. Bu sınıflandırmadaki ilk yasal çevre türü, örgüte geniş bir davranış özgürlüğü tanıyan “Kolaylaştırıcı Yasal Çevre (Facilitative Environment)”dir. İkinci çevre biçimi, birincisine nazaran daha sert olan ve örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerine ve benimsenecek örgüt biçimlerine ilişkin genel kuralları belirleyen çevredir (Constitutive Environment). Üçüncü ve son çevre tipi, bu bahsedilen üç düzenleyici çevre arasında örgütlere karşı en sert olanıdır. Bu çevre (Regulatory Environment) örgütün davranışlarını ve çevreyle olan ilişkilerini aktif biçimde izleyen çevredir.<sup>226</sup> Özellikle yeni gelişen, “genç” endüstrilerde birinci tipteki düzenleyici çevreyle karşılaşılması beklenir. Örneğin Türkiye’de bilişim sektörü diğer sektörler ile karşılaştırıldığında göreceli olarak çok genç bir endüstri olduğundan; bu sektöre ilişkin düzenleyici baskıların diğer sektörlerdekine göre daha sınırlı olması beklenebilir. Greenwood ve Hinings, benzer şeyleri Kuzey Amerika için söylerler. Kuzey Amerika’da yeni gelişen bir sektör olan biyoteknolojide, diğer olgun sektörlerle oranla düzenleme miktarı daha azdır ve diğer örgütlerin davranışlarına müdahale edecek lider örgütler daha az belirgindirler.<sup>227</sup>

---

<sup>223</sup> Carson, Paul Philips, Lanier, Patricia A., Carson, Kerry David ve Birkenmeier, “A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment”, *Journal of Management History*, Vol.5, No.6, 1999, s.321.

<sup>224</sup> Abrahamson, Eric, “Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations”, *The Academy of Management Review*, Vol.16, No.3, 1991, s. 594-595.

<sup>225</sup> Edelman, Lauren B., “Legal Ambiguity and Symbolic Structures, Organizational Mediation of Civil Rights Law”, *The American Journal of Sociology*, Vol.97, No.6, 1992, s.1531-1576.

<sup>226</sup> Edelman, Lauren B. ve Suchman, Mark C., “The Legal Environments of Organizations”, *Annual Review of Sociology*, Vol.23, 1997, s.479-515.

<sup>227</sup> Greenwood ve Hinings, *Understanding Radical Organizational...*, s.1029-1030.

Bu çalışmanın da savunduğu düşünce örgüt topluluklarının yasal çevrelerinin örgütlerin üzerinde baskı derecesi arttıkça yani yasal çevre Edelman ve Suchman'ın düzenleyici çevre tipolojisinde üçüncü sınıfta yer alan çevre tanımına yaklaştıkça, aynı örgüt topluluğundaki örgütlerin benzer değişim davranışları gösterme eğilimlerinin artacağıdır. Öte yandan bu noktada bir başka soruda, zorlayıcı baskıların örgüt topluluklarında değişim uygulamaları bağlamında ne tür bir benzerlik yaratacağıdır. Daha önce de dile getirildiği gibi yeni kurumsalcı örgüt teorisi, örgütsel değişimden ziyade örgütlerarası benzerliklere ve örgüt uygulamalarının durağanlığına dikkat çeker.<sup>228</sup> Kurumsal çevresi güçlü olan örgüt topluluklarında zorlayıcı baskılar daha ziyade durağanlığı özendirir gibi görünürken, yukarıda anlatıldığı gibi ender de olsa kimi zaman düzenleyici baskılar örgütleri değişmeye de sevk edebilirler. Ancak bu değişimin türü genellikle yazında çeşitli çalışmalarda da ifade edildiği gibi küçük parçalı değişim şeklinde olacaktır.<sup>229</sup> Küçük parçalı değişim ile hedeflenen, bir yandan mevcut düzenden çok büyük bir değişimle sapmayarak örgütsel alandaki varolan yapıyı korurken, diğer yandan örgüt topluluğunda değişmemekten kaynaklanabilecek gerginliği belli ölçülerde azaltmaktır. Bu anlayış Reger ve arkadaşlarının "Tektonik Değişim"<sup>230</sup> olarak adlandırdıkları kavramla da benzerlik göstermekle beraber, bu çalışmada küçük parçalı değişim kapsamında ele alınacaktır. Ancak şunu tekrar vurgulamakta fayda vardır: Bu çalışma popülasyon ekolojistleri gibi örgüt topluluğunun yapısı ne olursa olsun radikal değişimin olamayacağını iddia etmez ya da geleneksel stratejik seçim okulu gibi büyük ölçüde radikal değişim üzerine odaklanmaz. İddia edilen, her ne kadar tersini savunan çalışmalar mevcutsa da<sup>231</sup>, düzenleyici baskıların yoğun olarak hissedildiği örgüt topluluklarında küçük parçalı değişimin yoğun biçimde gözlemlenebileceğidir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi, örgütlerin bir yandan küçük parçalı değişim yaşarken diğer yandan teknik çevrelerinin ve benzer unsurların etkisi ile radikal değişimler yaşamaları da mümkündür. Ya da kesintili denge teorisinde

---

<sup>228</sup> Greenwood ve Hinings, *Understanding Radical Organizational...*, s.1023.

<sup>229</sup> Buchko, A.A., *Barriers to Strategic Transformation*, Shrivatava, P., Huff, Anne ve Dutton, Jane (Edts.), **Advances in Strategic Management**, Volume 10, Jai Pres, Greenwich, 1994, s.81-106.

<sup>230</sup> Reger ve diğerleri, a.g.m., s.32.

<sup>231</sup> Carroll, Glenn ve Huo, Yangchung Paul, "Organizational Task and Institutional Environments in Ecologic Perspective: Findings from Local Newspaper Industry", *The American Journal of Sociology*, Volume 91, Number 4, January 1986, s.867.

anlatıldığı gibi zaman içerisinde, örgütün küçük parçalı ve radikal değişimlerinin birbirini takip etmesi ihtimal dahilindedir.

#### 2.4.2. Danışmanlık Firmalarının Etkisi

Bu başlık altında yönetim danışmanlığı firmalarının örgütlerin davranışlarını etkileyebileceği, bu sürecin de genellikle örgütler arasında bazı benzerliklerle sonuçlanabileceği tartışılacaktır. Danışmanlık firmalarının örgütler üzerinde etkilerini arttıracaklarını ileri sürmek aslında çok radikal bir kehanet değildir. Gerçekten de araştırmalar yönetim danışmanlığı pazarının (Dolayısıyla yönetim danışmanlığı firmalarından destek alan örgüt sayısının) birçok ülkede hızla büyüdüğünü ortaya koymaktadır. Nitekim gerçekleştirilen bir araştırma, İngiltere'deki yönetim danışmanlığı endüstrisinin bir önceki yıla göre 2003 yılında %9,4 oranında büyüdüğünü ortaya koymaktadır.<sup>232</sup> Derinlemesine bir inceleme yapmadan önce yönetim danışmanlığı kavramı ile ne anlatılmak istendiğinin açıkça ortaya konmasında fayda vardır. Araştırmacıya göre bu noktada en doğru tanımlı yapabilmek için, danışmanların kendilerini ve hizmetlerini nasıl tanımladıklarına bir göz atmak yerinde olacaktır. Bir tanıma göre yönetim danışmanlığı:<sup>233</sup>

*“Gelişmiş ülkelerde ve dünyada yaygın olarak kullanılan, kuruluşların verimliliğini arttırmak ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak için tecrübeli elemanlar tarafından tüm yönetim konularında gerçekleştirilen bağımsız ve profesyonel bir hizmet türüdür.”*

Bir diğer danışmanlık firmasının internet sayfasında ise yönetim danışmanlığı şu şekilde tanımlanmaktadır:<sup>234</sup>

*“Danışmanlık bir tür antrenörlüktür. Danışman sahaya girip gol atacak kişi değil, ideal takımı kuracak ve takımın hedeflere ulaşacak şekilde oynamasını sağlayacak kişidir.”*

<sup>232</sup> Taylor, Sarah, “Announcement: Consultancy Sector Returns to Significant Growth”, Strategic Change, 13, 2004, s.163.

<sup>233</sup> Kadem, “Yönetim Danışmanlığı Nedir?”, (<http://www.kadem.com.tr>), Erişim Tarihi: 29.09.2005.

<sup>234</sup> Vision Europe, (<http://www.visioneurope.com.tr/danismanlik.asp>), Erişim Tarihi: 29.09.2005.

Son olarak birçok danışmanlık firmasını bünyesinde toplayan “Türkiye Yönetim Danışmanları Derneği”nin sayfasında yönetim danışmanı ve danışmanlığı kavramlarına şu şekilde açıklık getirilmektedir:<sup>235</sup>

*“Yönetim danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunları araştırmak, belirlemek ve uygun önerileri geliştirerek bu önerilerin uygulanma sürecine destek vermeyi içeren hizmettir...Yönetim danışmanları işletmelerin sorunlarını çözme veya kaynak ve olanaklardan faydalanmalarını sağlamak üzere işletmenin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri sağlayan ve bunun karşılığında ücret alan kişilerdir. Yönetim danışmanı, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak, mevcut verilerin analizini yapar, deneyim ve birikimlerini katarak bir senteze varır ve bu alanlarda sağladığı tarafsız ve etkin bilgi, yorum, öneri ve uygulama desteğini organizasyonun gelişimi ve müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda ve mesleki etik kurallar çerçevesinde uygulayan meslek grubunun üyeleridir.”*

Bir bakış açısına göre örgütler danışmanlık firmalarının etkisinde kalarak benzer davranışlar sergileyebilirler. Nitekim yazında, danışmanlık firmalarının örgütler arasındaki benzerliğin başlıca nedenlerinden olduğuna değinen çok sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Capon, Farley ve Hulbert; stratejik planlama uygulamalarının uluslararası düzeyde yayılma nedenlerini araştırmışlardır. 20 ülkeden 152 uzman katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada; daha uzun soluklu çözümler gerektiren problemlerin ortaya çıkması, planlama tekniklerinde ve veri yönetimindeki gelişmeler, icra kurullarının ve üst yöneticilerin stratejik planlamanın önemini kavramaları ve bu yönde yeteneklerini geliştirmeleri gibi faktörlerin yanı sıra, planlama hakkındaki başarı öyküleri ve başarılı danışmanlık firmalarının da bu yayılımda önemli rol oynadığından bahsedilmektedir.<sup>236</sup> Öte yandan bu noktada araştırmacıların dikkat çektikleri bir başka

<sup>235</sup> Yönetim Danışmanları Derneği, “Yönetim Danışmanları Özet Bilgiler”, (<http://www.yyd.org.tr/yeni/ydd%20hizmetleri3.htm>), Erişim Tarihi: 29.09.2005.

<sup>236</sup> Capon, Noel, Farley, John U. ve Hulbert, James, “International Diffusion of Corporate and Strategic Planning Practices”, Columbia Journal of World Business, Fall 1980, s. 9.



husus da, uluslararası firmaların genellikle bu bilgiyi yaratırken kendi iç kaynaklarını kullanmaları; ulusal firmaların ise daha ziyade yönetim seminerleri, teknik yayınlar, danışmanlar ve örgüt dışından deneyimli yöneticilerin iş başına getirilmesi gibi dış kaynaklara ağırlık vermeleridir.<sup>237</sup>

Yine bu konuda önemli çalışmalardan bir diğeri de Abrahamson'a aittir. Daha önce söylendiği gibi Abrahamson; yenilik yayılım sürecinde örgütün yeniliğin benimsenmesi kararını özgürce verebilmesi ve kendi amaçları ya da yeniliğin teknik etkililiği hakkında net bir değerlendirme sistemine sahip olması kriterlerine göre yenilik yayılım perspektiflerini dört kategoride toplamaktadır. Bu perspektiflerden bir tanesi de Abrahamson'un "Yönetim Modası (Management Fashion)" olarak adlandırdığı perspektiftir. Yönetim modası perspektifine göre bir gruptaki örgütler, grup dışındaki bazı aktörlerin ki bunlar genellikle danışmanlık firmaları, o sektörle ilgili yayınlar, işletme eğitimi veren okullar vb.dir; etkisi ile teknik anlamda etkili olmayan bazı yenilikleri benimseyebilirler ya da etkili olanları reddedebilirler. Ancak örgüt grubu dışındaki aktörlerin zorunlu seçim perspektifinde olduğu gibi yasal güçleri yoktur. Bu yüzden bu aktörler, grup içerisindeki örgütler arasında kendi istedikleri yeniliklerin yayılımını sağlamak için, örgütlerin farkındalıklarını geliştirmeye veya algılarını değiştirmeye çalışırlar.<sup>238</sup> Bu anlamda bu çalışmanın hipotezlerinden bir tanesi, bir örgüt topluluğundaki örgütler arasında yönetim danışmanlarından destek alınma sıklığı arttıkça, örgütler arasındaki değişim davranışı bağlamında türdeşliğin artacağıdır. Öte yandan örgüt topluluklarındaki danışman kullanım sıklığını belirleyecek faktörlerden bir tanesi de örgütlerin ölçeğidir. Çok büyük ölçekli, bir başka deyişle dev firmalar, daha önce de belirtildiği gibi kendi yönetim bilgilerini kendileri yaratma iddiasındadırlar. Örneğin Chrysler, Ford ve General Motors, otomotiv sektöründe bir standardizasyon sağlayabilme düşüncesiyle 1994 yılının sonlarına doğru QS 9000'i yaratmışlardır.<sup>239</sup> Küçük ölçekli firmaların ise maddi sıkıntıları nedeniyle büyük danışmanlık firmalarından çok fazla destek almaları pek olası görünmemektedir. Bu anlamda danışmanlık firmalarından destek alacak olan firmalar, genellikle orta ve

---

<sup>237</sup> Capon, Farley ve Hulbert, a.g.m., s.10.

<sup>238</sup> Abrahamson, a.g.m., s. 595-596.

<sup>239</sup> Introduction to QS 9000, <http://et.nmsu.edu/~etti/summer97/manufacturing/qs9000>, Erişim Tarihi: 10.03.2004.

maddi sıkıntılarına rağmen küçük ölçekli firmalar olacaktır. Bu nedenle bir örgüt topluluğunda, orta ve küçük ölçekli firma sayısı arttıkça, danışmanlık hizmetlerinden yararlanma sıklığı da artacaktır.

Öte yandan bu noktada bazı düşünürler, danışmanlık firmalarının örgüt topluluklarında davranış türdeşliği yaratmayacağını iddia edebilirler. Bu düşüncelerine birinci neden olarak danışmanlık firmalarının kendi içlerinde farklı olmasını gösterebilirler. Gerçekten de danışmanlık firmaları ölçek bağlamında (Küçük, orta, büyük), orijin bağlamında (Ulusal veya uluslararası) vb. birbirlerinden farklılaşabilirler. Danışmanlık firmalarının türdeşlik yaratmayacağına yönelik iddiaların ikinci nedeni ise yönetim bilgisi tüketicilerinin yani bu bağlamda müşteri şirketlerin taleplerinin birbirinden farklı olacaktır. Ancak danışmanlık firmalarının yaratacağı türdeşliği bozması beklenen bu faktörleri etkisiz hale getirebilecek bazı faktörler mevcuttur. Birincisi, yönetim danışmanlığı dünyaya Kuzey Amerika'dan yayılan bir kavramdır, dolayısıyla birçok ülkede ya Amerikan kökenli ya da Amerikan yönetim danışmanlığı kültüründen etkilenmiş birçok danışmanlık firması faaliyet göstermektedir. İkincisi, danışmanlık sektöründe firma parçalanmaları çokça yaşanan bir durumdur. Genellikle büyük firmalardan ayrılan danışmanlar, yeni danışmanlık firmaları kurarlar ve mesleklerini devam ettirirler. Üçüncüsü, danışmanlık firmalarının yöneticileri genellikle işletme lisans veya yüksek lisans eğitimi almış eğitilmiş bireylerdir. Avrupa'da birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de genellikle işletme eğitimi Amerikan işletmecilik eğitiminin etkisinde kalmıştır. Dolayısıyla bu anlamda da bir türdeşlik yaşanması mümkündür. Ayrıca danışmanlık firmalarının profesyonel birlikler kurmaları, kimi zaman büyük danışmanlık firmalarının küçük olanların yöneticilerine eğitimler vermeleri gibi faktörler de danışmanlık sektöründe sürecin arz tarafında türdeşliği artırabilecek faktörler olarak görünmektedir. Öte yandan sürecin talep tarafına yani müşteri firmalar tarafına bakılırsa bu noktada da kimi zaman türdeşlik yaşanması mümkündür. Örneğin gerçekleştirilen bir çalışma İtalya'da danışmanlık firmalarından alınan hizmetler bağlamında bir karşılaştırma yapmış ve KOBİ'lerin daha ziyade "Kıta (Hard) Danışmanlık Hizmetleri" olarak adlandırılan danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını ve "Yumuşak (Soft) Danışmanlık Hizmetleri"ne daha az ilgi gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu noktada kıta danışmanlık hizmetleri grubunu

finans ve kontrol, enformasyon sistemleri, kalite güvence sistemleri ve kalite yönetimi uygulamaları, lojistik, Ar-Ge çalışmaları, pazarlama-satış yönetimi çabaları vb. oldukça standartlaştırılmış hizmetler oluşturmaktadır. Yumuşak danışmanlık hizmeti grubunu ise örgütlenme, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi danışmanlık firmalarının yüksek düzeyde esnek davranış sergileyebilecekleri hizmetler oluşturmaktadır. Bu ikinci grup, danışmanların bilgisinin ve başarısının daha fazla ön plana çıktığı hizmetleri içermektedir.<sup>240</sup> Kısacası bu çalışma, danışmanlık firmaları ve onların bilgisini talep edenler arasında farklılıklar yaratabilecek bazı faktörler olsa da; danışmanlık firmalarının bir örgüt topluluğunda faaliyet gösteren örgütler arasında türdeşliği arttırıcı yönde etki yaratacağı fikrini savunmaktadır. Nitekim Crucini ve Kipping’de çalışmalarında tezin bu düşüncesini destekler bulgulara ulaşmışlardır.<sup>241</sup>

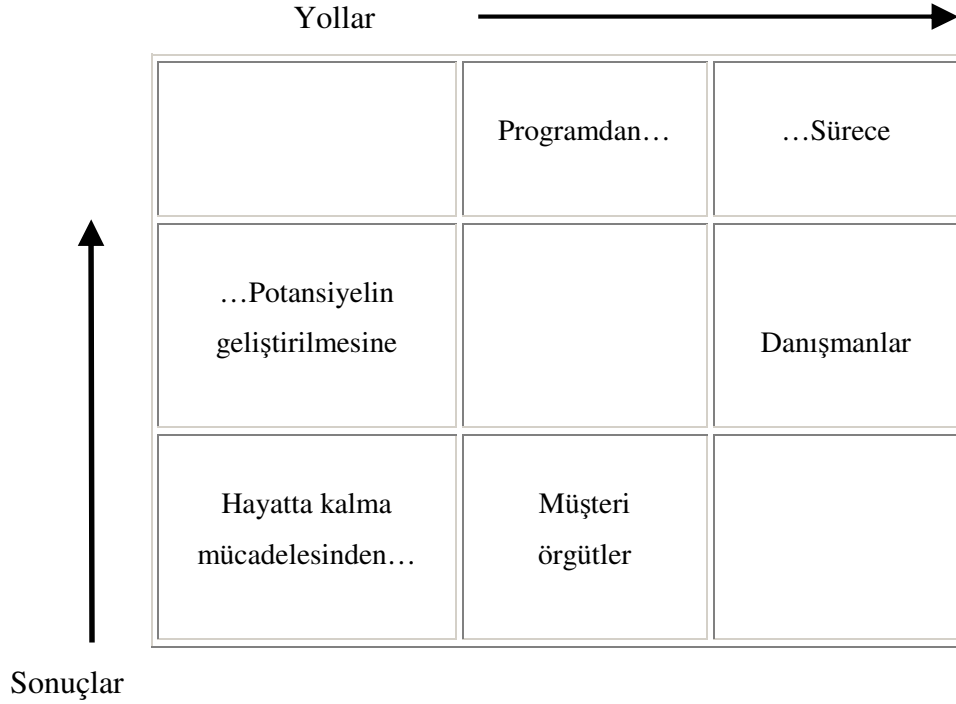
Bu çalışmanın sorularından bir tanesi de danışmanlık firmalarının örgüt topluluklarında özellikle hangi değişim tür ve anlayışlarının yayılımına hizmet edebilecekleridir. Bu konudaki ilginç çalışmalardan bir tanesi Tosey ve Robinson’a aittir. Bu düşünürler çalışmalarında örgütsel dönüşüme ilişkin bir tipoloji sunmuşlardır. Tosey ve Robinson’un dönüşüm tipolojisi 2x2 bir matristen oluşur. Matris aşağıda şekilde sunulmaktadır:<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Crucini, Cristina ve Kipping, Matthias, “Management Consultancies as Global Change Agents?: Evidence From Italy”, Journal of Organizational Change Management, Volume 14, Number 6, 2001, s.570-589.

<sup>241</sup> Crucini ve Kipping, a.g.m., s.588.

<sup>242</sup> Tosey ve Robinson, a.g.m., s.107.



Şekil 2.2.: Tosey ve Robinson'un dönüşüm tipolojisi

Matrisin dikey eksenini dönüşümün amacı oluşturmaktadır. Dönüşümün amacı, örgütün yaşamını sürdürmek veya örgütün potansiyelini geliştirmek olabilir. Yatay eksen ise yukarıda değinilen dönüşüm amaçlarına nasıl ulaşılabileceği ile ilgilidir. Amaçlara planlı metotlarla ve kontrollü çabalarla yani programlı biçimde ulaşılabilir ve dönüşüm bir "nihai ürün" gibi düşünülebilir. Öte yandan dönüşüm daha ziyade çok belirgin bir metot olmadan da gerçekleştirilebilir ve uzun bir yolculuk yani bir "süreç" gibi düşünülebilir. Tosey ve Robinson'a göre bu noktada müşteri ve dış danışman tercihleri farklılaşır. Müşteri yani örgüt daha ziyade hayatta kalabilmek için programlı değişim çabalarını tercih edecektir. Öte yandan danışmanlar ise; belki de örgütle daha fazla zaman geçirmelerine imkan verdiği için; daha ziyade belli bir metot izlemeden, zamana yayılı, ne zaman sonuçlanacağı çok fazla belli olmayan bir dönüşüm anlayışını tercih etme eğiliminde olacaklardır. Bir başka çalışmada ise Sauser ve Sauser, örgüt danışmanlarının (kendilerini de bu gruba katarlar) örgütlere süreç temelli olmayan, daha somut ve sonlu değişim projeleri sunduklarından bahsederler:

*“...Her başarılı değişim projesi sonunda; müşterilerimizi tebrik ederek, ücretimizi tahsil ederek ve geri kalan görevleri örgütün yönetim takımına bırakarak projenin sona erişini kutlarız.”*

Bu iki görüşten ikincisi daha mantıklı gibi görünmektedir. Düşüncemize göre danışmanlık firmaları; süreç bazlı olmayan, değişimi sonlu bir yapı bir başka değişle nihai bir ürün gibi gören bir yaklaşımı tercih edeceklerdir. Çünkü bu takas (Exchange) sürecinde danışmanlık firmalarının amacı, değişim danışmanlığı karşısında belli bir ücret almaktır. Dolayısıyla firmalar, bir an önce değişim projesini tamamlayıp, karşılığını almak isteyeceklerdir. Bir çalışmada, araştırmacıların danışmanlık firmalarının yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler esnasında danışmanlık firmalarının yöneticilerinin kullandıkları ifadeler de bu düşüncüyü destekler niteliktedir.<sup>243</sup>

*“Bir değişim projesi üzerinde uzun süre çalışmamız ve ardından sonuçlarını bekleyip değerlendirmemize imkan yoktur. Eğer bunu yaparsak, başka projelere yönelmememiz ve sadece o projeye uğraşmamız gerekir.”*

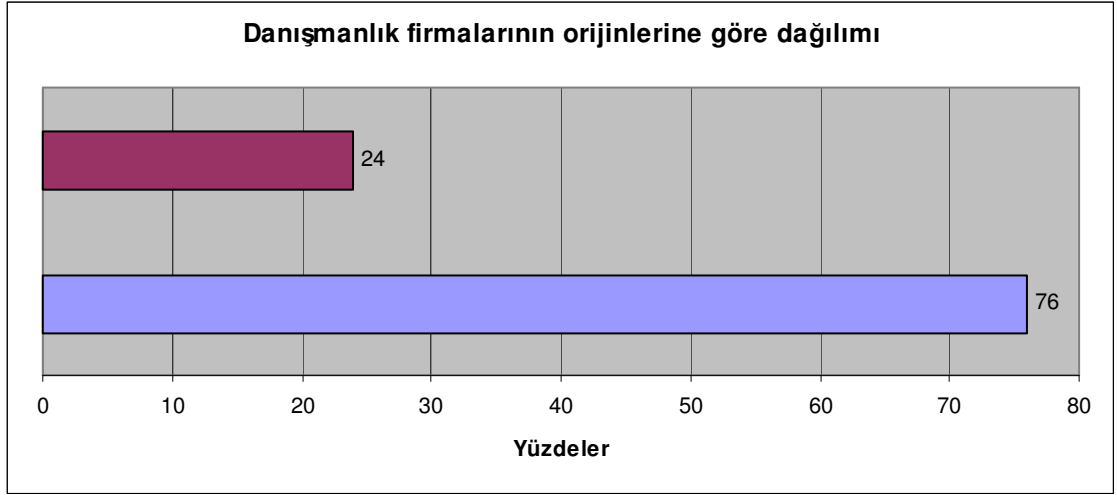
Öte yandan danışmanlık firmalarını, sonuçları ve bitiş tarihi belli, daha somut projeler sunmaya iten diğer faktörler de yönetim danışmanlığı endüstrisinin küreselleşmesi ve buna bağlı olarak firmalar arasında rekabetin artması ve de yazılı basında danışmanlık firmalarına karşıt grupların sayısının gün geçtikçe artmasıdır. Son zamanda büyük danışmanlık firmaları mümkün olduğunca somut projeler üreterek ve hatta müşterilerine katmadеđer yaratma garantisi vererek kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaya çalışmaktadırlar.<sup>244</sup> Ayrıca, danışmanların plansız değişim yaklaşımını savunmaları kendi varlıklarını inkar etmek anlamına da gelecektir. Çünkü eğer değişim planlanamıyorsa, kendilerine de ihtiyaç kalmayacaktır. Örgütün çevresel determinizmin azami seviyede olduğu bu durumda yapacağı tek şey köşesine çekilip, kaderini kabul etmek olacaktır. Bu bağlamda, danışmanlık firmaları değişimin planlanabileceğine inanmak ve kendilerine olan talebi arttırmak için müşterilerini de buna inandırmak zorundadırlar.

---

<sup>243</sup> Wright, Cristopher ve Kitay, Jim, “But Does it Work: Perceptions of the Impact of Management Consulting”, *Strategic Change*, 11, s.274.

<sup>244</sup> Wright ve Kitay, a.g.m., s.271-278.

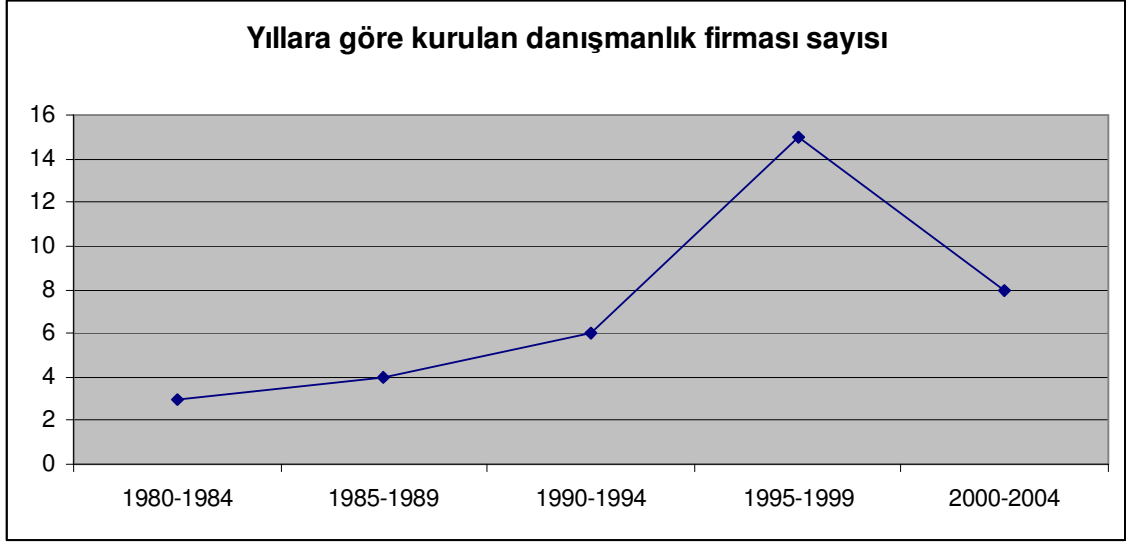
Bu noktada, bu çalışmanın yazarı Türkiye’de danışmanlık firmaları üzerinde dar kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmacı, danışmanlık firmalarına ilişkin hipotezlerini desteklemek için gerçekleştirdiği bu ön araştırmaya internet sitelerine ulaşabildiği 69 danışmanlık firmasını dahil etmiştir (Danışmanlık firmalarının adları ve internet sitelerinin adresleri Ek 1’de sunulmaktadır). Bu firmaların orijinlerine göre bir sınıflandırma yapıldığında, orijini bilinen firmaların %76’sının Türk, %24’ünün ise yabancı kökenli olduğu ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu dağılım ortaya konmaktadır.



Şekil 2.3.: Danışmanlık firmalarının orijinlerine göre dağılımları

Araştırma ayrıca, çalışan sayılarına internet sitelerinden ulaşılabilen danışmanlık firmalarının ortalama 12 danışmanı bünyelerinde barındırdıklarını ortaya koymaktadır. Firmaların %79’unun çalıştırdıkları tüm danışmanlar Türk kökenliken, %21’nin kadrolarından en az bir yabancı danışman bulunmaktadır.

Danışmanlık firmalarının internet siteleri üzerinden yapılan bu çalışmanın diğer bir bulgusuna göre özellikle 1995-1999 döneminde, yönetim danışmanlığı pazarına giren firma sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır. 2000-2004 periyodunda yaşanan düşüşün nedeni ise pazarın daralması, danışmanlık firmalarının kuruluş işlemlerine ilişkin yasal düzenlemelerin artması veya bu aralıkta kurulan danışmanlık firmalarının kendilerine ilişkin enformasyonu paylaşmamış olmaları olabilir. Aşağıdaki şekilde belli periyotlarda, yönetim danışmanlığı pazarına giren firma sayıları sunulmaktadır.



Şekil 2.4.: Danışmanlık Firmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Bu çalışmayı hazırlayan yazar, 69 danışmanlık firmasının internet sitelerini araştırırken 12 firmanın sitesinde örgütsel değişime “Danışmanlık ve eğitim hizmetleri” başlığı altında değinildiğini gözlemlemiştir. Firmalardan 10 tanesi doğrudan “Değişim Yönetimi” kavramını kullanarak, planlı değişim paradigmasını esas aldıklarını ortaya koymuşlardır. Hatta firmalardan bir tanesinin sitesinde örgütsel değişim hakkında bilgi verilirken Lewin’in üç adımlı modeli anlatılmaktadır. Kalan iki firma ise dolaylı yollardan planlı değişimi temel aldıklarını yansıtmışlardır. Örneğin bu firmalardan bir tanesinin sitesinde değişimin liderden başladığı ifadesine yer verilerek değişimin yönetilebileceği fikrinin esas alındığı ortaya konmaktadır. Dolayısıyla bu sitelerden elde edilen bulgular da, bu çalışmanın danışmanlık firmalarının çok baskın biçimde planlı değişim fikrini savunacakları iddiasını desteklemektedir. Özetle bu başlık altında ifade edilen hipotez bir daha tekrarlanacak olursa; bir örgüt topluluğundaki örgütlerin danışmanlık firmaları ile temasları arttıkça, o toplulukta planlı değişim çabaları ile karşılaşılma oranı da artacaktır.

Araştırmacı, danışmanlık firmalarını bir de katı ve yumuşak danışmanlık hizmetleri bağlamında değerlendirmiştir. Bu çalışmayı gerçekleştiren araştırmacı, Crucini ve Kipping’in çalışmasında yapılan yönetim danışmanlığı alanlarına ilişkin sınıflandırmaya, eksikliğini hissettiği bir hizmet sınıfını da kendisi ekleyerek (Bireysel gelişim veya akademik söylevdeki ifadesiyle örgütsel davranış-psikoloji) 11 hizmet

sahasına göre danışmanlık firmalarını değerlendirmiştir. Araştırma bulguları Tablo 2.3.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.3.: Danışmanlık Firmalarının Hizmet Sahalarına Göre Dağılımları

<i>Hizmet sahası</i>	<i>Örneklemdaki danışmanlık firmalarının % kaçının o hizmet sahasında faaliyet gösterdiği</i>
Kalite yönetimi	60
İnsan Kaynakları Yönetimi	56
Bireysel Gelişim	46
Organizasyon	39
Stratejik yönetim	37
Muhasebe-Finansal yönetim	36
Pazarlama ve Satış yönetimi	31
Eğitim ve Formasyon	15
Enformasyon Sistemleri	13
Üretim yönetimi	10
Lojistik	4

Bulgulardan da görüldüğü gibi, 69 danışmanlık firmasının %60'ı kalite ve ilgili konularda danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermektedir. Kalite yönetimini, %56'lık oranla insan kaynakları yönetimi hizmet sahası takip etmektedir. Danışmanlık firmalarının en az faaliyet gösterdikleri sahalara ise sırasıyla lojistik, üretim yönetimi ve enformasyon sistemleridir. Eğer bu bulgular katı ve yumuşak danışmanlık hizmetleri sınıflandırması açısından değerlendirilirse, danışmanlık firmalarının %38.6'sının yumuşak hizmetleri (Organizasyon, strateji, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve formasyon, bireysel gelişim) verdikleri ortaya çıkmaktadır. Firmaların ortalama %25,6'sının ise katı danışmanlık hizmetleri (Üretim yönetimi, lojistik, kalite,



muhasebe-finance, enformasyon sistemleri, pazarlama-satış) alanında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Danışmanlık firmalarının katı ve yumuşak danışmanlık hizmetleri bağlamında dağılımları Tablo 2.4.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.4.: Örneklemedeki Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Katı ve Yumuşak Hizmetler Bağlamında Dağılımları

<i>Hizmet sahası</i>	<i>Örneklemedeki danışmanlık firmalarının % kaçının o hizmet sahasında faaliyet gösterdiği</i>
Katı Danışmanlık Hizmetleri	25.6
Yumuşak Danışmanlık Hizmetleri	38.6

Dolayısıyla aradaki fark küçük de olsa, Türkiye'deki danışmanlık firmalarının daha ziyade yumuşak veya bir başka deyişle daha çok insan elementine yönelik hizmetlere odaklandıkları söylenebilir. Bu anlamda örgütlerin yönetim danışmanlığı hizmetlerinden yararlanma miktarları ile örgütte insan elementine ilişkin değişimlerin yaşanma sıklığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki beklenebilir.

### 2.2.3. Yazılı Basının Etkisi

Örgütler arasında belli değişim türlerinin yayılmasına katkıda bulunan birçok unsur vardır. Yazılı basın da bu unsurlardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Aslında yönetim bilgisinin üretildiği, dağıtıldığı ve tüketildiği yapı bir kanal gibi düşünülürse; ister akademik olsun isterse olmasın yazılı basın, yönetim bilgisinin hem üreticisi hem de dağıtıcısı rolünü üstlenebilir. Bu noktada yazılı basının etkisini de kendi içerisinde iş dünyası ile ilgili gazetelerin (veya günlük gazetelerin iş dünyası ile ilgili olarak belli günlerde verdikleri ekler), profesyonel grupların çıkardığı dergilerin ve akademik yayınların etkisi olarak üç alt grupta toplamakta fayda vardır.

Yönetim modası teorisine son zamanlarda en çok getirilen eleştirilerden bir tanesi yönetim modası hayat seyri ile ilgilidir. Yönetim modası yaşam seyri anlayışına göre yönetim modaları, trend belirleyiciler tarafından belirlenip kullanıcılara sunulur. Ancak

son zamanlardaki çalışmalarda sıkça bu anlayış sorgulanmakta ve yönetim modalarına ilişkin esnek yorumlama durumuna dikkat çekilmektedir.<sup>245</sup> Scarbrough ve arkadaşları da çalışmalarında, profesyonel grupların çıkardıkları yayınların yönetim bilgisinin yayılımına yaptığı katkıları tartışmaktadırlar. Birçok grup yönetim bilgisinin yayılımına hizmet eder. Ancak bu yazarlara göre profesyonel grupların ve çıkardıkları yayınların bu gruplar içerisinde özel bir yeri vardır. Çünkü profesyonel grupların çıkardıkları yayınlar, yönetim bilgisinin üreticileri ve tüketicileri arasında köprü vazifesi görürler.<sup>246</sup> Bu anlamda profesyonel grupların çıkardıkları yayınların kendilerine aktarılan yönetim bilgisini tartışıp kimi zaman kendilerine göre şekillendirdikten sonra son kullanıcıya aktarmaları mümkündür. Bu noktada farklı profesyonel grupların, kendilerine sunulan yönetim bilgisine farklı yaklaşımları olabilir. Nitekim Scarbrough ve arkadaşlarının çalışmasında “Enformasyon Sistemleri (ES)” ve “İnsan Kaynakları (İK)” çalışanlarının “Bilgi Yönetimi (BY)” kavramına karşı tavırlarının farklı olduğu görülmektedir. ES’ci medya bilgi yönetimi kavramı ile ilgili çok sayıda makale üreterek ve BY’nin teknolojik boyutuna dikkat çekerek hem kendilerinin örgütler içerisindeki rollerine değer katmaya ve bu rolleri meşrulaştırmaya çalışmışlar, hem de BY’nin yayılımına hizmet etmişlerdir. BY’nin yükselişe geçmesi ve yaygınlaşması ES’cilerin yararına olabilecektir. Çünkü bu sayede örgütlerde enformasyon teknolojilerine yapılan yatırım ve dolayısıyla enformasyon sistemleri uzmanlarının örgütteki görelî değeri artabilecektir. İK’cı profesyonel medya ise BY kavramına karşı bir parça daha çekimser bir tavır sergilemiştir. Yazar ve meslektaşlarına göre bir yönetim bilgisinin profesyonel gruplar tarafından sahiplenilmeye veya onların ifadesi ile kolonize edilmeye çalışılmasının altında, ilgili profesyonel grupların söz konusu yönetim bilgisinin toplum ve örgüt içerisinde kendi mesleklerine verilen değeri arttıracak yönündeki inanç yatar.<sup>247</sup>

Başka bir çalışmada Frenkel, yönetim bilgisinin üretilmesi, meşrulaştırılması ve yaygınlaştırılmasında popüler medyanın yani günlük gazetelerin etkisini araştırmıştır. Frenkel’e göre, genel olarak ilgili baskın yazın, yönetim teori ve uygulamasının yaratım

---

<sup>245</sup> Benders, J. ve van Veen, K., “What is in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions”, *Organization*, (8), 2001, s.33-53.

<sup>246</sup> Scarbrough, Harry, Robertson, Maxine ve Swan, Jacky, “Professional Media and Management Fashion: The Case of Knowledge Management”, *Scandinavian Journal of Management*, 21, 2005, s.199.

<sup>247</sup> Scarbrough ve diğerleri, a.g.m., s.197- 208.

ve yayılımını, her safhasında farklı sosyal aktörlerin rol aldığı bir süreç olarak algılar. Bu süreçte; yönetim bilgisinin üretimini üniversiteler, işletme okulları, danışmanlık firmaları; uygulamanın yayılımını iş dünyası medyası; bilginin meşrulaştırılması görevini ise popüler medya üstlenir. Bir başka deyişle popüler medya sürecin son safhasındaki aktör olarak sunulmaktadır. Ancak Frenkel çalışmasında durumun her zaman bu şekilde gerçekleşmediğini, bahsedilen aktörlerin farklı bağlamlarda farklı görevler üstlenebileceğine işaret eder. Nitekim düşünür çalışmasını verimlilik kavramı üzerinden, İsrail'deki bir günlük gazetede "Söylev Analizi (Discourse Analysis)" yaparak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları İsrail'de verimlilik kavramının ahlaki-dini bir içerikten yönetsel bir içeriğe geçişinde ilk hamlenin bir günlük gazete olan "Ha'aretz" tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle popüler basın yalnızca, baskın yönetim yazınının iddia ettiği gibi başka sosyal aktörlerce üretilen bilginin yayılımına hizmet eden bir aktör değildir. Kimi zaman içinde bulunulan bağlama göre popüler medya, bu bilginin üreticisi ve ana şekillendiricisi de olabilir.<sup>248</sup>

Bir diğer çalışmada Rüling; "TKY", "DM", "Dış Kaynaklama (DK)", "Yalın (Yazar; yalın üretim, yalın yönetim vb. kavramlar için ortak payda olması nedeniyle yalnızca "yalın" sıfatını kullanmaktadır)" kavramlarının akademik, akademik olmayan (Profesyonel grupların çıkardığı) ve popüler medyada (gazeteler vb.) yayılımlarını incelemiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların birçoğunda yönetim bilgisinin öncelikle pratikten mi doğduğu yoksa akademik çevrelerde üretilip uygulamacılara mı sunulduğu tartışılmaktadır. Çalışmada bu soruya net bir cevap verilmemekle beraber, çalışmanın bulguları akademik olmayan dergilerde bahsedilen popüler kavramlara 1986-2003 yılları arasındaki periyotta akademik olanlara göre daha fazla rastlandığını ortaya koymaktadır. Bir diğer bulgu ki bu bulgu belli ölçülerde yönetim bilgisinin uygulamacılardan mı yoksa akademik çevrelerden mi doğduğu sorusuna da cevap verir, bu kavramların akademik dergilerdeki yükseliş ve düşüş hızlarının akademik olmayan dergilerdekine göreli olarak daha yavaş olduğudur. Bahsedilen makalenin yazarına göre

---

<sup>248</sup> Frenkel, Michal, "Communicating Management: The Role of Mass Media in the Institutionalization of Professional Management and Productivity Discourse in Israel", Scandinavian Journal of Management, 21, 2005, s.137-157.

bunun bir nedeni akademik olmayan çevrelerin bu tür retorikleri daha hızlı tüketmeleri olabilir. İkinci bir neden ise akademik çalışmaların genellikle görgül zemine oturtulması ve bunun da oldukça zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca hakemli akademik dergilerde, makalelerin hakem sürecinde uzun süreler boyunca beklemesi de akademik dünyada bu tür yönetim bilgilerinin yükseliş hızının akademik olmayan dergilerdekini gerisinde kalmasının olası nedenlerinden bir diğeri olarak gösterilmektedir.<sup>249</sup> Kısacası Ruling yönetim bilgisinin aslında akademik çevrede doğmasına rağmen, yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı yayılımının, fikrin akademik olmayan medyadaki yayılımını takip edebileceğine de işaret etmiş olmaktadır. Ek olarak yazar, kavramlarla ilgili makale sayısı açısından akademik olmayan yazının akademik yazına fark attığını ancak değerlendirme her 1000 makale başına o kavrama atıfta bulunan makale sayısı üzerinden yapıldığında ise akademik basının daha yüksek bir yüzdeye sahip olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, akademik çevrelerin akademik olmayan dergilerle karşılaştırıldığında bu kavramlarla ilgili görece olarak düşük seviyede kalan makale sayıları, akademik dergilerin konulara yeterince eğilmemelerinden değil; yukarıda bahsedildiği gibi akademik dergilerde yayın yapmanın zorluğundan kaynaklanıyor gibi görünmektedir. Bu makalenin diğeri bir önemli bulgusu da, ölçüt ister kavramlara atıfta bulunan toplam makale sayısı olsun, isterse o yayın grubu içerisinde yayınlanan 1000 makale başına kavrama atıfta bulunan makale sayısı olsun iş dünyası ile ilgili gazetelerin her iki ölçütte de hem akademik hem de akademik olmayan dergilerin gerisinde kalmalarıdır.

Bu çalışmanın bir diğeri hipotezi ise örgüt üst yöneticilerinin popüler, akademik ve profesyonel grupların çıkardığı yayınları takip ettikleri takdirde örgüt topluluğu içi davranış türdeşliğinin artacağıdır. Öte yandan yabancı yazında bazı çalışmalarda, tüm dergilerin ayrı birer ideolojisi olduğundan ve buna bağlı olarak o ideolojiyi ve fikirleri paylaşan bir okur grubuna sahip olduklarından bahsedilmektedir. Oysa bu çalışmanın sahibi olan araştırmacı, ülkesinde özellikle akademik dergiler arasında ideolojik bağlamda çok büyük farklılıklar olmadığını gözlemlemiştir. Dolayısıyla farklı ideolojik tavırlara sahip dergilerin olduğu bir ülkede, farklı bakış açıları bu dergiler aracılığıyla

---

<sup>249</sup> Ruling, Charles-Clemens, "Popular Concepts and Business Management Press", Scandinavian Journal of Management, 21, 2005, s.191.

takipçileri arasında yayılabilecekken; araştırmacının ülkesindeki dergilerin paralel bakış açıları, bu dergileri takip eden tüm okuyucular arasında düşünce ve eylem anlamında bir türdeşlik yaratabilecektir. Tezin bir başka iddiasına göre, yöneticilerin eğitim seviyesinin yükselmesine paralel olarak akademik dergilerden yararlanma oranları da artabilir. Özellikle işletme ve ilişkili alanlarda yüksek lisans ve doktora yapmış yöneticiler, ders aldıkları dönemlerden kalma bir alışkanlıkla, akademik dergileri takip etmeye devam edip, akademik dünyanın ürettiği veya desteklediği fikirlerin kariyerlerini devam ettirdikleri örgüt topluluklarında yayılımına aracılık edebileceklerdir.

Akademik yazının mutlak bir değişim türüne eğilim göstermemekle beraber; belli değişim türlerine ağırlık verdiği gözlemlenebilir. Örneğin Sauser ve Sauser çalışmalarında günümüz örgütlerinin birçoğunun rekabetçi ve dinamik çevresini neden göstererek örgütlerin hayatta kalabilmek için proaktif davranmak zorunda olduklarını vurgular ve şunları söylerler:<sup>250</sup>

*“Biz değişime tepki vermenin yeterli olmadığını aksine etkin yöneticinin, değişimin yaratıcısı olabilmek için değişimi tahmin etmek zorunda olduğunu öğrencilerimize öğretiyoruz. Gerçekleştirdiğiniz değişime tepki verecek rakiplerinizin olması, sizin reaktif davranıp lideri izlemenizden daha iyidir.”*

Öte yandan örgütsel değişime planlı-plansız ayrımı çerçevesinden bakılırsa Türk akademik yönetim yazının baskın biçimde planlı değişime vurgu yaptığı söylenebilir. Bu anlamda Türkiye’de, bir endüstrideki yöneticiler arasında akademik dergileri takip etme sıklığı arttıkça, örgütlerdeki planlı değişim faaliyetlerinin miktarının artması da beklenebilir.

Bu çalışmanın yazarı, bu bağlamda hipotezini desteklemek adına bir ön araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, Türkiye’deki 10 üniversitenin iktisadi idari bilimler ve işletme fakültelerinin çıkarttığı dergilerin internette yayınlanan sayılarındaki makaleleri incelemiştir. İnternet ortamında bu dergiler arasında en eski sayı 1995 yılına aittir.

---

<sup>250</sup> Sauser, William I. ve Sauser, Lane, “Changing the Way We Manage Change”, Sam Advanced Management Journal, Autumn 2002, s.34-35.

İncelenen bu dergilerden bazıları tüm sayılarını sanal ortama aktarırlarken, bazıları ise belli sayılarını internet ortamına taşımışlardır.

Bu anlamda ilgili dergilerde yönetim bilimi ile ilgili 500'ü aşkın makale; başlıkları, anahtar kelimeleri ve özetleri bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın ilginç sonuçlarından bir tanesi, örgütsel değişim ve yenilik konusunun Türk yönetim yazını için çok yeni bir konu olmamasına rağmen, dikkate alınan periyotta konuyla doğrudan ilgili makale sayısının oldukça az olmasıdır. İnceleme sonucunda başlığında, anahtar kelimelerinde veya özetinde herhangi bir şekilde değişim, yenilik veya dönüşüm kelimelerinden bir tanesini kullanan makale sayısının 13 olduğu tespit edilmiştir. Makalelerden 5'i, değişim veya yenilik kelimelerini, liderlik ve yönetim kelimeleri ile beraber kullanmaktadırlar (Teknolojik yeniliğin yönetimi veya dönüştürücü liderlik gibi). Kalan makalelerden üç tanesinde ise değişimin planlanabileceğine yönelik paradigmanın baskın olduğu hissedilmektedir. Bu 13 makale dışında 7 makalenin başlık, anahtar kelime ve özetinde de doğrudan değişim ve ilgili kavramlar kullanılmasa da; "yeniden yapılandırma", "işin yeniden süreçlenmesi", "çalışanın güçlendirilmesi" gibi özünde planlı değişim anlayışının var olduğu kavramların kullanıldığı görülmektedir. 37 çalışmanın başlığı, anahtar kelimeleri ya da özetinde ise lider, planlama, strateji, yönetim, kontrol kelimelerinden en az bir tanesinin geçtiği görülmektedir. Bu örneklem içerisinde örgüte kuantum mekaniği temelli bir bakış açısı öneren ve mekanistik dünya görüşünü eleştiren bir çalışma dışında örgütün kimi zaman yönetimi gerçekleştiremeyeceğini savunan başka çalışma yok gibi görünmektedir. Bu tabloya göre Türk yönetim yazının örgütsel değişim konusunda ve genel bakış açısı itibarıyla oldukça iradeci bir yaklaşımı benimsediği söylenebilir. Bu bağlamda, Türkiye'deki örgüt topluluklarındaki örgüt yöneticilerinin yönetim yazınındaki akademik dergilerden yararlanma sıklığı arttıkça, örgütler arasında planlı değişim gerçekleştirme sıklığının da artması beklenebilir. Öte yandan araştırmacı, günlük gazetelerin işdünyası ile ilgili eklerinin ve meslek gruplarına ilişkin dergilerin söylevlerinin de, akademik yayınların örgütsel değişime ilişkin söylevlerine paralellik arz ettiğini gözlemlemiştir. Bu nedenle bu çalışmada; akademik, profesyonel ve popüler yazın, takip edildikleri ölçüde planlı değişimi özendiren tek bir değişken grubu olarak ele alınacaklardır.

#### 2.3.4. Sosyal Şebekelerin Etkisi

Daha önce yapılan birçok çalışma, örgüt çalışan ve yöneticilerinin özellikle belirsiz durumlarla karşılaştıkları takdirde çevrelerindeki diğer çalışan ve yöneticilerden bilgi desteği aldıklarını ve onların fikirlerini öğrenme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Örneğin Galaskiewicz ve Wasserman'ın çalışmasında Minneapolis-Saintpaul bölgesindeki örgütler başta bulunacakları kar amacı gütmeyen örgütleri seçerlerken, sınır tarama personelleri ve genel müdürleri tarafından, sınır tarama personelleri veya genel müdürleri tanınan örgütlerin başta buldukları örgütleri takip ettiklerini ve bu örgütlere daha fazla başta buldukları ortaya konmaktadır.<sup>251</sup> Belirsizlik durumunda bilginin alındığı kaynak çoğu zaman örgütün sosyal şebekesidir. Sosyal şebekelerin üyeleri örgüt içinden bireyler olabilecekleri gibi örgüt dışından da olabilirler. Sosyal şebekelerin bu tür bir durumda tercih edilmesinin çeşitli nedenleri olabilir. Bu durum, bilgi alınabilecek başka bir alternatifin olmamasından kaynaklanabileceği gibi; yöneticilerin en güvenilir bilgiyi sosyal şebekelerinden alabileceklerine ilişkin inançlarından da kaynaklanabilir.<sup>252</sup>

Öte yandan bilgi alınan kişiler genellikle bilgiyi arayan kişilerle benzer durumlar içerisinde bulunan bireyler yani “doğru” kişilerdir. Örneğin örgütte planlı bir değişim yapmakla görevlendirilen bir üst yöneticinin, bu konu hakkında alt kademe bir çalışandan ziyade kendi örgütündeki tecrübeli bir yöneticiyi veya başka bir örgütün değişimden sorumlu yöneticisini bilgi kaynağı olarak görmesi normaldir.

Örgütlerin şebekelerden yararlanma nedeni yalnızca “Bandwagon Effect” teorisinin dile getirdiği gibi örgütün belirsizlik içerisinde olması ve bir örgüt topluluğu içerisinde bir uygulamayı en son benimseyenler grubu içerisinde yer alarak meşruiyetini ve rekabetçi pozisyonunu kaybetme korkusu değildir. Örgütler kimi zaman şebekeleri

---

<sup>251</sup> Galaskiewicz, Joseph ve Wasserman, Stanley, “Mimetic Process within an Interorganizational Field: An Empirical Test”, *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, s.454.

<sup>252</sup> Sandell, Richard, “Social Networks and Organizational Similarity: An Analysis of Similarities in Chairperson Remuneration among Sweden's Publicly Traded Firms”, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 2002, s.50-51.

içerisindeki yüksek statülü örgütlerin davranışlarını gözlemleyip, taklit ederek, statülerini güçlendirmeyi hedefliyor da olabilirler.<sup>253</sup>

Sosyal şebekelerin veya yerleşikliğinin nedenlerini aramak kadar, örgüt açısından doğurduğu sonuçları da değerlendirmekte fayda vardır. Örneğin mikro düzeyde gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütün üst basamaklarında tanıdıkları olan çalışanların ücret pazarlıklarından ekstra faydalar sağlayıp sağlamadıkları araştırılmıştır. Araştırma sonuçları örgütün üst kademelerinde tanıdıkları olan çalışanların ücret görüşmelerinden görece olarak daha yüksek ücretlerle ayrıldıklarını göstermiştir. Araştırmanın bir diğer ilginç bulgusu ise azınlık statüsünde yer alan çalışanların, örgütün üst kademelerinden destekçi bulma arayışlarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olmasıdır.<sup>254</sup> Daha makro düzeyde gerçekleştirilen bir çalışma ise sosyal yerleşikliğinin ilgili örgütlerin yaşama şanslarını arttırdığını ortaya koymaktadır.<sup>255</sup> Bir diğer çalışmada yazarlar, örgüt toplulukları içerisinde yeniliklerin yayılım derecesinin sosyal şebeke teorisi gözlüğüyle incelendiğinde daha anlamlı sonuçlar vereceğini tartışmışlardır. Onlara göre sosyal şebekeler yenilikler hakkındaki enformasyonu potansiyel benimseyicilere aktarırlar, dolayısıyla sosyal şebekelerin yeniliğin yayılım derecesi üzerinde önemli etkileri vardır. Nitekim gerçekleştirilen bilgisayar simülasyonu, yazarların bu tezini destekler nitelikte bulgular sunmuştur.<sup>256</sup> Bir başka çalışmada İsveç'teki ticaret firmaları arasında yönetim kurulu başkanlarına verilen ücret bağlamında bir benzerliğin olup olmadığı ve benzerlik varsa bunun nedenleri araştırılmıştır. Yönetici ücretlerinin; firma büyüklüğü, firma performansı gibi ekonomik ve yöneticinin deneyimi, eğitimi gibi beşeri sermaye faktörlerine bağlı olarak değiştiği yazında sıkça dile getirilmiştir. Dolayısıyla bu özellikler bağlamında benzerlik sergileyen örgütlerin yöneticilerinin de benzer ücretler almaları doğal gibi görünmektedir. Sandell çalışmasında bu faktörlere ek olarak farklı firmaların ortak yönetim kurulu üyesi kullanmaları, coğrafi ve endüstriyel yakınlık gibi

---

<sup>253</sup> Kraatz, Matthew, "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", *The Academy of Management Journal*, Volume 41, Number 6, s.625.

<sup>254</sup> Seidel, Marc-David L., Polzer, Jeffrey T. ve Stewart, Katherine J., "Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiation", *Administrative Science Quarterly*, 45, 1, March 2000, s.1.

<sup>255</sup> Uzzi, B., "The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect", *American Sociological Review*, 61, 1996, s. 674-698.

<sup>256</sup> Abrahamson, Eric ve Rosenkopf, Lori, "Social Network Effects on the Extent of Innovation Diffusion: A Computer Simulation", *Organization Science*, Volume 8, Issue 3, May-June 1997, s.306.



sosyal şebeke unsurlarının, örgütler arasında yönetici ücretlerinin benzerliğine etkilerini araştırmıştır. Bulgular özellikle ortak yönetim kurulu üyelerinin, örgütler arasında benzer yönetici ücret seviyelerinin tercihinde önemli rol oynadığını göstermiştir. Ancak birer sosyal şebeke değişkeni olarak coğrafi ve endüstriyel yakınlık ile ücret benzerlik derecesi arasında yazarın değişikle sürpriz bir biçimde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır.<sup>257</sup> Bu noktada önemli bir diğer çalışma da, Gulati ve Gargiulo'ya aittir. Yazarlar çalışmalarında, stratejik ittifak ortağı seçiminde etkili olan faktörleri araştırmışlardır. Araştırma bulguları, örgütlerin stratejik ittifak ortağı seçiminde aynı sosyal şebekeyi paylaştıkları örgütleri tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca ortak üçüncü taraflarda, örgütlerin stratejik ittifaklar çerçevesinde bir araya gelmelerinin bir diğeri nedenidir.<sup>258</sup>

Şebekelerle ilgili yazının önemli noktalarından bir tanesi de şebeke yapısının örgüt davranışını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu konuda iki temel görüş grubu vardır. Birincisi zayıf şebeke bağlarının örgütler için daha faydalı olduğuna inanan “Zayıf Şebeke Bağlarının Gücü” düşünce grubudur.<sup>259</sup> Bu görüşe göre şebekelerin en temel işlevi, örgütlerin daha geniş çevredeki enformasyona ulaşımına imkan vermektir. Diğer örgütlerle olan bağlantılar, örgütün çevresel gelişmeler hakkında farkındalığını arttırabilir veya azaltabilir. Bu düşünce grubuna göre türdeş olmayan ve geçişken bağlardan oluşmuş şebekeler daha değerlidirler. Çünkü bu çeşitlilik sayesinde örgütler kendileri için ilginç ve yeni fikirlere ulaşabilirler. Bu gruba göre güçlü bağlar, genellikle az sayıda örgütün ilişkide bulunması anlamına geldiğinden, örgütler çevreleri hakkında daha az ve çeşitli enformasyon toplayabileceklerdir. Güçlü bağların yeni enformasyonu örgüte kazandırması oldukça zayıf bir ihtimaldir çünkü örgütler genellikle kendilerine oldukça benzeyen diğer örgütlerle güçlü şebeke bağları oluştururlar.<sup>260</sup> İkinci düşünce grubu ise “Kuvvetli Şebeke Bağlarının Faydası”dır. Bu gruba göre şebeke ilişkilerinin gücünü; şebeke ilişkilerine ayrılan süre yani etkileşimin sıklığı, bağların uzun bir

---

<sup>257</sup> Sandell, a.g.m., s.61-62.

<sup>258</sup> Gulati, Ranjay ve Gargiulo, Martin, “Where Do Interorganizational Networks Come From?”, The American Journal of Sociology, Volume 104, Number 5, 1999, s.1439-1493.

<sup>259</sup> Granovetter, Mark S., “The Strength of Weak Ties”, The American Journal of Sociology, Volume 78, Number 6, May 1973, s.1360-1380.; Granovetter, Mark S., “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited”, Sociological Theory, Volume 1, 1983, s.201-233.

<sup>260</sup> Kraatz, a.g.m., s.623.

geçmişe sahip olması, duygusal yoğunluk, tarafların karşılıklı güveni ve örgütlerin coğrafi anlamda birbirlerine yakınlıkları vb. faktörlerin bir kombinasyonu belirler.<sup>261</sup> Bu gruba göre güçlü bağlara sahip bir şebekenin daha az ve çeşitli enformasyon sağlaması gibi bir tehlike sözkonusu olabilir. Ancak güçlü bağların ortaya çıkabilecek bu tehlikeyi telafi edebilecek bazı faydaları da vardır. Her şeyden önce güçlü bağlara sahip şebekeler belki çok miktarda bilgi paylaşımı sağlayamazlar ancak daha az miktarda enformasyonun daha derinlemesine paylaşımına imkan verirler. Bu anlamda güçlü bağlar, örgütün çevredeki gelişmelere yönelik farkındalığını azami düzeye çıkarmaz ancak farkedilen tehditlere daha usta cevaplar verebilme olanağı yaratırlar.<sup>262</sup> Nitekim Kraatz'da, bir şebekenin gücünü pozitif yönde etkileyeceğine inandığı şebekenin küçüklüğü, şebeke üyelerinin benzerliği ve şebekenin yaşı gibi faktörlerin, şebeke içerisindeki örgütlerin benzer değişim davranışları sergilemelerine olan etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, bu üç unsurun yani güçlü şebeke özelliklerinin örgütlerin benzer davranışlar göstermelerine neden olduğunu ortaya koymuştur.

Yazında sosyal şebekelerin, örgüt içerisinde belli değişim türlerini ön plana çıkaracağını iddia eden bazı çalışmalar mevcuttur. Örneğin bir çalışma, örgüt içi sosyal bağların planlı değişimin başarısını hangi yönde ve kuvvetle etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. 40 alt birimden oluşan büyük bir uluslararası şirkette gerçekleştirilen çalışmanın bulguları, değişimin uygulayıcıları ile değişimin gerçekleşeceği bölümün üyeleri arasındaki sıkı sosyal bağların planlı değişimin başarısını etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları bu noktada uygulayıcı ve değişimin kullanıcısı birimlerin üye ve liderlerinin sosyal bağlarının planlı değişime birbirlerinden bağımsız olarak etki yaptığını ortaya koymaktadır.<sup>263</sup>

Yazında, sosyal şebekelerin temelden örgütsel değişime (Fundamental Change) etkileri konusuna odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Yapılan bir çalışma, örgüt içerisindeki sosyal şebekelerin, örgütlerin temelden değişim kapasitelerini etkileyip

---

<sup>261</sup> Granovetter, The Strength of ..., s.1361-1362.; Kraatz, a.g.m., s.623.; Sorenson, Olav, "Social Networks and Industrial Geography", Journal of Evolutionary Economics, 13, 2003, s.513.

<sup>262</sup> Kraatz, a.g.m., s.623.

<sup>263</sup> Tenkasi, Ramkrishnan ve Chesmore, Marshal C., "Social Networks and Planned Organizational Change: The Impact of Strong Network Ties on Effective Change Implementation and Use", The Journal of Applied Behavioral Science, 39, 3, September 2003, s.281-300.

etkilemediğini araştırmıştır. Çalışmada varolan yani bilinçli olarak yaratılmış hiyerarşik şebekeler ile plansız olarak ortaya çıkan, çeşitli kademe ve fonksiyonlardan gelen bireylerin oluşturduğu şebekelerin örgüt içerisinde temelden değişime katkıları araştırılmıştır. Araştırma bulguları kendiliğinden ortaya çıkan (emergent) şebekelerin örgütün temelden değişim kapasitesini güçlendirdiğini gözler önüne sermektedir. Bu noktada çalışmanın yazarları, değişim kapasitesini güçlendirmek adına, günümüz yöneticilerinin yeni görevlerinden bir tanesinin de örgüt içindeki bireyleri sosyal şebekeler oluşturmaya teşvik etmek olduğunu vurgularlar.<sup>264</sup> Bir diğer çalışmada Kraatz, güçlü örgütlerarası şebeke bağlarının temelden örgütsel değişimi kolaylaştırdığını iddia etmiş ve çalışmasının bulguları da bu hipotezi doğrulamıştır.<sup>265</sup>

Birçok çalışmada mikro analizlerden yola çıkılarak makro durumlara ilişkin çıkarımlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada da bir önceki paragraftaki mikro (örgütiçi) ve makro (örgütlerarası) düzeydeki şebekelere ait bulgulardan yola çıkılarak örgütlerarası sosyal şebekelerin planlı ve radikal örgütsel değişime katkı yapacağı iddia edilmektedir. Bir başka deyişle örgüt topluluklarında sosyal şebekelerin sayısı, bu şebekelerde kurulan ilişkilerin sıklığı artarsa ve şebekenin geçmişi de ne kadar eskiye dayanıyorsa, ilgili topluluklardaki planlı ve radikal değişimlerin miktarı da o kadar artacaktır. Planlı değişimin miktarı artacaktır çünkü örgütler, diğer örgütlerle oluşturdukları sosyal bağlar sayesinde planlı değişim için hayati önem taşıyan enformasyona, bireysel çabalarına oranla daha yüksek miktarlarda ulaşabileceklerdir.

Öte yandan radikal değişim ve kuvvetli sosyal bağlar arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu yönündeki iddiaya “Takım Kutuplaşması (Team Polarization)” yazınından da destek gelmektedir.<sup>266</sup> İlk defa 1961 yılında Stoner tarafından keşfedilen<sup>267</sup> ve Myers ve Lamm tarafından isimlendirilen<sup>268</sup> takım kutuplaşması kavramı; takımın alacağı

---

<sup>264</sup> Mohrman, Susan Albers, Tenkasi, Ramkrishnan V. ve Mohrman, Allan M., “The Role of Networks in Fundamental Organizational Change: A Grounded Analysis”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, September, 2003, s.301-323.

<sup>265</sup> Kraatz, a.g.m., 621-643.

<sup>266</sup> Spector, Paul, **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, John Wiley and Sons, New York, 1996, s.312.

<sup>267</sup> Burton, F. Greg, Coller, Maribeth ve Tuttle, Brad, “Market Responses to Qualitative Information from a Group Polarization Perspective”, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 2005, s.3.

<sup>268</sup> El-Shinnavy, Maha ve Vinze, Ajay S., “Polarization and Persuasive Argumentation: A Study of Decision Making in Group Settings”, *MIS Quarterly*, Volume 22, Number 2, 1998, s.167.

kararların normalde bireylerin kendi başlarına alacakları kararlardan daha uçlarda olma eğilimine işaret etmektedir.<sup>269</sup> Biraz önce ifade ettiğimiz biçimde mikro örneklerden makro durumlara ilişkin çıkarımlara varma faaliyeti sürdürülürse, güçlü şebeke bağlarına sahip örgütlerin, bu bağların yarattığı olumlu havanın etkisiyle daha fazla radikal değişim gerçekleştirme cesaretini kendilerinde bulmaları olasıdır. Özetle, tüm bu dile getirilenlerin ışığında şu söylenebilir: Bir örgütsel alanda şebeke bağlarının gücü arttıkça, örgütlerin değişim davranışları bağlamında benzerlikleri de artacaktır. Bu benzerlik de daha ziyade radikal ve planlı değişim bağlamında olacaktır.

### **2.3.5. Örgüt Topluluğundaki Diğer Firmalardan Öğrenmenin Etkisi**

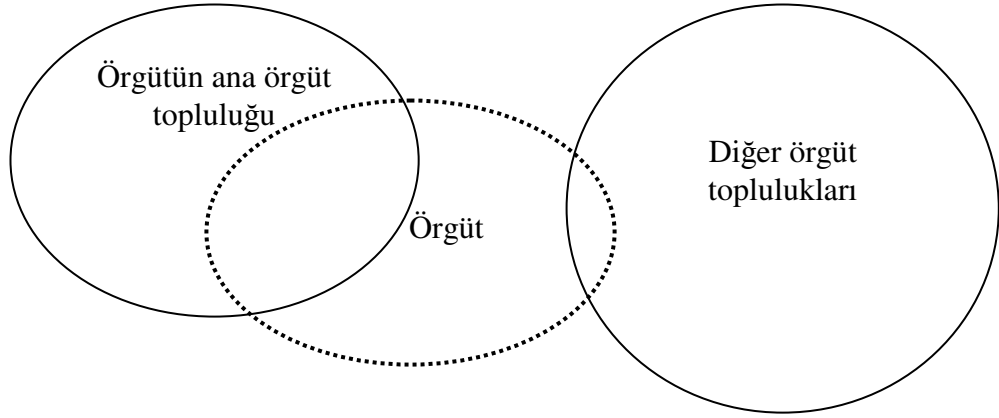
Örgütler çeşitli düzeylerde öğrenebilirler. Örneğin örgütteki bireylerin, takımların veya örgütün departman, divizyon, stratejik iş ünitesi vb. bir alt biriminde üretilen bilginin örgütün diğer noktalarına yayılması yani örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün olabilir. Bu analiz birimlerini baz alarak gerçekleştirilecek bir öğrenme çabası örgütsel öğrenme teorisi açısından geleneksel yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Özellikle 90'lı yıllar ile birlikte artan sayıda örgütsel öğrenme çalışmasının geleneksel analiz ünitesinin sınırlarını genişlettiğini söylemek mümkündür.<sup>270</sup> Örneğin son zamanlarda, örgütlerin diğer örgüt topluluklarından da öğrenebildiğine işaret eden çalışmalar yazına dahil olmuştur.<sup>271</sup> Örgüt toplulukları arası öğrenme mümkündür çünkü kimi zaman bazı örgütlerin birden fazla örgüt topluluğunda faaliyet göstermeleri söz konusudur. Örgütlerin; birden fazla toplulukta faaliyet göstermeseler bile aşağıda değinilecek olan “En İyi Uygulama Kıyaslaması”nı gerçekleştirerek veya stratejik ittifaklar oluşturarak diğer örgütsel alanlardaki aktörlerden öğrenmeleri mümkündür.

---

<sup>269</sup> BarNir, A, “Can Group and Issue Related Factors Predict Choice Shift? A Meta-Analysis Group Decision on Life Dilemmas”, *Small Group Research*, 28:3, 1998, s.308-338.

<sup>270</sup> Holmqvist, Mikael, “Intra-and Interorganisational Learning Processes: An Empirical Comparison”, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 2003, s.444.

<sup>271</sup> Huff, a.g.m., s.179.



Şekil 2.5.: Örgütün, normal şartlar altında kendi örgüt topluluğundan veya diğer örgüt topluluklarından öğrenmesi

Örgütlerarasında öğrenmeye geçmeden önce örgüt içi ve örgütlerarası öğrenme ilişkisine yakından bakmakta fayda vardır. Örgütler, farklı amaçlara sahip alt gruplardan oluşan<sup>272</sup> politik birer koalisyondurlar.<sup>273</sup> Örgütlerde farklı amaçları olan gruplar vardır ve bunlardan bazıları çeşitli nedenlerle diğerlerine göre örgüt içinde daha baskındırlar. Bu anlamda örgütteki baskın gruplar elde edilen deneyimlerden bazılarını tutarlar, bir bölümünü ise elerler. Genellikle tutulan ve çeşitli biçimlerde kodlanarak örgüt üyelerinin olağan davranışı haline getirilen ve böylece örgüt tarafından öğrenilmesi sağlanan bilgi örgütün mevcut baskın grubunun konumunu pekiştirecek bilgilerdir. Öte yandan bu bilgiler aynı zamanda gelecekte öğrenilecek bilgilerin de belirleyicisi olacaktır. Ancak örgütlerarasında öğrenme esnasında bir örgütteki baskın grupların örgüt içinde gösterdikleri tavrı, diğer örgütlerin çalışanlarına göstermeleri biraz zor görünmektedir. Çünkü diğer örgütlerde de farklı dinamikler ve baskın gruplar söz konusudur. Bir diğer bakış açısıyla örgüt içi ve örgütlerarası öğrenmenin çok iç içe geçtiği noktalar da yok değildir. Örneğin eğer iki örgüt beraberce öğrendikleri bilgiyi

<sup>272</sup> Ouchi, William G., "Market, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, No.1, 1980, s.129-141.

<sup>273</sup> March, James G., "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, Volume 24, Number 4, 1962, s.662-678.; Eryılmaz, Mehmet, Örgüt Tanımına Politik bir Yaklaşım ve Beraberinde Getirdikleri: Örgütlerde Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramına İlişkin İşlevselci bir Bakış Açısı, Keser, Aşkın (Edt.), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005 içinde.

ortak davranışlar şeklinde kendi örgütlerine yansıtıyorlarsa bu noktada örgüt içi öğrenme ile örgütlerarası öğrenmenin çakıştığı söylenebilir.<sup>274</sup>

Örgütün bilgiyi kendi içinde üretmeyip, örgüt topluluğundaki diğer örgütlerden transfer etmesi de söz konusu olabilir. Öte yandan burada şunu vurgulamak gerekir: Örgütler daha önce de vurgulandığı gibi sosyal şebekeler yoluyla da öğrenirler. Ancak topluluktaki diğer firmalardan öğrenmenin etkisi başlığı altında incelediğimiz öğrenmeden farklı olarak, bunu informel mekanizmalar aracılığıyla yaparlar. Oysa bu başlık altında incelenecek örgütlerarası öğrenme, daha ziyade sistematik ve daha formel çabalar sonucunda gerçekleşir.

### 2.3.5.1. Kıyaslama yapmak suretiyle diğer örgütlerden öğrenme

Örgüt topluluğundaki diğer örgütlerden bilgi transfer etme yollarından bir tanesi de kıyaslamadır. Kıyaslama; örgütün operasyonlarının ve iç süreçlerinin, örgüt topluluğu içinden veya dışından, kıyaslama yapılması planlanan sahada en başarılı performansı sergileyen veya sergilediğine inanılan bir örgütle karşılaştırılması ve ölçülmesi sürecidir.<sup>275</sup> Öte yandan “en başarılı örgüt” veya “en iyi uygulama” gibi ifadeler oldukça görecelidir. Bu yüzden bu kavramların netleştirilmesi yerinde olacaktır. “En iyi uygulama”; sistematik bir süreç sonunda seçilmiş, üstün performans yaratan ve örnek olarak gösterilen uygulamadır.<sup>276</sup> Bu açıklamalardan da belli ölçülerde anlaşılacağı gibi kıyaslamanın, kiminle gerçekleştirildiği sorusunun cevabına göre üç farklı çeşidi vardır. “İç kıyaslama (Internal Benchmarking)”; örgütün kendi içerisindeki bir unsurun, yine kendi içerisindeki bir diğer unsur ile karşılaştırılmasıdır. İç kıyaslama özellikle örgüt yeteri kadar büyükse veya örgütün alt parçaları öğrenebilme imkanı verecek kadar birbirlerinden farklıysalar faydalı olacaktır.<sup>277</sup> “Dış Kıyaslama (External Benchmarking)”; örgütün iş uygulamalarını kendi endüstrisi

---

<sup>274</sup> Holmqvist, a.g.m., s.443-466.

<sup>275</sup> Goetsch, David L. ve Stanley, Davis B., **Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997, s.434.

<sup>276</sup> Jarrar, Yasar F. ve Zairi, Mohamed, “Best Practice Transfer for Future Competitiveness: A Study of Best Practices”, Total Quality Management, Volume 11, 4-6, 2000, s.734.

<sup>277</sup> Ahmed, Pervaiz ve Zairi, Mohammed, “Benchmarking for Brand Innovation”, European Journal of Innovation Management, Volume 2, Issue 1, 1999, s.37.

içerisinde yeralan doğrudan rakipleri veya o endüstride bulunup, kendisine doğrudan rakip olmayan örgütlerle karşılaştırmasıdır. Yazında bu kıyaslama türünü “Rekabetçi Kıyaslama (Competitive Benchmarking)” olarak adlandıran çalışmalar da vardır.<sup>278</sup> “En İyi Uygulama Kıyaslaması (Best Practice Benchmarking)” ise, örgütün endüstri, işin doğası, ürünün türü vb. bakmaksızın kıyaslama yapmayı planladığı örgütü bulup, süreç temelli karşılaştırmalar yapmasıdır.<sup>279</sup> Bazı yazarlar bu kategorizasyona dördüncü bir sınıf eklerler. Örneğin Ahmed ve Zairi’ye göre dördüncü bir kıyaslama türü “İşlevsel Kıyaslama”dır. İşlevsel kıyaslama, örgütün işlevlerini, rakibi olmayan başka bir örgütle karşılaştırmasıdır. En iyi uygulama kıyaslaması da endüstri dışından firmalarla karşılaştırma yapmaya odaklanırsa da, işlevsel kıyaslama ile en iyi uygulama kıyaslama arasında ki fark birincisinde işlevlerin, ikincisinde ise süreçlerin kıyaslanmasıdır. Yazarlara göre işlevsel kıyaslamanın en büyük avantajı, bu tür bir ortamda örgütler arasında rekabet olmadığı için tarafların enformasyon paylaşımına daha fazla açık olmalarıdır. Ancak bu tür bir kıyaslamanın sakıncası, öğrenmenin işlevsel düzeyde olması ve örgüte bütüncül bakış açısının çoğu zaman yakalanamamasıdır.<sup>280</sup> Kıyaslama yazınındaki çalışmalardan bir tanesi, örgütlerin daha ziyade kendi içlerinde sonuç ve süreçlerini karşılaştırmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Çalışma ile ilgili bulgular aşağıda sunulmaktadır.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Lobo, Ingrid ve Zairi, Mohamed, “Competitive Benchmarking in the Air Cargo Industry: Part 1”, Benchmarking, Volume 6, Issue 2, 1999, s.165.

<sup>279</sup> Bank, John, **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, Second Edition, Harlow, 2000, s.44.

<sup>280</sup> Ahmed ve Zairi, a.g.m, s.38.

<sup>281</sup> Zairi, Mohamed ve Sinclair, David, “Business Process Re-Engineering and Process Management: A Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management”, Management Decision, 33, 3, 1995, s.8.

Tablo 2.5.: Bir çalışmadan elde edilen kıyaslama verileri

Neyin kıyaslandığı ve kıyaslanmanın kiminle yapıldığına göre	Uygulanan		Planlayan		Toplam	
	Firma sayısı	Örneklemdaki yüzdesi	Firma sayısı	Örneklemdaki yüzdesi	Firma sayısı	Örneklemdaki yüzdesi
İç performans kıyaslaması	26	40	17	26	43	66
İç süreç kıyaslaması	10	15	29	45	39	60
Rakiplerle süreç kıy.	7	11	21	32	28	43
En iyi uyg. süreç kıy.	10	15	21	32	31	48

Bu çalışmanın odaklandığı analiz seviyesi örgüt topluluğu düzeyi olduğu için, yukarıda ifade edilen kıyaslama türlerinden dış kıyaslama bu çalışmayla daha yakından ilgili gibi görünmektedir. Bu tezin iddiasına göre topluluk içerisindeki örgütlerin kıyaslama yolu ile bilgi paylaşımı arttıkça örgütlerin birbirlerine olan benzerlikleri de artacaktır. Nitekim Abrahamson ve Fombrun'da bu düşüncüyü desteler nitelikte, Kuzey Amerikalı oto üreticilerinin uzunca bir süre küresel rakipleriyle kıyaslama yapmak yerine, birbirleriyle kıyaslamaya gittiklerini, bu durumunda benzer kaynak tahsisi hatalarını ve dış otomotiv firmalarından gelen tehditlere beraberce göz yumulması sonuçlarını doğrulduğundan bahsederler.<sup>282</sup> Bu noktada şunu da vurgulamakta fayda vardır, firmaların “En İyi Uygulama Kıyaslaması” yani başka örgüt topluluklarındaki örgütlerle kıyaslamaya gitmesi örgüt topluluğunun davranış türdeşliğini azaltacaktır. Aynı topluluktaki firmaların, kendi içerisinde türdeş olan bir başka örgütsel alandaki aynı veya ayrı örgütlerle kıyaslamaya giderek türdeş davranışlarını sürdürmeleri mümkündür, ancak bu oldukça düşük bir ihtimaldir. Özetle, bu çalışmanın kıyaslama ile

<sup>282</sup> Abrahamson ve Fombrun, a.g.m., s.729.



ilgili hipotezlerinin altını tekrar çizmek gerekirse, bir örgüt topluluğundaki örgütlerin topluluk içi kıyaslama yapma miktarları arttıkça topluluk içi türdeşlik artacak; topluluklar arası kıyaslama miktarı arttıkça, topluluk içi türdeşlik azalacaktır.

Öte yandan kıyaslamayı, kıyaslanan unsura göre de üçe ayırmak mümkündür: “Metrik Kıyaslama (Metric Benchmarking)”, “Süreç Kıyaslaması (Process Benchmarking)” ve “Teşhis Kıyaslaması”.<sup>283</sup> Bazı çalışmalarda “Sonuç Yönelimli Kıyaslama (Result Driven Process)”<sup>284</sup> olarak da adlandırılan metrik kıyaslama, önemli olduğu düşünülen iş sonuçlarının iki veya daha fazla şirket arasında karşılaştırılmasıdır. Örneğin örgütler metrik kıyaslamada karlılıklarını, verimliliklerini vb. karşılaştırabilirler. Metrik kıyaslama sadece sonuçlara odaklanır, ilgili sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile yani süreçlerle ilgilenmez. Dolayısıyla metrik kıyaslanmanın örgütün zayıf performans noktalarını görme gibi bir faydası olabileceken, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmemesi gibi bir tehlike de mevcuttur. Süreç kıyaslaması; üstün performansı yaratan süreçlerin örgütlerarasında karşılaştırılması ile ilgilidir. Sonuçlara odaklanan metrik kıyaslanmanın aksine, süreç kıyaslaması başarılı performansa nasıl ulaşıldığı ile ilgilenir. Bu bağlamda süreç kıyaslaması örgütler için yüksek düzeyde fayda potansiyeline sahiptir ancak uygulanması oldukça zor ve pahalıdır. Özellikle doğru “en iyi uygulama”nın bulunması, özümsemesi ve örgüte nakli oldukça zaman alıcıdır. Ayrıca enformasyon ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, bugün en iyi uygulamaya sahip olduğu kabul edilen bir örgütü yarın demode kılabilir. Teşhis kıyaslaması ise, hem metrik kıyaslamaya hem de süreç kıyaslamasına ilişkin bazı özellikleri bünyesinde toplar. Teşhis kıyaslaması süreçlerin ve sonuçların diğer örgütlerle karşılaştırılmasına onay verir, ayrıca başarılı bir kıyaslama için örgütün kendi süreçlerini de ayrıntılı ve sağlıklı bir şekilde analiz etmesinin gerekliliğine dikkat çeker. Öte yandan bu noktada bir karışıklığa neden olmamak için teşhis kıyaslaması ve öz değerlendirme farkını ortaya koymak yerinde olacaktır. Öz değerlendirme daha ziyade, EFQM modeli çerçevesinde örgütün kendi

---

<sup>283</sup> Pemberton, Jonathan D., Stonehouse, George H. ve Yarrow, David J., “Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage”, Knowledge and Process Management, Volume 8, Number 2, 2001, s.124-126.

<sup>284</sup> Zairi, Mohamed ve Hutton, Rob, “Benchmarking: A Process Driven Tool for Quality Improvement”, The TQM Magazine, 7, 3, 1995, s.35-37.

performansını modelin sunduğu standartlarla karşılaştırmasıyla ilgilidir. Oysa teşhis kıyaslamasında örgüt kendisini diğer örgütlerle kıyaslamaktadır.<sup>285</sup> Sonuç olarak, teşhis kıyaslaması, örgüte öğrenme faaliyeti bağlamında en fazla katkıyı yapabilecek kıyaslama türü gibi görünmektedir. Dolayısıyla bir örgüt topluluğunda örgütler arasında teşhis kıyaslaması yapıldığı ölçüde süreç benzerlikleri artacaktır. Bir başka deyişle bir örgüt topluluğunda gerçekleştirilen teşhis kıyaslaması miktarı arttıkça, örgütlerdeki süreç değişimlerinin miktarı da artacaktır.<sup>286</sup> Bu noktada bu çalışmayı okuyanlar, kıyaslama çabalarının örgütler arasında benzerlik yaratmayacağını iddia edebilirler. Bu iddia belli ölçülerde doğrudur. Çünkü ideal kıyaslama sürecinde örgüt, karşılaştırma yaptığı diğer örgütleri taklit etmez; sadece onların başarılı uygulamalarını gözlemler ve ders çıkarır. Oysa bu tezin yazarına göre gerçek hayatta kıyaslama süreci kitaplarda tarif edildiği şekilde yani ideal tarzda gerçekleşmemektedir. Nitekim bir çalışma da yazarın bu düşüncesine destek vermektedir. Çalışmaya göre kıyaslama çabalarının birçoğu başarısızlıkla sonuçlanır ve kendisinden beklenen katmadeğeri yaratamaz. Çünkü birçok örgüt, karşılaştırma yaptıkları diğer örgütleri gözlemleyip ders çıkarmak yerine, onları olduğu gibi taklit ederler. Örgütler bu suretle hayal kurmayı ve yaratıcılıklarını canlı tutmayı da terk etmiş olurlar.<sup>287</sup> Aşağıdaki şekilde metrik ve süreç temelli kıyaslama şekil üzerinde gösterilmektedir.<sup>288</sup>

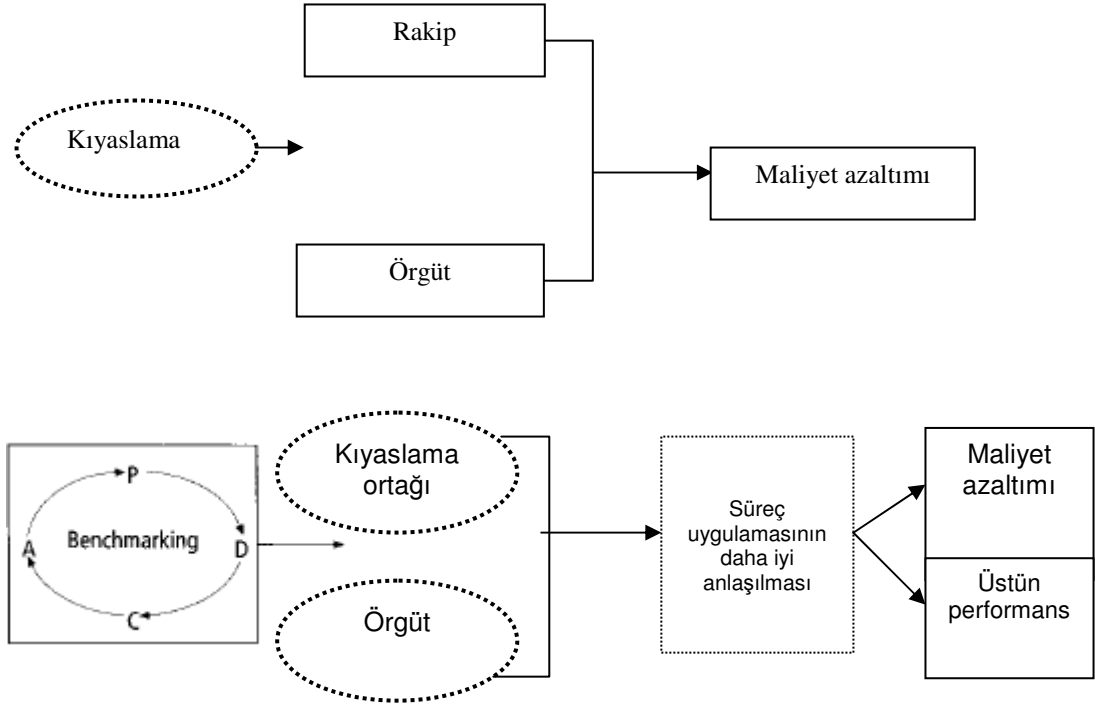
---

<sup>285</sup> Pemberton ve diğerleri, a.g.m., s.126.

<sup>286</sup> Pemberton ve diğerleri, a.g.m., s.123-135.

<sup>287</sup> Pemberton ve diğerleri, a.g.m., s.133.

<sup>288</sup> Zairi ve Hutton, a.g.m., s.36.



Şekil 2.6.: Metrik ve süreç temelli kıyaslama

### 2.3.5.2. Stratejik ittifaklar oluşturma suretiyle öğrenme

Aynı örgütsel alanı paylaşan örgütlerin birbirlerinden öğrenmek konusunda yararlanabilecekleri bir diğer araç ise stratejik ittifaklardır. Stratejik ittifaklar (Strategic Alliances); rekabetin ve belirsizliğin olduğu bir bağlamda, iki veya daha fazla örgütün kaynaklarını (entelektüel ve beşeri varlıklar, sermaye, örgütsel ustalıklar, fiziksel varlıklar vb.) paylaşmak suretiyle bireysel ve ortak amaçlar setine ulaşmaya çalıştıkları resmi anlaşmalardır.<sup>289</sup> Stratejik ittifaklarda önemli unsurlardan bir tanesi, ittifakın her ortağın tek başına sağlayamayacağı değeri yaratmasıdır.<sup>290</sup> Bir başka deyişle stratejik ittifaklar “Simbiyotik” yani ortaklığa katılan her tarafın fayda sağladığı (ideal şartlar altında) bir yapıdır.<sup>291</sup> Öte yandan bu tanım bir başka noktaya daha işaret etmektedir.

<sup>289</sup> Arino, Africa, Torre, Jose de la ve Ring, Peter Smith, “Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances”, *California Management Review*, Volume 44, Number 1, Fall 2001, s.110.

<sup>290</sup> Lin, Binshan ve Darling, John, “An Analysis of the Formulation of Strategic Alliances: A Focus on the Pharmaceutical Industry”, *Industrial Management and Data Systems*, Volume 99, Number 3, 1999, s.123.

<sup>291</sup> Pelton, Lou E., Strutton, David ve Lumpkin, James R., **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**, Irwin McGraw Hill, Boston, 1997, s.485.

Stratejik ittifaklar en az iki örgütten oluşurlar. Bu anlamda, kaynaşma vb. taraf sayısını bire indiren örgüt eylemleri, bir stratejik ittifak oluşturma faaliyeti olarak değerlendirilemezler.<sup>292</sup> İttifaklar; resmi sözleşmelerden, “el sıkışma” şeklindeki anlaşmalara kadar oldukça geniş bir yelpazede gerçekleştirilebilirler.<sup>293</sup> İttifakların yaşam seyirleri genellikle üç safhadan oluşur: Örgütlerarası görüşmeler ve ittifakın oluşturulması, ittifakın faaliyete geçmesi ve ittifakın sona ermesi.<sup>294</sup>

Stratejik ittifaklar ilgili yazında çeşitli şekillerde sınıflandırılırlar. Örneğin bir sınıflandırmaya göre ittifaklar; taraflardan birinin diğerinin veya her ikisinin birbirlerinin hissesenetlerini aldıkları ittifaklar (Equity Alliances), tarafların birbirlerine ait hissesenetlerinden almadan veya bağımsız bir firma kurmadan firmalar arasındaki işbirliğinin doğrudan kontratlar yoluyla sürdürüldüğü ittifaklar (Nonequity Alliances) ve işbirliği yapan firmaların beraberce bağımsız bir firma kurmaları ile oluşturulan ittifaklar veya bir başka deyişle “Ortak Yatırımlar (Joint Ventures)” olmak üzere üç gruba ayrılırlar.<sup>295</sup> Eşitlik ittifakları örgütlerarasındaki ilişkiyi güçlendirmek ve karşı tarafa, kendisine güvenildiği mesajını vermek açısından faydalı gibi görünse de; firmaların birbirlerinin hissesenetlerini alarak karşılıklı olarak yönetimde söz sahibi olmaları bazı problemler ortaya çıkarabilmektedir. Özellikle kültürel farklılıklar nedeniyle firmaların karar alma mekanizmalarının hantallaşması ve bazı uygulama problemleri ile karşılaşılması mümkündür.<sup>296</sup> Bir başka sınıflandırmaya göre ittifaklar üçe ayrılırlar. Aynı amacı paylaşan firmaların oluşturduğu “Simetrik İttifaklar”, farklı güdülerle ittifaka katılan firmalardan oluşan “Asimetrik İttifaklar” ve bu iki şartı birden sağlayan “Karma İttifaklar”. Örgütler; ittifakı hem aynı amaca sahip bir firmayla hem de farklı bir amaçla işbirliğine katılan bir firmayla oluşturarak karma ittifak yaratabilirler. Bu sayede örgütler, içerisinde buldukları endüstrilerin yarattığı riskleri

---

<sup>292</sup> Eryılmaz, Mehmet, “Stratejik İttifaklar ve bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri”, Sabuncuoğlu, Zeyyat (Edt.), **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002, s.46.

<sup>293</sup> Elmuti, Dean ve Kathawala, Yunus, “An Overview of Strategic Alliances”, Management Decision, Volume 39, Number 3, 2001, s.207.

<sup>294</sup> Inkpen, Andrew C. ve Ross, Jerry, “Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life?”, California Management Review, Volume 44, Number 1, 2001, s.136.

<sup>295</sup> Barney, Jay, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1997, s.289.

<sup>296</sup> Glisson, Milton L., Cunningham, William A., Harris, James R. ve Aiss, Janet Di Lorenzo, “Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications”, International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Volume 26, Issue 3, s.28.

de dağıtmış olurlar.<sup>297</sup> Stratejik ittifaklara yönelik bir diğer sınıflandırma ise ittifak üyelerinin aynı endüstriden gelip gelmemelerini esas alır. Bu bağlamda ilk ittifak türü endüstri içi ittifaklardır. Bu ittifaklar aynı endüstriden gelen ve genellikle aynı ülke kökenine sahip örgütlerden oluşur. Sıklıkla yurtdışından yerel pazara nüfuz etmeye çalışan yabancı firmalara karşı oluşturulurlar. Örneğin ABD’de elektrikle çalışan araba pazarını Japon ve Avrupa’lı rakiplerine kaptırmak istemeyen Kuzey Amerika merkezli üç otomotiv firmasının kurduğu ittifak bu duruma uygun bir vakadır.<sup>298</sup> Bu sınıflandırmada ikinci ittifak türü, farklı endüstrilerden gelmiş örgütlerden oluşan ittifaklardır. Kimya devi The Dupont ile ilaç sanayi devi Merck’in kurdukları ittifak, endüstrilerarası ittifaklara örnek gösterilebilir.

Stratejik ittifaklar çok çeşitli nedenlerle oluşturulurlar. Nedenlerden birincisi, örgütlerin yeni pazarlara girme arzularıdır. Şirketlerin bugünlerde pazar oluşturabilecek çok fazla vakitleri yoktur, dolayısıyla pazarda varolan bir örgütle stratejik ittifak oluşturarak pazara girmek birçok örgüt için çekici bir fırsat gibi görünmektedir.<sup>299</sup> İkinci neden, örgütlerin bugünün rekabetçi koşullarında tüm işlevlerde en iyi olmalarına imkan olmamasıdır. Bu durumda örgütler başarılı oldukları işlevleri kendileri yerine getirmeye devam edecekler, daha başarısız oldukları işlevleri ise dış kaynaklayacaklar (Outsourcing) ve bu işleri o konuda başarılı olan örgütlere yaptırtacaklardır.<sup>300</sup> Örneğin örgütlerin bazı sorunlarla karşılaştıkları zaman başvurdukları danışmanlık firmaları bile belli faaliyetleri yerine getirirlerken, çözüm ortakları adı verilen çeşitli konularda uzmanlaşmış bazı firmalardan destek almaktadırlar (EK 1’de sunulan danışmanlık firmalarının internet sayfalarına girerek her firmanın çözüm ortaklarını görmek mümkündür). Bu anlamda ittifaklar sinerjinin doğduğu yapılardır.<sup>301</sup> Üçüncüsü, örgütler araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin riskini yaymak, maliyetlerini paylaşmak için

---

<sup>297</sup> Barney, Gaining and Sustaining..., s.295.

<sup>298</sup> Vyas, Niren M., Shelburn, William L., Rogers, Dennis G., “An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 10, Number 3, 1995, s.48.

<sup>299</sup> Elmuti ve Kathawala, a.g.m, s.207.; Beverland, Mike ve Bretherton, Philip, “The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Volume 4, Number 2, 2001, s.88.

<sup>300</sup> Elmuti ve Kathawala, a.g.m., s.207.

<sup>301</sup> Barney, Jay B. ve Hesterly, William, *Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations and Economic Analysis*, Clegg, Stewart, Hardy, Cyntia ve Nord, Walter W. (Edts), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publication, London, 1996, s.138.

ittifaklar oluşturabilirler. Bu konudaki güzel örneklerden bir tanesi; Boeing, Aerospatiale of France, British Aerospace, Construcciones Aeronauticas of Spain ve Deutsche Aerospace of Germany'nin yeni bir büyük jet uçağını geliştirmenin maliyetlerini paylaşmak için bir araya gelmeleridir.<sup>302</sup> Örgütler arasında stratejik ittifak oluşturulmasının bir diğer sebebi ise, bugünün çalkantılı iş dünyası ortamında birçok firmanın ancak güç birliği yaparak hayatta kalabilmesidir.<sup>303</sup> Öte yandan, çevresel belirsizlik yazınına bakıldığında örgütler için çevresel belirsizlik genellikle iki kaynaktan doğar.<sup>304</sup> Bunlardan birincisi örgütün kendisi için hayati olan kaynakları sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin belirsizliktir. Bu düşünce büyük ölçüde köklerini "Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence)" teorisinden<sup>305</sup> alır. Belirsizliğin ikinci kaynağı ise enformasyon temellidir. İşte bu bağlamda beşinci olarak, örgütler sahip olmadıkları kaynaklardan yararlanabilmek veya bir başka deyişle kaynaklara ilişkin muğlaklıktan doğan çevresel belirsizliği azaltmak adına ittifaklar oluşturabilirler.<sup>306</sup> Yukarıda belirtildiği gibi örgütler ayrıca enformasyon sıkıntısı nedeniyle de belirsizlik yaşayabilirler. Bu yüzden altıncı olarak, örgütler ortaklarından öğrenmek ve enformasyon eksikliğinden kaynaklanan çevresel belirsizliği azaltmak için de stratejik ittifaklar oluşturabilirler.<sup>307</sup>

### 2.3.6. Örgütün Teknik (Görev) Çevresinin Etkisi

Daha önce ifade edildiği gibi örgütün bir kurumsal ve bir de teknik çevresi vardır. Kurumsal çevre, bireysel örgütlerin çevrelerinden destek ve "meşru" sıfatını almak için uymak zorunda oldukları kuralları koyan ve bu kurallara ne derece uyulduğunu takip eden aktörlerden oluşur. Kurumsal çevrede örgütler doğru yapı ve süreçleri yarattıkları için ödüllendirilirler, denetleyiciler örgütün çıktılarının kalite ve miktarı ile doğrudan ilgilenmezler. Teknik çevre ise ürün ve hizmetlerin bir pazar ortamında takas edildiği ve

---

<sup>302</sup> Elmuti ve Kathawala, a.g.m., s.208.

<sup>303</sup> Elmuti ve Kathawala, a.g.m., s.208.

<sup>304</sup> Kreiser, Patrick ve Marino, Louis, "Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct", *Management Decision*, 40/9, 2002, s.895.

<sup>305</sup> Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald R., *The External Control of Organizations*, Harper and Row Publishers, New York, 1978.

<sup>306</sup> Pelton ve diğerleri, a.g.m., s.490.

<sup>307</sup> Drago, William A., "When Strategic Alliances Make Sense", *Industrial Management & Data Systems*, Volume 97, Number 2, 1997, s.54.

örgütlerin etkin ve etkili iş süreçleri nedeniyle ödüllendirildikleri çevrelerdir.<sup>308</sup> Kısaca teknik çevrenin aksine kurumsal çevre, örgütün girdi-çıktıları ve teknik olarak etkili işleyişinin ötesinde, örgütün sosyal kural ve ritüellere uygun davranıp davranmadığıyla ilgilidir.<sup>309</sup> Yönetim yazınında teknik çevreyi çeşitli şekillerde yorumlayan ve bu çevrenin unsurlarını ortaya koyan bazı çalışmalar vardır. Bu çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi Dill'e aittir. Yazar, iki Norveç firmasında yaptığı çalışmalardan yola çıkarak teknik çevrenin dört unsurunu belirlemiştir. Dağıtıcı ve kullanıcıları da içine alacak şekilde müşteriler (veya tüketiciler); hammadde, işgücü, sermaye vb. tedarikçileri; örgütle pazar ve kaynaklar için rekabet eden diğer örgütler; kamu ve özel sektördeki örgütlerin davranışlarını düzenleyen gruplar.<sup>310</sup> Bu çalışmada da Dill'in bu görev veya bir başka deyişle teknik çevre tanımlaması kullanılacaktır. Ancak dördüncü unsur, bu çalışmada bir kurumsal çevre aktörü olarak ele alınacaktır.

Yönetim yazınında bazı çalışmalar, teknik çevre faktörlerinin örgütsel değişimi tetiklediğine ilişkin iddialar ileri sürmüşler ve görgül kanıtlarla bu düşüncelerini desteklemişlerdir. Örneğin bir çalışmada, Amerika'da 1971-1986 yılları arasındaki dönemde sosyal bilim kolejlerinin davranışları izlenmiştir. Tüketici tercihlerindeki değişimin, yerel ekonomik ve demografik farklılaşmaların vb., sosyal bilim kolejlerinde önemli müfredat değişikliklerine neden olduğu gözlemlenmiştir.<sup>311</sup>

Bir diğer çalışmada ise bir örgütsel alanda talep, rakipler arasındaki fiziksel mesafe, ürün ve hizmet karmaşıklık gibi teknik çevre faktörlerinin etkisiyle "Radikal (İraksak)" değişimlerin yaşanacağı ileri sürülmüştür. Bu çalışmaya göre, talebin ve müşteri sayısının yüksek olduğu pazarlarda, örgütler daha ziyade küçük parçalı değişimleri tercih edeceklerdir. Öte yandan düşük tüketici talebine sahip pazarlarda bolca radikal değişim yaşanması olasıdır. Çünkü, bu kısıtlı pazarlar benzer ihtiyaçlara sahip tüm örgütleri desteklemez. Aynı şekilde benzer ürün ve hizmetler üreten ve

---

<sup>308</sup> Scott, W. Richard, Unpacking Institutional Arguments, Powell, Walter W. ve DiMaggio, Paul J. (Edts), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.165.

<sup>309</sup> Orru, Marco, Biggart, Nicole Woolsey, Hamilton, Gary G., Organizational Isomorphism in East Asia, Powell, Walter W. ve DiMaggio, Paul J. (Edts), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.361.

<sup>310</sup> Dill, W.R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, 2, 1958, s.409-443.

fiziksel mesafe anlamında birbirlerine yakın örgütler arasında rekabet yoğun olacaktır çünkü bu örgütler sınırlı sayıda müşteriyi kendilerine çekme telaşında olacaklardır. Bu tür bir örgütsel alanda örgütler, kendilerini rakiplerinden belirgin biçimde farklılaştırmaya çalışacaklardır. Ayrıca çalışmaya göre bir topluluktaki örgütlerin ürün ve hizmet karmaları birbirine benzer olduğu ölçüde, o örgüt topluluğunda gözlemlenen radikal değişim miktarı artacaktır.<sup>312</sup> Gerçekten de, araştırma sonuçları bir örgüt topluluğundaki örgütler arasında fiziksel mesafe kısaldığında radikal değişimlerin artacağı hipotezini desteklemiştir. Çalışmada, bahsedilen diğer teknik çevre unsurları ile radikal örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eski ancak klasikler arasında sayılabilecek bir başka çalışmada ise yazar, örgütün teknik çevresi heterojenize oldukça, örgütten çatışan beklenti ve taleplerin ortaya çıkacağından bahsetmektedir.<sup>313</sup> Bu tür bir ortamda örgüt kendi çıkarlarına uygun talepleri seçerek, diğerlerine arkasını dönebilir. Bu anlamda örgütlerin radikal değişimler gerçekleştirmesine gerek kalmayabilir.

Yukarıda bahsedilenlerin ışığında, örgüt topluluklarının teknik çevresi güçlendikçe, o topluluktaki örgütler arasında radikal (Iraksak) değişimin miktarının artması ve bu anlamda bir türdeşlik artışı beklenebilir. Burada teknik çevre aktörlerinin güçlü olması; müşterilerin, tedarikçilerin vb. örgüt üzerinde güç sergileyebilmeleri anlamında kullanılmaktadır. Bu durum da genellikle, rakiplerin sayısının çok olmasına ilişkin istisnai durum dışında, bahsedilen aktörlerin sayılarının az olması ile ilgilidir.

### **2.3.7. Teknik ve Kurumsal Çevre Faktörlerinden Kaynaklanan Yönetel Özgürlük Düzeyi ve Yöneticilerin Bu Konudaki Algıları**

Yönetim özgürlüğü; örgüt yöneticilerinin örgütsel sonuçları etkileyebilme gücü olarak ifade edilmektedir. Bir topluluktaki örgüt yöneticilerinin karar verebilme özgürlükleri konusunda farklı görüşler ortaya atan yaklaşımlar vardır. Örneğin

---

<sup>311</sup> Kraatz ve Zajac, a.g.m., s.812.

<sup>312</sup> D'Aunno, Thomas, Succi, Melisa ve Alexander, Jeffrey A., "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, No.4, December 2000, s.680-681.

<sup>313</sup> Thompson, James D., "Organizational Management of Conflict", *Administrative Science Quarterly*, Volume 4, Number 4, March 1960, s.395.



deterministik çevre paradigması yöneticilerin çok fazla karar alma şanslarının olmadığını ileri sürerken, iradeci oryantasyon yöneticilerin geniş bir seçim özgürlüğüne sahip olduğunu savunur. Hambrick ve Finkelstein, bu iki görüş arasında daha uzlaşmacı bir tavrın sergilenmesi taraftarıdır. Onlara göre düşük veya yüksek seviyede seçim mutlak değildir. Bir örgütsel alanda veya toplulukta yöneticilerin gerçekleştirebilecekleri seçim miktarı bazı faktörlere göre değişir. Onlara göre bir yöneticinin seçim özgürlüğü derecesini belirleyen üç temel faktör grubu vardır: Örgüt çevresinin özellikleri, örgütün özellikleri ve karar alıcıların yani yöneticilerin özellikleri.<sup>314</sup>

Öte yandan bu çalışmada analiz düzeyi örgüt topluluğu olduğu için örgüt çevresi dışındaki yöneticilerin karar verme özgürlüklerini etkileyen diğer faktör gruplarına odaklanılmayacaktır. Hambrick ve Finkelstein, örgütsel alan düzeyinde yedi faktörün, o alandaki karar alıcıların seçim özgürlüğünü etkilediğini vurgularlar. Bu yedi faktör, Hambrick ve Abrahamson tarafından şu şekilde özetlenmiştir:<sup>315</sup>

- Ürün çeşitlendirebilme imkanı: Ürün farklılaştırabilme imkanının mümkün olduğu endüstrilerde, yollar ile sonuçlar arasındaki ilişki çok net olmadığından, yöneticilerin karar alma özgürlüklerinin yüksek olması beklenir.
- Pazarın büyüme oranının yüksek olması.
- Örgütsel alanın yapısı: Monopolistik ve tam rekabet piyasalarında faaliyet gösteren örgüt yöneticilerinin karar özgürlüklerinin, oligopolistik endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarınkilere kıyasla daha yüksek olması beklenir.
- Talep istikrarsızlığı: İstikrarlı talebe sahip endüstrilerde yöneticilerin; üretim kapasitesi, personel alımı ve fiyatlandırma gibi konularda çok az yorum yapabilme şansları vardır. Bu yüzden talepteki dalgalanmalar yönetsel özgürlüğü artırır.

---

<sup>314</sup> Hambrick, Donald C. ve Finkelstein, Sidney, *Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes*, ss.101-138, Cummings, L.L. ve Staw, Barry M. (Edts.), **The Evolution and Adaptation of Organizations**, Jai Press, Connecticut, 1990 içinde.; Barnett, Bill, Pontikes, Elizabeth, Christensen, Clayton, McGahan, Anita ve Mitchell, Will, *Adaptation vs. Selection in Industry Change: Toward a Contingency View*, A Professional Development Workshop Sponsored by the BPS Division of The Academy of Management, Saturday August 7 2004, ([http://murmankellogg.northwestern.edu/researches/PDW\\_AOM\\_2004.htm](http://murmankellogg.northwestern.edu/researches/PDW_AOM_2004.htm)), Erişim Tarihi: 09.11.2004

<sup>315</sup> Hambrick, Donald C. ve Abrahamson, Eric, "Assesing the Managerial Discretion Across Industries: A Multimethod Approach", *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 5, 1995, s.1428-1430.;

- Yarı yasal kısıtlar: Ağır düzenlemelerin bulunduğu veya gerekli kaynakların devletten sağlandığı örgütsel alanlarda (Sağlık, eğitim, savunma vb.), örgütlerin dolayısıyla yöneticilerin seçim yapabilme şansları düşüktür.
- Güçlü dış aktörler: Bu örgütler özellikle örgütün değiş-tokuş partnerleridirler. Eğer endüstrideki firmalar büyük, az sayıda alıcı veya satıcı ile kuvvetli ilişkiler geliştirmişlerse, özgürce karar alma şansları azalacaktır.
- Sermaye yoğunluğu: Örgütlerin ilgili faaliyetlere yatırdıkları sermaye miktarı arttıkça seçim alternatifleri azalır.

Görüldüğü Hambrick ve Finkelstein daha ziyade örgütün görev veya bir başka değişle teknik çevresine ilişkin faktörlerin yöneticilerin özgürlük düzeyini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ancak bu çalışmada sadece teknik çevre faktörlerinin değil; aynı zamanda kurumsal çevre faktörlerinin de yöneticilerin algıladıkları özgürlük miktarını kısıtlamasının mümkün olduğu iddia edilmektedir. Öte yandan Carpenter ve Golden yönetsel özgürlük kavramının nesnel olmadığını ve büyük ölçüde yöneticinin öznel yargı ve algılarından etkilendiğini ileri sürerler.<sup>316</sup> Bu anlamda bir örgüt topluluğundaki örgütlerin kurumsal ve teknik çevre faktörleri daha önce de tartışıldığı gibi hem doğrudan örgüt topluluğu içerisindeki türdeşliği etkileyecek hem de örgüt yöneticilerinin kendilerine ait özgürlük algısı derecelerini biçimlendirerek, örgüt topluluğundaki türdeş davranış düzeyi üzerinde etkili olacaktır.

### **2.3.8. Örgüt Kültürünün Etkisi**

Örgüt kültürünün, örgüt topluluklarında nasıl bir etki yarattığını tartışmadan önce, örgüt kültürü kavramı ile ne kastedildiğini ortaya koymak faydalı olacak gibi görünmektedir. Yazında örgüt kültürü kavramına ilişkin sayısız tanım yapılmışken, bu çalışmada özellikle örgüt kültürü yazınına yön verdiği inanan çalışmalarda örgüt kültürü tanımları ele alınacaktır.

---

Abrahamson, Eric ve Donald, Hambrick C., "Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 18, 1997, s.518-520.

<sup>316</sup> Carpenter, Mason ve Golden, Brian R., "Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect", *Strategic Management Journal*, Vol. 18/3, 1997, s.187-188.

Bir çalışmaya göre kültür şu şekilde tanımlanmaktadır:<sup>317</sup>

*“Kültür; bir topluluğu birbirine bağlayan paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak tanımlanabilir.”*

Kültüre ilişkin bir başka tanımda ise bir kültürün üyelerinin çoğu zaman karşılıklı olarak paylaştıkları ortak anlayışların farkında olmadıklarına işaret edilir:<sup>318</sup>

*“Kültür; bir topluluğun üyelerinin paylaştığı önemli anlayışlar (Çoğu zaman grup üyelerinin farkında olmadıkları) setidir.”*

Bir başka tanımda ise örgüt kültürü şu şekilde tanımlanmaktadır:<sup>319</sup>

*“Örgüt kültürü; bir örgüt, grup ya da alt grubun üyelerinin davranış ve problem çözme rehberi olarak kullandıkları değerler, inançlar, varsayımlar, anlamlar ve beklentilerden oluşan karmadır.”*

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi örgüt kültürünün bazı elementleri vardır. Aslında bu unsurları gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen unsurlar olarak ikiye ayırmakta fayda vardır.<sup>320</sup> Görülebilir olan kültür unsurlarına yani buzdağının suyun üstünde kalan kısmına; örgüt çalışanlarının paylaştıkları giyim-kuşam tarzları, fiziksel semboller, seremoniler, ofis düzeni vb. gibi elementler örnek verilebilir.<sup>321</sup> Daha derinlerde ise çalışanların davranışlarına yön veren değer ve normlar vardır. Bu değer ve normlar gözlemlenemezler ancak yukarıda ifade edilen somut kültür öğelerinin yorumlanması suretiyle ortaya çıkarılabilirler.<sup>322</sup>

Kültür, örgüt için kimi zaman bir varlık olarak düşünülebilir kimi zaman ise örgütün sırtındaki bir ağırlığa benzetilebilir. Örgüt kültürünün fayda yaratabilmesi için

---

<sup>317</sup> Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J. ve Serpa, Roy, “Issues Understanding and the Changing Culture”, California Management Review, Volume 28, Number 2, 1986, s.89.

<sup>318</sup> Sathe, Vijay, “Implications for Corporate Culture: A Manager’s Guide to Action”, Organizational Dynamics, Autumn 1983, s.5.

<sup>319</sup> Hodge, B.J. ve Anthony, William P., **Organization Theory: A Strategic Approach**, Allyn and Bacon, Boston, 1991, s.443.

<sup>320</sup> Lorsch, Jay, “Managing Culture: Invisible Barriers to Strategic Change”, California Management Review, Volume 28, Number 2, 1986, s.95-109.

<sup>321</sup> Daft, Richard L., **Management**, Third Edition, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, 1994, s.124.

<sup>322</sup> Daft, a.g.e., s.124.

kültürün örgütün çevresine uyumunu ve müşteri beklentilerinin karşılanmasını kolaylaştırması gerekir. Eğer örgütün kültürü, çevreye uyumu sağlayacak yönde özelliklere yani pozitif karaktere sahip ise kültürün mümkün olduğunca güçlü ve kalın olması yani örgütteki çok sayıda çalışan üzerinde, kuvvetli etkilerinin olması arzulanır. Ancak kültür, örgütü olması gerekli yönün aksine bir istikamete yönlendiriyorsa istenir olan örgüt kültürünün mümkün olduğunca zayıf olmasıdır.

Bu çalışmada, anlaşılabilirliği gibi daha ziyade örgütleri benzer değişim davranışlarına iten dış çevre faktörlerine odaklanılmıştır. Öte yandan örgüt içi faktörlerin bu süreç üzerindeki etkilerini görebilmek ve bu unsurlarında örgütsel değişim sürecindeki öneminin altını çizmek adına örgüt kültürü kavramı da çalışmaya dahil edilmiştir. Yazında örgüt kültürünün, örgütün içinde faaliyet gösterdiği endüstriden etkilendiğini iddia eden ve bu düşüncelerini görgül verilerle destekleyen çalışmalar vardır. Örneğin bir çalışmada, örgüt kültürünün içinde bulunduğu endüstrinin özelliklerinden kuvvetli biçimde etkilendiği varsayılır.<sup>323</sup> Bir diğer çalışmada örgüt kültürü boyutlarının bir sektördeki örgütler arasında, farklı sektördeki örgütler arasında olduğundan daha türdeş bir özellik sergilediği tespit edilmiştir. Yazarlar, örgüt kültürünün son derece yüksek rekabet avantajı sağlayan bir unsur olduğunu iddia eden çalışmaları abartılı bulduklarını ifade ederek çalışmalarını noktalarlar.<sup>324</sup> Bir diğer çalışmada ise örgütlerdeki birçok insan kaynakları yönetimi uygulamasının üzerinde ulusal kültürün önemli etkilerinin var olduğu tespit edilmiştir.<sup>325</sup> Karşıt grup olarak ele alınabilecek çalışmalarda ise endüstri içinde, örgütler arasında kültürel bağlamda bir türdeşlik olmadığı ve bu farklılığın bazı örgütleri rekabette diğerlerinin bir adım önüne geçireceği varsayılır.<sup>326</sup> Özetle, örgüt davranışını belirleyen ana unsurların içinde faaliyet gösterilen sektör veya ulusal kültür olduğunu iddia eden bir kısım yazının aksine baskın yazın, örgüt kültürünün aynı ülke ve endüstride faaliyet gösteren bir

---

<sup>323</sup> Gordon, George G., "Industry Determinants of Organizational Culture", The Academy of Management Review, Volume 16, Number 2, 1991, s.396-415.

<sup>324</sup> Chatman, Jennifer A. ve Jehn, Karen A., "Assesing the Relationship Between the Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", The Academy of Management Journal, Volume 37, Number 3, June 1992, s.532-553.

<sup>325</sup> Schuler, Randall S. ve Rogovsky, Nicolai, "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", Journal of International Business Studies, Volume 29, Number 1, 1998, s.159-177.

örgütü diğerinden ayıran bir özellik olduğuna işaret etmektedir. Bu düşünceye göre örgüt kültürü doğru yapılandırıldığı ve kullanıldığı takdirde örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu çalışmada da baskın görüşle uyumlu olarak, örgütlerin kültürlerinin kalınlaştığı ve güçlendiği bir örgüt topluluğunda değişim davranışı bağlamında türdeşliğin azalacağı varsayılacaktır.

---

<sup>326</sup> Barney, Jay, “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, The Academy of Management Review, 11, 1986, s.665-656.

## 3. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA VE BULGULAR

#### 3.1. ARAŞTIRMA

Çalışmanın araştırma kısmı; araştırmanın amacı, yöntemi, bulguları, bulgulara dair sonuçların yorumu ve araştırmanın kısıtları olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak çalışmanın gerçekleştirilme nedenlerinden bahsedilecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel değişime bakış açıları sınıflandırıldığında bu ayrımlardan bir tanesi de “Süreç (Process)” ve “İçerik (Content)” ayrımıdır. Örgütsel değişime içerik bazlı yaklaşım daha ziyade örgütte hangi unsurların değiştirileceği (sistemler, makineler, sorumluluklar vb.) sorusuna odaklanır. Süreç temelli bakış açısı ise değişimin nasıl gerçekleşeceği ile ilgilenir.<sup>327</sup> Çalışmanın bu anlamda süreç ve içerik temelli örgütsel değişim anlayışlarını birleştirmeyi amaçladığı söylenebilir. Çünkü bu çalışmada örgüt topluluklarında hangi değişim türlerinin, daha ziyade hangi faktörlerden etkilenecek ağırlık kazandığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu anlamda çalışma örgütün sadece kendi isteği ile değiştiği yönündeki baskın düşünceye yani “stratejik değişim” anlayışına alternatif düşünceler için de açık kapı bırakmaktadır. Bir anlamda çalışma, örgütlerin tek bir şekilde değiştiğini savunan egemen paradigmaya karşı çıkarak (Bu paradigmayı tamamen reddetmeden ancak onu farklı bakış açıları ile destekleyerek) farklı değişim mekanizmalarının devreye girebildiğine yani değişimde durumsallık yaklaşımına<sup>328</sup> işaret etmektedir. Ancak burada ifade edilen durumsallık yaklaşımı Burnes’in savunduğu örgütsel değişimde durumsallık yaklaşımından biraz daha farklıdır.<sup>329</sup> Burnes; örgütsel değişimi yönetmek için tek bir en iyi yol olmaması olarak

---

<sup>327</sup> Glass, Neil M., Proactive Management: How to Improve Your Management Performance, Nichols Publishing, New Jersey, 1991, s.64.

<sup>328</sup> Hellriegel, Don, Slocum, John W. ve Woodman, Richard, W., Organizational Behavior, 6th Edition, West Publishing Company, 1995, s.688-689.

<sup>329</sup> Burnes, Bernard, “No Such Thing as...a “One Best Way” to Manage Organizational Change”, Management Decision, 34-10, 1996, s.11-18.

adlandırdığı durumda, farklı şartlardaki değişimler için örgütlerin çeşitli stratejiler benimseyebileceklerini vurgulamaktadır. Her ne kadar sonraki makalelerinde örgütlerin önceki başarısız değişim tecrübelerinin sonucunda kaderlerini etkileyemez duruma gelebileceklerinden bahsetse de<sup>330</sup>; yazar 1996 yılındaki ve daha önceki çalışmalarında her şart altında örgüt yöneticilerinin büyük ölçüde karar özgürlüklerinin olduğunu iddia etmiştir. Oysa bu çalışmada kimi zaman örgütlerin özgür iradelerinin çok kısıtlı olduğu bir ortamda örgütsel değişimin yaşanabileceği iddia edilmektedir. Stratejik seçim yönlü değişim anlayışının birinci varsayımı yukarıda da ifade edildiği gibi örgütün özgür iradesi ile değişeceğidir. Bu anlayış çerçevesindeki ikinci varsayım ise örgütün iradesini diğer örgütlerden farklılaşmak yönünde kullanacağıdır. Öte yandan bu çalışma, diğer topluluklara görece olarak daha yüksek karar özgürlüğüne sahip topluluklardaki örgütlerin dahi tercihlerini topluluk içerisinde bulunan diğer örgütlere benzeme yönünde kullanabileceklerini iddia etmektedir. Bu anlamda çalışmanın birinci amacı, örgütlerin özgür iradelerinin kısıtlı olduğu ortamlarda topluluk içi türdeşliğin yaşanıp yaşanmayacağını, yaşanıyor ise bu benzerliğin daha çok hangi değişim türleri bağlamında olduğunu ortaya koymaktır.

Çalışmanın bir diğer amacı, örgütlerin görece olarak daha fazla özgür iradeye sahip oldukları bir toplulukta, örgütler arasında değişim davranışları bağlamında benzerlikler yaratan faktörleri araştırmaktır.

Çalışmanın diğer bir amacı ise, örgütsel değişim yazınında yaşanan terim karmaşasını belli ölçülerde netleştirmektir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel değişim teori sahası terimler karmaşasının azami noktaya ulaştığı bir çalışma alanıdır. Bu anlamda çalışma, değişim yazınında yer almakta olan bazı kavramlara açıklık getirerek hiç değilse kendisinden sonraki çalışmalar için daha net bir zemin yaratma amacını gütmektedir.

Yukarıda altı çizilen bu genel amaçlar çerçevesinde, çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

---

<sup>330</sup> Burnes, Bernard, "Organizational Choice and Organizational Change", Management Decision, 35/10, 1997, s.753.

H1: Bazı örgüt topluluklarında, bazı değişim davranışları açısından topluluk içi türdeşlik, diğer örgüt topluluklarına göre daha fazladır.

H2: Bir örgüt topluluğunda yasal çevrenin gücüne ilişkin algılar arttıkça, yönetsel özgürlük algısı azalır.

H3: Bir örgüt topluluğunda teknik çevrenin gücüne ilişkin algılar arttıkça, yönetsel özgürlük algısı azalır.

H4: Örgüt topluluklarında teknik çevrenin baskıları arttıkça, radikal değişim bağlamında türdeşlik artar.

H5: Örgüt topluluklarında yasal çevrenin baskıları arttıkça, küçük parçalı değişim bağlamında türdeşlik artar.

H6: Bir örgüt topluluğunda, danışmanlık firmalarından destek alınma miktarı arttıkça, planlı değişim bağlamında türdeşlik artar.

H7: Bir örgüt topluluğunda, danışmanlık firmalarından destek alınma miktarı arttıkça, insan elementine yönelik değişimler bağlamında türdeşlik artar.

H8: Bir örgüt topluluğunda yöneticilerin yönetimle ilgili yayınları takip etme miktarları arttıkça, o örgüt topluluğunda planlı değişim bağlamında türdeşlik artar.

H9: Bir örgüt topluluğundaki örgüt yöneticilerinin sosyal bağları kuvvetlendikçe, ilgili örgüt topluluğunda planlı değişim bağlamında türdeşlik artar.

H10: Bir örgüt topluluğunda, örgüt yöneticilerinin sosyal bağları kuvvetlendikçe, ilgili örgüt topluluğunda radikal değişim bağlamında türdeşlik artar.

H11: Örgüt topluluklarının yasal çevresi güçlendikçe, teknik çevresi de güçlenir.

H12: Bir örgüt topluluğundaki örgütlerin kültürleri güçlendikçe, topluluk içerisinde çeşitli değişim davranışları bağlamında türdeşlik azalır.

### **3.1.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntem kısmı örneklemin seçimi ve veri analiz yöntemi olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.



### 3.1.2.1. Örneklem ve Seçimi

Örneklemin seçimi üç düzeyde gerçekleşmiştir: Örgüt topluluklarının seçimi, her topluluk içerisinde örgütlerin seçimi ve her örgütten çalışmaya katılacak bireylerin seçimi.

Örgüt topluluklarının seçiminde “Kasıtlı Örneklem (Purposive Sampling)” veya bir başka deyişle “Teorik Örneklem” metodundan yararlanılmıştır. Tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan kasıtlı örneklemede, araştırmacı bir popülasyonun temsilcisi olduğuna inandığı örnekleme kendisi seçer.<sup>331</sup> Bu bağlamda, topluluklar arasından seçim yapılırken, bazılarının kurumsal, bazılarının teknik, bazılarının ise hem teknik hem de kurumsal çevrelerinin kuvvetli olmasına özen gösterilmiştir.

Topluluklar içerisinde seçim yapabilmek için öncelikle anakütle tespit edilmiştir. Anakütle İstanbul Sanayi Odası (İSO)’nın internet sayfasında ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)’nın 2003 yılı kitapçığında, seçilen örgüt toplulukları sınırları içerisinde faaliyet gösteren, iletişim bilgileri (telefon ve elektronik posta adresi) eksiksiz firmalardır. İletişim bilgilerinin tam olmasına özellikle dikkat edilmiştir çünkü araştırmacı, öncelikle firma yöneticileriyle yüzyüze görüşmek suretiyle anket cevapladırımlarının gerçekleştirilmesini amaçlamış, yüzyüze görüşemediği yöneticilere ise firmanın elektronik posta adresinden ulaşmayı hedeflemiştir. Örneklem ise anakütleden “Kolayda Örneklem” tekniğiyle seçilmiştir. Kolayda örneklem özellikle veri toplamanın güç olduğu çalışmalarda tercih edilen bir örneklem yöntemi olup, yabancı<sup>332</sup> ve Türk yönetim yazınında<sup>333</sup> kabul görmüş bir örneklem seçeneğidir.<sup>334</sup> Mümkün olduğu ölçüde topluluklardan seçilen örgütlerin tek bir sahada faaliyet gösteriyor yani çeşitlenmemiş olmalarına dikkat edilmiştir.<sup>335</sup> Çünkü çeşitlenmiş firmalardan oluşmuş bir örneklem, topluluk içi türdeşliği değerlendirmek için çok doğru

---

<sup>331</sup> Non-Probability Samples, (<http://www.tardis.ed.ac.uk/~kate/qmcweb/s8htm>), Erişim Tarihi: 13.05.2005.; Mohrman ve diğerleri, a.g.m., s.306.

<sup>332</sup> Kopp, Daniel G. ve Litschert, Robert J., “A Buffering Response in Light of Variation in Core Technology, Perceived Uncertainty, and Size”, *The Academy of Management Journal*, Volume 23, Number 2, 1980, s.252-266.

<sup>333</sup> Torlak, Ömer ve Özdemir, Şuayip, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine bir Alan Araştırması”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003, s.145-160.

<sup>334</sup> Tokol, Tuncer, **Pazarlama Araştırması**, Vipaş Yayınevi, Bursa, 2002, s.31.

<sup>335</sup> Mauri ve Michels, a.g.m., s.215.

bir seçim olmayacaktır. Nihayetinde, çalışmaya 12 örgüt topluluğu altında toplanacak olan 236 örgüt katılmıştır. Yazına yön veren ve oldukça önemli olduğu kabul edilen çalışmalardan bir tanesinin<sup>336</sup> 124 örgüt üzerinden gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, çalışmanın örneklem büyüklüğünün doyurucu olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılacak bireylerin seçiminde ise, bu kişilerin örgüt içerisinde değişim çabalarından sorumlu tutulan ya da örgütün değişim tarihi hakkında bilgi sahibi olan bireyler olmaları kriteri esas alınmıştır. Araştırmacı, örgütün değişimden sorumlu bu kişilere doğru kendisini yönlendirmesine izin vermiştir. Çünkü bu durumun araştırmacıya örgütler içerisinde değişimden sorumlu tutulan bireylerin ağırlıklı olarak hangi hiyerarşik pozisyondan ve işlevsel kökenden geldiklerine ilişkin nesnel bulgulara ulaşma şansı vereceği düşünülmüştür.

### **3.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışma niteliksel ve niceliksel metotların bir arada kullanılmasıyla şekillendirilmiştir. Yazında niteliksel ve niceliksel metotların bir arada kullanıldığı çok sayıda çalışma<sup>337</sup> mevcuttur.

Çalışmada özellikle kurumsal çevre unsurlarının belirlenmesi esnasında nitel metotlar tercih edilmiştir. Her örgüt topluluğundan yönetici ve uzmanlarla yapılan görüşmelerde, o örgüt topluluğunda yer alan örgütlere meşruiyet sıfatını bahsedebilecek olan kurumsal çevre aktörlerinin izleri aranmıştır. Açık uçlu görüşmeler Patton'a göre üç farklı biçimde gerçekleştirilebilir: "Resmi Olmayan-Sohbet Tarzında Görüşme (The Informal Conversational Interview)", "Genel Görüşme Rehberi Yaklaşımı (The General Interview Guide Approach)", "Standart Açık Uçlu Görüşme (The Standardized Open Ended Interview)". Bu üç yaklaşımın farkı, görüşme yapılmadan önce görüşme

---

<sup>336</sup> Oliver, Christine, "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism", Administrative Science Quarterly, December 1988.

<sup>337</sup> Bourgeois III, L.J. ve Eisenhardt, Kathleen, "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in Microcomputer Industry", Management Science, Vol. 34, No.7, 1988, s. .816-835.; Greenwood, Royston ve Hinnings, C.R., "Understanding of Strategic Change: The Contribution of Archetypes", The Academy of Management Journal, Vol.36, No.5, 1993, s.1052-1081.; Zbracki, Mark J., "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", Administrative Science Quarterly, Vol.43, No.3, 1998, s.602-636.

sorularının belirlenme ve standart hale getirilme düzeyleridir.<sup>338</sup> Kimi zaman “Yapılandırılmamış Görüşme (Unstructured Interview)” veya “Etnografik Görüşme” gibi isimlerle de adlandırılan resmi olmayan sohbet tarzında görüşme; görüşme yapılan birey ile etkileşim içerisindeyken soruların kendiliğinden (spontan) ortaya çıkması üzerine kuruludur. Önceden belirlenmiş sorular yoktur ancak bu hiçbir odağın bulunmaması anlamına gelmemektedir. Soruların önceden belirlenmeye çalışılması, araştırmacının ne olacağını veya neyi sormanın önemli olduğunu bilmediği bir ortamda çok doğru olmayacaktır. Etkileşim içerisine girilen bireyler de çoğu zaman kendileriyle görüşme yapıldığının farkında bile değildirler. Metodun gücü esnekliğinden, duruma ve kişilere göre kolayca şekillendirilebilmesinden kaynaklanır. Bu metotta araştırmacı soracağı sorulara içinde bulunduğu bağlamda karar verir. Öte yandan bu tür bir metodun en büyük sakıncası farklı soruların farklı cevaplar üretmesi ve nihayetinde bu verileri yorumlamanın güçlüğüdür. Genel görüşme rehberi yaklaşımında ise görüşme öncesinde her cevaplayıcıdan enformasyon alınması planlanan konular genel olarak belirlenir. Görüşme sırasında değinilecek konuları ve sorulacak soruları listeleyen, bu soruların sırasını ve o konuda ne kadar derin araştırma yapılacağını ortaya koyan rehber; görüşme esnasında istenilen her konuya değinilip değinilmediğine karar verebilme kolaylığı sağlar. Rehber, ayrıca araştırmacının zamanını daha iyi kullanmasına ve farklı insanlarla yapılacak görüşmelerin standardize edilmesine yardımcı olur. Standart açık uçlu görüşme ise dikkatlice hazırlanmış, her cevaplayıcıya aynı sırada ve aynı kelimelerle sorulacak sorulardan oluşur. Bu yaklaşım, cevaplayıcılara sorulması planlanan sorularda varyansın mümkün olduğunca düşük seviyede tutulmasının önemli olduğu durumlarda tercih edilir. Öte yandan son derece standart bir görüşme, görüşmeciler arasındaki ustalık ve yetenek farklılıklarından doğabilecek sorunları da en aza indirmeye açısından faydalıdır. Ayrıca zamanın sınırlı olduğu durumlarda, standart açık uçlu görüşme zamanın daha iyi kullanılmasına yardımcı olabilir. Standart görüşmenin en büyük sorunu ise görüşme sırasında beklenmeyen bir konu ortaya çıktığında, araştırmacının bu konuya eğilmesine imkan vermemesidir.<sup>339</sup>

---

<sup>338</sup> Patton, Michael Quinn, **Qualitative Research and Evaluation Methods**, Sage Publication, Third Edition, London, 2002, s.342.

<sup>339</sup> Patton, a.g.e., s.342-347.

İlgili örgüt topluluklarındaki uzman ve yöneticilerden, örgütler üzerinde kurumsal ve teknik baskılar sergileyebilecek aktörlerin belirlenmesi konusunda destek alınacağından, bir başka deyişle büyük ölçüde cevaplayıcılara hangi soruların sorulmasının gerektiği bilindiğinden araştırmada genel görüşme rehberi tercih edilmiştir. Görüşmelerin öncesinde, cevaplayıcılara kurumsal ve teknik çevre kavramları hakkında genel bir bilgi sunularak, soruları daha net biçimde anlamaları sağlanmıştır.

Çalışmanın anket kısmı için ise 18 ölçek ve 101 soru tasarlanmıştır. Yazında hipotezleri tam olarak değerlendirmeye yönelik ölçekler bulunmadığından, araştırmacı hazırlayacağı ölçeklerin sorularını yazın taraması sonrasında kendisi belirlemiştir. Bu noktada alt ölçeklerin içerisinde yeralan maddelerin hangi çalışmalardan türetildiğini ortaya koymakta fayda vardır. Sosyal şebeke bağlarının gücü ile ilgili 6 soru; Granovetter<sup>340</sup>, Kraatz<sup>341</sup>, Sandell ve Olav'ın çalışmalarından destek alınarak belirlenmiştir. Teknik çevrenin gücünü ölçmeye yönelik 6 sorunun hazırlanmasında Dill<sup>342</sup> ve Scott<sup>343</sup>, in çalışmalarından yararlanılmıştır. Düzenleyici çevrenin etkilerini değerlendirmekte kullanılan 8 soru öncelikle DiMaggio ve Powell<sup>344</sup>, in çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Yöneticilerin karar özgürlüklerine ilişkin algılarını ölçmekte kullanılan 4 soru için Mangan ve St-Onge<sup>345</sup>, nin çalışmaları esas alınmıştır. Kıyaslama ile ilgili 3 sorunun hazırlanmasında Pemberton, Stonehouse ve Yarrow'un çalışmasından<sup>346</sup> destek alınmıştır. Radikal ve küçük parçalı değişimle ilgili 16 sorunun

---

<sup>340</sup> Granovetter, Mark S., "The Strength of Weak Ties", The American Journal of Sociology, Volume 78, Number 6, May 1973, s.1360-1380.; Granovetter, Mark S., "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", Sociological Theory, Volume 1, 1983, s.201-233.

<sup>341</sup> Kraatz, Matthew, "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", The Academy of Management Journal, Volume 41, Number 6, s.625.

<sup>342</sup> Dill, W.R., "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", Administrative Science Quarterly, 2, 1958, s.409-443.

<sup>343</sup> Scott, W.R., **Organizations: Rational, Natural and Open System**, Prenticehall, New Jersey, 1981.

<sup>344</sup> DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.63-82.

<sup>345</sup> Mangan, Michel L. ve St-Onge, Sylvie, "Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion Perspective", Strategic Management Journal, 18, 7, August 1997, s.573-581.

<sup>346</sup> Pemberton, Jonathan D., Stonehouse, George H. ve Yarrow, David J., "Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage", Knowledge and Process Management, Volume 8, Number 2, 2001, s.124-126.

hazırlanmasında İmai<sup>347</sup> ve Johnston ve arkadaşlarının çalışmalarından<sup>348</sup> faydalanılmıştır. Planlı ve plansız değişimi ölçmeye yönelik 12 soruda ise Burnes<sup>349</sup>'in çalışmalarından faydalanılmıştır. Örgüt kültürünün gücü ve kalınlığına ilişkin sorular için ise Scholz'un çalışmasından yararlanılmıştır. Anket soruları cevaplayıcılara "5'li Likert Ölçek"te sunulmuştur. Bu ölçekte "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle Katılıyorum"u ifade etmektedir.

Anket soruları hazırlandıktan sonra, çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerine bir ön değerlendirme yapmak amacıyla sunulmuştur. Bu noktada, anket sorularında karmaşıklığa neden olan ifadeler tespit edilmiş ve bu ifadelere cevaplayıcıların anlayabilecekleri biçimde netlik kazandırılmıştır.

Sorulara netlik kazandırma işlemi sonrasında ilgili anket soruları; bankacılık, inşaat, tekstil, otomotiv, kimya, sağlık, turizm, gıda, demir-çelik sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerin yönetici pozisyonunda bulunan 40 kişilik bir gruba sunulmuştur. Madde-madde korelasyonları, madde-ölçek korelasyonları<sup>350</sup> ve güvenilirlik analizleri sonrasında, ait oldukları ölçeklerin güvenilirliklerini düşürdüğü tespit edilen 18 soru ankette çıkarılarak, anketteki toplam soru sayısı 83'e düşürülmüştür. Bu doğrultuda, 40 yöneticiden alınan veriler ve ankette çıkarılan sorular sonrasında her ölçeğin güvenilirlik katsayıları şu şekilde tespit edilmiştir:

---

<sup>347</sup> İmai, Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Bridge Stone Yayınları, 1986, s.24.

<sup>348</sup> Johnston, Robert, Fitzgerald, Lin ve Markou, Eleni, "Target Setting for Evolutionary and Revolutionary Process Change", International Journal of Operations and Production Management, Volume 21, Number 11, 2001, s.1389.

<sup>349</sup> Burnes, Bernard, "Emergent Change or Planned Change-Competitors or Allies?: The Case of XYZ Construction", International Journal of Operations and Production Management, Vol.24, No.9, 2004, s.897-898.

<sup>350</sup> Tezbaşaran, Ata, **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1997.

Tablo 3.1: Ön Değerlendirme Sonrasında Ankette Yeralan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Alt Ölçek Adı	Cronbach Alfa Katsayısı
Sosyal şebekelerin gücü ( 5 Soru)	0.596
Teknik çevrenin gücü ( 4 Soru)	0.781
Düzenleyici çevrenin gücü ( 7 Soru)	0.852
Yönetmelik özgürlük miktarı ( 4 Soru)	0.731
Danışmanlık firmalarının etkisi ( 3 Soru)	0.781
Kıyaslamamanın etkisi ( 3 Soru)	0.915
Yayımların etkisi ( 3 Soru)	0.743
Radikal değişim ( 4 Soru)	0.566
Planlı değişim ( 5 Soru)	0.746
Küçük parçalı değişim ( 4 Soru)	0.607
Plansız değişim ( 6 Soru)	0.788
Örgüt yapısında değişim ( 7 Soru)	0.856
Teknolojide değişim ( 3 Soru)	0.761
Stratejide değişim ( 5 soru)	0.652
İnsan ögesinde değişim ( 4 Soru)	0.906
Ürün/Hizmette değişim ( 3 Soru)	0.626
Süreçlerde değişim ( 5 Soru)	0.781
Örgüt kültürünün gücü ( 8 Soru)	0.732
Genel olarak anket (83)	0.787

Güvenilirlik analizi sonrasında, her alt ölçeğin düşünüldüğü gibi tek bir faktörden mi yoksa birden fazla faktörden mi oluştuğunu görmek amacıyla her alt ölçek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi bilindiği gibi bir veri setinin zemininde varolan boyutları tanımlamak için yapılır.<sup>351</sup> Faktör analizinin bir diğer amacı da, değişken

<sup>351</sup> Aaker, David A., Kumar, V. ve Day, S. George, **Marketing Research**, Sixth Edition, John Wiley and Sons, New York, 1998, s.583.

sayısını azaltarak daha yönetilebilir bir veri seti yaratmaktır. Faktör analizinin yerine getirilmesi esnasında faktör üretme tekniği olarak “Temel Bileşenler (Principal Components)”, döndürme tekniği için ise “Varimax” seçeneği tercih edilmiştir. “Varimax” döndürme seçeneğinde her faktör kendini destekleyen değişkenlere daha fazla yüklenir, faktörü desteklemeyen değişkenlerin ise yükü azaltılmaya çalışılır.<sup>352</sup>

Bu doğrultuda alt ölçek 1 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.2.’de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanıp uygulanamayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5’in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2.: Ölçek 1 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,677</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	97,341
	df	10
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 1’e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.3.’de sadece bir faktörün özdeğerinin 1’den büyük olduğu görülmektedir. Faktör analizinde sadece özdeğeri 1’in üzerinde olan faktörler alınır, diğerleri ise model dışında tutulur.<sup>353</sup> Bu yüzden, alt ölçek 1’in tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Öte yandan genellikle faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yüklerinin 0.45’in üzerinde olması istenir bir durumdur.<sup>354</sup> Bu nedenle alt ölçek 1 içerisinde yeralan “Coğrafi” değişkeni ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 3.4.’de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

<sup>352</sup> Aaker ve diğerleri, a.g.e., s.592.

<sup>353</sup> Aaker ve diğerleri, a.g.e., s.589.

<sup>354</sup> Bayram, Nuran, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004, s.136.

Tablo 3.3.: Alt Ölçek 1 için Faktör Analizi Sonuçları

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	2,069	41,372	41,372	2,069	41,372	41,372
2	,948	18,961	60,332			
3	,841	16,822	77,155			
4	,702	14,038	91,193			
5	,440	8,807	100,000			

Tablo 3.4.: Alt Ölçek 1 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Sosyal	,764
Münasebet	,775
Hobi	,634
Görev	,612
Coğrafi	,327

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 2 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.5.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5.: Alt Ölçek 2 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,610</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	40,617
	Df	6
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 2'ye faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.6.'da sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 2'nin tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Öte yandan "Ürün karma" değişkenine ait faktör yükü 0.45'in altında olduğundan, bu değişken analizden çıkarılmıştır. Tablo 3.7.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.



Tablo 3.6.: Alt Ölçek 2 için Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	1,636	40,899	40,899	1,636	40,899	40,899
2	,993	24,820	65,720			
3	,762	19,051	84,771			
4	,609	15,229	100,000			

Tablo 3.7.: Alt Ölçek 2 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör
	1
Tedarikçi	,671
Benzerürün	,777
Sendika	,701
Ürünkarma	,303

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 3 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.8.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.734).

Tablo 3.8.: Alt Ölçek 3 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,734</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	442,056
	Df	21
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 3'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.9.'da sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 3'ün iki farklı ölçeğe ayrılmasına karar verilmiştir. Tablo 3.10.'da ve tablo 3.11.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.9. Alt Ölçek 3 için Faktör Analizi Sonuçları

Fkt.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%	Kümü.%	Top.	Var.%	Kümü.%	Top.	Var.%	Kümü.%
1	3,557	50,812	50,812	3,557	50,812	50,812	2,677	38,238	38,238
2	1,131	16,159	66,971	1,131	16,159	66,971	2,011	28,733	66,971
3	,696	9,945	76,916						
4	,665	9,498	86,414						
5	,452	6,460	92,873						
6	,335	4,782	97,655						
7	,164	2,345	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.10. Alt Ölçek 3 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Yasa	,505	,591
Yasakontrol	,705	,507
Yaptırım	,721	,321
Sanayiodası	,668	-,208
Sanayikontrol	,807	-,143
Birlik	,723	-,493
Birlikdenet	,815	-,339

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 2 components extracted.

Tablo 3.11.: Alt Ölçek 3 için Döndürülmüş Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Yasa	,047	,776
Yasakontrol	,258	,830
Yaptırım	,382	,690
Sanayiodası	,658	,237
Sanayikontrol	,730	,371
Birlik	,874	,042
Birlikdenet	,855	,221

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 3 iterations.

Yukarıdaki faktör analizi sonuçlarından yola çıkılarak; devletin ilgili sektöre ilişkin çok sayıda yasa çıkarıp çıkarmadığını, bu yasalara örgütlerce uyulup uyulmadığını ve uyulmadığı tespit ediliyorsa, örgütlere devlet tarafından yaptırımların

uygulanıp uygulanmadığını araştıran ilk üç soru çalışmanın bundan sonraki kısımlarında “Yasal Çevrenin Etkisi” başlığı altında bir ölçek olarak kabul edileceklerdir. Sanayi odasının ve örgütlerin üye oldukları birliklerin koydukları kural ve bu kuralların örgütler tarafından izlenme miktarını araştıran diğer 4 soru ise “Normatif Çevrenin Etkisi” olarak adlandırılacak bir ölçeğin altında toplanacaklardır.

Alt ölçek 4 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.12.’de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5’in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.680).

Tablo 3.12.: Alt Ölçek 4 için KMO Değerı

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,680</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	133,536
	Df	6
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 4’e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.13’de sadece iki faktörün özdeğerinin 1’den büyük olduğu görülmektedir. Ancak “Aktör” değişkeni tek başına anlamlı bir yapı oluşturmadığından çalışmadan çıkarılmıştır. Tablo 3.14.’de ve tablo 3.15.’de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.13. Alt Ölçek 4 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü. %	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	1,983	49,569	49,569	1,983	49,569	49,569
2	1,001	25,019	74,587	1,001	25,019	74,587
3	,567	14,180	88,768			
4	,449	11,132	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.14.: Alt Ölçek 4 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Aktör	,029	,999
Tahmin	,829	,019
Amaçsonuç	,829	-,046
Perfdeğ	,779	-,008

Extraction Method: Principal Component Analysis.a 2 components extracted.

Tablo 3.15.: Alt Ölçek 4 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Aktör	,007	1,000
Tahmin	,829	,037
Amaçsonuç	,830	-,028
Perfdeğ	,779	,009

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 3 iterations.

Alt ölçek 5 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.16.'da da görüldüğü gibi bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.668).

Tablo 3.16.: Alt Ölçek 5 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,668</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	84,302
	Df	3
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 5'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.17.'de sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 5'in tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.18.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.17.: Alt Ölçek 5 için Faktör Matrisi Tablosu

Faktör	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	1,910	63,666	63,666	1,910	63,666	63,666
2	,609	20,302	83,968			
3	,481	16,032	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.18.: Alt Ölçek 5 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör
	1
Yönetdanış	,793
Eskidanış	,769
Başarıldanış	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 6 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.19.'da da görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.686).

Tablo 3.19.: Alt Ölçek 6 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,686</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	220,928
	df	3
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 6'ya faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.20.'de sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt

ölçek 6'nın tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.21.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.20.: Alt Ölçek 6 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	2,321	77,370	77,370	2,32	77,370	77,370
2	,485	16,165	93,536			
3	,194	6,464	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.21.: Alt Ölçek 6 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Tedarik	,807
Süreçkarsıla	,913
İşsonuçları	,915

Extraction Method: Principal Component Analysis.a 1 components extracted.

Alt ölçek 7 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.22.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.568).

Tablo 3.22.: Alt Ölçek 7 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,568</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	108,433
	df	3
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 7'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.23.'de sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 7'nin tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.24.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.23.: Alt Ölçek 7 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%'si	Kümü.%
1	1,919	63,982	63,982	1,919	63,982	63,982
2	,753	25,084	89,066			
3	,328	10,934	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.24. Alt Ölçek 7 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Meslekderg	,803
Gazete	,897
Etki	,687

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 8 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.25.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.775).

Tablo 3.25.: Alt Ölçek 8 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,775</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	61,077
	Df	6
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 8'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.26'da sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 8'in tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.27.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.26.: Alt Ölçek 8 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü.%
1	1,872	46,807	46,807	1,87	46,807	46,807
2	,819	20,473	67,280			
3	,675	16,883	84,163			
4	,633	15,837	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.27.: Alt Ölçek 8 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Birdencok	,568
Büyükyatırım	,717
Çokzaman	,734
Yüksekrisk	,705

Extraction Method: Principal Component Analysis.a 1 components extracted.

Alt ölçek 9 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.28.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.775).

Tablo 3.28.: Alt Ölçek 9 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,775</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	191,754
	Df	10
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 9'a faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.29'da sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 9'un tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.30.'da bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.



Tablo 3.29.: Alt Ölçek 9 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü.%
1	2,68	53,626	53,626	2,681	53,626	53,626
2	,760	15,198	68,825			
3	,644	12,887	81,712			
4	,541	10,816	92,528			
5	,374	7,472	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.30.: Alt Ölçek 9 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Netamaç	,787
Ortakamaç	,749
Kritiktarih	,672
Çevresel	,705
Amaçkontrol	,742

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 10 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.31.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.708).

Tablo 3.31.: Alt Ölçek 10 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,708</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106,607
	Df	6
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 10'a faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.32.'de sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 10'un tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.33.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.32.: Alt Ölçek 10 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%si	Kümü%	Top.	Var.%si	Kümü.%
1	2,09	52,308	52,308	2,092	52,308	52,308
2	,892	22,288	74,596			
3	,560	13,993	88,589			
4	,456	11,411	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.33.: Alt Ölçek 10 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Tekunsur	,459
Azyatırım	,825
Azzaman	,752
Düşükrisk	,797

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 11 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.34.'de de görüldüğü gibi bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.734).

Tablo 3.34.: Alt Ölçek 11 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,734</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	205,069
	Df	15
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 11'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.35.'de sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 11'in iki faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.36. ve 3.37.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.35. Alt Ölçek 11 için Faktör Matrisi Tablosu

Fkt r.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%	Kümü.%	Top.	Var.%	Kümü%	Top.	Var.%	Küm%
1	2,613	43,544	43,544	2,613	43,544	43,544	2,365	39,417	39,417
2	1,207	20,124	63,667	1,207	20,124	63,667	1,455	24,250	63,667
3	,725	12,082	75,749						
4	,643	10,719	86,468						
5	,435	7,250	93,719						
6	,377	6,281	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.36. Alt Ölçek 11 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Netdeğil	,784	-,363
Çatışır	,640	-,230
Elindeolmayan	,419	,736
Tarihbulanık	,797	-,021
Çevreselfaktör	,456	,660
Karşılaştırma	,756	-,213

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 2 components extracted.

Tablo 3.37. Alt Ölçek 11 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Netdeğil	,864	,000
Çatışır	,677	,060
Elindeolmayan	,071	,844
Tarihbulanık	,732	,316
Çevreselfaktör	,137	,790
Karşılaştırma	,776	,123

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 3 iterations.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda alt ölçek 11'i oluşturan 6 soru iki ayrı ölçek haline getirilmiştir. Ölçeklerden 4 sorudan oluşan birincisi, "Plansız Değişim 1" olarak adlandırılmıştır. Öncelikle plansız değişimin dış çevredeki aktörlerin müdahalesiyle başlayan doğasına vurgu yapan ve 2 sorudan oluşan diğer alt ölçek ise, "Plansız Değişim 2" olarak adlandırılmıştır.

Alt ölçek 12 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.38.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.830).

Tablo 3.38.: Alt Ölçek 12 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,830</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	306,645
	Df	21
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 12'ye faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.39.'da sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 12'nin iki faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.40. ve 3.41.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.39.: Alt Ölçek 12 için Faktör Matrisi Tablosu

Fkt.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%si	Kümü.%	Top.	Var.%	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü.%
1	3,304	47,201	47,201	3,304	47,201	47,201	2,687	38,389	38,389
2	1,090	15,566	62,766	1,090	15,566	62,766	1,706	24,377	62,766
3	,671	9,580	72,347						
4	,621	8,866	81,212						
5	,550	7,857	89,069						
6	,450	6,431	95,500						
7	,315	4,500	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.40.: Alt Ölçek 12 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Standart	,419	,770
Altbölüm	,710	,402
Hiyerarşik	,709	,210
Özgürkarar	,655	-,244
Sorumluluk	,785	-,316
Uzmanlaşma	,796	-,174
Belge	,664	-,317

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 2 components extracted.

Tablo 3.41.: Alt Ölçek 12 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Standart	-,050	,875
Altbölüm	,391	,717
Hiyerarşik	,491	,553
Özgürkarar	,685	,139
Sorumluluk	,834	,146
Uzmanlaşma	,768	,272
Belge	,731	,082

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 3 iterations.

Bu bağlamda alt ölçek 12’de tespit edilen iki faktör, iki ayrı ölçek olarak düşünülmüştür. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ilk üç sorudan oluşan birinci faktör “Örgüt Yapısında Değişim 1”, kalan 4 sorudan oluşan ikinci faktör ise “Örgüt Yapısında Değişim 2” olarak adlandırılacaktır.

Alt ölçek 13 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.42.’de de görüldüğü gibi bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5’in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir (0.708).

Tablo 3.42.: Alt Ölçek 13 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,708</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229,079
	Df	3
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 13'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.43.'de sadece tek faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 13'ün tek faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.44.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.43.: Alt Ölçek 13 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var. %'si	Kümü. %	Top.	Var. %'si	Kümü.%
1	2,383	79,425	79,425	2,383	79,425	79,425
2	,402	13,385	92,810			
3	,216	7,190	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.44.:Alt Ölçek 13 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Bilgi	,857
Metot	,926
Teknoloji	,889

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 14 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.45.'de de görüldüğü gibi bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.692).

Tablo 3.45.: Alt Ölçek 14 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,692</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	104,831
	Df	10
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 14'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.46.'da sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden önce, alt ölçek 14'ün iki faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Ancak daha sonra, "Misyon" değişkeni tek başına anlamlı bir yapı oluşturmadığından çalışmadan çıkartılmıştır. Tablo 3.47. ve 3.48.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.46.: Alt Ölçek 14 için Faktör Matrisi Tablosu

Fakt.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%'si	Kümü.%	Top.	Var.%s	Kümü. %	Top.	Var.%si	Kümü. %
1	2,118	42,370	42,370	2,118	42,370	42,370	2,11	42,322	42,322
2	1,034	20,688	63,058	1,034	20,688	63,058	1,03	20,736	63,058
3	,792	15,837	78,895						
4	,556	11,124	90,019						
5	,499	9,981	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.47.: Alt Ölçek 14 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Misyon	-,056	,979
Gelecek	,686	,220
Strateji	,781	-,065
Faaliyetsah	,668	,082
Kaynak	,767	-,130

Extraction Method: Principal Component Analysis.a 2 components extracted.

Tablo 3.48.: Alt Ölçek 14 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Misyon	-,010	,980
Gelecek	,695	,188
Strateji	,777	-,101
Faaliyetsah	,671	,051
Kaynak	,760	-,166

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 3 iterations.

Alt ölçek 15 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.49.'da da görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.763).

Tablo 3.49.: Alt Ölçek 15 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		<b>,763</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	327,750
	Df	6
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 15'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.50.'de sadece tek faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 15'in bir faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.51.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.50.: Alt Ölçek 15 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%si	Kümü%	Top.	Var.%si	Kümü%
1	2,938	73,455	73,455	2,938	73,455	73,455
2	,548	13,697	87,151			
3	,294	7,361	94,512			
4	,220	5,488	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tablo 3.51.: Alt Ölçek 15 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Sosyalilişki	,844
İnformel	,873
İnanç	,873
Beklenti	,836

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 16 için sonuçlara bakıldığında; tablo 3.52.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.714).

Tablo 3.52.: Alt Ölçek 16 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,714</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	213,262
	Df	3
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 16'ya faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.53.'de sadece bir faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 16'nın bir faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.54.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.53.: Alt Ölçek 16 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%si	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü. %
1	2,349	78,299	78,299	2,349	78,299	78,299
2	,415	13,829	92,128			
3	,236	7,872	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.54.: Alt Ölçek 16 için Faktör Matrisi Tablosu

	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
Ürünle	,910
Üründeğ	,900
Varolanürün	,844

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alt ölçek 17 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.55.'de de görüldüğü gibi, bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerini yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.529).

Tablo 3.55.: Alt Ölçek 17 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,529</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	211,819
	df	10
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 17'ye faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.56.'da sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 17'nin iki faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Bu alt ölçeklerden birincisi, varolan süreçlerde değişim ile ilgili olup "Süreçlerde Değişim 1", diğeri ise daha ziyade örgüte yeni süreçlerin kazandırılması ile ilgili olup "Süreçlerde Değişim 2" olarak adlandırılacaktır. Öte yandan "Süreç Bırak" olarak kodlanan değişkenin faktör yükü 0.450'nin altında olduğundan, bu değişken çalışmadan çıkarılmıştır. Tablo 3.57. ve 3.58.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.56.: Alt Ölçek 17 için Faktör Matrisi Tablosu

Fkt r	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Top.	Var.%si	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü.%	Top.	Var.%si	Kümü.%
1	1,855	37,100	37,100	1,85	37,100	37,100	1,823	36,451	36,451
2	1,718	34,360	71,460	1,71	34,360	71,460	1,750	35,009	71,460
3	,833	16,652	88,112						
4	,344	6,883	94,995						
5	,250	5,005	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.57.:Alt Ölçek 17 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Süreçakışı	-,518	,724
Perforstand	-,436	,777
Süreççeriği	,790	,454
Yenisüreç	,861	,302
Süreçbırak	,174	,541

Extraction Method: Principal Component Analysis.a 2 components extracted.

Tablo 3.58.:Alt Ölçek 17 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Süreçakışı	-,100	,884
Perforstand	-,003	,891
Süreççeriği	,911	,012
Yenisüreç	,900	-,155
Süreçbırak	,416	,388

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 3 iterations.

Alt ölçek 18 için sonuçlara bakıldığında; Tablo 3.59.'da da görüldüğü üzere bir örnekleme faktör analizinin uygulanmasının uygun olup olmayacağını ortaya koyan Keiser-Meyer-Olkin (KMO) test değerinin bu alt ölçek için olması gereken minimum değerin yani 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir (0.758).

Tablo 3.59.: Alt Ölçek 18 için KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		<b>,758</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	184,803
	df	28
	Sig.	,000

KMO testi sonuçlarının, alt ölçek 18'e faktör analizi uygulanabileceğine dair bulgular sunmasının ardından, bu alt ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.60.'da sadece iki faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu görülmektedir. Bu yüzden, alt ölçek 18'in iki faktörden oluşmasına karar verilmiştir. Tablo 3.61. ve 3.62.'de bu sonuçları daha net biçimde görmek mümkündür.

Tablo 3.60.: Alt Ölçek 18 için Faktör Matrisi Tablosu

Fktr	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Tpl.	Var.%	Kümü. %	Tpl.	Var.%si	Kümü. %	Tpl.	Var.%.	Kümü. %
1	2,729	34,116	34,116	2,729	34,116	34,116	2,47	30,892	30,892
2	1,152	14,394	48,511	1,152	14,394	48,511	1,50	17,619	48,511
3	,923	11,535	60,046						
4	,809	10,113	70,158						
5	,686	8,580	78,738						
6	,675	8,443	87,181						
7	,609	7,616	94,797						
8	,416	5,203	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 3.61.: Alt Ölçek 18 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Norm	,317	,579
Değer	,585	,077
Slogan	,602	-,323
Sembol	,650	-,326
Hikaye	,630	,181
Seremoni	,738	-,210
Dil	,657	-,060
Uzunyıllar	,358	,720

Tablo 3.62.: Alt Ölçek 18 için Faktör Matrisi Tablosu

	Faktör	
	1	2
Norm	,056	,658
Değer	,504	,307
Slogan	,681	-,052
Sembol	,726	-,035
Hikaye	,503	,421
Seremoni	,760	,106
Dil	,625	,210
Uzun yıllar	,036	,804

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.

Ölçek 18'e bakıldığında, kendisini oluşturan iki alt ölçeğin çok net biçimde birbirinden ayrılmadığı görülmektedir. Araştırmacının beklentileri bu ölçeğin, örgüt kültürünün somut ve soyut öğeleri şeklinde iki alt ölçeğe ayrılacağı yönüdeyken, bu tür bir sonuç gerçekleşmemiştir. Örneğin; örgüt kültürünün soyut boyutuna ilişkin öğeler hem alt faktör 1'de (Norm) hem de alt faktör 2'de (Değer) bulunmaktadır. Bu yüzden bu iki alt ölçek; "Örgüt kültürünün gücü 1" ve "Örgüt kültürünün gücü 2" şeklinde adlandırılacaklardır. Alt ölçeklere uygulanan faktör analizinin ardından, 236 örgütten gelen veriler doğrultusunda anket tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizine ilişkin bulgular tablo 3.63.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.63.: Anketteki Ölçeklere İlişkin Nihai Güvenilirlik Analizi Bulguları

Alt Ölçekler	Ortalama	Varyans	Cron. Alfa
Sosyal şebekelerin gücü	3,32	1,22	0,683
Teknik çevrenin gücü	2,66	1,50	0,612
Yasal çevrenin gücü	3,12	1,37	0,776
Normatif çevrenin gücü	2,82	1,00	0,837
Yönetmelik özgürlük algısı	2,65	1,26	0,776
Danışmanlık firmalarının etkisi	3,17	1,26	0,733
Kıyaslamamanın etkisi	3,65	1,05	0,869
Yayınlarnın etkisi	3,47	0,96	0,755
Radikal değişim	3,46	0,92	0,616
Planlı değişim	3,63	0,86	0,826
Küçük Parçalı değişim	3,20	1,07	0,668
Plansız değişim 1	2,78	1,07	0,770
Plansız değişim 2	3,52	0,84	0,618
Yapıda değişim 1	3,02	1,12	0,604
Yapıda değişim 2	3,41	0,95	0,778
Teknolojide değişim	3,51	0,97	0,872
Stratejide değişim	3,16	1,10	0,731
Sosyal yapıda değişim	3,08	1,00	0,863
Ürün ve hizmette değişim	3,43	1,13	0,840
Süreçte değişim 1	2,35	1,48	0,776
Süreçte değişim 2	3,40	0,89	0,830
Örgüt kültürünün gücü 1	3,54	1,17	0,314
Örgüt kültürünün gücü 2	3,24	1,26	0,697
Tüm ölçekler	3,19	1,11	0,897

Anketteki ölçeklere bakıldığında, hemen tüm ölçeklerin güvenilirlik açısından sınır kabul edilen 0.6'nın üzerinde oldukları görülmektedir. Kabul edilebilir "Cronbach Alfa Katsayısı"nın kaç olması gerektiğine ilişkin yazında fikir birliği yoktur. Bazı çalışmalarda 0.7 bazı çalışmalarda ise 0.5 alfa katsayısı güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir. Bu çalışmada da orta yolcu bir yaklaşımla "Croanbach Alfa Katsayısı" 0.6'nın üzerinde olan ölçekler çalışmaya dahil edilmişlerdir. Öte yandan "Örgüt kültürünün gücü 1" alt ölçeği yeterli değere ulaşamadığı için analizden çıkarılmıştır. Bu nedenle, daha önce "Örgüt kültürünün gücü 2" olarak adlandırılan ölçek, çalışmanın bundan sonraki kısımlarında sadece "Örgüt kültürünün gücü" olarak adlandırılacaktır. Son olarak vurgulanabilecek önemli bir noktada, anketin genel olarak güvenilirlik değerinin oldukça yüksek bir değere sahip olduğudur (0.897).

### 3.1.2.3 Veri Analiz Yöntemi

Özellikle yönetim yazınında başarılı teorik denemelerin duruma uygun olmayan istatistiksel tekniklerle ölçümü önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Bu yüzden bu çalışmada nihai analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılıma uygun dağılıp dağılmadıklarına bakılmıştır. Çünkü eğer veriler normal dağılıma uygun dağılıyorlarsa "Parametrik analiz teknikleri", normal dağılıma uygun dağılmıyorlarsa "Parametrik olmayan analiz teknikleri"<sup>355</sup> kullanılacaktır. Bu amaçla gerek SPSS 13.0 programının "Help" menüsünde gerekse çeşitli kaynaklarda<sup>356</sup> önerilen bir "Normallik Testi (Normality Test)" yapılmıştır. Normallik testi, belirtilen kaynaklarda ifade edildiği biçimde "Kurtosis" değerinin bu değer standart hatasına oranlanması yoluyla elde edilen bir rasyo üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yazına göre, parametrik analizlerin ilgili çalışmaya uygulanabilmesi için, elde edilen rasyo değerinin -2 ve +2 değerleri arasında yeralması gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın her alt ölçeği için normallik rasyoları hesaplatılmış ve değerlerin tüm ölçekler için kabul edilen aralıkta bulunduğu tespit edilmiştir. Normallik testine ilişkin bulgular her ölçek bağlamında Tablo 3.64.'de sunulmaktadır.

<sup>355</sup> Ayrıntılı Bilgi için Bakınız Aytaç, Mustafa, **Uygulamalı Parametrik Olmayan İstatistik Testleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991.

<sup>356</sup> Test: Shapiro-Wilk Test for Normality, ([http://staff.harrisonburg.k12.va.us/~gcorder/test\\_normality\\_Shapiro\\_Wilk.html](http://staff.harrisonburg.k12.va.us/~gcorder/test_normality_Shapiro_Wilk.html)), Erişim Tarihi: 10.06.2005.

Tablo 3.64.: Ölçeklere İlişkin Normalite Testi Sonuçları

<i>Ölçek adı</i>	<i>Normallik testi değerleri</i>
Sosyal Şebekelerin Gücü	-0,42
Teknik Çevrenin Gücü	-0,12
Yasal Çevrenin Gücü	+1,57
Normatif Çevrenin Gücü	+1,24
Yönetmelik Özgürlük Algısı	-0,77
Danışmanlık Firmalarının Etkisi	-1,00
Kıyaslamaların Etkisi	-1,10
Yayımların Etkisi	+0,96
Kültürün Etkisi	+1,37
Radikal Değişim	+0,73
Planlı Değişim	-1,03
Küçük Parçalı Değişim	+0,49
Plansız Değişim 1	+1,82
Plansız Değişim 2	+0,92
Yapıda Değişim 1	+0,63
Yapıda Değişim 2	-0,73
Teknolojide Değişim	+1,44
Stratejide Değişim	+0,92
Sosyal Yapıda Değişim	-1,04
Ürün ve Hizmette Değişim	+0,08
Süreçlerde Değişim 1	-0,85
Süreçlerde Değişim 2	+0,98
Örgüt Kültürünün Gücü	+1,03

Parametrik testlerin uygulanabileceğine dair bulgunun elde edilmesinden sonra, analiz yönteminin seçimi üzerine düşünülmüştür. Çalışmanın teorisine ve hipotezlerine uygun olarak “Basit-Doğrusal Regresyon” ve “Pearson Korelasyonu” analiz yöntemleri



tercih edilmiştir. Bilindiği gibi bağımsız değişken sayısı tek ise ve değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise “Basit-Doğrusal Regresyon Analizi” tercih edilmektedir.<sup>357</sup>

### 3.1.3. Araştırmanın Bulguları

Çalışmaya katılan örgütlerin çalışan sayılarını ortaya koyan bulgulara bakıldığında, her ölçek grubundan çalışmaya katılan örgüt sayısının birbirine oldukça yakın olduğu gözlemlenebilir. Bu noktada dikkat çekilebilecek bir başka husus, araştırmaya katılan örgütlerin daha ziyade büyük ölçekli (100 ve üzerinde işgören çalıştıran) olmalarıdır. Bu durum, büyük ölçekli örgütlerin araştırma sonuçlarından yararlanma güdüsünden kaynaklanıyor gibi görünmektedir. Bu davranışın altında, topluma karşı “bilime destek veriyor” gibi bir imaj çizme isteğinin yatması pek olası gibi görünmemektedir. Çünkü katılımcı firmalara, isimlerinin çalışmada kullanılmayacağı beyan edilmiştir. Katılımcı firmaların çalışan sayılarına göre dağılımları aşağıda tablo 3.65.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.65.: Çalışmaya Katılan Örgütlerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif %
Gçrl.	1-49 Çalışan	73	30,9	33,2	33,1
	50-99 Çalışan	35	14,8	15,9	49,2
	100-499 Çalışan	64	27,1	29,1	78,1
	500 ve Üzeri Çalışan	48	20,3	21,8	100,0
	Toplam	220	93,2	100,0	
Eksik		16	6,8		
	Toplam	236	100,0		

Araştırmaya katılan örgütlerin hangi şehir sınırları içerisinde faaliyet gösterdiklerine ilişkin verilere bakıldığında, iki büyük şehir arasında katılımın daha çok Bursa’dan (%53.8) sağlandığı görülmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan diğer şehir olan İstanbul’dan ise katılım %39.4 oranında gerçekleşmiştir. Çalışmaya katılan örgütlerin faaliyet gösterdikleri şehirlere göre dağılımlarını tablo 3.66.’da görmek mümkündür.

<sup>357</sup> Serper, Özer, **Uygulamalı İstatistik II**, Ezgi Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa, 2000,

Tablo 3.66.: Çalışmaya Katılan Örgütlerin Buldukları Şehre Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bursa	127	53,8	57,7	57,7
İstanbul	93	39,4	42,3	100,0
Toplam	220	93,2	100,0	
Eksik	16	6,8		
Toplam	236	100,0		

Araştırmaya şirketleri adına katılan yöneticilerin 22 ile 60 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin ortalama yaşı 37'dir. Öte yandan erkeklerde dahil olmak üzere üst düzey yöneticilerin önemli bir bölümünün bu soruyu boş bırakmaları, "Yaşınız?" sorusunun her zaman anket çalışmalarında en korkulan sorulardan biri olduğuna ve gelecekte de olacağına işaret etmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaşlarıyla ilgili bulgular tablo 3.67.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.67.: Çalışmaya Örgütleri Adına Katılan Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Bulgular

N	Geçerli	151
	Eksik	85
Ortalama		36,35
Medyan		37,00
Mod		40,00
Std. Sapma		8,83
Varyans		78,05
Ranj		38,00
Minimum		22,00
Maksimum		60,00

Araştırmaya katılan örgüt yöneticilerinin cinsiyetlerine bakıldığında, katılımcıların %80'nin erkek olduğu gözlemlenmektedir. Yönetim yazınında, "Cam Tavan (Glass Ceilings)" olarak adlandırılan ve şirket üst yönetimine yükselebilen kadın sayısının<sup>358</sup> az olduğunu ve kadın yöneticilerin örgütsel yaşamda daha az destek gördüklerini ileri süren bir teori mevcuttur (Kimi zaman yazında, cinsiyet unsurunun zannedildiğinin aksine kadınlar için iş dünyasında bir avantaj oluşturduğunu ileri süren

s.218.

<sup>358</sup> Cortis, Rachele ve Cassar, Vincent, "Perceptions of and about Women as Managers: Investigating the Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes", *Women in Management Review*, Vol. 20, No.3, 2005, s.149-164.

çalışmalara rastlamak da mümkündür.<sup>359</sup> Yazında ayrıca cinsiyetin iş yaşamındaki gelişmelere etkisi bulunmadığını orta koyan orta yolcu bir yaklaşım da mevcuttur. Örneğin iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında yıldırma faaliyetlerine maruz kalma açısından karşılaştırmanın yapıldığı bir çalışmada, cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir<sup>360</sup>). Çalışmaya katılan örgüt yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin bulgular da belli ölçülerde “Cam Tavan” teorisine destek vermektedir. Çünkü bilindiği gibi Türkiye’de kadın nüfus erkeklerden fazladır. Bu durum, önemli bir insan kaynağının atıl bırakıldığına da işaret etmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular tablo 3.68.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.68.: Araştırma Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bay	167	70,8	75,9	75,9
	Bayan	53	22,5	24,1	100,0
	Toplam	220	93,3	100,0	
Eksik		16	6,7		
	Toplam	236	100,0		

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları tablo 3.69.’da sunulmaktadır. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %64’ü evlidir.

Tablo 3.69.: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durumları

Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bekar	67	28,4	30,9	30,9
	Evli	150	63,6	69,1	100,0
	Toplam	217	91,9	100,0	
Eksik		19	8,1		
	Toplam	236	100,0		

Araştırmaya katılan örgüt yöneticilerinin, mesleklerini yerine getirme sürelerine ilişkin bulgulara bakıldığında, yöneticilerin en az 1, en fazla ise 42 yıllık tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %53.3’nün mesleki

<sup>359</sup> Powell, Gary N. ve Butterfield, D. Anthony, “Investigating the Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management”, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Number 1, 1994, s.68-85.

<sup>360</sup> Aytaç, Serpil, Bayram, Nuran ve Bilgel, Nazan, “Çalışma Yaşamında Yeni bir Baskı Aracı: Mobbing”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2005, s.333-337.

deneyimi 10 yıl ve üzerindedir. Yöneticilerin mesleki deneyimlerine ilişkin bulgular tablo 3.70.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.70.: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Ortalama	13,07
Medyan (Ortanca)	11,00
Mod	3,00
Standart Sapma	9,10
Varyans	82,90
Ranj	41,00
Minimum	1,00
Maksimum	42,00
Toplam	782,00

Çalışmaya katılan yöneticilerin şu an çalıştıkları örgütte, çalışma sürelerine ilişkin verilere bakıldığında ise en az çalışma süresinin 1, en uzun çalışma süresinin ise 35 yıl olduğu görülmektedir. Ortalama çalışma süresi ise yaklaşık 6.9 yıldır. Yöneticilerin araştırma sırasında çalışmakta oldukları örgütte bulunma sürelerine ilişkin bulgular tablo 3.71.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.71.: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Mensup Oldukları Örgütte Çalışma Süreleri

Ortalama	6,86
Medyan	5,00
Mod	2,00
Standart Sapma	6,24
Varyans	39,00
Ranj	34,00
Minimum	1,00
Maksimum	35,00
Toplam	435,00

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin verilere bakıldığında ise, yöneticilerin çoğunlukla (%72.4 oranında) üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim düzeyi ise %14.3 oran ile üniversite eğitimini takip etmektedir. Yöneticilerin eğitimlerine ilişkin bulgular tablo 3.72.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.72.: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Veriler

Yöneticilerin Eğitim Düzeyi	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	9,2	9,2
Üniversite	72,4	81,6
Yüksek lisans	14,3	95,9
Doktora	4,1	100,0
Toplam	100,0	

Araştırmaya katılan örgüt yöneticilerinin yaklaşık yarısı (% 47), herhangi bir profesyonel birliğe üye olduklarını beyan etmişlerdir. Bu durum, çalışmaya katılan yöneticiler ve dolayısıyla örgütler üzerinde normatif baskıların olabileceği ve bu baskıların bir eşbiçimlenme için zemin hazırlayabileceğine işaret etmektedir. Yöneticilerin profesyonel birliklere üyeliklerine dair bulgular tablo 3.73.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.73.: Çalışmayan Katılan Yöneticilerin bir Profesyonel Birliğe Üye Olup Olmamlarına İlişkin Veriler

Profesyonel Birliğe Üyelik	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üyeyim	31,4	31,4
Değilim	61,9	93,3
Cevap yok	6,8	100,0
Toplam	100,0	

Çalışmanın topluluk düzeyinde bulgularına bakıldığında ise ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Bu noktada öncelikle her örgüt topluluğu için, her alt ölçek bağlamında tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. İlk örgüt topluluğu olan “Konfeksiyon”a ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.74.'de sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında bu toplulukta yeralan örgüt yöneticilerine göre, yasal çevrenin örgüt üzerindeki etkisi, teknik ve normatif çevrenin etkisine oranla daha yüksektir. Ayrıca bu toplulukta yeralan örgütler genel olarak oldukça yoğun biçimde süreçlerini ve diğer özelliklerini, benzer faaliyetler gösteren örgütlerle karşılaştırmaktadırlar. Öte yandan kıyaslamaya ilişkin örgüt topluluğu ortalamasının yanı sıra varyans değerinin de oldukça yüksek düzeyde olması, bu örgüt topluluğu içerisinde bazı örgütlerin çok yüksek düzeyde, bir diğer bölümünün ise oldukça düşük seviyede kıyaslama faaliyetini yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu topluluktan elde edilen bir diğer önemli bulgu da, toplulukta yeralan örgütlerin plansız ve küçük parçalı değişimden ziyade, planlı ve radikal değişimler

yaşadıklarıdır. Öyle ki planlı değişim, 3.53 ortalama değeri ile tablo 3.74.’de yeralanlar ölçekler arasında en yüksek değere sahip olanıdır. Vurgulanabilecek önemli noktalardan bir diğeri de, bu toplulukta yeralan örgüt yöneticilerinin genel olarak orta düzeyde karar özgürlüğüne (2.99) sahip olduklarına ilişkin inançlarıdır. Öte yandan bu karar özgürlüğü algısı, topluluk içerisindeki yöneticiler arasında oldukça yüksek düzeyde farklılaşma göstermektedir.

Tablo 3.74.: Örgüt Topluluğu 1 (Konfeksiyon)’e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	20	1,50	4,75	3,07	1,01	1,02
Teknik Çevrenin Gücü	20	1,25	3,75	2,35	0,77	0,60
Yasal Çevrenin Gücü	20	1,00	4,00	2,79	0,83	0,70
Normatif Çevrenin Gücü	20	1,75	4,00	2,77	0,70	0,49
Yönetmelik Özgürlük Algısı	20	1,00	5,00	2,99	1,04	1,10
Danışm. Firmalarının Etkisi	20	1,33	4,00	2,91	0,75	0,56
Kıyaslama	20	1,66	5,00	3,36	1,05	1,12
Yayımların Etkisi	20	1,66	5,00	3,23	0,89	0,80
Radikal Değişim	20	2,00	4,66	3,28	0,89	0,79
Planlı Değişim	20	1,60	5,00	3,53	0,86	0,75
Küçük Parçalı Değişim	20	1,66	5,00	3,07	0,82	0,67
Plansız Değişim 1	20	1,00	5,00	2,88	0,85	0,72
Plansız Değişim 2	20	1,50	5,00	3,25	0,86	0,75
Yapıda Değişim 1	20	1,00	5,00	3,01	0,88	0,78
Yapıda Değişim 2	20	1,00	4,25	3,10	0,95	0,90
Teknolojide Değişim	20	1,66	5,00	3,11	1,03	1,08
Stratejide Değişim	20	1,00	4,50	2,96	0,93	0,87
Sosyal Değişim	20	1,00	4,00	2,90	0,89	0,79
Ürün ve Hizmette Değişim	20	1,00	5,00	3,03	0,99	0,98
Süreçte Değişim 1	20	1,00	5,00	2,80	1,11	1,24
Süreçte Değişim 2	20	1,00	5,00	3,02	1,14	1,30
Örgüt Kültürünün Gücü	20	1,50	5,00	3,02	0,76	0,58

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Öte yandan çalışmanın ikinci örgüt topluluğu “Diğer Tekstil” olarak adlandırılan gruptur. Bu topluluk 36 örgütten oluşan ve daha ziyade iplik üreten tekstil işletmelerinin ağırlıkta olduğu bir gruptur. “Örgüt Topluluğu 2 (Diğer Tekstil)”e ilişkin tanımlayıcı

istatistikler tablo 3.75.'de sunulmaktadır. Bu noktada tabloda ilk göze çarpan unsur, bu örgüt topluluğunda yeralan örgüt yöneticileri arasında varolan sosyal bağların oldukça kuvvetli olduğudur. Ayrıca sosyal bağlara ilişkin algılara yönelik varyans değerinin de düşük düzeyde seyretmesi, bu algının topluluğun çok büyük bir bölümünce paylaşıldığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.75.: Örgüt Topluluğu 2 (Diğer Tekstil)'e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	36	1,00	5,00	3,55	0,79	0,63
Teknik Çevrenin Gücü	36	1,00	4,25	2,56	0,68	0,47
Yasal Çevrenin Gücü	36	1,00	4,25	2,94	0,75	0,56
Normatif Çevrenin Gücü	36	1,00	4,00	2,65	0,77	0,59
Yönetmelik Özgürlük Algısı	36	1,00	4,66	2,72	0,85	0,73
Danışm. Firmalarının Etkisi	36	1,00	4,00	3,03	0,83	0,70
Kıyaslama	36	1,33	5,00	3,36	1,00	1,01
Yayınlara Etkisi	36	2,00	4,33	3,22	0,69	0,48
Radikal Değişim	36	2,00	4,66	3,31	0,68	0,47
Planlı Değişim	36	1,60	5,00	3,45	0,84	0,71
Küçük Parçalı Değişim	36	1,66	5,00	2,97	0,77	0,60
Plansız Değişim 1	36	1,50	4,00	2,85	0,63	0,40
Plansız Değişim 2	36	1,50	4,50	3,29	0,78	0,62
Yapıda Değişim 1	36	1,33	4,33	2,95	0,73	0,53
Yapıda Değişim 2	36	2,25	4,75	3,31	0,50	0,25
Teknolojide Değişim	36	2,00	4,66	3,32	0,87	0,75
Stratejide Değişim	36	1,00	4,25	3,03	0,73	0,54
Sosyal Değişim	36	1,50	4,50	3,09	0,76	0,58
Ürün ve Hizmette Değişim	36	1,00	5,00	3,18	0,97	0,95
Süreçte Değişim 1	36	1,00	5,00	2,61	1,11	1,24
Süreçte Değişim 2	36	1,50	4,00	3,16	0,81	0,65
Örgüt Kültürünün Gücü	36	2,00	4,50	3,10	0,64	0,41

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Tablo 3.75.'e bakıldığında, bu toplulukta yeralan örgüt yöneticilerinin yasal çevreyi, teknik ve normatif çevreye oranla daha etkili (Belki örgüt üzerinde baskıcı olarak nitelendirilebilecek biçimde) olarak algıladıklarını gözlemlemek mümkündür. Bir diğer önemli bulgu, toplulukta yeralan örgütlerin genel olarak yüksek miktarda kıyaslama faaliyeti yerine getirdikleridir. Ancak kıyaslamaya ilişkin varyans değerinin

de yüksek olması, bu örgüt topluluğu içerisinde kıyaslama faaliyeti miktarı açısından önemli farklılıklar olduğunu, bir başka değişle kuvvetli bir türdeşlik bulunmadığını ortaya koymaktadır. Tabloda yeralan ve dikkat çeken bir başka değer ise yayınların etkisidir. Toplulukta yeralan yöneticiler, işletmecilik ve yönetim ile ilgili dergilerin karar süreçlerini oldukça önemli biçimde etkilediğini beyan etmişlerdir. Ayrıca yayınların etkisine ilişkin varyans değerinin oldukça düşük düzeyde olması, grup içerisinde bu anlamda davranış türdeşliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Tabloda gözlemlenen bir başka önemli unsur ise, bu toplulukta yeralan örgütlerin değişim süreçlerini daha ziyade planlı ve radikal biçimde yaşadıklarıdır. Yüksek ortalamaları ve düşük varyansları ile dikkat çeken diğer iki alt ölçek ise “Yapısal değişim” ve “Teknolojik değişim”dir.

Çalışmanın üçüncü örgüt topluluğu ise, kimya endüstrisi başlığı altında endüstriyel kimya alanında faaliyet gösteren örgütlerdir. 17 örgütü bünyesinde barındıran bu örgüt topluluğuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.76.’da sunulmaktadır. Tabloda ilk dikkat çeken nokta, 3.40’lık ortalama değeri ile “Sosyal şebekelerin gücü” alt ölçeğidir. Bu değer, endüstriyel kimya grubunda yeralan örgüt yöneticilerinin sıkı sosyal bağlara sahip olduklarını göstermektedir. Topluluğa ilişkin ilginç bulgulardan bir diğeri ise, bu toplulukta yeralan örgüt yöneticilerinin teknik çevrenin baskısını, yasal ve normatif çevrenin baskılarına oranla daha yüksek düzeyde hissetmeleridir. Özellikle, bu toplulukta düşük seviyede gözlemlenen “Yönetimsel özgürlük algısı” belli ölçülerde, baskıcı olarak algılanan teknik çevrenin etkilerine mal edilebilir. Bir başka ilginç bulgu da danışmanlık firmalarının topluluktaki örgütlerin üzerindeki etkilerine ilişkindir. Danışmanlık firmalarının etkisine ait olan 2.34’lük ölçek değeri tabloda ortalamalar bağlamında en düşük değer olup bu rakam, topluluktaki örgütlerin danışmanlık firmalarından oldukça düşük düzeyde destek aldıklarını ortaya koymaktadır. Öte yandan 3.54’lük bir değer sahip olan “Yayınların etkisi” ölçeği, endüstriyel kimya topluluğunda yeralan örgütlerin yöneticilerin karar süreçlerinde yoğun biçimde yönetim dergilerindeki bilgilerden destek aldıklarını göstermektedir. Tablodaki değerler ayrıca endüstriyel kimya topluluğunda planlı değişimin, plansız değişime kıyasla daha sık yaşanır bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç



önceki iki topluluktan elde edilen bulgularla uyum içerisinde. Öte yandan “Konfeksiyon” ve “Diğer Tekstil” topluluklarının aksine, endüstriyel kimya topluluğunda küçük parçalı değişimlerin radikal değişimlere kıyasla daha olağan bir değişim biçimi olarak algılandığı görülmektedir.

Tablo 3.76.: Örgüt topluluğu 3 (Endüstriyel Kimya)’e ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	17	2,00	5,00	3,40	,91	,82
Teknik Çevrenin Gücü	17	,40	4,75	3,30	,95	,91
Yasal Çevrenin Gücü	17	,62	4,00	2,84	,93	,87
Normatif Çevrenin Gücü	17	1,00	4,33	3,00	1,09	1,20
Yönetmelik Algısı	17	,31	3,50	2,55	,78	,61
Danışm. Firmalarının Etkisi	17	1,00	4,33	2,34	1,01	1,02
Kıyaslama	17	1,00	5,00	3,05	1,09	1,20
Yayınların Etkisi	17	,70	5,00	3,51	1,06	1,14
Radikal Değişim	17	,68	5,00	3,48	1,05	1,12
Planlı Değişim	17	,36	4,00	3,28	,94	,88
Küçük Parçalı Değişim	17	,28	5,00	3,59	,98	,97
Plansız Değişim 1	17	,88	5,00	3,22	1,06	1,14
Plansız Değişim 2	17	,50	4,50	2,38	,82	,68
Yapıda Değişim 1	17	,74	5,00	3,05	1,00	1,00
Yapıda Değişim 2	17	,28	3,33	2,62	,78	,61
Teknolojide Değişim	17	,37	4,75	3,31	,95	,90
Stratejide Değişim	17	,27	4,00	2,83	,82	,67
Sosyal Değişim	17	,57	4,50	3,29	1,00	1,00
Ürün ve Hizmette Değişim	17	,52	4,00	2,79	,89	,79
Süreçte Değişim 1	17	,70	4,66	3,46	1,06	1,12
Süreçte Değişim 2	17	1,00	5,00	2,63	1,20	1,44
Örgüt Kültürünün Gücü	17	1,01	5,00	3,25	1,10	1,21

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Tablo 3.76.’da yer alan “Teknolojide değişim” ve “Süreçte değişim” ölçekleri ise bu topluluktan elde edilen bulgularda, yüksek değerleri ile dikkat çeken diğer iki alt ölçektir. Ayrıca “Örgüt kültürünün gücü”ne ait 3.25’lik değer, endüstriyel kimya topluluğundaki örgütlerin ilk iki topluluktaki örgütlere nazaran daha güçlü kültürlerle sahip olduklarını göstermektedir. Öte yandan bu topluluktaki örgüt kültürü değerine

ilişkin varyansın da yüksek olması, topluluk içerisinde hem oldukça güçlü hem de zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerin birarada varolduklarına işaret etmektedir.

Çalışmanın dördüncü örgüt topluluğunu, otomotiv yan sanayi başlığı altında faaliyet gösteren “Metal Döküm” örgütleri oluşturmaktadır. 14 örgütten oluşan bu topluluğa ait tanımlayıcı istatistikler tablo 3.77.’de sunulmaktadır. Tabloda sosyal şebekelerin gücü ölçeğine bakıldığında bu ölçeğin sahip olduğu yüksek değer, “Metal döküm” örgütleri yöneticileri arasında sosyal bağların gelişmiş olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca bu toplulukta yeralan yöneticiler, teknik çevrenin örgüt üzerinde yasal ve normatif çevreye kıyasla daha yüksek düzeyde sınırlayıcı etkilerinin olduğunu düşünmektedirler. Teknik çevreye ilişkin değer varyansının da düşük olması, topluluk içerisinde teknik çevrenin gücüne ilişkin algılar bağlamında yüksek düzeyde türdeşlik olduğuna işaret etmektedir. Yönetmel özgürlük algısının düşük seviyede seyretmesinin nedeni ise görünüşe göre teknik çevrenin baskıcı olarak algılanmasıdır. Metal döküm topluluğundan elde edilen önemli bulgulardan bir diğeri de, bu gruptaki örgütlerin yoğun biçimde kıyaslama faaliyetlerini yerine getirdikleridir. Kıyaslamaya ilişkin değer varyansının da düşük olması, kıyaslama davranışı bağlamında topluluk içerisinde yüksek düzeyde türdeşlik olduğunu göstermektedir. Dikkat çekici bir diğeri sonuç da, “Yayınlara etkisi” ölçeğine aittir. Bu topluluktan elde edilen yayınlara örgüt yöneticilerinin karar süreçleri üzerindeki etkisine dair 3.90’lık değer, çalışmanın şu noktasına kadar ele alınan dört topluluğun ölçek ortalamalarına ilişkin en yüksek değerdir. Öte yandan topluluk içerisinde planlı ve küçük parçalı değişim, plansız ve radikal değişim anlayışına kıyasla daha egemenken; plansız ve radikal değişimlere ilişkin değerler de küçümsenemeyecek düzeydedir. Ayrıca bu 4 değişim biçimine ilişkin elde edilen varyans değerlerinin oldukça düşük seviyede gerçekleşmesi, bu değişim davranışları bağlamında metal döküm işletmeleri arasında yüksek düzeyde türdeşlik olduğunu ortaya koymaktadır. “Yapıda değişim 1”, “Teknolojide değişim”, “Stratejide değişim”, ve “Süreçte değişim 1” ise aldıkları yüksek değerler ve düşük varyansları ile dikkat çeken diğeri ölçeklerdir. Son olarak metal döküm örgütleri, 3.85’lik örgüt kültürü değeri ile şu ana kadar ele alınan topluluklar içerisinde en kuvvetli kültüre sahip örgütlerden oluşan topluluk konumundadır.

Tablo 3.77.: Örgüt topluluğu 4 (Metal Döküm)’e ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	14	2,00	5,00	3,50	,94	,88
Teknik Çevrenin Gücü	14	2,00	4,25	3,48	,58	,34
Yasal Çevrenin Gücü	14	2,50	4,00	3,28	,41	,17
Normatif Çevrenin Gücü	14	1,00	4,33	2,96	,90	,82
Yönetmelik Özgürlük Algısı	14	2,00	4,00	2,75	,55	,30
Danışm. Firmalarının Etkisi	14	1,66	5,00	2,83	,95	,92
Kıyaslama	14	1,66	4,33	3,35	,63	,40
Yayınların Etkisi	14	2,33	4,66	3,90	,56	,31
Radikal Değişim	14	2,00	4,00	3,18	,69	,48
Planlı Değişim	14	1,66	4,66	3,80	,79	,62
Küçük Parçalı Değişim	14	1,20	4,40	3,42	,84	,71
Plansız Değişim 1	14	1,66	4,33	3,56	,80	,64
Plansız Değişim 2	14	1,75	4,25	3,21	,75	,56
Yapıda Değişim 1	14	2,50	4,50	3,60	,59	,35
Yapıda Değişim 2	14	2,00	4,33	3,16	,58	,33
Teknolojide Değişim	14	2,50	4,75	3,51	,57	,33
Stratejide Değişim	14	2,33	5,00	3,68	,72	,52
Sosyal Değişim	14	2,25	4,50	3,19	,62	,39
Ürün ve Hizmette Değişim	14	2,00	4,00	3,17	,68	,47
Süreçte Değişim 1	14	2,33	5,00	3,59	,68	,46
Süreçte Değişim 2	14	1,00	4,00	2,10	,81	,66
Örgüt Kültürünün Gücü	14	3,00	5,00	3,85	,49	,24

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Çalışmada ele alınan beşinci örgüt topluluğu “Diğer Otomotiv Yan Sanayi”dir. Bu topluluk, otomotiv yan sanayi başlığı altında faaliyet gösterip, metal döküm topluluğuna ait olmayan örgütlerden oluşmaktadır. Bu topluluk 32 örgütten oluşup, topluluğa ait tanımlayıcı istatistikler tablo 3.78.’de sunulmaktadır. Bu topluluğa ilişkin bulgularda ilk dikkati çeken unsur, toplulukta yer alan örgütlerin yöneticileri arasında sosyal bağların oldukça kuvvetli olmasıdır. Öte yandan, sosyal şebekelerin gücüne ilişkin bu değer varyansının oldukça düşük düzeyde olması, sosyal ilişkiler bağlamında grup içerisinde türdeşliğin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Dikkat çekici bir diğer nokta ise bu toplulukta yer alan örgüt yöneticilerinin tıpkı örgüt topluluğu 1 ve 2’nin yöneticileri gibi, yasal çevrenin örgüt üzerindeki etkisinin, teknik ve normatif çevreye kıyasla daha

yüksek olduğuna inanmalarındır. Her ne kadar yasal çevreye ilişkin bu algının varyansı da yüksek sayılabilecek bir düzeydeyse de, değer yine de oldukça dikkat çekicidir. Ayrıca topluluktaki örgütlerin yöneticileri, yönetsel özgürlüklerini “sınırlı” olarak görmektedirler. Zayıf yönetsel özgürlüğe ilişkin algının kaynağının, yasal çevrenin gücüne ilişkin bir diğer algı olması olasıdır. Bu örgüt topluluğuna ilişkin bulgularda öne çıkan bir başka değer ise kıyaslamaya aittir. Son derece yüksek “kıyaslama” ölçeği ortalama değeri (4.02), kıyaslamının bu örgüt topluluğu içerisindeki örgütler arasında olağan davranış biçimi haline geldiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca zayıf olarak kabul edilebilecek kıyaslama ölçeğine ait varyans değeri de, topluluk içerisinde kıyaslama davranışı bağlamında yüksek düzeyde türdeşlik olduğunu gözler önüne sermektedir. 3.79’luk ortalama değeri ve oldukça düşük seviyedeki varyans değeri ile “Yayınların etkisi” ölçeği de, dikkat çekici bir diğer alt ölçektir. Ayrıca bu toplulukta yer alan örgütler değişimi, küçük parçalı değişimden ziyade, varolan durumdan köklü farklılaşmaları ifade eden radikal değişim biçiminde yaşamaktadırlar. Öte yandan topluluğa ilişkin rakamlar planlı-plansız değişim davranışı bağlamında değerlendirildiğinde, zayıf yönetsel özgürlük algısına paralel olarak, çevreye hükmedememekten kaynaklanan plansız değişimlerin bu örgüt topluluğu içerisinde planlı değişim davranışına göre daha baskın olduğu gözlemlenmektedir. “Yapıda değişim 2”, “Teknolojide değişim” ve “Ürün ve hizmette değişim” yüksek ortalamaları ile dikkat çeken diğer ölçeklerdir. Bu üç ölçeğin de varyansının düşük kabul edilebilecek düzeyde olması; yapıda, teknolojide ve ürün-hizmette değişim bağlamında topluluk içerisinde yüksek düzeyde türdeşliğin var olduğuna ilişkin bir kanıt olarak düşünülebilir. Öte yandan mevcut süreçlerde değişim ile ilgili ölçeğe ilişkin son derece düşük ortalama değer (1.42) oldukça ilgi çekicidir. Son olarak, “Diğer Otomotiv Yan Sanayi” topluluğu, 3.45’lik örgüt kültürü ortalama değeriyle, ilk beş örgüt topluluğu içerisinde “Metal Döküm” topluluğundan sonra en güçlü kültüre sahip örgütlerden oluşan topluluk olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 3.78.: Örgüt Topluluğu 5 (Diğer Otomotiv Yan Sanayi)'e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	32	2,50	4,25	3,38	,54	,29
Teknik Çevrenin Gücü	32	1,25	4,50	2,86	,80	,64
Yasal Çevrenin Gücü	32	1,00	5,00	3,20	,99	,98
Normatif Çevrenin Gücü	32	1,00	5,00	2,78	,95	,91
Yönetmelik Özgürlük Algısı	32	1,00	4,66	2,23	,81	,66
Danışm. Firmalarının Etkisi	32	2,33	5,00	3,44	,74	,55
Kıyaslama	32	2,66	5,00	4,02	,69	,47
Yayınlara Etkisi	32	3,00	4,66	3,79	,43	,19
Radikal Değişim	32	2,66	5,00	3,73	,54	,29
Planlı Değişim	32	2,60	5,00	3,82	,58	,34
Küçük Parçalı Değişim	32	2,00	4,00	3,30	,66	,44
Plansız Değişim 1	32	1,00	4,00	2,73	,74	,54
Plansız Değişim 2	32	2,00	5,00	3,93	,64	,41
Yapıda Değişim 1	32	2,00	4,00	2,84	,66	,44
Yapıda Değişim 2	32	2,00	5,00	3,59	,72	,53
Teknolojide Değişim	32	1,33	5,00	3,68	,88	,78
Stratejide Değişim	32	1,75	4,75	3,41	,79	,63
Sosyal Değişim	32	2,00	5,00	3,34	,81	,67
Ürün ve Hizmette Değişim	32	2,00	5,00	3,77	,83	,69
Süreçte Değişim 1	32	1,00	3,50	1,42	,58	,34
Süreçte Değişim 2	32	2,00	5,00	3,60	,84	,72
Örgüt Kültürünün Gücü	32	1,60	5,00	3,45	,83	,70

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Çalışmada yeralan altıncı örgüt topluluğu “Oluklu Mukavva” üreticisi olan örgütlerden oluşmuş topluluktur. 11 örgütten oluşan bu topluluğa ilişkin veriler tablo 3.79.’da sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında ilk dikkat çeken değer, “Sosyal şebekelerin gücü” ölçeğine aittir. Bu ölçeğe ait 3.63’lük ortalama, oluklu mukavva üreticisi örgütlerin yöneticilerinin, aynı toplulukta faaliyet gösteren diğer örgütlerin yöneticileriyle yoğun ve kuvvetli sosyal ilişkilere sahip olduklarını göstermektedir. Topluluğa ilişkin bir diğer önemli bulgu ise önceki toplulukların aksine, teknik çevrenin gücünün çok baskın biçimde (3.81) ortaya çıkmasıdır. Normatif ve yasal çevrenin örgüt üzerindeki etkileri ise, teknik çevrenin etkisine kıyasla oldukça düşük düzeyde seyretmektedir. Orta düzeyde kabul edilebilecek “Yönetmelik özgürlük algısı” ölçek

değerinin ise, teknik çevrenin gücüne ilişkin kuvvetli algılardan olumsuz etkilenmiş olması kuvvetle muhtemeldir. “Kıyaslama” ve “Yayınların etkisi” 3.96’lık ortalama değerleri ile dikkat çeken diğer iki alt ölçektir. Öte yandan bu iki ölçeğe ilişkin varyans değerinin de oldukça düşük düzeyde olması, kıyaslama ve yayınların etkisi bağlamında grup içi türdeşliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan bu topluluktaki örgütlerin, gerçekleşen değişimleri daha ziyade radikal ve planlı olarak algıladıkları açıktır. Her ne kadar plansız ve küçük parçalı değişimlere ait ortalama değerler de küçümsenemeyecek düzeydeyseler de, söz konusu değerler planlı ve radikal değişime ilişkin ortalama değerlerin arkasında kalmışlardır.

Tablo 3.79.: Örgüt Topluluğu 6 (Oluklu Mukavva)’ya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	11	2,00	5,00	3,63	,80	,65
Teknik Çevrenin Gücü	11	2,75	5,00	3,81	,58	,33
Yasal Çevrenin Gücü	11	1,75	5,00	2,54	,92	,84
Normatif Çevrenin Gücü	11	1,00	5,00	2,90	1,28	1,64
Yönetmelik Algısı	11	1,50	5,00	2,72	1,01	1,03
Danışm. Firmalarının Etkisi	11	1,00	5,00	3,33	1,14	1,30
Kıyaslama	11	3,00	5,00	3,96	,69	,47
Yayınların Etkisi	11	3,33	5,00	3,96	,56	,32
Radikal Değişim	11	3,33	5,00	3,93	,59	,35
Planlı Değişim	11	2,80	5,00	3,81	,56	,31
Küçük Parçalı Değişim	11	2,00	5,00	3,33	,91	,84
Plansız Değişim 1	11	1,50	5,00	2,90	1,07	1,15
Plansız Değişim 2	11	1,00	5,00	3,36	1,24	1,55
Yapıda Değişim 1	11	1,66	5,00	2,96	1,05	1,12
Yapıda Değişim 2	11	2,75	5,00	3,81	,63	,40
Teknolojide Değişim	11	2,00	5,00	3,78	1,03	1,07
Stratejide Değişim	11	2,50	5,00	3,45	,72	,52
Sosyal Değişim	11	2,00	5,00	3,06	,95	,91
Ürün ve Hizmette Değişim	11	2,00	5,00	3,66	,74	,55
Süreçte Değişim 1	11	2,00	5,00	2,90	1,06	1,14
Süreçte Değişim 2	11	2,50	5,00	3,68	,64	,41
Örgüt Kültürünün Gücü	11	2,33	5,00	3,43	,79	,62

Kısıtlamalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

“Yapıda değişim 2”, “Teknolojide değişim”, “Stratejide değişim”, “Ürün ve hizmette değişim” ve “Süreçte değişim 2” de, yüksek ortalama değerleri ile tablo 3.79.’da dikkat çeken diğer ölçeklerdir. Öte yandan “Teknolojide değişim” ölçeğine ilişkin yüksek varyans değeri, teknolojik değişim bağlamında örgüt topluluğu içinde yüksek düzeyde türdeşlik olmadığını göstermektedir. Son olarak “Örgüt kültürünün gücü” ölçeğine bakıldığında, “Oluklu mukavva” topluluğuna mensup örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca bu ölçeğe ilişkin varyansında düşük seviyede ortaya çıkması, kültürlerin gücü bağlamında örgüt topluluğu içerisinde türdeşliğin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmadaki yedinci topluluk “Ev Mobilyası” üreten örgütlerden oluşmaktadır. 14 örgütten oluşan bu topluluğa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.80.’de sunulmaktadır. Tabloda ilk dikkat çeken unsur, “Sosyal şebekelerin gücü” ölçeğine ait 3.39’luk ortalamadır. Bu ortalama, ev mobilyası üreten örgütlerin yöneticileri arasında sosyal diyalogun kuvvetli olduğuna işaret etmektedir. Bu gruptan elde edilen bulgular arasında diğer önemli bir sonuçta “Normatif çevre” ölçeğine ilişkin ortalamadır. Çalışmanın bu noktasına kadar ele alınan örgüt toplulukları arasında ilk kez bir örgüt topluluğunda normatif çevrenin örgütler üzerindeki etkisi, yasal ve teknik çevrenin etkisinden daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. “Yönetmelik özgürlük algısı” ölçeğine ilişkin ortalama, orta düzeyde algılanan yasal, teknik ve normatif çevrenin gücü algılarına paralellik göstermektedir. Ortalamanın üzerindeki “Danışmanlık firmalarının etkisi” ölçek değeri (3.23), aynı zamanda yüksek varyans değeriyle de göze çarpmaktadır. Bu durum, topluluk içerisinde bazı örgütlerin danışmanlık firmalarından yüksek, diğer bazılarının ise daha düşük seviyelerde danışmanlık firmalarının desteklerini arkalarına aldıklarını göstermektedir. “Kıyaslama” ve “Yayınlardan etkisi”, yüksek ortalama değerleri ve düşük varyansları ile dikkat çeken diğer iki ölçektir. Bu bağlamda, “Ev mobilyası” örgüt topluluğu içerisinde yer alan örgütlerin kıyaslama faaliyetleri ve faydalandıkları yayınlardan etkilenme dereceleri bağlamında yüksek düzeyde türdeşlik gösterdiklerini söylemek mümkündür. Bir diğer önemli bulgu da, ev mobilyası grubunda yer alan örgütlerin, bünyelerinde gerçekleşen değişimleri küçük parçalıdan ziyade radikal değişimler olarak algılamalarıdır. Planlı ve plansız değişim

bağlamında bir değerlendirme yapıldığında ise, her iki değişiminde bu toplulukta görülme sıklığı birbirine yakınlık arz etmektedir. “Ürün ve hizmette değişim” ve “Süreçte değişim 2”, yüksek ortalama değerleri ile göze batan diğer iki ölçektir. Son olarak örgüt kültürüne bakıldığında, ev mobilyası grubunda faaliyet gösteren örgütlerin ortalama olarak güçlü bir kültüre sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca “Örgüt kültürünün gücü” ölçeği bağlamında varyans değerine bakıldığında, söz konusu değer oldukça düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün gücü bağlamında topluluğa mensup örgütler arasında çok büyük farklılıkların olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.80.: Örgüt Topluluğu 7 (Ev Mobilyası)’ye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	14	1,75	4,75	3,39	,73	,54
Teknik Çevrenin Gücü	14	1,25	4,25	2,57	,85	,73
Yasal Çevrenin Gücü	14	1,00	4,00	2,42	,81	,65
Normatif Çevrenin Gücü	14	1,75	5,00	2,67	,78	,62
Yönetmelik Algısı	14	2,00	5,00	2,90	,77	,60
Danışm. Firmalarının Etkisi	14	1,00	4,66	3,23	1,04	1,10
Kıyaslama	14	3,00	5,00	3,71	,63	,40
Yayımların Etkisi	14	3,00	5,00	3,76	,53	,28
Radikal Değişim	14	2,66	4,33	3,54	,57	,33
Planlı Değişim	14	2,80	4,80	3,58	,61	,37
Küçük Parçalı Değişim	14	2,00	5,00	3,09	,76	,58
Plansız Değişim 1	14	1,50	4,25	2,87	,85	,72
Plansız Değişim 2	14	3,00	5,00	3,60	,62	,39
Yapıda Değişim 1	14	2,00	5,00	3,33	,85	,73
Yapıda Değişim 2	14	2,50	4,00	3,17	,49	,24
Teknolojide Değişim	14	2,00	4,00	2,97	,57	,33
Stratejide Değişim	14	2,50	4,50	3,17	,52	,27
Sosyal Değişim	14	2,25	4,75	3,05	,63	,40
Ürün ve Hizmette Değişim	14	3,00	5,00	3,73	,62	,39
Süreçte Değişim 1	14	2,00	5,00	3,10	,78	,62
Süreçte Değişim 2	14	2,50	4,50	3,64	,56	,32
Örgüt Kültürünün Gücü	14	2,66	4,16	3,34	,46	,21

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans



Çalışmada yeralan sekizinci örgüt topluluğu “Unlu Mamuller” üreten örgütlerden oluşmaktadır. Bu topluluk 16 örgütten oluşup, topluluğa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.81.’de sunulmaktadır. Tabloda ilk dikkat çeken unsur, tıpkı “Ev mobilyası” topluluğunda olduğu gibi normatif çevrenin topluluktaki örgütler üzerinde etkisinin, yasal ve teknik çevreye kıyasla daha yüksek düzeyde olmasıdır.

Tablo 3.81.: Örgüt Topluluğu 8 (Unlu Mamuller)’e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	16	1,00	5,00	3,12	1,36	1,85
Teknik Çevrenin Gücü	16	2,00	4,00	2,96	,73	,54
Yasal Çevrenin Gücü	16	1,00	4,50	2,59	,76	,58
Normatif Çevrenin Gücü	16	1,00	5,00	3,01	1,05	1,11
Yönetmelik Algısı	16	1,00	4,25	2,84	,88	,79
Danışm. Firmalarının Etkisi	16	1,33	4,66	2,93	,91	,83
Kıyaslama	16	1,00	4,00	3,16	,91	,83
Yayınlara Etkisi	16	1,33	5,00	3,22	1,02	1,05
Radikal Değişim	16	2,00	5,00	3,39	,89	,80
Planlı Değişim	16	2,00	5,00	3,24	,85	,73
Küçük Parçalı Değişim	16	1,80	4,80	3,37	,84	,71
Plansız Değişim 1	16	1,00	5,00	3,08	,88	,77
Plansız Değişim 2	16	1,00	4,00	2,89	,82	,67
Yapıda Değişim 1	16	1,00	4,50	3,46	,92	,84
Yapıda Değişim 2	16	1,00	4,00	2,89	,90	,81
Teknolojide Değişim	16	1,25	5,00	3,29	1,05	1,11
Stratejide Değişim	16	1,00	5,00	3,12	1,08	1,16
Sosyal Değişim	16	1,00	4,50	2,95	,96	,92
Ürün ve Hizmette Değişim	16	1,00	5,00	3,03	,96	,93
Süreçte Değişim 1	16	1,00	5,00	3,31	1,22	1,49
Süreçte Değişim 2	16	1,00	5,00	2,18	1,23	1,52
Örgüt Kültürünün Gücü	16	1,00	4,00	3,10	,96	,92

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

“Unlu Mamuller” topluluğu için değişim türleri bağlamında bir değerlendirme yapıldığında, bu örgüt topluluğunda radikal ve küçük parçalı değişimlerin birbirlerine oldukça yakın ortalama değerler aldıkları görülmektedir. Öte yandan bu ölçüklere ilişkin varyans değerlerinin de oldukça yakın olması, grup içi davranış türdeşliği açısından da örgütlerin benzerlik gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca “Teknolojide değişim”

ve “Süreçte değişim 1” yüksek ortalama değerleri ile dikkat çeken diğer iki ölçektir. Son olarak, örgüt kültürü açısından bir değerlendirme yapıldığında, ölçeğin ortalama değeri genel olarak yüksek kabul edilebilecekken; diğer topluluklarla karşılaştırıldığında ise zayıf olarak nitelendirilebilir (“Konfeksiyon” ve “Diğer tekstil” örgüt toplulukları dışında).

Bu çalışmada ele alınan dokuzuncu örgüt topluluğu “Bankacılık”tır. Bu topluluğa ait örgüt sayısı 13’tür. Topluluk 9’a ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.82.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.82.: Örgüt topluluğu 9 (Bankacılık)’a ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	13	1,75	4,25	2,92	,71	,51
Teknik Çevrenin Gücü	13	2,25	3,75	2,90	,48	,23
Yasal Çevrenin Gücü	13	3,00	5,00	4,25	,82	,68
Normatif Çevrenin Gücü	13	3,00	5,00	3,80	,79	,63
Yönetimsel Özgürlük Algısı	13	1,60	3,66	2,65	,55	,30
Danışm. Firmalarının Etkisi	13	2,00	5,00	3,12	,87	,76
Kıyaslama	13	3,00	5,00	3,81	,75	,56
Yayımların Etkisi	13	2,66	4,66	3,74	,78	,61
Radikal Değişim	13	2,00	4,33	3,25	,73	,54
Planlı Değişim	13	3,00	5,00	3,81	,70	,49
Küçük Parçalı Değişim	13	2,33	4,00	3,48	,55	,30
Plansız Değişim 1	13	1,50	4,00	2,55	,65	,42
Plansız Değişim 2	13	3,00	4,50	3,69	,52	,27
Yapıda Değişim 1	13	2,00	4,66	2,97	,88	,78
Yapıda Değişim 2	13	2,00	4,75	3,36	,85	,72
Teknolojide Değişim	13	2,00	4,33	3,38	,63	,40
Stratejide Değişim	13	2,00	4,25	3,07	,64	,42
Sosyal Değişim	13	2,00	4,00	3,03	,69	,47
Ürün ve Hizmette Değişim	13	2,33	4,33	3,56	,59	,35
Süreçte Değişim 1	13	1,50	4,00	2,76	,72	,52
Süreçte Değişim 2	13	2,00	4,00	2,84	,68	,47
Örgüt Kültürünün Gücü	13	2,16	4,16	3,15	,63	,40

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Tabloda ilk dikkat çeken unsur, 4.25'lik ortalama değer ile "Yasal çevrenin gücü" ölçeğidir. Bu noktada, araştırma öncesinde örgüt topluluklarının seçimi sırasında uzmanlarla yapılan görüşmelerden "Bankacılık" faaliyet sahasına ilişkin elde edilen verilerin, araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Öte yandan "Bankacılık" örgüt topluluğundaki örgütlerin davranışları yalnız yasal çevre aktörlerince değil, aynı zamanda normatif çevre aktörlerince de sınırlanmaktadır. Nitekim 3.80'lik "Normatif çevre" ölçeği bu noktaya işaret etmektedir. Toplulukta yeralan örgütlerin yöneticileri, teknik çevreyi ise bu üç çevre içerisinde en az etkili olanı olarak görmektedirler. Bu sonuçlarla uyumlu olarak topluluktaki örgüt yöneticileri, karar özgürlüklerinin düşük sayılabilecek seviyede olduğuna inanmaktadırlar. Öte yandan bu topluluk içerisinde yeralan örgütlerin, kıyaslama faaliyetlerine de oldukça yüksek düzeyde önem verdikleri tablodan rahatlıkla gözlemlenmektedir. Değişim davranışlarına bakıldığında ise, örgütlerin değişim süreçlerini daha ziyade planlı ve küçük parçalı biçimde yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, yasal çevrenin güçlü olduğu örgütsel ortamlarda daha ziyade küçük parçalı değişim yaşanacağına ilişkin yeni kurumsalcı örgüt teorisi varsayımı ile paralellik göstermektedir. "Yapıda değişim 2", "Teknolojide değişim" ve "Ürün ve hizmette değişim" yüksek ortalama değerleri ile dikkat çeken diğer ölçeklerdir. Son olarak; bu toplulukta yeralan örgütlerin diğer örgütlerle karşılaştırıldıklarında, orta düzeyde güçlü kültüre sahip oldukları söylenebilir.

Çalışmanın onuncu örgüt topluluğu "Makine"dir. 16 örgütten oluşan bu topluluğa ilişkin bulgular tablo 3.83.'de sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında göze çarpan ilk önemli bulgu yasal çevrenin gücünün, teknik ve normatif çevreye kıyasla daha etkili olarak algılanmasıdır. Kıyaslama, 3.41'lik ortalaması ile yüksek bir değere sahip olsa da, sözkonusu ölçeğe ilişkin varyans değerinin yüksek olması, kıyaslama davranışı bağlamında grup içi türdeşliğin düşük seviyede gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Değişim davranışı bağlamında bir inceleme yapıldığında ise, değişimin bu örgüt topluluğu içerisinde daha ziyade planlı ve küçük parçalı şekilde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. "Plansız değişim 2", "Yapıda değişim 2", "Teknolojide değişim", "Ürün ve hizmette değişim" ve "Süreçte değişim 2" yüksek ortalamaları ile dikkat çeken diğer ölçeklerdir. Son olarak, "Örgüt kültürünün gücü" ölçeği açısından bir

değerlendirme yapılırsa, topluluğun güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 3.83.: Örgüt Topluluğu 10 (Makina)’a İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	16	2,00	5,00	2,93	,89	,80
Teknik Çevrenin Gücü	16	1,50	4,25	2,70	,75	,57
Yasal Çevrenin Gücü	16	1,66	4,33	3,21	,89	,80
Normatif Çevrenin Gücü	16	2,00	4,00	3,09	,59	,34
Yönetmelik Algısı	16	1,66	5,00	2,81	,90	,81
Danışm. Firmalarının Etkisi	16	1,00	4,33	2,99	1,16	1,36
Kıyaslama	16	1,00	5,00	3,41	1,29	1,68
Yayınların Etkisi	16	1,33	4,33	3,35	,93	,86
Radikal Değişim	16	2,00	4,33	3,16	,72	,51
Planlı Değişim	16	2,00	4,20	3,67	,56	,32
Küçük Parçalı Değişim	16	1,66	5,00	3,24	,87	,76
Plansız Değişim 1	16	1,00	4,25	2,60	,92	,85
Plansız Değişim 2	16	2,00	4,50	3,59	,77	,60
Yapıda Değişim 1	16	1,33	5,00	3,12	,91	,84
Yapıda Değişim 2	16	2,00	5,00	3,53	,68	,46
Teknolojide Değişim	16	2,66	5,00	3,78	,55	,31
Stratejide Değişim	16	1,00	4,25	3,26	,78	,61
Sosyal Değişim	16	1,50	4,00	3,23	,76	,57
Ürün ve Hizmette Değişim	16	1,33	4,33	3,56	,82	,67
Süreçte Değişim 1	16	1,00	5,00	2,40	1,25	1,57
Süreçte Değişim 2	16	1,50	4,00	3,46	,93	,88
Örgüt Kültürünün Gücü	16	2,33	4,83	3,32	,78	,61

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Çalışmanın onbirinci örgüt topluluğu “Diğer 1”dir. Bu topluluk, önceki 10 gruptan birisine dahil edilemeyen 24 örgütten oluşmaktadır. Bu örgüt topluluğuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.84.’de sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında, bu örgüt topluluğuna ait yöneticilerin teknik çevrenin gücünü, yasal ve normatif çevreye kıyasla çok daha yüksek düzeyde hissettikleri görülmektedir. Öte yandan “Yayınların etkisi” ölçeği aldığı yüksek değer ile dikkat çekmektedir. Bu sonuç, topluluktaki örgüt yöneticilerinin karar süreçlerinde yönetim ile ilgili dergilerden sağladıkları bilgiyi kullandıklarına işaret etmektedir. Değişim türleri bağlamında bir inceleme yapıldığında

ise, bu toplulukta yeralan örgütlerin daha ziyade planlı ve küçük parçalı değişim yaşadıkları sonucunu gözler önüne sermektedir. Son olarak “Örgüt kültürünün gücü” ölçeğine bakıldığında, ölçek değerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.84.: Örgüt Topluluğu 11 (Diğer 1)’e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	24	1,00	5,00	3,16	1,04	1,10
Teknik Çevrenin Gücü	24	1,75	4,75	3,26	,88	,79
Yasal Çevrenin Gücü	24	1,50	4,75	2,56	,76	,58
Normatif Çevrenin Gücü	24	1,00	3,75	2,42	,63	,40
Yönetmelik Algısı	24	1,50	4,25	2,91	,67	,45
Danışm. Firmalarının Etkisi	24	1,00	4,33	2,56	1,00	1,01
Kıyaslama	24	1,00	4,33	3,08	1,00	1,01
Yayınların Etkisi	24	2,00	5,00	3,68	,91	,84
Radikal Değişim	24	2,00	4,67	3,48	,77	,59
Planlı Değişim	24	2,00	4,33	3,02	,63	,40
Küçük Parçalı Değişim	24	2,60	5,00	3,56	,67	,45
Plansız Değişim 1	24	1,00	4,00	2,87	,87	,76
Plansız Değişim 2	24	1,00	4,00	2,58	,76	,58
Yapıda Değişim 1	24	2,00	4,50	3,35	,65	,42
Yapıda Değişim 2	24	1,00	4,00	2,76	,77	,60
Teknolojide Değişim	24	1,00	4,50	3,01	,87	,76
Stratejide Değişim	24	2,00	5,00	3,13	,99	,99
Sosyal Değişim	24	1,75	4,00	2,77	,72	,52
Ürün ve Hizmette Değişim	24	1,00	4,50	2,79	,96	,92
Süreçte Değişim 1	24	2,00	5,00	2,91	,95	,92
Süreçte Değişim 2	23	1,00	4,00	2,26	1,03	1,06
Örgüt Kültürünün Gücü	24	1,50	5,00	3,20	1,00	1,02

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

Çalışmada yeralan onikinci ve son örgüt topluluğu, tıpkı onbirinci gibi diğer örgüt topluluklarına dahil edilemeyen örgütlerden oluşmaktadır. Bu topluluğa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.85.’de sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında ilk dikkat çeken unsur, “Sosyal şebekelerin gücü” ölçeğine ilişkin ortalama değerinin oldukça yüksek olmasıdır. Bu sonuç, toplulukta yer alan örgüt yöneticilerinin, kendi örgütlerinininkine benzer faaliyetler sergileyen örgüt yöneticileriyle yoğun sosyal ilişkiler içerisinde olduklarını göstermektedir. Öte yandan bu toplulukta yeralan örgütlerin

yöneticileri; yasal çevreyi, teknik ve normatif çevreye kıyasla örgütleri açısından daha kısıtlayıcı gördüklerini beyan etmişlerdir. Nitekim düşük seviyede gerçekleşen yönetsel özgürlük algısının nedeni de yasal çevrenin kısıtlayıcı yapısına ilişkin algılar olabilir. Bu gruba ilişkin bir diğer önemli bulgu da, “Kıyaslama” ölçeğine ilişkin yüksek değerdir. Bu yüksek ölçek değeri, kıyaslamamın toplulukta yeralan örgütler arasında olağan davranış biçimi haline geldiğini göstermektedir.

Tablo 3.85.: Örgüt Topluluğu 12 (Diğer 2)’e İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min.	Maks	Ort.	S.S.	Var.
Sosyal Şebekelerin Gücü	24	2,00	5,00	3,52	,76	,59
Teknik Çevrenin Gücü	24	1,25	4,00	2,65	,78	,61
Yasal Çevrenin Gücü	24	1,67	5,00	3,30	,96	,92
Normatif Çevrenin Gücü	24	1,00	4,00	2,85	,82	,67
Yönetsel Özgürlük Algısı	24	1,00	4,33	2,52	,93	,87
Danışm. Firmalarının Etkisi	24	1,00	5,00	3,38	,90	,82
Kıyaslama	24	1,33	5,00	3,75	,89	,79
Yayınlarnın Etkisi	24	1,00	5,00	3,18	1,11	1,23
Radikal Değişim	24	2,33	4,67	3,83	,68	,46
Planlı Değişim	24	2,20	5,00	3,69	,72	,53
Küçük Parçalı Değişim	24	2,00	5,00	3,25	,95	,91
Plansız Değişim 1	24	1,00	4,50	2,89	,86	,74
Plansız Değişim 2	24	2,00	5,00	3,70	,67	,45
Yapıda Değişim 1	24	2,00	5,00	3,33	,78	,60
Yapıda Değişim 2	24	2,00	5,00	3,83	,69	,48
Teknolojide Değişim	24	2,33	5,00	3,91	,63	,39
Stratejide Değişim	24	2,25	4,25	3,32	,67	,45
Sosyal Değişim	24	2,00	5,00	3,34	,87	,76
Ürün ve Hizmette Değişim	24	2,00	5,00	3,66	,79	,63
Süreçte Değişim 1	24	1,00	5,00	2,41	1,01	1,03
Süreçte Değişim 2	24	2,00	4,50	3,54	,67	,45
Örgüt Kültürünün Gücü	24	1,83	5,00	3,31	,77	,59

Kısaltmalar: Minimum; Maks.: Maksimum; Ort.:Ortalama; S.S.: Standart Sapma; Var.: Varyans

“Yayınlarnın etkisi” yüksek değere sahip bir ölçek olmasına rağmen, değere ilişkin varyansın da yüksek olması, grup içerisinde yayınlardan faydalanma konusunda türdeşliğin yüksek olmadığını göstermektedir. Değişim davranışı bağlamında bir inceleme yapıldığında ise bu grupta yeralan örgütlerin yüksek düzeyde radikal değişim

yaşadıkları söylenebilir. Araştırmacının düşüncesine göre bu sonucun altında, topluluk içerisinde yazılım, elektronik ve iletişim alanına ait örgütlerin bulunması gerçeği yatmaktadır. Ayrıca topluluktaki örgütlerin planlı değişim kadar plansız değişimi de yaşadıklarını tablodan gözlemlemek mümkündür. Araştırmacı yine “Yapıda değişim 2”, “Teknolojide değişim”, “Ürün ve hizmette değişim” ve “Süreçte değişim 2” ölçeklerinin yüksek ortalamalara sahip olmasını grubu oluşturan örgütlerin kompozisyonuna bağlamaktadır. Son olarak “Örgüt kültürünün gücü” ölçeğine bakıldığında ise topluluğun oldukça güçlü kültüre sahip örgütlerden oluştuğunu gözlemlemek mümkündür.

Hatırlanacağı gibi hipotez 1’de, bazı örgüt topluluklarının kendi içlerinde, çeşitli değişim davranışları bağlamında diğerlerine göre daha türdeş oldukları iddia edilmişti. Bulgular bu düşünceyi destekler niteliktedir. “Bankacılık” örgüt topluluğu küçük parçalı değişim (0.34), plansız değişim 1 (0.42), plansız değişim 2 (0.27), sosyal yapıda değişim (0.47), ürün ve hizmette değişim (0.35); “Oluklu mukavva” örgüt topluluğu radikal değişim (0.29), süreçte değişim 1 (0.34); “Diğer otomotiv” örgüt topluluğu örgüt yapısında değişim (0.33), sosyal yapıda değişim (0.47), süreçte değişim 2 (0.24), “Ev mobilyası” örgüt topluluğu yapıda değişim 2 (0.24), stratejide değişim (0.27); “Metal döküm” örgüt topluluğu planlı değişim (0.31) ve “Makine” örgüt topluluğu teknolojik değişim (0.31) seçeneklerinde en düşük varyans değerlerine sahip, dolayısıyla en türdeş örgüt topluluklarıdır. Ayrıca bankacılık örgüt topluluğunun 5 değişim türü bağlamında en türdeş örgüt topluluğu olarak ortaya çıkması oldukça ilginç bir sonuçtur. Bu türdeşlik, özellikle bankacılık sektöründeki düzenleyici kurumların çokluğuyla ilişkilendirilebilir.

Regresyon analizi ile ilgili bulgulara bakıldığında ise yine ilginç bulgulara ulaşılmıştır. Hatırlanacağı gibi ikinci hipotez, örgüt topluluklarında yasal çevrenin gücüne ilişkin algılar arttıkça, yönetsel özgürlüğe ilişkin algıların zayıflayacağı yönündedir. Bu amaçla gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3.86. ve 3.87.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.86.: Yasal Çevrenin Gücü ile Yönetsel Özgürlük Algısı Arasındaki İlişki

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,246	,060	-,044	,24146

Tablo 3.87.: Yasal Çevrenin Gücü ile Yönetmel Özgürlük Algısı Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,034	,034	0,579	0,466
Residual	,525	,058		
Total	,558			

Tablo 3.87.'de görüldüğü gibi anlamlılık değeri, anlamlılık sınırlarının dışında olduğundan hipotez 2 reddedilmiştir. Bu sonuç, yeni kurumsalcı örgüt teorisyenlerinin bir bölümünün, devlet ve benzeri düzenleyici örgütlerin örgüt yöneticilerinin özgürlüklerini kısıtlayacağına ilişkin düşüncelerini desteklememektedir. Aksine bu bulgular, her halükarda örgüt yöneticilerinin büyük ölçüde özgür iradeye sahip olacaklarını iddia eden stratejik seçim yazını<sup>361</sup> belli ölçülerde destekliyor gibi görünmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezine göre, bir örgütsel alanda teknik çevrenin gücüne ilişkin algılar kuvvetlendikçe, yöneticilerin kendi karar alma özgürlüklerine ilişkin algıları zayıflayacaktır. Tablo 3.88., 3.89. ve 3.90.'daki bulgular "Hipotez 3"e ilişkin sonuçları ortaya koymaktadır.

Tablo 3.88.: Teknik Çevrenin Gücü Ve Yönetmel Özgürlük Algısı Arasındaki İlişki

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,664	,440	,378	,18636

Tablo 3.89.: Teknik Çevrenin Gücü ve Yönetmel Özgürlük Algısı Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,246	,246	7,081	0,026
Residual	,313	,035		
Total	,558			

Bağımsız Değişken: Teknik Çevrenin Gücü; Bağımlı Değişken: Yönetmel Özgürlük algısı

<sup>361</sup> Bourgeois, L. J., "Strategic Management and Determinism", The Academy of Management Review, Vol.9, No.4, October 1984, s.586-596.



Tablo 3.90.: Katsayılar Tablosu

	Stant. Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	St. Hata.	Beta		
Constant	4,740	,774		6,120	,000
Teknik Çevre	-,785	,295	-,664	-2,661	0,026

Tablo 3.88., 3.89. ve 3.90.’daki bulgular önemli sonuçlara işaret etmektedir. Her şeyden önce “Hipotez 3”te iddia edildiği gibi, teknik çevrenin gücüne ilişkin algılar, yöneticilerin yönetsel özgürlük algılarını negatif yönde etkilemektedir. Bu anlamda “Hipotez 3” doğrulanmıştır. Yukarıda yer alan tablolara bakıldığında, anlamlılık değerinin (Sig.), kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ileri sürülen model geçerlilik kazanmaktadır. Tablo 3.90.’daki -,785’lik katsayı ise, teknik çevrenin gücündeki 1 br.’lik artışın, yönetsel özgürlük algısında ,785 br.’lik bir azalışa neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, teknik çevrenin örgütler üzerindeki baskıcı yapısını vurgulayan, “Popülasyon Ekolojisi” ve “Yapısal Durumsallık Teorisi” gibi teorilerin varsayımlarını destekler gibi görünmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi, teknik çevrenin gücünün yüksek olduğu örgüt topluluklarında, radikal değişim bağlamında türdeşlik yaşanacağı şeklindedir. Bu hipoteze ilişkin analizler, Tablo 3.91. ve 3.92.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.91.: Teknik Çevrenin Gücü ve Radikal Değişim Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,284	,080	-,011	,23411

Tablo 3.92.: Teknik Çevrenin Gücü ve Radikal Değişim Bağlamında Türdeşlik Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,048	,048	,875	0,372
Residual	,548	,055		
Total	,596			

Bağımsız Değişken: Teknik Çevrenin Gücü; Bağımlı Değişken: Radikal Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.91. ve 3.92.’deki bulgulara bakıldığında, “Hipotez 4”ün reddedildiği görülmektedir. Tablo 3.91.’daki  $R^2$  değeri her ne kadar “Radikal değişim bağlamında türdeşlik”teki değişimin % 8’lik kısmının “Teknik çevrenin gücü” tarafından açıkladığını gösterse de; tablo 3.92.’deki anlamlılık değerinin (Sig.) kabul edilebilir sınırlar dışında olması nedeniyle hipotez reddedilmiştir. Öte yandan araştırmacının bu noktada yaptığı ek analizler, radikal değişimin “Yasal çevre” ve “Normatif çevre”den de pozitif veya negatif yönde etkilenmediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin değişim davranışının bilinçli ve özgür bir seçim olduğunu iddia eden stratejik seçim teorisinin varsayımlarıyla örtüşmektedir. Bu noktada radikal değişimin hiçbir dış tetikleyiciden etkilenmemesi, örgütlerin radikal değişim bağlamında proaktif davranış sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın beşinci hipotezine göre, bir topluluğun yasal çevresi kuvvetlendikçe, o toplulukta küçük parçalı değişim bağlamında türdeşlik artacaktır. Tablo 3.93. ve 3.94.’de bu hipoteze ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 3.93.: Yasal Çevrenin Gücü ve Küçük Parçalı Değişim Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahmin Standart Hatası
1	,428	,183	,101	,21135

Tablo 3.94.: Yasal Çevrenin Gücü ve Küçük Parçalı Değişim Bağlamında Türdeşlik Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,048	,048	,875	0,372
Residual	,548	,055		
Total	,596			

Bağımsız Değişken: Yasal Çevrenin Gücü; Bağımlı Değişken: Küçük Parçalı Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.93.’deki bulgular, “Küçük parçalı değişim bağlamında türdeşlik”teki değişimin %18’nin, “Yasal çevrenin gücü” tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak Tablo 3.94.’teki anlamlılık değerinin, kabul edilebilirlik sınırları dışında olması, tablo 3.93.’deki değer tesadüfi olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle “Hipotez 5” reddedilmiştir. Yeni kurumsalcı örgüt teorisine ilişkin yazın, değişim konusunda temel olarak iki gruba bölünmüştür. Birinci grup, kurumsallaşmış çevrelerin örgütler

arasında değişikliği değil; durağanlığı desteklediğini iddia eder. Yeni kurumsalıcı örgüt teorisi bağlamında ikinci alt teori grubu ise kurumsallaşmış çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde değişimin küçük parçalı şekilde gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Bu noktada elde edilen bulgular daha ziyade birinci teori grubunun fikirlerini destekliyor gibi görünmektedir.

Çalışmanın altıncı hipotezine göre; bir örgüt topluluğunda danışmanlık firmalarından destek alınma miktarı arttıkça, topluluk içerisinde planlı değişim davranışı bağlamında türdeşlik artacaktır. Bu hipoteze ilişkin bulgular Tablo 3.95. ve 3.96. ve 3.97.’da sunulmaktadır.

Tablo 3.95.: Danışmanlık Firmalarının Etkisi ve Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,820	,673	,640	,20268

Tablo 3.96.: Danışmanlık Firmalarının Etkisi ve Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,844	,844	20,535	0,001
Residual	,411	,041		
Total	1,254			

Bağımsız Değişken: Danışmanlık Firmalarının Etkisi; Bağımlı Değişken: Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.97.: Katsayılar

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	t	Sig.
	B	St. Hata.	Beta		
Planlı değ.	5,527	1,071		5,161	,000
Danış. Fir.	-1,531	,338	-,820	-4,532	0,01

Bulgulara göre, “Danışmanlık firmalarının etkisi”, “Planlı değişim bağlamında türdeşlik”teki değişimin %64’ünü açıklamaktadır. Tablo 3.95.’deki anlamlılık değeri de, bulunan değerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 3.96.’daki -1,531 katsayısı ise, danışmanlık firmalarının etkisindeki 1 br.’lik artışın,

planlı değişim davranışı bağlamında varyansı 1,5 br. azalttığını göstermektedir. Bu anlamda “Hipotez 6” kabul edilmiştir.

Çalışmanın yedinci hipotezine göre, bir örgüt topluluğundaki örgütlerin yönetim danışmanlığı firmalarından destek alma miktarları arttıkça, topluluk içerisinde sosyal değişim bağlamında türdeşlik artacaktır. Bu hipoteze ilişkin bulgular 3.98. ve 3.99.’da sunulmaktadır.

Tablo 3.98.: Danışmanlık Firmalarının Etkisi ve Sosyal Değişim Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,163	,027	-,071	,19539

Tablo 3.99.: Danışmanlık Firmalarının Etkisi ve Sosyal Değişim Bağlamında Türdeşlik Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,010	,010	,274	0,612
Residual	,382	,038		
Total	,392			

Bağımsız Değişken: Danışmanlık Firmalarının Etkisi; Bağımlı Değişken: Sosyal Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.98.’e bakıldığında, “Sosyal değişim bağlamında türdeşlik”teki değişimin %2’sinin “Danışmanlık firmalarının etkisi” ile açıklandığı görülmektedir. Bu oldukça zayıf bir değerdir. Ayrıca tablo 3.99.’daki anlamlılık değeri de, bu rakamın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bir başka değişle tesadüfi bir rakam olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın sekizinci hipotezine göre; bir örgüt topluluğunda yönetim ve işletmecilik ile ilgili enformasyonu içeren dergilerden yararlanma miktarı arttıkça, örgüt topluluğunda planlı değişim bağlamında türdeşlik artacaktır. Bu hipoteze ilişkin bulgular tablo 3.100. ve 3.101.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.100.: Yayınların Etkisi ve Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,293	,086	-,005	,33859

Tablo 3.101.: Danışmanlık Firmalarının Etkisi ve Sosyal Değişim Bağlamında Türdeşlik Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,108	,108	,941	0,355
Residual	1,146	,115		
Total	1,254			

Bağımsız Değişken: Yayınların Etkisi; Bağımlı Değişken: Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.100.'e bakıldığında, “Planlı değişim”deki %8’lik değişimin, “Yayınların etkisi” tarafından açıklandığı görülmektedir. Ancak tablo 3.101.’deki bulgulara bakıldığında, anlamlılık değeri kabul sınırları dışında kaldığından “Hipotez 8” reddedilmiştir.

Dokuzuncu hipoteze göre, bir örgüt topluluğundaki örgüt yöneticileri arasında sosyal şebekelerin gücü arttıkça, topluluk içerisinde planlı değişim davranış bağlamında türdeşlik de artacaktır. Hipotez ile ilgili olarak sonuçlara bakıldığında sosyal şebekelerin gerçekten de planlı değişim davranışı bağlamında grup içi türdeşliği arttırdığı görülmektedir. Ayrıca sosyal bağların, örgüt topluluğu içerisinde sergilenen planlı değişim davranışını arttırdığı da görülmektedir. Sonuçlar istatistiki olarak da anlamlıdır.

Tablo 3.102.: Sosyal Şebekelerin Gücü ile Planlı Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,763	,583	,541	,22874

Tablo 3.103.: Sosyal Şebekelerin Gücü ile Planlı Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,731	,731	13,975	0,04
Residual	,523	,52		
Total	1,25			

Bağımsız Değişken: Sosyal Şebekelerin Etkisi; Bağımlı Değişken: Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.102.'e bakıldığında, planlı değişim davranışı bağlamında grup türdeşliğinin %58'nin model tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablo 3.103.'deki ANOVA bulgularına bakıldığında F değerinin 13.975, anlamlılık değerinin ise 0.04 olduğu görülmektedir. Bu bulgular, kurulan modelin genel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Sosyal şebeke ilişkilerinin topluluk içi türdeşliği arttırdığına yönelik

bulguların ardından, planlı değişim davranışını hangi yönde etkilediğini bulmak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular istatistiki olarak anlamlı olup, sosyal şebeke ilişkilerinin planlı değişim davranışını pozitif yönde arttırdığını göstermektedir. Bahsedilen ilişkilere yönelik bulgular Tablo 3.104.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.104.: Sosyal Şebekelerin Gücü ile Planlı Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkisinin Anlamlılık Testi

		Sosyal Şebeke	Planlı Değişim
Sosyal şebeke	Pearson Korelasyon	1	,721**
	Sig. ( 2 Yönlü)		0,08
Planlı değişim	Pearson Korelasyon	,721**	1
	Sig. ( 2 Yönlü)	0,08	

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

Çalışmanın onuncu hipotezine göre; bir örgüt topluluğunda yöneticiler arasında sosyal bağlar kuvvetlendikçe, ilgili toplulukta radikal değişim bağlamında türdeşlik miktarı artacaktır. Tablo 3.105. ve 3.106., bu hipotez ile bulguları sunmaktadır.

Tablo 3.105.: Sosyal Şebekelerin Gücü ile Radikal Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,344	,118	,030	,22923

Tablo 3.106.: Sosyal Şebekelerin Gücü ile Radikal Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkisinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,071	,71	1,344	,273
Residual	,525	,53		
Total	,596			

Bağımsız Değişken: Sosyal Şebekelerin Etkisi; Bağımlı Değişken: Planlı Değişim Bağlamında Türdeşlik

Tablo 3.105.’e bakıldığında, “Radikal değişim bağlamında türdeşlik”teki değişimin %11’nin “Sosyal şebekelerin gücü” ile açıklandığı görülmektedir. Ancak Tablo 3.106.’a bakıldığında, anlamlılık değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu

yani elde edilen değerin tesadüfi olduğu görölmektedir. Bu yüzden “Hipotez 10” reddedilmiştir.

Hipotez 11’e göre bir örgüt topluluğunun teknik çevresi ve yasal çevresinin birbirlerini güçlendirmeleri mümkündür. Çalışmanın bulgularına bakıldığında korelasyon değerleri, bu iki çevre arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda “Hipotez 11” kabul edilmiştir. Hipotez 11’e ilişkin bulgular, tablo 3.107.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.107.: Teknik ve Yasal Çevre Arasındaki ilişki

		Teknik Çevre
Yasal Çevre	Korelasyon Katsayısı	0,591*
	Sig. (Two tailed)	0,43

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Hipotez 11 ile ilgili bu bulgulara göre yasal çevre, teknik çevre ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, teknik çevrenin gücü, yöneticilerin özgürlük algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan yasal çevre ve teknik çevre ilişkisi bağlamında hangi değişkenin bağımlı hangisinin ise bağımsız olduğunu görebilmek adına regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular tablo 3.108. ve 3.109.’da sunulmaktadır. Tablodaki verilere, bakıldığında bağımsız değişkenin “Yasal çevre”, bağımlı değişkenin ise “Teknik çevre” olduğu görölmektedir. Korelasyon analizinde de ifade edildiği gibi, iki değişken arasında 0.591 değerinde bir korelasyon vardır. “R<sup>2</sup>” değeri, teknik çevredeki değişimin 0.34’lük kısmının yasal çevre değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablo 3.109.’daki anlamlılık değeri de, bu rakamların anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu anlamda yasal çevrenin teknik çevrenin gücüne katkıda bulunarak, yöneticilerin özgürlük algısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3.108.: Teknik ve Yasal Çevre Arasındaki ilişki

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmin Standart Hatası
1	,591	,349	,284	,16240

Tablo 3.109.: Teknik ve Yasal Çevre Arasındaki İlişkinin Anlamlılık Testi

Model	Sum of Squ.	Mean Squ.	F.	Sig.
Regression	,141	,141	5,357	,043
Residual	,264	,026		
Total	,405			

Bağımsız Değişken: Yasal çevrenin gücü; Bağımlı Değişken: Teknik çevrenin gücü

Son olarak Hipotez 12 çerçevesinde, daha önce ifade edildiği gibi, örgüt toplulukları içerisinde bireysel örgütleri farklılaştırmak suretiyle türdeşliği azaltması beklenen örgüt kültürü ve çeşitli değişim davranışları bağlamında türdeşlik ilişkisi incelenecektir. Tablo 3.110.'da da görüldüğü gibi; örgüt kültürü, örgüt topluluklarında radikal değişim, planlı değişim, yapıda değişim 1 ve süreçte değişime ait varyans değerlerini negatif yönde etkilemiş yani beklenenin aksine örgüt toplulukları içerisinde bu değişim davranışları bağlamında türdeşliği arttırmıştır. Bu durum, aynı örgüt topluluğunun veya ülkenin üyesi olan örgütlerin kültürlerinin, bu ortak üst kimliklerden etkilenecek benzeşeceğini iddia eden teori grubunun düşüncesiyle uyum içerisinde gibi görünmektedir. İlgili bulgular tablo 3.110.'da sunulmaktadır.

Tablo 3.110.: Örgüt Kültürü ve Çeşitli Değişim Davranışı Bağlamında Türdeşlik İlişkisi

		Radikal	Planlı	Yapı 2	Süreç 2
Örgüt	Korelasyon	-,648*	-,716**	-,678*	-,646*
Kültür	Sig. (2 Tld)	0,23	,009	,015	0,23

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı \*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

### 3.1.4. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuç

Hipotezlere ilişkin bulgular ve yorumlar yukarıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise bulgular ve yorumlar özetlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın bulguları son zamanlarda yazında dikkat çekmeye başlayan bir grup düşünürü destekler nitelikte, “İradeci oryantasyon” ile “Çevresel Deterministik



Oryantasyon”u bütünleştiren, orta yolcu (Eklektik) bir sonuç ortaya koymaktadır.<sup>362</sup> Her şeyden önce 12 örgüt topluluğu ve 236 örgütten toplanan veriler, örgütlerin her koşulda mutlak seçim özgürlüğüne sahip olmadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin özgürlük algılarına ilişkin değerlerin ortalamasınının 2.71 olduğu, yine bu veri kümesi içerisinde özgürlük algısına dair en düşük değerin 2.23, en yüksek değerin ise 2.99 olarak tespit edildiği görülmektedir. Bu anlamda, yöneticiler stratejik yönetim ve seçim yazınında iddia edildiği gibi son derece yüksek özgürlüğe her zaman sahip olamamaktadırlar. Dolayısıyla bu noktada, çalışmanın bulgularının büyük ölçüde “Çevresel deterministik” teoriyi desteklediği söylenebilir. Öte yandan daha önce de belirtildiği gibi örgüt teorisinde “Kurumsal Örgüt Teorisi”nin devreye girmesiyle beraber, örgütlerin çevresi teknik ve kurumsal çevre olmak üzere iki boyutta incelenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, belirtilen çevrelerden hangisi veya hangilerinin yönetsel özgürlüğü ne yönde etkilediğini bulmak için analizler yapılmıştır. Yasal çevrenin gücüne ilişkin ortalama değerin 3.14, teknik çevrenin gücüne ilişkin ortalama değerin 2.80 olarak tespit edilmesine rağmen; bulgular, örgüt üzerinde “Teknik çevre”nin etkilerine odaklanan “Popülasyon Ekolojisi”, “Yapısal Durumsallık” vb. teorileri destekler nitelikte, teknik çevrenin güçlendikçe, ilgili örgüt topluluğunda yönetsel özgürlük algısını zayıflattığını ortaya koymaktadır. Yasal çevre yöneticiler tarafından daha güçlü olarak algılsa da, yöneticilerin bu durumu kendi karar özgürlükleri için doğrudan bir tehdit olarak algılamadıkları görülmektedir. Öte yandan yasal çevrenin yönetsel özgürlük algısını zayıflatacağına dair bir beklenti içerisinde olan “Yeni Kurumsal Örgüt Teorisi”nin varsayımları ise kısmen desteklenmiştir. Çünkü örgütlerin yasal çevreleri, doğrudan yönetsel özgürlük algısını etkilememekle beraber, kendisi güçlendiğinde teknik çevreyi de güçlendirerek yönetsel özgürlük algısının dolaylı yoldan zayıflamasına katkıda bulunmaktadır.

---

<sup>362</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için; Abernathy, Margareth ve Chua, Wai Fong, “A Field Study of Control System Redegisn: The Impact of Institutional Process on Strategic Choice”, Comtemprrary Accounting Research, Vol.13, No.2, 1996, s.509-606; Ang, Soon ve Cummings, Larry L., “Strategic Responses to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing”, Organization Science, Volume 8, No.3, 1997, s.235-256.; Bedeian, Arthur, “Choice and Determinism: A Comment”, Strategic Management Journal, Vol.11, No.7, s.571-573.; Gopalakrishnan, Shanthi ve Dugal, Mohinder, “Strategic Choice versus Environmental Determinism: A Debate Revisited”, The International Journal of Organizational Analysis, Volume 6, No.2, 1998, s.146-164.; Goodrick, Elizabeth ve Salancik, Gerald, “Organizational Discretion

Öte yandan çalışmanın diğer hipotezleri, örgütlerin belki orta ile zayıf arasında değerlendirilebilecek bir yönetsel özgürlüğe sahip oldukları bu durumda türdeş değişim davranışları sergiliyorlarsa, bu davranışların nedenlerini tespit etmeye yöneliktir. Araştırma bulgularına bakıldığında, çeşitli örgüt topluluklarında çeşitli değişim davranışları bağlamında yüksek düzeylerde türdeşlikler yaşandığı görülmektedir. Örneğin; ev mobilyası üreticileri arasında “Stratejide değişim”in varyans değerinin 0.27, metal döküm örgütleri arasında “Teknolojide değişim” ve “Yapıda değişim” değerlerinin varyanslarının 0.33 olması gibi. Bu noktada yine çeşitli teorilere ilişkin unsurların hipotezleri desteklediği görülmektedir. Örneğin “Sosyal şebekeler teorisi” bağlamında düşünülürse, bir örgüt topluluğu içerisindeki sosyal bağların, ilgili topluluktaki plan değişim davranışı bağlamında türdeşliği arttırdığı görülmektedir (Bakınız hipotez 9). Yine bir örgüt topluluğunda yönetim danışmanlığı firmalarının faaliyetlerinden yararlanma miktarı arttıkça, topluluk içerisinde planlı değişim bağlamında davranış türdeşliğinin arttığı görülmektedir (Bakınız hipotez 6). Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları sınırlı karar özgürlüğüne sahip çıktıkları ve bu özgürlüğü, diğer örgütlerden farklılaşmak yerine kimi zaman onlara benzemek yönünde kullanabilecekleri görülmektedir. Dolayısıyla; değişim davranışı bağlamında düşünüldüğünde çalışmanın sonuçları sadece baskın “Özgür iradeci” stratejik yönetim ve seçim teorilerine değil; teknik çevrenin ve yasal çevrenin örgüt üzerindeki etkilerine odaklanan “Çevresel deterministik” teorilere, “Sosyal şebekeler teorisi” ve “Danışmanlık firmalarının etkileri teorisi (Yönetim modası perspektifi)”ne de destek vermektedir. Bu anlamda araştırmanın bulguları, çalışmanın örgütsel değişim sürecini daha geniş ve çeşitli bir örgüt teorisi yelpazesinin varsayımlarını dikkate alarak değerlendirme ısrarında haklı olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki; ele alınan teorilerin çalışmada saptanan tüm türdeşlikleri açıklamaması, örgütsel değişimi değerlendirirken hesaba katılması gerekli teori demetinin daha da genişletilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### 3.1.5. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın kısıtlarından bir tanesi örgütsel değişimin doğası ile ilgilidir. Örgütsel değişimin örgütteki farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanması mümkündür. Örneğin bir çalışmada devrimsel değişim sürecine giren bir örgütteki çalışanlardan değişimin hikayesini anlatmaları istenmiştir. Üst düzey yöneticiler yaşanan değişimi radikal değişim olarak ifade nitelendirirlerken, daha alt kademe çalışanlar ise değişimi küçük parçalı değişim olarak tanımlamışlardır.<sup>363</sup> Bu tezin araştırma kısmına, konuya daha aşına olabilecekleri ve örgütün genelindeki değişimlerin daha fazla farkında olabilecekleri gerekçesiyle örgüt yöneticileri dahil edilmiştir. Bu, çalışmaya katılan örgütlerdeki değişimlerin sadece üst yönetici lensleri ile inceleneceği anlamına gelmektedir. Çalışma her örgüt içerisinde birden fazla yöneticiye uygulanarak, belli ölçüde algıların farklılığından kaynaklanan sorunların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Bir diğer kısıt “Eşbiçimlenme (Isomorphism)” kavramı ile ilgilidir. Bazı örgüt topluluklarında, değişim davranışı bağlamında çok yüksek bir türdeşlik görülemeyebilecek, bu durum türdeşlik yaratması beklenen faktörlerin ilgili değişim türü üzerinde etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilecektir. Oysa tahmin edilen ilişkiye yönelik kanıtların bulunmaması, ele alınan bağımsız faktör grubunun eşbiçimlenme üzerinde etkisi olmamasından değil; eşbiçimlenmenin zamana dayalı bir süreç olması ve o örgütsel alanda henüz yeni şekilleniyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Örgütsel yazında bu kısıtla karşılaşan bazı çalışmalar vardır. Örneğin bir yazar, bir örgütsel alanda eşbiçimlenme oluşması için geçen süre veya bu sürenin örgütsel alanın karakterine göre farklılaşp farklılaşmayacağı hakkında yazının çok fazla oturmadığından bahsetmektedir.<sup>364</sup>

Çalışmanın bir başka kısıdı ise örgüt topluluklarına ilişkin tanımlarda bir standardizasyonun olmamasıdır. Örneğin, tekstil sektörü çerçevesinde ele alınabilecek alt sektörlerle ilişkin sınıflandırma ele alınan sanayi odasına göre farklılık arz etmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın bulgularında ortaya çıkabilecek “Örgüt topluluğu

<sup>363</sup> Taylor, Steven S., “Making Sense of Revolutionary Change: Differences in Member’s Stories”, Journal of Organizational Change, Vol.12, No.6, 1999, s.524-539.

<sup>364</sup> Oliver, Christine, “The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism”, Administrative Science Quarterly, December 1988, s.558.

“içi farklılaşma” rakamları belli ölçülerde ihtiyatla karşılanmalıdır. Çünkü türdeşliğin az olmasına ilişkin bulgular, gerçekten de örgütlerin birbirlerine benzer özellik göstermemelerinden kaynaklanıyor olabileceği gibi, alt endüstrilerin yeterince net tanımlanamamasından da kaynaklanabilir.

Çalışmanın dikkate aldığı örgüt sayısı, daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmaya ilham kaynağı olan temel çalışmalarla karşılaştırıldığında doyurucu gibi görünmektedir. Öte yandan; elbette ki ne kadar çok örgüt çalışmaya katılırsa, araştırmanın güvenilirliği ve genelleştirilebilirliği de o kadar artacaktır. Ancak ele alınan konu bağlamında araştırmacının veri topladığı kişilerin, genellikle örgütlerinin yönetim kurulu başkanı veya üyesi, genel müdürü veya en azından fonksiyonel müdürü olmaları, veri toplama sürecini son derece güç kılmıştır.

## SONUÇ

Değişim günümüzde bireylerden ülkelerarası işbirliklerine kadar her düzeyde organizma için önemli bir unsurdur. Diğer sosyal organizmalar gibi örgütlerde bu durumun farkına varmalıdırlar. Ancak değişim mutlak gerçekleştirilmesi gerekli bir olay gibi düşünülmemelidir. Örgütler içinde buldukları durumu iyi değerlendirmelidirler. Elbette ki örgütler değişim için gerekli kapasiteyi yaratmalıdırlar; ancak değişimin mutlak anlamda gerekli olduğuna kanaat getirdiklerinde bu kapasiteyi kullanmalıdırlar. Nitekim bu çalışmanın çeşitli noktalarında da değinildiği gibi kimi zaman değişmeyip, varolanları korumak örgüt için değişmekten daha doğru bir seçim olabilir.

Bu çalışma, stratejik seçim teorisi yönlü değişim anlayışını tamamen reddetmemekle beraber, bu düşüncenin temel varsayımlarına karşı çıkan bazı teorilerin de belli durumlarda geçerlilik kazanabilme olasılığını araştırmaya odaklanmıştır. Stratejik seçim yönlü değişim düşüncesine göre; örgütlerin yaşam seyirleri boyunca çok geniş bir karar özgürlükleri vardır. Öyle ki her türlü başarı ve başarısızlığın sorumlusu örgüt ve üst yönetimdir. Stratejik seçim akımına göre, bu derece karar özgürlüğü içerisinde bulunan örgütler, değişim zamanı geldiğinde ise bu karar iradelerini diğer örgütlerden farklılaşma yönünde kullanırlar.

Oysa bu çalışmada; kimi örgüt topluluklarında içinde bulunulan bağlamdan dolayı özgür iradenin yeterince sergilenememesi olasılığı araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, özgür irade sergilense bile, bunun her zaman değişim davranışı bağlamında diğer örgütlerden farklılaşmak yönünde sonuçlanıp sonuçlanmayacağı araştırılmıştır.

Gerçekten de çalışmanın bulgularına bakıldığında; kimi örgüt topluluklarındaki üst yöneticilerin özgür karar alabilme algılarının diğer topluluklardakine göre daha yüksek, kimilerinde ise oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Ayrıca sosyal şebekeler, danışmanlık firmalarının ve yazılı basınının etkisi, yasal çevrenin kompozisyonu gibi bazı faktörlerin bu örgüt topluluklarındaki benzerliği çeşitli şekillerde tetikledikleri görülmüştür. Bir başka deyişle stratejik seçim yönlü değişim düşüncesinin aksine

örgütler her zaman mutlak karar özgürlüğüne sahip olmamakla beraber, sahip oldukları iradeyi de diğerlerinden farklılaşmak yönünde kullanmayabilirler.

Bu anlamda çalışma, ortaya koyduğu bulgularla, örgütsel değişim sürecini geniş bir teori yelpazesinin penceresinden değerlendirmenin gerekli olduğuna işaret etmektedir. Bu, daha önce de vurgulandığı gibi stratejik yönetim ve seçim teorileri istikametindeki örgütsel değişim anlayışının yadsınması değil; diğer teorilerin varsayımlarının da dikkate alınarak, örgütsel değişim sürecinin daha geniş bir bakış açısı ile izlenmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, bugün yazında sıkça görülen ve değişimi “N adımdan oluşmuş ve her durum için geçerli, katı reçeteler” şeklinde ilgililere sunan teoriler ihtiyatla karşılanmalıdır.<sup>365</sup>

---

<sup>365</sup> Collins, David, **Organizational Change: Sociological Perspectives**, Routledge, London, 1998.

**EK 1: İnternet sitelerinden yararlanılan danışmanlık firmaları ve internet adresleri**

A ve A Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlık, <http://www.aveaweb.com>  
Academie Accor Services Yönetim ve Eğitim Danışmanlığı, <http://www.aas.com.tr>  
Academy International & izgörenakin, <http://www.izgorenakin.com>  
Ads Consulting Group, <http://www.adspartners.com>  
Ak Çelen, <http://www.vergi-online.com>  
Alka, <http://www.alkadanismanlik.com/>  
Alkim Danışmanlık, <http://www.alkimdanismanlik.com/>  
Arge Danışmanlık, <http://www.argedanismanlik.com>  
Argeda Araştırma, Geliştirme, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi,  
<http://www.argedacom.tr>  
Artek Mühendislik, <http://www.artekmuhendislik.com/>  
Artı Performans Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, <http://www.artiperformans.com/>  
Baltaş - Baltaş Yönetim Eğitim Danışmanlık, <http://www.baltas-baltas.com>  
BBS, <http://www.bbsas.com.tr/>  
Dams Eğitim Danışmanlık Hizmetleri, <http://www.dams.com.tr/>  
Deleeuw International, <http://www.deleeuw.com.tr>  
Deloitte & Touche Danışmanlık Hizmetleri, <http://www.deloitte.com.tr>  
Ege Danışmanlık, <http://www.egedanismanlik.com/>  
Eğilim Finansal Eğitim, <http://www.egilim.com/>  
E-Kalite, <http://www.ekalite.com.tr/>  
Enocta, <http://www.enocta.com/>  
Eps Ekspres Personel Servis, <http://www.eps.com.tr>  
Etik Tasarım Eğitim Danışmanlık Üretim, <http://www.etik.com.tr/tr/index.php?option=content&task=category&sectionid=1&id=66&Itemid=35>  
FF Eğitim ve Danışmanlık, <http://www.ffegitim.com>  
Focus Danışmanlık ve Eğitim, <http://www.focusdanismanlik.com/default.asp>  
Fortune Kariyer Eğitim ve Danışmanlık, <http://www.fortune.com.tr>  
HERMES Yönetim Danışmanlığı ve Eğitim Merkezi, <http://www.hermesedu.com.tr>  
Human Resource Management HRM, <http://www.hrm.com.tr/hakkimizda.asp>

Kadem, <http://www.kadem.com.tr/>

Kalgem Yönetim Danışmanlığı, <http://www.kalgem.com>

Kalite Merkezi Limited, <http://www.kalite-tr.com/>

Kas Sertifikasyon, <http://www.kascert.com/>

Kavram Danışmanlık, <http://www.kavram.com/>

KİM, <http://www.kim-tr.com/>

Kuzey danışmanlık, <http://www.kuzeydanismanlik.com/>

LBA Danışmanlık, <http://www.lba.com.tr/Turkish/Index.htm>

Management Centre Türkiye, <http://www.mct.com.tr>

Masters Training International, <http://www.masterstraining-int.com>

Masters Training International, <http://www.masterstraining-int.com>

Matris Danışmanlık ve Yazılım Hizmetleri, <http://www.matrisas.com>

Matris Danışmanlık, <http://www.matrisas.com/>

MBA Danışmanlık, <http://www.mbadanismanlik.com/egitim.php>

Megahaz Danışmanlık, <http://www.megahaz.com.tr/>

N tepe Danışmanlık Hizmetleri, <http://www.ntepe.com.tr/>

Nepa Danışmanlık ve Dış Ticaret, <http://www.nepadan.com/>

OGEM Organizasyon Geliştirme ve Eğitim Merkezi, <http://www.ogem.com.tr>

Omni Financial, <http://www.omnifinancial.com.tr/turkish/vizyon.htm>

Optimist Yönetim Danışmanlığı, <http://www.optimist.com.tr/>

Örnek Eğitim, Kalite Yönetim ve Danışmanlık Hizmetleri Tic. Aş.,  
<http://www.ornekkalite.com/firma.asp>

Paragon, <http://www.paragondan.com/>

PDF Kurumsal Finansman, <http://www.pdf.com.tr/>

Polater Eğitim ve Danışmanlık, <http://www.polater.com.tr>

Prima-Vera Danışmanlık, <http://www.primavera-group.com/Faaliyet.html>

Prima-Vera, <http://www.primavera-group.com/>

Procen Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri, <http://www.procen.com.tr/>

Profera Danışmanlık, <http://www.profera.com>

Prometheus Danışmanlık, <http://www.prometheus.com.tr>

PRONET Endüstriyel Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri, <http://www.pronet-tr.com/>



QTC Danışmanlık, <http://www.qtc.4mg.com/>  
Rota Eğitim, Danışmanlık & Araştırma, <http://www.rotaegitim.net>  
Safir Danışmanlık, <http://www.tuvcert.com/>  
Standart Belgelendirme SBG, <http://www.sbg.com.tr/index.asp>  
Strata Training & Consulting, <http://www.strata.com.tr>  
Stratejika Eğitim Danışmanlık, <http://www.stratejika.com>  
Turuncu Eğitim Hizmet ve Danışmanlık, <http://www.turuncuegitim.com>  
USEGO, <http://www.us-ego.com/index.html>  
Uzmanlar Metroloji Servisi, <http://www.ums.com.tr/>  
Vision Europe, <http://www.visioneurope.com.tr/hakkimizda.asp>  
Vizyon Stratejik Yönetim ve Finans Danışmanlığı, <http://www.vizyonconsult.com/>  
Vizyoner Eğitim & Danışmanlık, <http://www.vizyoner-ed.com/>

## **EK 2: Anket Formu Örneği**

### **DEĞİŞİM DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ÖRGÜT TOPLULUKLARINDA ÖRGÜTLERARASI BENZERLİKLER VE BİR ARAŞTIRMA**

Bu anket çalışması, yukarıda başlığı sunulan doktora tezinin araştırma kısmını desteklemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma, çevresinden benzer girdiler alan, benzer çıktılar üreten ve benzer yasal düzenlemelerle karşılaşan işletmelerden oluşan topluluklarda (İŞletme popölasyonlarında) benzer değişim (İŞletmenin ürün-hizmet, kültür, yapı, teknoloji vb. unsurlarında yaşanan olumlu veya olumsuz farklılaşmalar) davranışlarının sergilenip sergilenmediğini ve sergileniyorsa, bunun arkasında yatan nedenleri araŐtırmaktadır. **Araştırmanın her işletmenin yönetici pozisyonunda bulunan, örgütlerinde değişim süreçlerini yönlendiren veya en azından bu süreçleri yakından gözlemlene Őansına sahip olan çalışanlarca cevaplandırılması sağlıklı sonuçlara ulaŐılabilmesi açısından önemlidir. Çalışmada sektör kısıdı olmamakla beraber, araştırmanın tercihen ilk planda çeşitli sektörlerdeki (bilişim, tekstil, otomotiv, gıda, mobilya, yapı vb.) üretim iŐletmelerine uygulanması arzulanmaktadır. Çalışma 83 sorudan oluşup, cevaplama süresi yaklaşık 12 dakikadır. Çalışma sonucunda elde edilen **bulguların sunumunda cevaplayıcıların ve katılımcı firmaların isimleri kullanılmayacaktır.** İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları bir rapor halinde katılımcı firmalara sunulacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptđınız katkılar için Őimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.**

#### ***Tezin Sahibi:***

AraÇ.Gör. Mehmet Eryılmaz  
(Uludağ Üniversitesi İŞletme Bölümü)

#### ***Tez Danışmanı:***

Prof.Dr.İsmail Efil  
(Uludağ Üniversitesi İŞletme Bölümü)

#### **İletişim Bilgileri (Mehmet Eryılmaz için):**

GSM: 0 532 501 63 31

İŞ telefonu: 0 224 442 89 40-48/ 41150

Faks: 0 224 442 89 49

Elektronik posta: eymener@yahoo.com

eymener2@yahoo.com

İşletmenizin adı:

**Faaliyet gösterdiği sektör ve alt sektör (Örneğin Otomotiv Sektörü/ Yan Sanayi gibi):**

İşletme: Kamu  Özel  Karma

işletmedir.

Çalışan sayısı: 1-49  50-99  100-499  500 ve üzeri

Bulunduğu şehir: Kuruluş tarihi:

Yaşınız: Cinsiyetiniz: Bay  Bayan  Medeni durumunuz: Bekar  Evli

İşletmede çalıştığınız bölüm ve pozisyonunuz:

Mesleğinizde çalışma süreniz: Şu anki işletmenizde çalışma süreniz:

Eğitiminiz: Lise  Üniversite  Yüksek lisans  Doktora

Herhangi bir profesyonel birliğe üye misiniz?: Evet  Hayır

Hangi profesyonel birliğe üye olduğunuzu belirtiniz:

Aşağıdaki soruları “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum”u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.					
1. İşletmemizin yöneticileri, sektörümüzdeki diğer bazı işletmelerin yöneticileriyle iş münasebetleri dışında sosyal amaçlarla bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizdeki yöneticilerin, sektörümüzdeki diğer yöneticilerle olan sosyal münasebetleri genellikle uzun bir geçmişe sahiptir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizdeki yöneticiler, sektörümüzdeki diğer firmaların yöneticileriyle bazı benzerlikler (eğitim geçmişi, hobiler vb. ) gösterirler.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizdeki yöneticilerin birçoğu, işletmeye katılmadan önce sektörümüzdeki benzer diğer işletmelerde görev almışlardır.	1	2	3	4	5
5. Sektörümüzde faaliyet gösteren işletmeler yurtiçinde coğrafi anlamda belli bölgelerde toplanmışlardır.	1	2	3	4	5
6. Pazarda işletmemize ve benzer faaliyetler sergileyen işletmelere ürün ve/veya hizmet üretiminde gerekli girdileri sağlayacak az sayıda tedarikçi vardır.	1	2	3	4	5
7. Pazarda işletmemize benzer ürün ve hizmetler üreten çok sayıda işletme vardır.	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz ve sektörümüzdeki benzer işletmeler sendikalarla yoğun ilişkiler içerisindeyler.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz, ürün ve/veya hizmet karmaşasını rahatlıkla çeşitlendirme imkanına sahip değildir.	1	2	3	4	5
10. Sektörümüzle ilgili çok sayıda yasa ve/veya düzenleme mevcuttur.	1	2	3	4	5
11. Devlet, sektörümüzle ilgili olarak çıkardığı yasalara işletmelerin uyup uymadığını sıkı biçimde kontrol eder.	1	2	3	4	5
12. Devlet, sektörümüzde yasalara uymayan işletmelere yaptırımlar uygular.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin üyesi olduğu sanayi ve/veya ticaret odaları (Veya diğer sektörler için benzer düzenleyici kurumlar) üyelerinin uyması için çok sayıda kural koyar.	1	2	3	4	5
14. Üye olduğumuz sanayi ve/veya ticaret odası (Veya diğer sektörler için benzer düzenleyici kurumlar) kurallara uyulup uyulmadığını sıkı biçimde kontrol eder.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizin üye olduğu birlikler üyelerinin uyması için çok sayıda kural koyarlar.	1	2	3	4	5
16. Üye olduğumuz birlikler, koydukları kurallara uyulup uyulmadığını sıkı biçimde denetlerler.	1	2	3	4	5
17. Genellikle işletmemizin dış çevresindeki aktörler (devlet, müşteriler vb.), işletmemizin yöneticilerinin işletmeye ilişkin karar alma özgürlüğünü kısıtlamazlar.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizin üst yöneticilerinin, işletme ile ilgili davranışlarını ve kararlarını önceden	1	2	3	4	5

tahmin etmek zordur.					
19. İşletmemiz yöneticilerinin aldıkları kararların sonuçları genellikle net bir biçimde değerlendirilemez (Amaç-sonuç ilişkisini kurmak zordur).	1	2	3	4	5
20. İşletmemizin genel olarak performansı oldukça değişkendir ve tahmini güçtür.	1	2	3	4	5
21. İşletmemiz yönetim danışmalığı firmalarından çeşitli konularda bilgi desteği alır.	1	2	3	4	5
22. İşletmemiz, dış bilgi desteğinin gerekli olduğu anlarda ilk defa çalışacağı danışmanlık firmalarından ziyade daha önce birlikte çalıştığı danışmanlık firmalarını tercih eder.	1	2	3	4	5
23. Desteği alınan danışmanlık firmaları genellikle görevlerini başarıyla yerine getirirler.	1	2	3	4	5
24. İşletme kendi iş süreçlerini (tedarik, üretim, pazarlama vb.) inceler ve gelişmeye açık noktaları tespit eder.	1	2	3	4	5
25. İşletme kendisini iş sonuçlarına götüren süreçlerini geliştirmek amacıyla, kendisine benzer işletmelerin süreçleriyle karşılaştırmalar yapar.	1	2	3	4	5
26. İşletme kendi iş sonuçlarını (verimlilik, karlılık, müşteri memnuniyeti vb.), kendisine benzer işletmelerin iş sonuçları ile karşılaştırır.	1	2	3	4	5
27. Ben ve işletmemizdeki diğer yöneticiler, mesleğimizle ilgili dergilerdeki işletmecilik ve yönetim ile yazıları yakından takip ederiz.	1	2	3	4	5
28. Ben ve işletmemizdeki yöneticiler günlük gazetelerdeki, işletmecilik ve yönetim ile ilgili yazıları yakından takip ederiz.	1	2	3	4	5
29. Genel olarak takip ettiğimiz yayınlardan edindiğimiz bilgilerin işletme ile ilgili karar süreçlerinde etkisi yüksektir.	1	2	3	4	5
30. İşletmede gerçekleştirilen değişimler kimi zaman aynı anda işletmenin birden çok unsurunu (Ürün-hizmet, teknoloji, süreç, strateji, yapı vb.) etkiler.	1	2	3	4	5
31. İşletmede yaşanan değişimler kimi zaman büyük yatırımlar gerektirir.	1	2	3	4	5
32. İşletmede yaşanan değişimler kimi zaman üst yönetimin oldukça çok zamanını alır.	1	2	3	4	5
33. İşletmede başlatılan değişim projeleri kimi zaman yüksek düzeyde risk içerir.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizdeki bazı değişim programlarının amaçları oldukça nettir.	1	2	3	4	5
35. İşletme çalışanları, bazı değişim projeleri sırasında ortak amaçlar etrafında kenetlenirler.	1	2	3	4	5
36. Değişim programının ne zaman başlayacağı, biteceği vb. kritik tarihler bazen net olarak bellidir.	1	2	3	4	5
37. İşletmemizde değişim programları bazen çevresel faktörlerin (müşteri beklentilerindeki değişim vb.) zorlamasından ziyade üst yönetimin özgür iradesiyle başlatılır.	1	2	3	4	5
38. İşletmede bazen değişim projelerinin sonunda, değişim projelerinin amaçlarına ne derece ulaşıldığı kontrol edilir.	1	2	3	4	5
39. İşletmede gerçekleşen değişimler bazen işletmenin tek bir unsurunu (Ürün, teknoloji, süreç, strateji, yapı vb.) kapsar.	1	2	3	4	5
40. İşletmede yaşanan değişimler bazen az miktarda yatırım gerektirirler.	1	2	3	4	5
41. İşletmede yaşanan bazı değişimler yönetim kadrosunun çok fazla zamanını almaz.	1	2	3	4	5
42. İşletmede başlatılan değişim projeleri bazen düşük düzeyde risk içerirler.	1	2	3	4	5
43. İşletmede gözlemlenen değişimlerin amaçları kimi zaman net değildir.	1	2	3	4	5
44. Kimi zaman değişim projeleri esnasında çalışanların amaçları birbiriyle çatışır.	1	2	3	4	5
45. Kimi zaman değişim projesinin başında belirlenen değişim amaçları üzerinde proje süresince, işletmenin elinde olmayan nedenlerden dolayı (müşteri beklentilerindeki değişim, devletin çıkardığı yeni yasalar vb.) bazı değişiklikler yapılır.	1	2	3	4	5
46. Değişim çabasına ilişkin başlama, bitiş vb. önemli tarihler kimi zaman net değildir.	1	2	3	4	5
47. İşletmemizde değişim programları kimi zaman, çevresel faktörlerin tetiklemesiyle başlar.	1	2	3	4	5
48. Bazı zamanlar işletmede, değişim projelerinin sonunda değişim projelerinin amaçları ile sonuçları arasında bir karşılaştırma yapılmaz.	1	2	3	4	5
49. İşletmede, çalışanlarca yerine getirilen görevler standartlaşmış değildir.	1	2	3	4	5
50. İşletmedeki alt bölüm sayısında farklılıklar olur.	1	2	3	4	5
51. İşletmede, genel müdür ile işçiler arasında yer alan hiyerarşik pozisyonlarda değişiklikler (Yeni hiyerarşik basamaklar eklenir veya bazıları çıkarılır) olur.	1	2	3	4	5
52. İşletmede, çalışanların yaptıkları işlere ilişkin özgürce karar alabilme miktarlarında değişiklikler gerçekleşir.	1	2	3	4	5
53. İşletmedeki çalışanlara işle ilgili olarak verilen sorumluluk miktarlarında değişiklikler	1	2	3	4	5

olur.					
54. İşletmenin, çalışanlarından beklediği uzmanlaşma miktarında değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
55. İşletmede işlerin nasıl yapılacağını vb. tanımlayan yazılı belgelerin sayısında ve/veya içeriğinde değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
56. İşletmedeki çalışanların, ürün ve/veya hizmet üretimi ile bilgilerinde değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
57. İşletmede ürün ve/veya hizmet üretim sürecinde kullanılan metotlarda değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
58. İşletmede, işletme çalışanları arasında ve işletmenin dış çevresinde yer alan aktörlerle iletişimi sağlamada kullanılan teknolojilerde değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
59. İşletmenin varoluş nedeninde (misyon) çok sık değişiklik gerçekleşmez.	1	2	3	4	5
60. İşletmenin geleceğe ilişkin amaçlarında değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
61. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandığı yollarda (strateji) önemli değişiklikler gerçekleşir.	1	2	3	4	5
62. İşletmemiz faaliyet sahasında değişiklikler yapar (Kendisi için yeni bazı pazarlara girer veya faaliyet gösterdiği bazı pazarlardan çıkar).	1	2	3	4	5
63. Üst yönetimin alt bölümlere tahsis ettiği kaynak paylarında değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
64. İşletmedeki çalışanların birbirleriyle olan sosyal ilişkilerini düzenleyen yazısız kurallarda değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
65. İşletmede çalışanların üstlendikleri informel (işletme tarafından resmi olarak belirlenmeyen) rollerde değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
66. İşletmedeki bireylerin işleriyle ilgili inançlarında değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
67. İşletmedeki bireylerin işleriyle ilgili beklentilerinde değişiklikler olur.	1	2	3	4	5
68. İşletmenin ürün ve/veya hizmet karmasına yeni ürün ve hizmetler eklenir.	1	2	3	4	5
69. İşletmenin ürün karmasında varolan ürün ve/veya hizmetlerin özelliklerinde değişiklikler yapılır.	1	2	3	4	5
70. Varolan bazı ürün ve/veya hizmetler işletmenin ürün-hizmet karmasından çıkarılır.	1	2	3	4	5
71. İşletmemizde mevcut iş süreçlerinin akışı yazılı halde değildir.	1	2	3	4	5
72. İşletmemizde mevcut süreçler için performans standartları yoktur.	1	2	3	4	5
73. İşletmemizde varolan süreçlerin içeriğinde bazı değişiklikler gerçekleşir.	1	2	3	4	5
74. İşletmemiz varolan süreçlerine yenilerini ekler.	1	2	3	4	5
75. İşletmemiz varolan süreçlerinden bazılarını yerine getirmeyi bırakır.	1	2	3	4	5
76. İşletmemiz içerisinde davranışlara rehberlik edecek çalışanlarca paylaşılan yazısız kurallar (norm) yoktur.	1	2	3	4	5
77. İşletmemiz içerisinde doğruluğu kabul edilmiş davranış standartları (değerler) üzerinde fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
78. İşletmemizin, ortak olarak kabul edilmiş değerlerini yansıtan sloganları yoktur.	1	2	3	4	5
79. İşletmemizin, çalışanlarınca paylaşılan değerlerini yansıtan sembolleri vardır (Örneğin eğer sadakat işletme için çok önemli bir değer ise, işletme logosunun birbirinin içine sıkı sıkıya geçmiş halkalar olarak seçilmesi vb.).	1	2	3	4	5
80. Çalışanlarımız arasında işletmenin değerlerini yansıtan hikayeler anlatılır.	1	2	3	4	5
81. İşletmemizde, değerleri vurgulayan seremoniler düzenlenir (Örneğin kalitenin temel ilke olduğu bir işletmede kaliteli işler yapan çalışanların diğerlerinin önünde ödüllendirilmeleri)	1	2	3	4	5
82. İşletmemizin; sektöründeki diğer benzer işletmelerden farklı, kendisine özgü bir dili olduğu söylenemez.	1	2	3	4	5
83. Çalışanlarımız, işletmemize uzun yıllar hizmet ettikten sonra işletmeden ayrılırlar.	1	2	3	4	5

*İlginiz için teşekkür ederiz.*

## **KAYNAKLAR**

- Aaker, David A., Kumar, V. ve Day, S. George, **Marketing Research**, Sixth Edition, John Wiley and Sons, New York, 1998.
- Abernathy, Margareth ve Chua, Wai Fong, *A Field Study of Control System Redegisn: The Impact of Institutional Process on Strategic Choice*, **Comtemprrary Accounting Research**, Vol.13, No.2, 1996, s.509-606.
- Abrahamson, Eric, *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations*, **The Academy of Management Review**, Vol.16, No.3, 1991, s.586-612.
- Abrahamson, Eric, *Management Fashion*, **The Academy of Management Review**, Vol.21, No.1, 1996, s.254-285.
- Abrahamson, Eric, *Avoiding Repetitive Change Syndrome*, **Sloan Management Review**, Winter 2004, s.93-98.
- Abrahamson, Eric ve Donald, Hambrick C., *Attentional Homogenity in Industries: The Effect of Discretion*, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 18, 1997, s.513-532.
- Abrahamson, Eric ve Fombrun, Charles, *Macrocultures: Determinants and Consequences*, **The Academy of Management Review**, Vol. 19., No. 4, 1994, s.728-755.
- Abrahamson, Eric ve Rosenkopf, Lori, *Social Network Effects on the Extent of Innovation Diffusion: A Computer Simulation*, **Organization Science**, Volume 8, Issue 3, May-June 1997, s.289-309.
- Adcroft, Andrew, Willis Robert ve Clarke-Hill, Colin, *A European Perspective on the Revolutionary School of Management*, **European Business Review**, 16 (3), 2004, s.248-266.

- Ahmed, Pervaiz ve Zairi, Mohammed, *Benchmarking for Brand Innovation*, **European Journal of Innovation Management**, Volume 2, Issue 1, 1999, s.36-43.
- Aldag, Roman ve Stearns, Timothy, **Management**, South Western, Cincinnati, 1987.
- Ang, Soon ve Cummings, Larry L., *Strategic Responses to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing*, **Organization Science**, Volume 8, No.3, 1997, s.235-256.
- Anonymous, *Resistance to Change: Enemy or Ally?*, **Strategic Direction**, June 2002.
- Appelbaum, Steven H., St-Pierre, Norman ve Glavas, William, *Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity*, **Management Decision**, 36/5, 1998, s.289-301.
- Arena, Michael J., *Exploring the New Science Through Whole Scale™ Change*, **Organization Development Journal**, 21 (1), Spring 2003, s.81-86.
- Arino, Africa, Torre, Jose de la ve Ring, Peter Smith, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, **California Management Review**, Volume 44, Number 1, Fall 2001, s.109-131.
- Arndt, Margarete ve Bigelow, Barbara, *Commentary: The Potential of Chaos Theory and Complexity Theory for Health Services Management*, **Health Care Management Review**, 25 (1), 2000.
- Astley, Graham W. ve Van de Ven, Andrew, *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*, **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, No.2, 1983, s.245-273.
- Aytaç, Mustafa, **Uygulamalı Parametrik Olmayan İstatistik Testleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1991.
- Aytaç, Serpil, Bayram, Nuran ve Bilgel, Nazan, *Çalışma Yaşamında Yeni bir Baskı Aracı: Mobbing*, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2005, s.333-337.

- Balogun, Julia, Gleadle, Pauline, Hailey, Veronica Hope, Wilmott, Hugh, *Managing Change Across Boundries: Boundry-Shaking Practices*, **British Journal of Management**, Volume 16, 2005, s.261-278.
- Bamford, David ve Forrester, Paul, *Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment*, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.23, No.5, 2003, s.546-564.
- Bank, John, **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall, Second Edition, Harlow, 2000.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (<http://www.bddk.org.tr/turkce/kurumbilgileri/bddk/organizasyon.htm>).
- Barnett, Bill, Pontikes, Elizabeth, Christensen, Clayton, McGahan, Anita ve Mitchell, Will, Adaptation vs. Selection in Industry Change: Toward a Contingency View, A Professional Development Workshop Sponsored by the BPS Division of The Academy of Management, Saturday August 7 2004, ([http://murmankellogg.northwestern.edu/researches/PDW\\_AOM\\_2004.htm](http://murmankellogg.northwestern.edu/researches/PDW_AOM_2004.htm)), Erişim Tarihi: 09.11.2004
- Barney, Jay B., *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s.656-665.
- Barney, Jay B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1997.
- Barney, Jay B. ve Hesterly, William, *Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations and Economic Analysis*, Clegg, Stewart, Hardy, Cyntia ve Nord, Walter W. (Edts), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publication, London, 1996, s.138.



- BarNir, A, *Can Group and Issue Related Factors Predict Choice Shift? A Meta-Analysis Group Decision on Life Dilemmas*, **Small Group Research**, 28:3, 1998, s.308-338.
- Baron, James, Dobbin, Frank ve Jennings, Deveraux, *War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry*, **American Journal of Sociology**, September 1986.
- Bayram, Nuran, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- Beaver, Graham, *Editorial: Successful Strategic Change: Some Managerial Guidelines*, **Strategic Change**, 12, 2003.
- Becker, Selwyn W. ve Whisler, Thomas L., *The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research*, **The Journal of Business**, Vol.40, No.4, 1967, s.462-469.
- Bedeian, Arthur, *Choice and Determinism: A Comment*, **Strategic Management Journal**, Vol.11, No.7, s.571-573.
- Benders, J. ve van Veen, K., *What is in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*, **Organization**, (8), 2001.
- Betton, John ve Dess, G. Gregory, *The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations*, **The Academy of Management Review**, Vol.10, No.4, 1985, s.750-757.
- Beverland, Mike ve Bretherton, Philip, *The Uncertain Search for Opportunities: Determinants of Strategic Alliances*, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Volume 4, Number 2, 2001, s.88-99.
- Bingham, Richard D., *Innovation, Bureaucracy, and Public Policy: A Study of Innovation Adoption by Local Government*, **The Western Political Quarterly**, Vol.31, No.2, 1978, s.178-205.

- Bishop, S.K., *Cross Functional Project Teams in Functionally Aligned Organization*, **Project Management Journal**, Vol.30, No.3, September 1999, s.6-12.
- Black, Janis A., *Fermenting Change: Capitalizing on the Inherent Change Found in Dynamic Non-Linear (or Complex) Systems*, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.13, No.6, 2000, s.520-525.
- Blumenthal, B. ve Haspeslagh, P., *Towards a Definition of Corporate Transformation*, **Sloan Management Review**, Spring, 1994.
- Bourgeois, L. J., *Strategic Management and Determinism*, **The Academy of Management Review**, Vol.9, No.4, October 1984, s.586-596.
- Bourgeois III, L.J. ve Eisenhardt, Kathleen, *Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in Microcomputer Industry*, **Management Science**, Vol. 34, No.7, 1988, s.816-835.
- Brightman, Harvey J, **Group Problem Solving: An Improved Managerial Approach**, Business Publishing Division, Atlanta, 1988.
- Buchko, A.A., Barriers to Strategic Transformation, Shrivastava, P., Huff, Anne ve Dutton, Jane (Eds.), **Advances in Strategic Management**, Volume 10, Jai Pres, Greenwich, 1994, s.81-106.
- Burnes, Bernard, *No Such Thing as...a "One Best Way" to Manage Organizational Change*, **Management Decision**, 34-10, 1996, s.11-18.
- Burnes, Bernard, *Organizational Choice and Organizational Change*, **Management Decision**, 35/10, 1997, s.753-759.
- Burnes, Bernard, *Emergent Change or Planned Change-Competitors or Allies?: The Case of XYZ Construction*, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.24, No.9, 2004, s.886-902.

- Burnes, Bernard, *Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future*, **Journal of Change Management**, December 2004, s.309-325.
- Burns, T. ve Stalker, G., **The Management of Innovation**, Tavistock, London, 1961.
- Burton, F. Greg, Coller, Maribeth ve Tuttle, Brad, *Market Responses to Qualitative Information from a Group Polarization Perspective*, **Accounting, Organizations and Society**, 30, 2005, s.1-21.
- Cameron, Kim S., *Organizational Adaptation and Higher Education*, **The Journal of Higher Education**, Vol.55, No.2, 1984, s.122-144.
- Cao, Guangming, Clark, Steve ve Lehaney, Brian, *Toward Systematic Management of Diversity in Organizational Change*, **Strategic Management**, Volume 8, Number 4, 1999.
- Cao, Guangming, Clark, Steve ve Lehaney, Brian, *A Systemic View of Organizational Change and TQM*, **The TQM Magazine**, Volume 12, Number 3, 2000, s.186-193.
- Cao, Guangming, Clarke, Steve ve Lehaney, Brian, *The Need for a Systemic Approach to Change Management*, **Systemic Practice and Action Research**, Volume 17, Number 2, April 2004, s.103-126.
- Capon, Noel, Farley, John U. ve Hulbert, James, *International Diffusion of Corporate and Strategic Planning Practices*, **Columbia Journal of World Business**, Fall 1980, s.5-13.
- Carpenter, Mason ve Golden, Brian R., *Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect*, **Strategic Management Journal**, Vol. 18/3, 1997, s.187-206.
- Carson, Paul Philips, Lanier, Patricia A., Carson, Kerry David ve Birkenmeier, A *Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment*, **Journal of Management History**, Vol.5, No.6, 1999.

- Carroll, Glenn ve Huo, Yangchung Paul, *Organizational Task and Institutional Environments in Ecologic Perspective: Findings from Local Newspaper Industry*, **The American Journal of Sociology**, Volume 91, Number 4, January 1986, s.838-873.
- Caves, R.E., *Industrial Organization, Corporate Strategy, and Structure: A Survey*, **Journal of Economic Literature**, 18 (1), 1980, s.64-92.
- Chatman, Jennifer A. ve Jehn, Karen A., *Assesing the Relationship Between the Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*, **The Academy of Management Journal**, Volume 37, Number 3, June 1992, s.532-553.
- Cherrington, David J., **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**, 2nd Edition, Allyn and Bacon, New York, 1994.
- Child, John, *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*, **Organization Studies**, 18/1, 1997, s.43-76.
- Clegg, Stewart, Hardy, Cyntia ve Nord, Walter W. (Edts.), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publication, London, 1996.
- Coghlan, David ve Brannick, Teresa, *Kurt Lewin: The 'Practical Theorist' for the 21st Century*, **Irish Journal of Management**, 24 (2), 2003, s.31-37.
- Collins, David, **Organizational Change: Sociological Perspectives**, Routledge, London, 1998.
- Coram, Ron ve Burnes, Bernard, *Managing Organizational Change in the Public Sector: Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency*, **The International Journal of Public Sector Management**, Volume 14, Number 2, 2001, s.94-110.

- Cortis, Rachelle ve Cassar, Vincent, *Perceptions of and about Women as Managers: Investigating the Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes*, **Women in Management Review**, Vol. 20, No.3, 2005, s.149-164.
- Costin, Harry Ivan (Edt.), **Strategies for Quality Improvement: TQM, Reengineering and ISO 9000**, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Second Edition, Fort Worth, 1999.
- Crucini, Cristina ve Kipping, Matthias, *Management Consultancies as Global Change Agents?: Evidence From Italy*, **Journal of Organizational Change Management**, Volume 14, Number 6, 2001, s.570-589.
- Daft, Richard L., **Management**,\_Third Edition, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, 1994.
- Daft, Richard, **Organization Theory and Design**, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
- Damanpour, Fariborz, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, **Management Science**, Volume 42, Issue 5, 1996., s.693-716.
- Damanpour, Fariborz ve Evan, William M., *Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag*, **Administrative Science Quarterly**, 1984, s.392-409.
- D'Aunno, Thomas, Succi, Melisa ve Alexander, Jeffrey A., *The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change*, **Administrative Science Quarterly**, Volume 45, Number 4, December 2000, s.679-703.
- Davies, R.E.G., **Airlines of United States Since 1914**, Institution Press, Washington DC., 1972.
- Davis, Keith ve Newstrom, John W., **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 8th Edition, McGrawHill, New York, 1989.

- Davenport, Thomas H. ve Short, James E., "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Costin, Harry Ivan (Edt.), **Strategies for Quality Improvement: TQM, Reengineering and ISO 9000**, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Second Edition, Fort Worth, 1999.
- del Val, Manuela Pardo, Fuentes ve Clara Martinez, *Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study*, **Management Decision**, 41/2, 2003, s.148-155.
- Dewar, Robert ve Dutton, Jane E., *The Adoption Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis*, **Management Science**, Volume 32, Issue 11, 1986, s.1422-1433.
- Dill, W.R., *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*, **Administrative Science Quarterly**, 2, 1958, s.409-443.
- DiMaggio, Paul J., *Constructing a Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums 1920-1940*, DiMaggio, Paul J. ve Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W., *Introduction*, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, ss.63-82.
- Director General Strategic Change, What is Strategic Change?, ([http://www.vcds.froces.gc.ca/dgsc/pubs/change/intro\\_e.asp](http://www.vcds.froces.gc.ca/dgsc/pubs/change/intro_e.asp)), Erişim Tarihi: 09.11.2004.

- Downs, G.W.Jr. ve Mohr, L.B., *Conceptual Issues in Study of Innovation*, **Administrative Science Quarterly**, Vol.21, No.4, 1976, s.700-714.
- Drago, William A., *When Strategic Alliances Make Sense*, **Industrial Management & Data Systems**, Volume 97, Number 2, 1997, s.53-57.
- Edelman, Lauren B., *Legal Ambiguity and Symbolic Structures*, *Organizational Mediation of Civil Rights Law*, **The American Journal of Sociology**, Vol.97, No.6, 1992, 1531-1576.
- Edelman, Lauren B. ve Suchman, Mark C., *The Legal Environments of Organizations*, **Annual Review of Sociology**, Vol.23, 1997, s.479-515.
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Yayınevi, 6.Baskı, Bursa, 2003.
- Efil, İsmail ve Eryılmaz, Mehmet, *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Sektör, Örgüt ve Alt Ünite Bağlamında Farklılıkların İncelenmesi ve Bir Araştırma*, **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bursa, Mayıs 2004.
- Elmuti, Dean ve Kathawala, Yunus, *An Overview of Strategic Alliances*, **Management Decision**, Volume 39, Number 3, 2001, s.205-218.
- El-Shinnavy, Maha ve Vinze, Ajay S., *Polarization and Persuasive Argumentation: A Study of Decision Making in Group Settings*, **MIS Quarterly**, Volume 22, Number 2, 1998, s.167-198.
- Eryılmaz, Mehmet, *Stratejik İttifaklar ve Bu İttifaklar İçerisinde Sanal Takımların Yeri*, Sabuncuoğlu, Zeyyat (Edt.), **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002, s.45-67.
- Eryılmaz, Mehmet, *Stratejik Seçim ve Kurumsal Bakış Açılarının Birlikteliği Üzerine Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bursa, 2004.

- Eryılmaz, Mehmet, *Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algularının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri*, **Akdeniz Ünivesitesi İİBF Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2005, s.79-92.
- Eryılmaz, Mehmet, *Örgüt Tanımına Politik bir Yaklaşım ve Beraberinde Getirdikleri: Örgütlerde Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramına İlişkin İşlevselci bir Bakış Açısı*, Keser, Aşkın (Edt.), **Çalışma Hayatında Dönüşümler**, Nobel Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2005, s.233-240.
- Everett, James E., Stening Bruce ve Longton, Bruce, *Some Evidence for an International Managerial Culture*, **Journal of Management Studies**, 19, 2, 1982, s.153-162.
- Fligstein, Neil, *The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms 1919-1979*, DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (Edts.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde.
- Ford, Matthew W. ve Greer, Bertie M., *The Relationship Between Management Control System Usage and Planned Change Achievement: An Exploratory Study*, **Journal of Change Management**, March 2005.
- Francis, D., Bessant, J. ve Hobday, M., *Managing Radical Organisational Transformation*, **Management Decision**, Volume 41, Number 1, 2003, s.18-31.
- Freeman, Sarah J. ve Cameron, Kim S., *Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework*, **Organization Science**, Volume 4, Number 1, Focused Issue: Organizational Decline and Adaptation, Theoretical Controversies, 1993, s.10-29.
- Frenkel, Michal, *Communicating Management: The Role of Mass Media in the Institutionalization of Professional Management and Productivity Discourse in Israel*, **Scandinavian Journal of Management**, 21, 2005, s.137-157.



- Fry, Joseph N. ve Killing, Peter J., **Strategic Analysis and Action**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986.
- Galan, Jose I., Sanchez, Maria J., Zuniga-Vicente, Jose Angel, *Strategic and Organizational Evolution of Spanish Firms: Towards a Holding Network Form*, **British Journal of Management**, Volume 16, 2005, s.279-292.
- Galaskiewicz, Joseph ve Wasserman, Stanley, *Mimetic Process within an Interorganizational Field: An Empirical Test*, **Administrative Science Quarterly**, 34, 1989, s.454-479.
- George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R., **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1996.
- Ginsberg, Ari, *Measuring and Modelling Changes in Strategy, Theoretical Foundations and Empirical Directions*, **Strategic Management Journal**, Volume 9, Number 6, 1988, s.559-575.
- Glass, Neil M., **Proactive Management: How to Improve Your Management Performance**, Nichols Publishing, New Jersey, 1991.
- Glisson, Milton L., Cunningham, William A., Harris, James R. ve Aiss, Janet Di Lorenzo, *Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications*, **International Journal of Physical Distribution & Logistic Management**, Volume 26, Issue 3, 1996, s.26-34.
- Glor, Eleanor, *Change Management, A Look at Models of change*, (<http://www.innovation.cc/salon/1999/03-25-glor.htm>), Erişim Tarihi: 18.11.2004.
- Glover, Jerry, Friedman, Haris ve Jones, Gordon, *Adaptive Leadership: When Change is not Enough (Part One)*, **Organization Development Journal**, Volume 20, Number 2, 2002.

- Goetsch, David L. ve Stanley, Davis B., **Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.
- Goodrick, Elizabeth ve Salancik, Gerald, *Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births*, **Administrative Science Quarterly**, Volume 41, Number 1, 1996, s.1-28.
- Goodstein, Leonard ve Burke, W. Warner, *Creating Successful Organizational Change*, **Organizational Dynamics**, 19 (4), 1991, s.5-17.
- Gopalakrishnan, Shanthi ve Dugal, Mohinder, *Strategic Choice versus Environmental Determinism: A Debate Revisited*, **The International Journal of Organizational Analysis**, Volume 6, No.2, 1998, s.146-164.
- Gordon, George G., *Industry Determinants of Organizational Culture*, **The Academy of Management Review**, Volume 16, Number 2, 1991, s.396-415.
- Gordon, Judith R., **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Prentice Hall, Boston, 1993.
- Gordon, Shelly S., Stewart, Wayne H., Sweo, Robert ve Luker, William A., *Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-Paced Organizational Change*, **Journal of Management**, Volume 26, Number 5, 2000, s.911-945.
- Granovetter, Mark S., *The Strength of Weak Ties*, **The American Journal of Sociology**, Volume 78, Number 6, May 1973, s.1360-1380.
- Granovetter, Mark S., *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, **Sociological Theory**, Volume 1, 1983, s.201-233.
- Grant, Robert M., *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, **California Management Review**, 33/3, 1991.

- Greenwood, Royston ve Hinings, C.R., *Understanding of Strategic Change: The Contribution of Archetypes*, **The Academy of Management Journal**, Vol.36, No.5, 1993, s.1052-1081.
- Greenwood, Royston ve Hinings, C.R., *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, **The Academy of Management Review**, Vol.21, No.4, 1996, s.1022-1054.
- Greiner, Larry, E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, **Harvard Business Review**, May-June 1998, s.55-68.
- Gulati, Ranjay ve Gargiulo, Martin, *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, **The American Journal of Sociology**, Volume 104, Number 5, 1999, s.1439-1493.
- Guzzo, Richard A., Jette, Richard D. ve Katzell, Raymond A., *The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta Analysis*, **Personnel Psychology**, Volume 38, Issue 2, Summer 1985.
- Hambrick, Donald C. ve Abrahamson, Eric, *Assesing the Managerial Discretion Across Industries: A Multimethod Approach*, **Academy of Management Journal**, Volume 38, Number 5, 1995, s.1427-1441.
- Hambrick, Donald C. ve Finkelstein, Sidney, *Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes*, ss.101-138, Cummings, L.L. ve Staw, Barry M. (Der.), **The Evolution and Adaptation of Organizations**, Jai Press, Connecticut, 1990 içinde.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John, *The Population Ecology of Organizations*, **The American Journal of Sociology**, Vol.82, No.5, 1977, s.929-964.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John, *Structural Inertia and Organizational Change*, **American Sociological Review**, Vol.49, 1984, s.149-164.

- Head, Cristopher W., **Beyond Corporate Transformation: A Whole System Approach to Creating and Sustaining High Performance**, Productivity Press, Oregon, 1997.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W. ve Woodman, Richard, W., **Organizational Behavior**, 6th Edition, West Publishing Company, 1995.
- Heugens, P.M.A.R. Pursey ve Schenk, Hans, *Commentary: Rethinking Corporate Restructuring*, **Journal of Public Affairs**, Volume 4, Number 1, 2004, s.87-101.
- Hodge, B.J. ve Anthony, William P., **Organization Theory: A Strategic Approach**, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
- Hofstede, Geert, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, s.75-89.
- Hofstede, Geert, *Management Scientist are Human*, **Management Science**, Volume 40, No.1, 1994, s.4-13.
- Holmqvist, Mikael, *Intra-and Interorganisational Learning Processes: An Empirical Comparison*, **Scandinavian Journal of Management**, 19, 2003, s.443-466.
- Hudson, Mary Pelzer, *Conflict and Stess in Times of Change*, **Library Management**, Volume 20, Number 1, 1999, s.35-38.
- Huff, Anne Sigismund, *Industry Influences on Strategy Reformulation*, **Strategic Management Journal**, Vol.3, No.2, 1982, s.119-131.
- Hughes, Julia M. Christensen, *HRM and Universalism: Is There One Best Way?*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volmue 14, Issue 5, 2002.
- Hussey, D.E. (Edt.), **International Review of Strategic Management**, Volume 5, John Wiley and Sons, 1994.

- Inkpen, Andrew C. ve Ross, Jerry, *Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life?*, **California Management Review**, Volume 44, Number 1, 2001, s.132-148.
- Introduction to QS 9000, <http://et.nmsu.edu/~etti/summer97/manufacturing/qs9000>, Erişim Tarihi: 10.03.2004.
- Ivancevich, John ve Matteson, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, 4th Edition, Irwin-McGrawHill, Boston, 1996.
- İmai, Masaaki, **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Bridge Stone Yayınları, 1986.
- Jarrar, Yasar F. ve Zairi, Mohamed, *Best Practice Transfer for Future Competitiveness: A Study of Best Practices*, **Total Quality Management**, Volume 11, 4-6, 2000, s.734-740.
- Johnston, Robert, Fitzgerald, Lin ve Markou, Eleni, *Target Setting for Evolutionary and Revolutionary Process Change*, **International Journal of Operations and Production Management**, Volume 21, Number 11, 2001.
- Judge, William Q. Jr. Ve Zeithaml, Carl P., *Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process*, **Academy of Management Journal**, Volume 35, Number 4, 1992, s.766-794.
- Judge, William Q. ve Detelin, Elenkov, *Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms*, **Journal of Business Research**, 58, 2005.
- Kadem, "Yönetim Danışmanlığı Nedir?", <http://www.kadem.com.tr>, Erişim Tarihi: 29.09.2005.
- Kanter, Rosabeth Moss, Stein, Barry A. ve Jick, Todd D., **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide it**, The Free Press, New York, 1992.

- Keidel, Robert W., *Rethinking Organizational Design*, **Academy of Management Executive**, Volume 8, Number 4, 1994, s.12-27.
- Kelly, Dawn ve Amburgey, Terry L., *Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change*, **The Academy of Management Journal**, Volume 34, Number 3, 1991, s.591-612.
- Keser, Aşkın (Edt.), **Çalışma Hayatında Dönüşümler**, Nobel Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 2005.
- Ketokivi, Mikko A. ve Schroeder, Roger G., *Structural-Contingency and Institutional Explanations in the Diffusion of Innovative Manufacturing Practices*, **Journal of Operations Management**, 22, 2004.
- Kettinger, William J. ve Grover, Varun, *Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management*, **Journal of Management Information Systems**, 12, 1, Summer 1995, s. 9-30.
- Khandwalla, Pradip, **Design of Organizations**, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977.
- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J. ve Serpa, Roy, *Issues Understanding and the Changing Culture*, **California Management Review**, Volume 28, Number 2, 1986, s.87-94.
- Kimberly, J.R., Managerial Innovation, Nystrom, P.C. ve Starbuck, W.H. (Edts.), **Handbook of Organizational Design**, Vol.1, Oxford University Press, New York, 1981 içinde.
- Knight, Kenneth E., *A Descriptive Model of Intra-Firm Innovation Process*, **The Journal of Business**, Volume 40, Number 4, 1967, s.478-496.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 6 Baskı, İstanbul, 1998.

- Kofoed, Lise Busk, Getrsen, Frank ve Jorgonsen, Frances, *The Role of CI and Learning in an Organizational Change Process: Experiences from a Longitudinal Study Organizational Change*, **Integrated Manufacturing Systems**, 13/3, 2002.
- Kopp, Daniel G. ve Litschert, Robert J., *A Buffering Response in Light of Variation in Core Technology, Perceived Uncertainty, and Size*, **The Academy of Management Journal**, Volume 23, Number 2, 1980, s.252-266.
- Kraatz, Matthew S. ve Zajac, Edward J., *Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change*, **American Sociological Review**, Vol.61, No.5, October 1996, s.812-836.
- Kraatz, Matthew, *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*, **The Academy of Management Journal**, Volume 41, Number 6, 1998, s.621-643.
- Kreiser, Patrick ve Marino, Louis, *Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct*, **Management Decision**, 40/9, 2002, s.895-905.
- Kumar, Sameer ve Harms, Ralph, *Improving Business Processes for Increased Operational Efficiency*”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Volume 15, Number 7, 2004, s.662-674.
- Lai, Kee-Hung, Weerakoon, Thilaka S. ve Chang, T.C.E, *The State of Quality Management Implementation: A Cross Sectional Study of Quality Oriented Companies in Hong-Kong*, **Total Quality Management**, Vol.13, No.1, 2002, s.29-38.
- Lawrence, Paul R., *How to Deal With Resistance to Change*, **Harvard Business Review**, 1954, s.49-57.
- Lawrence, P. ve Lorsh, J., **Organization and Environment**, Harvard Business School., Boston, 1967.

- Leach, Lawrence P., *TQM, Reengineering, and the Edge of Chaos*, **Quality Progress**, February 1996.
- Levasseur, Robert E., *People Skills: Change Management Tools-Lewin's Change Model*, **Interfaces**, July-August, 2001.
- Lewis, Dianne, *The Place of Organizational Politics in Strategic Change*, **Strategic Change**, 11, 2002, s.25-34.
- Lewis, Laurie K., *User's Individual Communicative Responses to Intraorganizationally Implemented Innovations and Other Planned Change*, **Management Communication Quarterly**, May 1997.
- Lin, Binshan ve Darling, John, *An Analysis of the Formulation of Strategic Alliances: A Focus on the Pharmaceutical Industry*, **Industrial Management and Data Systems**, Volume 99, Number 3, 1999, s.121-127.
- Lobo, Ingrid ve Zairi, Mohamed, *Competitive Benchmarking in the Air Cargo Industry: Part 1*, **Benchmarking**, Volume 6, Issue 2, 1999, s.165-172.
- Lorsch, Jay, "Managing Culture: Invisible Barriers to Strategic Change", *California Management Review*, Volume 28, Number 2, 1986, s.95-109.
- Macri, Diego Maria, Tagliaventi, Maria Rita ve Bertolotti, Fabiola, *A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization*, **Journal of Organizational Change Management**, Volume 15, Number 3, 2002, s.292-310.
- Management and Leadership Development, <http://www.chet.org.za/oldsite/management/pgtransform.html>, Erişim tarihi: 02.09.2003.
- Mangan, Michel L. ve St-Onge, Sylvie, *Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion Perspective*, **Strategic Management Journal**, 18, 7, August 1997, s.573-581.
- Mansfield, E., *Size of Firm, Market Structure and Innovation*, **Journal of Political Economy**, Vol.71, No.6, 1967, s.556-576.



- March, James, *Exploitation and Exploration in Organizational Learning*, **Organization Science**, Volume 2, Number 1, February 1991, s.71-87.
- March, James ve Simon, Herbert, **Organizations**, John Wiley Sons, New York, 1958.
- Marshak, Robert J., *Changing the Language of Change: How New Contexts and Concepts are Challenging the Ways We Think and Talk about Organizational Change*, **Strategic Change**, 11, 2002, s.279-286.
- Martia, Catania, Structural Inertia and Organizational Change, (<http://www.wa.umd.edu/~jemote/hannan.html>), Erişim Tarihi: 11.11.2004.
- Maurer, Rick, *The Challenge of Creating Cross Functional Teams*, ([http://www.beyondresistance.com/html/cross\\_fun.htm](http://www.beyondresistance.com/html/cross_fun.htm)), Erişim Tarihi: 07.04.2001.
- Mauri, Alfredo J. ve Michaels, Max P., *Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination*, **Strategic Management Journal**, Vol.19, No.3, 1998, s.211-219.
- McAdam, Rodney, *Radical Change: A Conceptual Model for Research Agendas*, **Leadership and Organization Development Journal**, 24/4, 2003, s.226-235.
- McNamara, Carter, Basic Context for Organizational Change, (<http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchnce.htm>), Erişim Tarihi: 10.11.2004.
- McShane, Steven L. ve Von Glinow, Mary Ann, **Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution**, McGraw-Hill, Boston, 2003.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, Meyer, John W. ve Scott, Richard W. (Edts.), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde.

- Meyer, John W., Scott, Richard W. ve Deal, Terence, Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations, John W. Meyer ve W. Richard Scott (Der.), **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde.
- Miles, Raymond E. ve Snow, Charles, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGrawhill Series in Management, Tokyo, 1978.
- Miller, Danny ve Friesen, Peter, *Archetypes of Organizational Transition*, **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No.2, 1980.
- Miller, Kent D., *Industry and Country Effects on Manager's Perceptions of Environmental Uncertainties*, **Journal of International Business Studies**, Vol.24, No.4, 1993, s.693-714.
- Mohrman, Susan Albers, Tenkasi, Ramkrishnan V. ve Mohrman, Allan M., *The Role of Networks in Fundamental Organizational Change: A Grounded Analysis*, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 39, September, 2003, s.301-323.
- Moorhead, Gregory ve Griffin, Ricky, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.
- Nadler, David A. ve Tushman, Michael L., *Organizational Frame-Bending: Principles for Managing Reorientation*, **The Academy of Management Executive**, August 1989.
- Newman, Karen L. ve Nollen, Stanley D., *Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture*, **Journal of International Business Studies**, Vol.27, No.4, 1996, s.753-779.
- Non-Probability Samples, ([Http://www.tardis.ed.ac.uk/~kate/qmcweb/s8htm](http://www.tardis.ed.ac.uk/~kate/qmcweb/s8htm)), Erişim Tarihi: 13.05.2005.

North Lindsey College, Strategic Management Accounting, ([http://www.business.bond.edu.au/core11-130/general/lectures /week % 203.ppt #2](http://www.business.bond.edu.au/core11-130/general/lectures/week%203.ppt#2)), Erişim Tarihi: 30.11.2004.

Oliver, Christine, *The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism*, **Administrative Science Quarterly**, December 1988, s.543-561.

Oliver, Christine, *Strategic Responses to Institutional Processes*, **Academy of Management Review**, Volume 16, Number 1, 1991, s.145-179.

Oliver, Christine, *The Influence of Institutional and Task Environment Relationship on Organizational Performance: The Canadian Construction Industry*, **Journal of Management Studies**, 34-1, 1997, s.99-124.

Orru, Marco, Biggart, Nicole Woolsey, Hamilton, Gary G., Organizational Isomorphism in East Asia, Powell, Walter W. ve DiMaggio, Paul J. (Edts), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde.

Ouchi, William G., *Market, Bureaucracies and Clans*, **Administrative Science Quarterly**, Volume 25, No.1, 1980, s.129-141.

Özen, Şükrü, *Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin Yayılım Süreci*, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1), 2002, s. 47-90.

Patton, Michael Quinn, **Qualitative Research and Evaluation Methods**, Sage Publication, 3rd Edition, London, 2002.

Pearce, John A. ve Robinson, Richard B. Jr., **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**, McGraw Hill Companies, Sixth Edition, Chicago, 1997.

- Pelton, Lou E., Strutton, David ve Lumpkin, James R., **Marketing Channels: A Relationship Management Approach**, Irwin McGraw Hill, Boston, 1997.
- Pemberton, Jonathan D., Stonehouse, George H. ve Yarrow, David J., *Benchmarking and the Role of Organizational Learning in Developing Competitive Advantage*, **Knowledge and Process Management**, Volume 8, Number 2, 2001, s.123-135.
- Peren, Lew ve Megginson, David, *Resistance to Change as a Positive Force: Its Dynamics and Issues for Management Development*, **Career Development International**, 1/4, 1996, s.24-28.
- Perrow, Charles, A, *Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, **American Sociologic Review**, 32:, 1967, s.194-208.
- Peters, Tom, **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, Alfred A. Knoff, New York, 1987, XII.
- Petersen, Anders H., Boer, Harry ve Getrsen, Frank, *Learning in Different Modes: The Interaction Between Incremental and Radical Change*, **Knowledge and Process Management**, Volume 11, Number 4, 2004, s.228-238.
- Pfeffer, Jeffrey ve Salancik, Gerald R., **The External Control of Organizations**, Harper and Row Publishers, New York, 1978.
- Philips, Margareth E., *Industry Mindsets: Exploring the Cultures of the Two Macro Organizational Settings*, **Organization Science**, Vol. 5, No.3, Aug. 1994, s.384-402.
- Pierce, John ve Delbecq, Andre L., *Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation*, **Academy of Management Review**, 2, 1977, s.27-37.
- Porras, Jerry I. ve Berg, P.O., *The Impact of Organization Development*, **The Academy of Management Review**, Pre 1986, April 1978, s.249-266.
- Porter, Michael E., **Competitive Advantage**, Free Press, New York, USA, 1980.

- Porter, Michael E., *The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management*, **Academy of Management Review**, 6(4), 1981, s.609-620.
- Powell, Gary N. ve Butterfield, D. Anthony, *Investigating the Glass Ceiling Phenomenon: An Emprical Study of Actual Promotions to Top Management*, **Academy of Management Journal**, Volume 37, Number 1, 1994, s.68-85.
- Quinn, James Brian, **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, Richard D. Irwin, Homewood- Illinois, 1980.
- Rampersad, Hubert K., *Learning and Unlearning in Accordance With Organizational Change*, **Organizational Development Journal**, 22, 4, Winter 2004, s.43-60.
- Reger, Rhonda K., Mullane, John V., Gustafson, Loren T. ve DeMarie, Samuel, *Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets*, **Academy of Management Executive**, Vol.8, No.4, 1994, s.31-46.
- Reitz, Joseph H., **Behavior in Organizations**, Irwin, Homewood, 1977.
- Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications**, Prenticehall International, 8th Edition, New Jersey, 1998.
- Rosenthal, Paul, A Contingency Approach To Change Management: The Multi-Modal Approach to Handling Resistance, ([http://instructional1.calstatela.edu/prosent/CIS\\_581/Chap\\_2\\_Mgmt\\_Control.ppt#256,3,Slayt3](http://instructional1.calstatela.edu/prosent/CIS_581/Chap_2_Mgmt_Control.ppt#256,3,Slayt3)), Erişim Tarihi: 09.11.2004.
- Rüling, Charles-Clemens, *Popular Concepts and Business Management Press*, **Scandinavian Journal of Management**, 21, 2005, s.177-195.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (Edt.), **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.

- Sandell, Richard, *Social Networks and Organizational Similarity: An Analysis of Similarities in Chairperson Remuneration among Sweden's Publicly Traded Firms*, **Scandinavian Journal of Management**, 18, 2002, 47-64.
- Sargut, A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, 2001.
- Sathe, Vijay, *Implications for Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*, **Organizational Dynamics**, Autumn 1983, s.5-23.
- Sausser, William I. ve Sausser, Lane, *Changing the way We Manage Change*, **Sam Advanced Management Journal**, Autumn 2002.
- Scarbrough, Harry, Robertson, Maxine ve Swan, Jacky, *Professional Media and Management Fashion: The Case of Knowledge Management*, **Scandinavian Journal of Management**, 21, 2005, s.197-208.
- Schuler, Randall S. ve Rogovsky, Nicolai, *Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture*, **Journal of International Business Studies**, Volume 29, Number 1, 1998, s.159-177.
- Scott, W. Richard, **Organizations: Rational, Natural and Open System**, Prenticehall, New Jersey, 1981.
- Scott, W. Richard, Unpacking Institutional Arguments, Powell, Walter W. ve DiMaggio, Paul J., **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991 içinde, s.165.
- Scott, W. Richard, **Institutions and Organizations**, Sage Publications-International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, 1995.
- Scott, W. Richard ve Meyer, John W., Organization of Societal Sectors, Meyer, John W. ve Scott, Richard W., **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, Sage Publications, Beverly Hills, 1983 içinde.

- Schneider, Susan ve De Meyer, Arroud, *Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact on National Culture*, **Strategic Management Journal**, Vol.12, 1991, s.307-320.
- Seidel, Marc-David L., Polzer, Jeffrey T. ve Stewart, Katherine J., *Friends in High Places: The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiation*, **Administrative Science Quarterly**, Volume 45, Number 1, March 2000, s.1-24.
- Serper, Özer, **Uygulamalı İstatistik II**, Ezgi Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa, 2000.
- Shane, Scott, *The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment*, **Strategic Management Journal**, Vol.15, No.8, 1994, s.627-642.
- Singh, Jitendra, House, Robert J. ve Tucker, David J., *Organizational Change and Organizational Mortality*, **Administrative Science Quarterly**, 31, 1986, s.587-611.
- Sitkin, Sim, Sutcliffe, Kathleen ve Schroeder, Roger G., *Distinguishing Control From Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective*, **Academy of Management Review**, Vol.19, No.3, 1994, s.537-564.
- Snow, Charles C. ve Hambrick, Donald, *Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems*, **The Academy of Management Review**, Vol.5, No.4, 1980, s.527-538.
- Sorenson, Olav, *Social Networks and Industrial Geography*, **Journal of Evolutionary Economics**, 13, 2003, s.513-527.
- Souza-Poza, Andres, Nystrom, Halvard ve Wiebe, Henry, *A Cross Cultural Study of Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries*, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.18, No.7, 2001.

- Spector, Paul, **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, John Wiley and Sons, New York, 1996.
- Stacey, R.D., **Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity**, Prentice Hall, Harlow 2003.
- Styhre, Alexander, *Non-linear Change in Organizations: Organization Change Management Informed by Complexity Theory*, **Leadership and Organizational Development Journal**, 23/6, 2002, s.343-351.
- Strauss, George ve Sayles, Leonard R, **Personel: The Human Problems of Management**, Prenticehall, New Jersey, 1972.
- Strebel, Paul ve Valikangas, Liisa, *Organizational Change Processes in a Force Field*, Hussey, D.E. (Edt.), **International Review of Strategic Management**, Volume 5, John Wiley and Sons, 1994, s.233-262.
- Swan, Philip, *The International Diffusion of an Innovation*, **The Journal of Industrial Economics**, Vol.22, No.1, 1973, s.61-69.
- Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu, (<http://www.tmsf.org.tr/Content.aspx?Tabid=20&lang=tr>), Erişim Tarihi: 12.08.2005.
- Taylor, Sarah, *Announcement: Consultancy Sector Returns to Significant Growth*, **Strategic Change**, 13, 2004, s.163-164.
- Taylor, Steven S., *Making Sense of Revolutionary Change: Differences in Member's Stories*, **Journal of Organizational Change**, Vol.12, No.6, 1999, ss.524-539.
- Tenkasi, Ramkrishnan ve Chesmore, Marshal C., *Social Networks and Planned Organizational Change: The Impact of Strong Network Ties on Effective Change Implementation and Use*, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 39, 3, September 2003, s.281-300.
- Test: Shapiro-Wilk Test for Normality, ([http://staff.harrisonburg.k12.va.us/~gcorder/test\\_normality\\_Shapiro\\_Wilk.html](http://staff.harrisonburg.k12.va.us/~gcorder/test_normality_Shapiro_Wilk.html)), Erişim Tarihi: 10.06.2005.



- Tezbaşaran, Ata, **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1997.
- Thompson, James D., *Organizational Management of Conflict*, **Administrative Science Quarterly**, Volume 4, Number 4, March 1960, s.389-409.
- Tiffany, Constance Rimmer, Cheatham, Anne B., Doornbos, Debra, Loudermelt, Laura ve Momadi, Grace Gloria, *Planned Change Theory: Survey of Nursing Periodical Literature*, **Nursing Management**, July, 25, 1994, s.54-59.
- Todd, Ann, *Managing Radical Change*, **Long Range Planning**, Volume 32, Number 2, 1999, s.237-244.
- Tokol, Tuncer, **Pazarlama Araştırması**, Vipaş Yayınevi, Bursa, 2002.
- Torlak, Ömer ve Özdemir, Şuayip, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine bir Alan Araştırması*, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003, s.145-160.
- Tosey, Paul ve Robinson, Graham, *When Change is no Longer Enough: What do We Mean by "Transformation" in Organizational Change Work?*, **The TQM Magazine**, Volume 14, Number 2, 2002, s.100-109.
- Tushman, Michael L. ve Nelson, Richard R., *Introduction: Technology, Organizations, and Innovation*, **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, No.1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 1990, s.1-8.
- Tushman, Michael ve Elaine, Romanelli, *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, Cummings, L.L. ve Staw, Barry M. (Edts.), **The Evolution and Adaptation of Organization**, Jai Press, Greenwich, 1990 içinde, s.139-191.
- Tüz, Melek V., **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, Bursa, 2004.

- Uzzi, B., *The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, **American Sociological Review**, 61, 1996, s.674-698.
- Van de Ven, Andrew, *Central Problems in the Management of Innovation*, **Management Science**, Vol.32, No.5, 1986, s.590-607.
- Vision Europe, <http://www.visioneurope.com.tr/danismanlik.asp.>, Erişim Tarihi: 29.09.2005.
- Vyas, Niren M., Shelburn, William L., Rogers, Dennis G., *An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework*, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Volume 10, Number 3, 1995, s.48-57.
- Yönetim Danışmanları Derneği, “Yönetim Danışmanları Özet Bilgiler”, <http://www.yyd.org.tr/yeni/ydd%20hizmetleri3.htm>, Erişim Tarihi: 29.09.2005.
- Waldersee, Robert ve Griffiths, Andrew, *Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type*, **The Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.25, No. 5, 2004, s.424-434.
- Walker, Jack L., *The Diffusion of Innovations Among the American States*, **American Political Science Review**, 63, 1969, s.880-899.
- What is Organizational Change? (<http://www.gmbc.org/traininganddevelopment/whatischange.cfm>), Erişim tarihi: 26.11.2004.
- Wilson, D.C., **A Strategy of Change**, Routledge, London, 1992.
- Woodward, Joan, **Industrial Organization**, Theory and Practice, Oxford University Press. London, 1965.
- Worren, Nicolay, Ruddle, Keith ve Moore, Karl, *Response to Farias and Johnson's Commentary*, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 36, No.3., 2000, s.380-381.

- Wright, Cristopher ve Kitay, Jim, *But Does it Work: Perceptions of the Impact of Management Consulting*, **Strategic Change**, 11, 2002, s.271-278.
- Wssier, Robert N., **Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach**, 3rd Edition, Irwin-McGrawHill, Boston, 1996.
- Zairi, Mohamed ve Hutton, Rob, *Benchmarking: A Process Driven Tool for Quality Improvement*, **The TQM Magazine**, 7, 3, 1995, s.35-40.
- Zairi, Mohamed ve Sinclair, David, *Business Process Re-Engineering and Process Management: A Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management*, **Management Decision**, 33, 3, 1995, s.3-16.
- Zbaracki, Mark J., *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*, **Administrative Science Quarterly**, Vol.43, No.3., 1998, s.602-636.
- Zmud, Robert W., *The Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization*, **Management Science**, Vol.28, No.12, 1982, s.1421-1431.

