

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL YAPININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR TAPU VE KADASTRO
BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA**

Kadir TİMURTURKAN

Danışman
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

2010

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../... / 2010

Kadir TİMURTURKAN

ÖZET

Doktora Tezi

Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama

Kadir TİMURTURKAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Programı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırılmasıdır. Yapılan çalışmada örgütsel yapı boyutları olan karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme bağımsız değişken; örgütsel değişime direnç boyutları olan duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda; örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme ve biçimselleşme ile örgütsel değişime direnç arasında herhangi bir ilişki kurulamamıştır. Karmaşıklık boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında çok düşük ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel yapı, örgütsel değişime direnç.

ABSTRACT
Doctoral Thesis

**Impact of Organizational Structure on Resistance to Organizational Change:
An Application at the Izmir Regional Land Registry and Cadastre.**

Kadir Timurturkan

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program**

The purpose of this study is to analyze the impact of organizational structure on resistance to organizational change.

In this study, the dimensions of organizational structure are complexity, centralization and formalization used as the independent variables and the dimensions of resistance to organizational change are, emotional, intentional and cognitive resistance used as the dependent variables.

As a result of the analysis, there has not been established any relationship between the dimensions of organizational structure used as centralization, formalization and resistance to change. The relationship between complexity and resistance to organizational change was very low and negative correlation.

Key Words: Organizational Structure, Resistance to Organizational Change

**ÖRGÜTSEL YAPININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İZMİR TAPU VE KADASTRO BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR
UYGULAMA**

TEZ ONAY SAYFASI	II
YEMİN METNİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	IX
TABLO LİSTESİ	X
ŞEKİL LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMANIN KAPSAMI**

1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORUSU	4
1.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	5
1.3. ANAHTAR KAVRAMLARIN TANIMI	6
1.4. VARSAYIMLAR	8
1.5. ÇALIŞMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLAMALAR	8

**İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL YAPIYA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE**

2.1. BÜROKRASİNİN TANIMI VE WEBERYEN MODEL	10
2.2. BÜROKRATİK YAPI	16
2.3. ÖRGÜTSEL YAPININ TANIMI	20
2.4. ÖRGÜTSEL YAPI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	26
2.5. ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTLARI	50
2.5.1. Karmaşıklık	50
2.5.1.1. Yatay Farklılaşma	51
2.5.1.2. Dikey Farklılaşma	52
2.5.1.3. Alansal Farklılaşma	53
2.5.2. Biçimselleşme	54

2.5.3. Merkezileşme	56
---------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLE İLGİLİ KAVRAMLARA GENEL BAKIŞ	59
3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENCİN TANIMI	62
3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	64
3.3.1. LEWIN'in Çalışması	65
3.3.2. COCH ve FRENCH'in Çalışması	67
3.3.3. Örgütsel Değişime Direncin Nedenlerini Ele Alan Çalışmalar	69
3.3.4. Örgütsel Değişime Direnci Diğer Açılardan Ele Alan Çalışmalar	75
3.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ BOYUTLARI	86
3.4.1. Duygusal Direnç	86
3.4.2. Niyetsel Direnç	86
3.4.3. Bilişsel Direnç	87
3.5. ÖRGÜTSEL YAPI İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ	87
3.5.1. Karmaşıklık ile Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki	88
3.5.2. Merkezileşme ile Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki	89
3.5.3. Biçimselleşme ile Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	93
4.1.1. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler	93
4.1.2. Araştırma Sorusu	94
4.1.3. Analiz Yöntemi	94
4.1.4. Örneklem	96
4.1.5. Ölçüm Araçları ve Özellikleri	99
4.1.5.1. Örgütsel Yapıyı Ölçme	99
4.1.5.2. Örgütsel Değişime Direnci Ölçme	100
4.1.6. Verilerin Toplanma Biçimi	102
4.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR	103
4.2.1. Faktör Analizi	103
4.2.1.1. Örgütsel Yapı Ölçeği Sonuçları	104
4.2.1.2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Sonuçları	108
4.2.2. Güvenirlik Analizi	110

4.2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	111
4.2.4. Örgütsel Yapı Boyutlarına İlişkin Bulgular	115
4.2.5. Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarına İlişkin Bulgular	118
4.2.6. Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	120
4.2.6.1. Korelasyon Analizi	120
4.2.6.2. Regresyon Analizi	122
4.2.6.2.1. Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Duygusal Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi	122
4.2.6.2.2. Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Niyetsel Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi	123
4.2.6.2.3. Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Bilişsel Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi	124

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. ÇALIŞMANIN SONUÇLARI	125
5.2. ÖNERİLER	129
KAYNAKLAR	131
EKLER	151

KISALTMALAR

Ed.	Editör
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LISREL	Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SEM	Structural Equation Modeling
ss.	Sayfa sayısı
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
vd.	Ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: (Sosyal) Yapının Boyutları	s. 22
Tablo 2: Bürokrasinin Belli Başlı Yazarlar Tarafından Listelenen Nitelikleri	s. 28
Tablo 3: Belitsel (axiomatic) Kuram Tarafından Tahmin Edilen İdeal İki Tip Örgüt Modelinin Nitelikleri	s. 30
Tablo 4: IS Yapısını Kavramlaştırmak İçin Bir Çerçeve	s. 48
Tablo 5: Örgütsel Değişim Boyutları	s. 63
Tablo 6: Değişime Direnç Nedenleri ve Stratejiler	s. 77
Tablo 7: Güvenirlilik İstatistikleri	s. 95
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler	s. 95
Tablo 9: Yapısal Özellikler Anketi	s. 100
Tablo 10: Örgütsel Değişime Direnç Anketi	s. 102
Tablo 11: Karmaşıklık Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.105
Tablo 12: Merkezileşme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.106
Tablo 13: Biçimselleşme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s. 107
Tablo 14: Örgütsel Değişime Direnç Sorularına Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları	s. 108
Tablo 15: Örgütsel Yapı Cronbach Alpha (α) Değerleri	s. 111
Tablo 16: Örgütsel Değişime Direnç Cronbach Alpha (α) Değerleri	s. 111
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	s. 112
Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı	s. 112
Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	s. 113
Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	s. 113
Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı	s. 114
Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı	s. 114
Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	s. 115
Tablo 24: Karmaşıklık Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları	s. 116
Tablo 25: Merkezileşme Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları	s. 116
Tablo 26: Biçimselleşme Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları	s. 117
Tablo 27: Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları	s. 118

Tablo 28: Niyetsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları	s.119
Tablo 29: Bilişsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları	s. 119
Tablo 30: Örgütsel Yapı ile Örgütsel Değişime Direnç Arasında Korelasyon Analizi	s. 121
Tablo 31: Örgütsel Yapı Boyutları ile Duygusal Direnç İlişkisine İlişkin Bulgular	s. 122
Tablo 32: Örgütsel Yapı Boyutları ile Niyetsel Direnç İlişkisine İlişkin Bulgular	s. 123
Tablo 33: Örgütsel Yapı Boyutları ile Bilişsel Direnç İlişkisine İlişkin Bulgular	s. 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Harwood İşletmesinde Değişim ve Denge	s. 69
Şekil 2: Biliş ve Duygu ile Direnç Arasındaki İlişki	s. 80
Şekil 3: Araştırma Modeli	s. 93
Şekil 4: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması	s. 98

GİRİŞ

Örgüt teorisinde, örgütü tanımlama çabaları sanayi devriminden beri devam etmektedir. Örgütü tanımlama çabalarına en önemli katkıyı sunan bilim adamlarından birisi bürokrasi kuramıyla Max Weber olmuştur. Ancak Weber'in katkısı sadece bürokrasi kuramıyla kalmamış, geliştirdiği bürokratik yapı modeli kendisinden sonra gelenlere de katkıda bulunarak örgütsel yapı modeline doğru bir dönüşüm geçirmiştir. 1960-1990 arasında, yoğun olarak örgütsel yapı çalışmalarının literatürde yer aldığı görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda, Weber'in çerçevesinin deneysel yöntemlerle ortaya konulduğu ve artık kullanılan boyutların sadece bürokratik yapıyı ölçmek için değil örgütsel yapıyı ölçmek için kullanıldığı anlaşılmıştır. Daha doğrusu, Weber'in kuramsal yapısı iki uçlu (dichotomy) değil süreklilik (continuum) olarak işlenmiş, böylece örgütler sadece bürokratik veya bürokratik değil yaklaşımı yerine göreliliği gösteren ne kadar bürokratik veya değil yaklaşımı temel alınarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

1980'lerden itibaren yapısal boyutlar bürokratikliği ölçmek için değil örgütü tanımlamak için kullanılmışlardır. Bundan dolayı bu çalışmada, önce bürokrasi kuramı ve Weberyen model kısaca incelenmeye çalışılmış, daha sonra bu kuramdan doğan örgütsel yapı boyutları ele alınmıştır. Her ne kadar son yıllarda çalışma sayısı azalsa da özellikle kamu örgütlerine ilişkin yönetim ve organizasyon yönlü çalışmaların çoğunda örgütsel yapı boyutlarının kullanıldığı görülmektedir. Yapılan yazın taraması sonucunda bir örgütün yapısal analizinde en çok kullanılan boyutların karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme olduğu ortaya çıkmaktadır. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde yapılan bu çalışmada da, örgütsel yapıyı incelemek için adı geçen bu üç boyut kullanılmıştır.

Örgütler sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu değişimler ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler olarak kendini göstermiş, bunların sonucunda da örgütsel değişim zorunlu hale gelmiştir. Gerek kamu gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütler için rekabet, bilgi ve teknolojiye gelişmeler, iletişim alanındaki yenilikler, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı gibi

nedenler, örgütlerin yapı ve süreçlerini gözden geçirerek kendilerini yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Örgütsel değişim ve değişime direnç ile ilgili ilk çalışmalardan birisi Kurt Lewin (1947) tarafından yapılmıştır. Kurt Lewin (1947) Human Relations dergisinin ilk sayısında yazdığı yazısında, değişimle birlikte “direnç” kavramını ortaya koymuş, kısa süre sonra Coch ve French (1948) ise “Değişime Direncin Üstesinden Gelme” adlı makalelerini yayımlamışlardır. Böylece, artık değişimin kaçınılmaz sonuçlarından birisi olarak ”değişime direnç” kavramı literatüre girmiştir.

Lewin’den beri, hemen hemen her değişim çalışmasında direnç konusu da işlenmiş, genelde direnç olumsuz, değişimi engelleyen bir girişim olarak görülmüştür. Bu yaklaşım yakın zamanda değişime uğramış, değişime karşı işgörenlerin tutumunun her zaman olumsuz olmayabileceği hem teorik olarak tartışılmış hem de görgül araştırmalarla ortaya konmuştur. Örgütsel değişime direnci etkileyen faktörlerle ilgili şimdiye kadar birçok çalışma yapılmıştır. Birçok değişkenle örgütsel değişime direnç arasındaki ilişki incelenmeye çalışılırken (kararlara katılım, yalnızlık ve başarısızlık korkusu, sosyal destek gibi), örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çok az çalışmaya rastlanmıştır.

Bundan dolayı, örgütsel boyutların örgütsel değişime direnç üzerindeki olası etkileri bu çalışmanın amacı olarak konulmuş ve bu amacı gerçekleştirmek için İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde alan çalışması yapılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, araştırmanın amacı ve araştırma sorusu, araştırmanın önemi, anahtar kavramların tanımı, varsayımlar ve çalışmanın ön kabulleri ve sınırlamalar yer almaktadır.

Örgütsel yapıya ilişkin kavramsal ve teorik çerçevenin çizildiği ikinci bölümde, bürokrasinin tanımı ve Weberyen model ve örgüt yapısı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, örgütsel değişime direnç ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Önce örgütsel değişim ve değişime direnç kavramları kısaca incelenmiş, daha sonra örgütsel değişime direnç ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Yine bu bölümde, örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç boyutları arasındaki ilişkiler hakkında yazın taraması sonucu elde edilen bilgiler yer almıştır.

Dördüncü bölümde, örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini araştırmak için İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde yapılan çalışmaya yer verilmiştir. Örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analiz yöntemleriyle incelenmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen verilere dayanılarak ulaşılan sonuçlar ile önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN KAPSAMI

1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORUSU

Temelini Weber'in bürokratik yapıyı belirlemede tanımladığı özelliklerden alan ve örgüt yazınında karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme olarak kabul görmüş olan örgütsel yapı ile örgütsel davranış yazınında çoğu kez belirtilmesine rağmen son dönemlere kadar görgül araştırması yapılmayan veya yapılsa bile tek boyutlu incelenen örgütsel değişime direnç arasında bir nedensel ilişki olup olmadığının ortaya konulması, bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Böylece çalışmanın ana sorusu, "örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi var mıdır?" şeklinde olacaktır. Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini belirlemek üzere örgüt yapısı bağımsız, değişime direnç boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bu yöntemle aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Bu ana araştırma sorusu kapsamında aşağıdaki sorular ele alınacaktır:

1. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanları kurumlarının örgüt yapısının uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme düzeyini nasıl algılamaktadır?
2. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?
3. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi var mıdır?
 - a) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde karmaşıklığın duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?
 - b) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde merkezileşmenin duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

- c) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde biçimselleşmenin duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

1.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Yapılan literatür taraması göstermiştir ki, örgütsel değişime direnci etkileyen faktörlerle ilgili şimdiye kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarına bakıldığında; yalnızlık ve başarısızlık korkusu (Broyles, 2007), değişim hakkında bilgi (Miller ve Monge, 1985; Milliken, 1987; Wanberg ve Banas, 2000; Oreg, 2006), kararlara katılım (Coch ve French, 1948; Kotter ve Schlesinger, 1979), sosyal destek (Shaw, Fields, Thacker ve Fisher, 1993, Oreg, 2006), kişisel etki (Wanberg ve Banas, 2000), kendine güven, belirsizlik toleransı, öz-yeterlik ve riskten kaçınma gibi karakterden gelen eğilimler (Judge vd., 1999; Oreg, 2006; Hyland, 2007), örgütsel iletişim, duygusal güvenilirlik ve örgütsel adalet (Colin, 2009; Shapiro ve Kirkman, 1999), kişisel çıkar, rekabetçi değerler ve etnik köken (Chen vd., 1999) ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir.

Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin çok az çalışmaya rastlanmıştır (McCotter, 1983). Böylece örgütsel boyutların örgütsel değişime direnç üzerinde olası etkileri konusunda yapılacak bu çalışmayla, örgüt yazınında şimdiye kadar pek rastlanmayan yapı-direnç ilişkisi konusunda katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Tüm örgütler, sürekli olarak değişim ve dönüşüm geçiren bir çevrede bulunmak ve amaçlarına uygun faaliyetlerini yerine getirmek durumundadırlar. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü de bu örgütlerden birisidir. Bu çalışmayla adı geçen örgüte gelecekte yapacağı değişim çalışmalarında bir katkı sağlanacağı da düşünülmektedir.

1.3. ANAHTAR KAVRAMLARIN TANIMI

Yapılan bu çalışmada kullanılan örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç kavramlarından; örgütsel yapı bağımsız değişken, örgütsel değişime direnç ise bağımlı değişken olarak tasarlanmıştır. Örgütsel yapı; karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarıyla; örgütsel değişime direnç ise niyetsel, duygusal ve bilişsel boyutlarla çalışmada kullanılacaktır. Bu kavramlarla ilgili ikinci ve üçüncü bölümlerde detaylı bilgiler verilmekle birlikte ana kavramlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Örgütsel Yapı: Görevlerin nasıl dağıldığını, kimin kime rapor verdiğini, takip edilmesi gereken formel koordinasyon mekanizmasını ve etkileşim biçimini tanımlamaktadır (Robbins, 1990: 5). Yapı; bir örgütte işlerin belirlenmiş görevlere bölünüp, böylece koordinasyonun sağlandığı yolların toplamıdır (Mintzberg, 1979: 2). Ayrıca örgüt yapısına, kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler seti de diyebiliriz (Wickesberg, 1966: 5). Hall ve Tolbert (2005: 29-32), örgüt içinde farklı görev veya iş verilmesiyle ortaya çıkan “iş bölümü”nün yapıyı belirleyen bir öge olduğunu söylemişlerdir. Yazarlara göre, bir örgütün belirli işleri bölümlenmesi ve sonradan da onları eşgüdümleme yöntemlerinin tümünün toplamı yapıyı ifade etmektedir.

Karmaşıklık: Örgütsel yapı boyutlarından birisi olan karmaşıklık, gerekli uzmanlaşma seviyesini gösterir. Karmaşıklık boyutu; a) mesleki uzmanlık sayısını, b) gerekli mesleki eğitim seviyesini ve c) mesleki faaliyet ve buna bağlı aktivitelerin düzeyini içermektedir (Bishop ve George, 1973: 69).

Merkezileşme: Örgütsel yapı boyutlarından birisi de merkezileşmedir. Merkezileşme derecesi gücün dağılımını gösterir ve yapının tümünü özetlemenin en iyi yollarından birisidir (Hall ve Tolbert, 2005: 54). Diğer bir ifade ile merkezileşme; karar verme yetkisinin var olan kademeler arasında nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir (Koçel, 2003: 173). Bu çalışmada merkezileşme, a) kararlara katılma derecesini ve b)

hiyerarşik yetki düzeyini tespit etmek için kullanılacaktır (Bishop ve George, 1973: 68).

Biçimselleşme: Diğer bir örgütsel yapı boyutu olan biçimselleşme; bir örgütte var olan yazılı dokümantasyonun ölçümü olarak tanımlanabilir ve yöntemler, iş tanımlamaları, kurallar ve uyulacak yollar biçimselleşmeyi gösterir. Bir örgütte yazılı doküman sayfalarının sayısı, biçimselleşme derecesini gösterebilmektedir (Daft, 2001: 17). Standartlaşma ve kuralcılığın derecesini ölçmek için bu çalışmada biçimselleşme: a) iş kodlaması, rol seçiciliği ve standartlaşma derecesini ve b) kuralların gözlemlenmesi ve tespit edilen mesleki bölge derecesini belirlemek için kullanılacaktır (Bishop ve George, 1973: 68).

Değişime Direnç: Statükonun değişmesi durumuna karşı aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlardır (Zaltman ve Duncan, 1977:63). Direnç aynı zamanda çok boyutludur. Çok boyutluluk kendini çalışanlar tarafından beklenmeyen gecikmeler, maliyet ve huzursuzluk şeklinde gösterebilir (Ansof, 1988: 207). Bemmels ve Reshef (1991: 231) direnci, çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren eylemler olarak ifade etmektedir.

Duygusal Direnç: Çalışanın değişim hakkında inancını ve düşüncesini gösterir. Kızgınlık ve stres çalışanın değişime karşı duygusal tutumunu gösterir (Oreg, 2006: 76).

Niyetsel Direnç: Değişimden şikayetçi olma, diğer çalışanları değişimin yararsız olduğuna dair ikna etme çabalarını içeren kavramdır (Oreg, 2006: 76).

Bilişsel Direnç: Bilişsel boyut çalışanın değişim hakkında ne düşündüğünü ortaya koyar. Bu değişim gerekli mi veya yararlı mı gibi sorulara yanıt arar (Oreg, 2006: 76).

1.4. VARSAYIMLAR

İncelenen konuya ilişkin önceden hazırlanmış ölçeklerin kullanılması, belli bir konuda katılımcıların algılamalarını ölçmede kullanılan en yaygın yaklaşımdır (Tezbaşaran, 1997: 5). Bu çalışmada kullanılan ölçekle ilgili olarak, araştırmaya katılan katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara ön yargısız ve gerçek algılarıyla yaklaştıkları kabul edilmiştir.

1.5. ÇALIŞMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLAMALAR

Bu çalışma aşağıda belirtilen ön kabullerden hareketle yapılmıştır:

1. Örneklem sayısı 700'dür. Örgütte çalışanlara 700 adet soru formu dağıtılmış olup, dağıtılan formların 378 adedi geri dönmüştür. Bu oran ise yaklaşık olarak % 54'dür. Bu geri dönüş oranı dikkate alındığında araştırmaya katılan örgüt çalışanlarından elde edilen soru formlarındaki cevapların örgütün genelini temsil ettiği söylenebilir.

2. Çalışmaya katılan deneklerin kendilerine uygulanan anketi içten ve yansız olarak doldurdukları değerlendirilmektedir. Bunu sağlamak için anketin başına bir açıklama yazısı konulmuştur.

3. Araştırma, örgütteki değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır.

Çalışmanın sınırlamaları ise şu şekilde değerlendirilmektedir:

1. Anket var olan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün sadece İzmir'de bulunan Bölge Müdürlüğünde uygulanmıştır.

2. Bugüne kadar örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Böylece yapılan çalışmayı var olan diğer çalışmalarla karşılaştırma olanağı bulunmamaktadır.

3. Araştırma yapılan örgütte, katılımcıların bilimsel çalışmalar konusunda tecrübeleri bulunmamaktadır. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde, yapılan çalışmaya benzer bilimsel araştırmalar konusunda katılımcıların tecrübelerinin eksik olduğu görülmüştür. Bu eksikliğin anket dönüşüm oranını etkilediğı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPIYA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde, öncelikli olarak bürokrasi kuramı ve Weberyen model ele alınacaktır. Daha sonra, örgüt kuramı açısından yapının ne olduğu ve yapıyı tanımlamada ne tür yaklaşımlar bulunduğu kavramsal olarak ortaya konmaya çalışılacaktır. Gerekli tanımlamalardan sonra ise örgütsel yapı ile ilgili yapılan geniş yazın taraması sonucunda ele alınan çalışmalar kronolojik sıraya göre incelenecektir. Bölümün sonunda, bu çalışmada örgütsel yapıyı incelemede kullanılacak olan karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının detaylı açıklaması yapılacaktır.

2.1. BÜROKRASİNİN TANIMI VE WEBERYEN MODEL

Bürokrasi kavramına bakacak olursak çeşitli anlamlarda kullanıldığını görmek mümkün olacaktır. Latince masaları kaplamada kullanılan koyu renkli kalın kumaş anlamında “BURRA” ve Yunanca egemenlik ve yönetim anlamında kullanılan “KRATOS” sözcükleri bir araya gelerek “BÜROKRASİ” türetilmiştir (Fişek; 2005:102). Encarta sözlüğüne göre bürokrasi sözcüğü ise, Fransızca *bureaucratie* olan ve ofis, büro anlamına gelen “BUREAU” ve kural, yönetim anlamına gelen “CRATİE”nin bir araya gelmesiyle türetilmiş olup, ofisten veya bürodan kural koyma, yönetme anlamına gelmektedir (www.encarta.msn.com, 18.04.2007). Encarta’da bulunan diğer bir tanıma göre ise bürokrasi, herhangi bir devlet veya örgütün, ücret ödenen çalışanlar tarafından yürütülmesidir. Ancak bürokrasi sözcüğü söylendiğinde ilk akla gelen ise verimsizlik ve işlevsizlik anlamına gelen “kırtasiyecilik”tir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde bürokrasi, “Devletle ilgili işlerin yürütülmesinde gereksiz kural ve işlemler, kırtasiyecilik” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 02.03.2007). Bu anlamıyla baktığımızda, bürokrasi kavramı genelde negatif bir tanımlama yapmak için (katı kural ve yöntemler, yavaş işlemler, büyük binalar, soğuk yaklaşımlar gibi) kullanılmaktadır (Rogers, 1975: 3).

Bu tanımlamalardan da yola çıkarak, temelde bürokrasinin iki anlamda kullanıldığını görmekteyiz. Birincisinde kamu yönetimine verilen addır ve kamu kesimi bu kavramla ifade edilir. İkincisinde ise bir örgüt tipi veya örgütün herhangi bir davranış şeklidir. Bu çalışmada, bürokrasi kavramı ikinci tanımlamaya uygun olarak kullanılacaktır.

Tarihte bürokratik yapı anlamında en önemli oluşum Fransız devriminden sonra ortaya çıkmaktadır. Napolyon'un 1798 yılında oluşturduğu bürokratik yapı, hiyerarşik ve sistemli bir işbölümü anlayışına göre işliyor, kalıcı ve yalnızca imparatora karşı sorumlu olan 600 kadar kamu görevlisinin imparator adına mutlak egemenlik haklarını kullanmasında somutlaşıyordu (Fişek, 2005: 128).

Bürokrasiyi etkinsizlikle eş anlamlı düşünmek doğru değildir. Katı kuralcılık, kişisel olmama, kırtasiyecilik, düşük performans, değişime karşı olumsuz tutum gibi negatif duyum ve düşünceleri, önyargıları unutmak gereklidir. Bürokrasi örgütün yapı tiplerinden birisidir. Bu anlamda iyi veya kötü olması beklenebilir. Bazı durumlarda daha etkin, bazı durumlarda ise tam tersine etkin olmayabilir (Robbins, 1990). Rogers (1975: 3-4), Parkinson (bürokratik yapıları eleştiren ünlü Parkinson Kanunu) ve Peter'in (aynı şekilde bürokratik yapılara eleştiri getiren Peter Prensibi) bürokratik yapıli örgütlerin olumsuzluklarını çok abarttıklarını, aslında bu tür örgütlenmelerin gerçek durumlarının bilimsel deneylerle ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Birçok yakınmanın kaynağı olarak "bürokrasi" kavramı gösterilse de "bürokrasi" veya "bürokratik yapı" hala geçerliliğini sürdürmektedir.

Weber'in modelinde görüleceği üzere, bürokrasi; bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olanların kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması gibi kuralları da içermektedir (Eren, 2001: 26).

İşletmeler büyüdükçe bazı şartlar onları bürokrasiye iter. Büyük ölçekli örgütlerde bürokratik yapı baskın olarak görülmektedir (Robbins, 1990: Ergun, 2004: 38). Wal-Mart, Motorola ve Hewlett-Packard gibi büyük ve karmaşık ABD’li firmalar da bürokratik yapılara sahiptirler (Sweeney ve McFarlin, 2002: 321). Wilson (1996: 404), kuralların çoğalmasının ve bu kuralların çoğalmasına fırsat tanınmasının gelişmiş ülkelerde ve hatta ABD’de bile çelişik bürokrasi doğurduğu görüşündedir. Fişek (2005: 143), 1970’lerde dev şirketlerin gelişimi ve bunların yönetsel yapılarını ortaya koyarken şu tespitleri yapmaktadır:

“Çağdaş kapitalizmin temel örgütlenme birimi olan dev şirketlerin, durumun somut gereklerine göre bir büyük ya da birkaç yüz küçük işletme olarak görülmelerini sağlayan bir esneklik, ama son tahlilde, çok sayıda küçük parçadan oluşma ve onlarca ülke arasında (ya da üstünde) işlemenin gerektirdiği “eşgüdüm” gereksiniminden giderek hiyerarşik ve bürokratik bir katılık gösterdiklerini belirlemiş bulunuyoruz.”

Fişek (2005: 145) dünyada bürokratik yapıyı örgütlenmelere doğru yol alındığını da şu şekilde belirtmektedir;

“Piyasa dalgalanmalarının yaratabileceği tehlikeleri en azda tutmak, kaynakların kullanımını en etkili biçimde denetlemek ve dev şirketleri piyasa mekanizmasının işleyişine karşı olabildiğince bağışık kılmak isteklerinden doğan ve anılan teknolojik gelişmelerle maddi temellerine oturan bu katı merkezilik eğilimi, en güçlü yaptırımını, yarattığı hiyerarşik ve bürokratik örgüt yapısında bulmuştur.”

Weber’den sonra Robert Metron, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi teorisyenler tarafından incelenip geliştirilmiş olan bürokrasi modeli, örgütlerde bürokratik yapının çok yüksekte çok düşük derecelere göre değiştiğini göstermektedir (Koçel, 2003: 218; Şimşek, 1996: 55) . Bu anlamda da bakıldığında, bürokrasi hem kamu örgütlenmeleri hem de özel örgütlenmeler için geçerli olan ve

kullanılan bir kavramdır (Ergun, 2004: 38). Weber'den sonra bürokrasi modelini inceleyen kuramcılar arasında; Amerikalı Robert Metron, Fransız Mishel Grozier ve Alman Robert Michels de bulunmaktadır (Ergun, 2004: 346).

Sanayi devrimi sonrasında, örgütlerde maksimum etkinliği sağlayacak bir ideal örgütlenme modeli aranmaktaydı. İşte bu modeli teorileştiren Alman Sosyolog Max Weber olmuştur. Weber için kendi modeli "ideal tip"dir (Ergun, 2004: 39). Bazı araştırmacılara göre, Weber örgüt kuramının babasıdır (Hinings ve Greenwood, 2002: 411).

Weberin bürokratik modeli, örgütlerin nasıl kurulduğu gerçeğinden ziyade varsayımlara dayanmaktadır. Bunlar (Robbins, 1990);

a) İşin bölünmesi: Her personelin işi basit, rutin ve iyi tanımlanmış görevlere bölünür.

b) Çok iyi tanımlanmış otokratik hiyerarşi: Daha düşük seviyedeki makamların daha üst seviyedeki makamlar tarafından kontrol edilen pek çok hiyerarşik pozisyonun bulunduğu çok seviyeli biçimsel yapının oluşturulmasıdır.

c) Yüksek biçimselleşme: İş görenlerin davranışlarını düzenlemek ve yeknesaklaştırmak biçimsel kural ve prosedürlere bağlıdır.

d) Kişiselleştirilemeyen doğa: İşlere üyelerin bireyselliği ve kişisel tercihlerin katılmasından kaçınmak için kişiye bağlı olmayan tek tip uygulamaların kabul edilmesidir.

e) Liyakate dayalı istihdam kararları: Seçim ve terfi kararları; teknik özellikler, uzmanlık ve adayların performansına bağlıdır.

f) Çalışanlar için kariyer takibi: Üyeler örgütte kariyer yapmak isterler. Kariyer için de çalışanların örgütte iş güvenliğine sahip olması gerekir.

g) Üyelerin örgütsel ve özel yaşamlarının kesin olarak ayrılması: Örgüt faaliyetlerinin tam olarak yapılabilmesi için kişisel talep ve isteklerin tamamıyla örgütsel işleyişten ayrılması gerekmektedir.

Görüldüğü üzere, Weber'in ideal tip olarak ortaya koyduğu bu ilkeler rasyonel ve etkin örgütü tanımlamaktadır (Koçel, 2003: 216-217). Amaçlar açık ve nettir. Makamlar hiyerarşik bir piramit olarak düzenlenmiş, makamlar yükseldikçe otorite de yükselmektedir. Otorite iş görenlerin buldukları makamdan kaynaklanmaktadır. Üyelerin seçimi iltimastan çok niteliklerine bağlıdır. Kimin hangi yerde ve pozisyonda bulunacağını kuralları açıktır. Weberci bürokrasi görüşü, son tahlilde, çağdaş devletin siyasal rejimi ne olursa olsun, hangi siyasal ve toplumsal değişmelere uğrarsa uğrarsın, bürokrasinin toplum ve devlet hayatında gitmemecesine kök saldığı varsayımına dayanmaktadır (Fişek, 2005: 110; Mouzelis, 2001: 49). Böyle bir yapıda kişiselliğe ve keyfiliğe yer yoktur (Ergun, 2004: 39-40; Doğan, 2002: 184).

Weber kurguladığı ve en önemli temelini de usallık olarak tanımladığı bürokratik modelde bilginin önemini şu şekilde ifade etmektedir (Weber, 2006: 57):

“Bürokratik yönetim, esasında bilgi temeline dayalı denetim anlamına gelir. Onu, özellikle rasyonel kılan yanı da budur. Söz konusu bilgi, kendi başına yönetime olağanüstü güçlü bir konum sağlamaya yeten teknik bilgidir.”

Mouzelis (2001: 31-32) bürokrasinin bugünü ve Weberyen anlayışı şu şekilde ifade etmektedir:

“Geçmişte bürokratik yönetimler olmakla beraber, ancak modern devletin ortaya çıkmasıyla-yasal otorite türünün en yakın örneği-bürokrasi bu kadar geniş bir ölçekte yayılabilmiştir. Elbette bu bürokratikleşme süreci sadece devlet aygıtıyla sınırlı değildir. Weber politik sosyolojisinin içinde bürokrasi kavramına detaylı bir

yer ayırmakla birlikte, bu kavramı çok daha geniş bir anlamda kullanmıştır. Daha da bürokratik hale gelen sadece kamu yönetimi değildir. Bir örgüt türü olarak bürokrasi kademeli olarak tüm sosyal kurumlara nüfus etmiştir.”

Weber’in modelinde, örgütler yapısal gereklere uyacak biçimde oluşturulmuş ve iş görenler de bu prensibe uygun seçilmiştir. Görevlerin dağılımı örgütsel yapıdaki kadrolara göredir ve iş görenler değil var olan pozisyon yetki, sorumluluk ve bu görevlerin yürütülmesi için gerekli olan aygıtlara sahiptir. Yani adama göre iş değil işe göre adam prensibi vardır. Örgütsel yapılar iyi tanımlanıp amaçlara hizmet etmek için bir defa planlanıp tasarlandıktan sonra, artık örgütün sürekliliği söz konusudur. İnsanlar değişebilir ama örgüt kalıcıdır (Ergun, 2004: 202).

Temeli standartlaşma olan Weber’in modelinin özellikleri üç grupta incelenebilir:

1. Yapı ve örgütün fonksiyonları ile ilgili özellikler
2. Ödüllendirme ile ilgili özellikler
3. Üyelerin bireyselliğinin korunması ile ilgili özellikler

Weber’in modeli her seviyedeki birimin bir üstü tarafından yönetildiği bir hiyerarşiyi (ast-üst ilişkisi) şart koşar. Her makam işin farklılaştırılması ile birlikte yatay olarak farklılaşır. Her iş bölümü uzman birimler yaratır. Birim üyelerinin uzmanlığı ile istikrarlı faaliyet alanları tanımlanır, bu faaliyetleri başarmak için sorumluluk verilir, bu sorumlukların yerine getirilmesi için gerekli otorite sağlanır. Tüm bu yazılı kurallar üyeleri işlerini yürütmeye sevk eder. Örgütün yapısının ve fonksiyonlarının uygulanması sayesinde ortaya çıkan standartlaşma; uzmanlaşma derecesini, rollerin eşgüdümü ve üyelerin kontrolünü sağlar (Robbins, 1990: 314).

2.2. BÜROKRATİK YAPI

Mintzberg 1981’de iki tip bürokrasi tanımlamaktadır: standart (makine) ve profesyonel bürokrasi. Mintzberg’in tanımlamasına göre, profesyonel bürokratik model standartlaşmanın yanında daha yoğun uzmanlaşmaya önem vermektedir.

Standart bürokratik yapıları örgütler için; Burns ve Stalker’in “mekanik örgütler”, Katz ve Kahn’ın “makine kuramı”, Bennis’in “bürokratik makine modeli” ve Morgan’ın “makine gibi örgütler” biçiminde getirmiş oldukları tanımlarda görüldüğü gibi tanımlama “makine”dir. Bu yaklaşıma göre örgüt, bir işlevi yerine getirmek için belli birtakım ilkelere dayanarak oluşturulan makine gibi çalışan bir yapı; insan da, kurulu bir yapıda, makine dişlisi gibi edilgen bir araçtır. Kapitalist toplumun ortaya çıkmasıyla, yeni bir örgütlenme tipi plan makine bürokrasisi doğmuştur. Makine bürokrasisi ya da geleneksel biçimiyle bürokratik örgüt ile ilgili ilk kuramsal çalışmalar, örgütlerin içyapı özelliklerine yer veren ve örgütsel sorunları kapalı bir sistem olarak ele alan, Taylor ve Fayol’un “bilimsel yönetim”, Gulick ve Urwick’in “örgüt yönetimi” ve Weber’in “bürokrasi kuramı”ndan oluşan klasik kuramın temsilcileri tarafından yapılmıştır (Onaran: 1975).

Endüstrileşme ile birlikte makine bürokrasisi, eşgüdüm için standartlaşma ve düşük yetenek yüksek uzmanlık isteyen görevlerle patlama yapmıştır (Mintzberg, 1981: 108). Elbette ki bu yapının en temel kavramı “standartlaşma”dır. İşte bu anahtar kavram, bu tür yapıları tanımlamada en önemli yardımcı olacaktır. Böylece makine bürokrasisi denildiğinde, yoğun operasyon görevlerinin olduğu, oldukça resmileşmiş kural ve yöntemlerin yer aldığı, merkezi yetkinin baskın olduğu, komuta zincirine bağlı karar mekanizmasına sahip örgütler anlaşılacaktır (Robbins, 1990: 283). Makine bürokrasisi içinde profesyoneller, genellikle destek birimleri içinde yer almaktadır. Profesyonel bölümler adı da verilen bu birimler makine bürokrasisinde, örgüt yöneticilerine ve ana hizmet birimlerine, teknik, yönetim, hukuk ve ekonomi gibi profesyonel işlev alanlarında destek, danışma hizmeti vermek üzere oluşturulmuştur. Makine Bürokrasisi içindeki profesyonel birimlere, bir bakanlık örgütlenmesi içindeki hukuk müşavirliği, bir fabrika işletmesindeki sağlık birimi

örnek gösterilebilir. Bu birimler, doğrudan sıradüzensel yetkeye bağlı bir konumdadırlar. Makine bürokrasisinde sıradüzensel yetkeye sahip yöneticiler, destek birimlerindeki profesyonellerin, örgütü ve örgütteki sorunları sadece kendi uzmanlık alanları ile sınırlı olarak algılayacakları ve örgütün diğer üyelerine göre kendilerini üstün görme eğiliminde olacakları yönünde genel bir kanıya sahip olabilmektedirler. Profesyonel bölümler, örgütün diğer bölümleri gibi bürokratik olmak zorunda değildir. Profesyonel bölümlerin yapı ve işleyişi büyük ölçüde makine bürokrasisinin yöneticisi tarafından belirlenir (Hall, 1967: 476).

Profesyonel bürokrasi, makine bürokrasisine göre, örgütlenmenin yapısal değişkenleri olan işbölümü, sıradüzeni ve yetke açısından önemli farklılıklara sahiptir (Karasu; 2001: 135). Bu tür bürokratik yapılandırma iş süreçlerine veya çıktılara değil yeteneklerin standartlaştırılmasına dayandığından, makine bürokrasisinden farklı olarak ortaya çıkmıştır (Mintzberg, 1981: 109). Başka bir ifade ile standartlaşmayı ademi merkeziyetçi bir yapıyla yürüterek etkinliği sağlamak isteyen yapıdır (Robbins, 1990: 288).

Özünde bürokratik yapının mekanik veya profesyonel özellikleri konusu bu çalışmanın amacı olmasa da, bürokratik yapı ile Weberyen anlamda “standart” veya “mekanik” bürokratik yapı kastedilecektir.

Bürokratik yapılara yapılan bazı eleştiriler aşağıda gösterilmiştir (Robbins, 1990: 314-318).

Amaçların Yer Değiştirmesi (Goal Displacement): Bireylerin veya alt birimlerin amaçlarının örgüt amaçlarıyla yer değiştirmesi bürokrasinin en çok zorlandığı konudur. Bu konu ile ilgili dört yazarın farklı görüşü vardır.

Robert Merton tarafından ortaya atılan görüş en çok tartışılan ve en önemli görüştür. Bürokratik kural ve kişisel olmama konusu onaylandıktan sonra, yüksek seviyede güvenilirlik ve öngörümlemenin yarattığı uyumun esnekliği azaltması

dolayısıyla zararlı olduğuna işaret etmiştir. Kural ve düzenlemelerin sembolik anlamları olduğunu vurgular.

Philip Selznick öznelleşme ve farklılaşmanın farklı amaçlı alt birimler yarattığını vurgular. Bu her farklı alt birimin amaçları bu birimlerde çalışanlar için öncelikli ve temel amaçlar durumuna gelir. Bu ise örgütsel amaçların başarılmasında önceliğin alt birim amaçlarına kayması ve bu konuda çatışma yaşanmasına neden olur.

Alvin Gouldner, kurallar ve düzenlemelerin sadece kabul edilmeyen davranışları tanımlamamasını aynı zamanda kabul edilebilir en alt seviyedeki davranışları da tanımladığını belirtir.

Victor Thompson yüksek biçimselleştirmenin otoritede güvensizlik yarattığını ve bürokratik davranışlara yönelttiğini belirtmektedir. Bu davranış ise karar vericilerin kurallara aşırı bağlı hareket etmeleri sonucu ortaya çıkan problemleri “Sadece kuralları uyguladım, benim suçum değil” anlayışına iter.

Kural ve Düzenlemelere Uygun Olmayan Uygulamalar: Amaçların yer değiştirmesi problemi ile yakından ilişkili bir diğer problem de üyelerin biçimsel kural ve düzenlemeleri uygun olmayan durumlarda uygulamaya çalışmalarıdır. Merton, bürokrasilerde üyelerin farklı olaylar için aynı çözümü uygulamaya çalışmaları sonucunda başarısızlığa uğramanın kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Elbette ki, faaliyetler ve kararlar kişinin geçmiş eğitim ve deneyimine göre farklı sonuçlar verecektir.

Çalışanların Yabancılaşması (Employee Alienation): Bürokrasinin en büyük maliyeti çalışanların yabancılaşmasıdır. Yabancılaşma sonucu üyeler ile örgüt arasında mesafe girer, örgüte karşı sorumluluk hissinde azalma olur. Yüksek standartlaşma ise kişilerin yaptıkları işlerin başkaları tarafından da kolaylıkla yapılabileceğini gösterir ve bu da kişinin kendisini gereksiz ve güçsüz hissetmesine

yol açar. Profesyonel bürokraside standartlaşma azaltılmalıdır. Aksi takdirde çalışanların yabancılaşma riski çok daha fazladır.

Gücün Odaklanması: Gücün odaklanması bazıları tarafından hedeflenen bürokrasinin en önemli bileşenidir. Bürokrasi gücün çok az kişinin elinde toplanmasına neden olur. Bu ise demokratik toplumlarda olumsuz olarak görülür.

Dışında Kalamama Paradoksu (Nonmember Frustration): Bürokrasi ile ilgili bir diğer olumsuz sonuç ise örgütün dışı ile ilgilidir. Bürokrasinin olumsuz özelliklerine rağmen devlet ve rakipler tarafından da uygulanıyorsa uygulamaktan başka şansınız yoktur.

Bürokratik yapı hala dünyada geçerliliğini sürdürmektedir. Bunun nedenlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Robbins, 1990: 323-325):

1) Bürokrasi çalışmaktadır: İmalat, hizmet firmaları, okul, hastane, ordu vs. gibi büyük ölçekli örgütlerde; teknoloji, çevre ve diğer koşullara rağmen bürokrasinin çalıştığı görülmektedir.

2) Geniş ölçekli üstünlük: Bilindiği gibi örgütler için ayakta kalmanın en önemli yollarından birisi de büyüme. Elbette bürokrasi büyük ölçekli örgütlerde küçüklere göre daha etkindir.

3) Doğal seçim bürokrasiyi destekler: Doğal ayıklanma tezi de bürokrasinin neden ayakta kaldığını desteklemektedir.

4) Toplumsal değerler değişmez: Teknoloji ve bilimde var olan çeşitli gelişmelere rağmen, yerleşik değerler kolay değişmemektedir.

5) Çevresel türbülans abartılır: Çevresel faktörler birçok kez gereğinden fazla abartılmaktadır.

6) Profesyonel bürokrasinin ortaya çıkması: Profesyonel bürokrasinin ortaya çıkması, bürokratik yapıyı daha uygulanabilir hale getirmiştir.

7) Bürokrasi kontrolü sağlar: Bütün örgütlenmeler, kontrole ciddi önem verirler ve bürokratik yapı ise bunu en iyi sağlayan modeldir.

Bürokratik yapılı örgütlerin varlıklarını sürdürdükleri hala kabul gören paradigmadır. Aynı zamanda bu çalışmada kullanılacak olan örgütsel yapı boyutları da bürokrasi kuramından doğmaktadır. Weberyen örgüt modeli; biçimselleşmiş, hiyerarşiye sahip, açık bir işbölümü ile uzmanlaşmış, standartlaşmış, önyargılardan arındırılmış, kişisel olmayan ve kural odaklıdır. Weberyen bürokrasi kuramı sayesinde örgüt teorisinde ciddi gelişmeler sağlanmış ve örgütleri analiz etmede başlangıçta sadece bürokratik yapıyı tanımlamak için geliştirilen örgütsel yapı boyutları ortaya çıkmıştır. Bir sonraki bölümde örgütsel yapı boyutları detaylı olarak incelenecek ve araştırmanın yapıldığı örgütte kullanılacak boyutlar ortaya konacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL YAPININ TANIMI

Robbins'e (1990: 5) göre örgüt yapısı, görevlerin nasıl dağıldığını, kimin kime rapor verdiğini, takip edilmesi gereken formel koordinasyon mekanizmasını ve etkileşim biçimini tanımlamaktadır. Mintzberg'e (1979: 2) göre ise yapı; bir örgütte işlerin belirlenmiş görevlere bölünüp, böylece koordinasyonun sağlandığı yolların toplamıdır. Ayrıca örgüt yapısına, kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler seti de denilebilir (Wickesberg, 1966: 5). Can (2005: 18) da, bu tanıma yakın olarak, örgüt yapısının kişi veya guruplar arasındaki ilişkileri eşgüdümleyen bir mekanizma ve araç olduğunu belirtmektedir. Aslında yapı bir nevi iskelet olarak da değerlendirilebilir. Kaslar, sinirler, damarlar ve diğer bileşenler hep bunun üzerinde olacaktır (Hodge vd., 1996: 32). Hall ve Tolbert (2005: 29-32), örgüt içinde farklı görev veya iş verilmesiyle ortaya çıkan "iş bölümü"nü yapıyı belirleyen bir öge olduğunu söylemişlerdir. Yazarlara göre, bir örgütün belirli işleri bölümlenmesi ve sonradan da onları eşgüdümleme yöntemlerinin tümünün toplamı yapıyı ifade etmektedir. Chandler (1990: 14) yapıyı, örgütün yönetildiği örgüt tasarımı olarak

tanımlamaktadır ve bu tasarımın biçimsel olarak tanımlansa da tanımlanmasa da iki boyutu bulunduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi: yetki hatları ve iletişim, ikincisi: iletişim ve yetki hatları yoluyla akan “bilgi” ve “veri”dir. Bir örgütün yapısını, biçimsel olarak çizmek ve böylece örgüt şemaları oluşturmak mümkündür (Koçel, 2003: 171) ve genelde bu tür şemalar yardımıyla örgüt hakkında fikir edinebilir. Bu tür şemalar sayesinde, örgüt içinde kimin kime raporlama yaptığı, emir-komuta zincirinin nasıl olduğu, iletişim kanalları, bölümler ve birimlerin nasıl olduğu görülebilmektedir (Hodge vd., 1996: 32). Bu tanımlamalardan da görüleceği üzere “örgütsel yapı” tanımlamasında tam bir netlik bulunmadığı, genelde araştırmacıların bağlı olduğu disiplinin etkisinde kalarak değinmek istediği özelliklere göre bir tanım yaptığı anlaşılmaktadır (Aldemir, 1985: 55). Diğer taraftan, örgüt yazınında “yapı” ile birlikte “tasarım” (design) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Hodge vd., 1996: 32).

Örgütsel yapıyı tanımlamak için, örgüt yazınında açık sistemler kuramına paralel olarak bazı sınıflamalar da yapılmıştır. Bazı araştırmacılara göre örgütlerin, biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) şeklinde ayrıma tabi tutulması mümkündür (Udy, 1959: 791; Hodge vd., 1996: 32). Burada biçimsel yapı, örgütün sadece formel ve kabul edilen kısmını göstermektedir. Oysaki, bir de örgütsel yapının görünmeyen ve özellikle de insanlardan kaynaklı çözümlenmesi gereken kısmı vardır. İşte bu kısım da biçimsel olmayan yanını işaret etmektedir (Hodge vd., 1996: 34).

Diğer bir sınıflama şekline göre örgütsel boyutlar, bağlam (context) ve yapı (structure) olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal boyutlar; kültür, çevre, strateji ve amaç, büyüklük ve teknoloji olarak belirlenirken; yapısal boyutlar ise biçimselleşme, uzmanlaşma, yetki hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranıdır. Bu yaklaşıma göre, yapısal boyutları bağlamsal boyutlar belirlemektedir (Daft, 2001: 17-18). Yapısal koşul bağımlılık teorisi açısından, eğer bir örgüt etkin olmak veya yaşamak istiyorsa yapısı ile süreçlerle bağlam (kültür, çevre, teknoloji, büyüklük ve görev) arasında uyum olması gerekmektedir (Drazin ve Van de Ven, 1985: 515).

Başka bir ayrıma göre ise; örgütsel yapıyı sosyal ve fiziksel yapı olarak iki bölümde incelemek mümkündür. Fiziksel yapı, bir örgütün bulunduğu bina ve coğrafik yerleşim alanı gibi fiziksel bölümleri arasındaki ilişkileri gösterir. Sosyal yapı ise; insanlar, bölümler ve birimler arası gibi sosyal bölümler arası ilişkileri gösterir (Hatch, 1997: 161). Örgütsel yapının (sosyal) boyutları, yukarıda açıklanandan biraz daha detaylı bir yaklaşımla Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: (Sosyal) Yapının Boyutları

Boyutlar	Operasyonel ölçü
Büyüklik	Örgütte çalışanların sayısı
Yönetsel bölüm	Yönetsel yetkiye sahip kimselerin yüzde oranı
Kontrol çevresi	Bir yöneticinin yetkisi altında bulunan çalışanların sayısı
Uzmanlaşma	Örgütte gerçekleşen uzmanlıkların sayısı
Standardizasyon	Düzenli eylem ve olaylar için prosedürlerin varlığı
Biçimselleşme	Yazılı olan iletişim, prosedür ve kuralların boyutu
Merkezileşme	Karar vermek için yetkinin yoğunlaşması
Karmaşıklık	Dikey ve yatay farklılaşma

Kaynak: Hatch, 1997, s. 166

Örgütsel yapı ile ilgili olarak, örgüt yazınında sık rastlanılan bir yaklaşım da Mintzberg’e (1979) aittir. Yazar öncelikle yapı (structure) yerine konfigürasyon (configuration) kavramını kullanmıştır. Mintzberg’e göre örgütler beş parçadan

oluşan konfigürasyonlara sahiptir ve bu beş bölüm birlikte ele alındığında tüm örgütü görebilmek mümkün olabilir. Elbette tüm örgütler bu bölümlerin hepsini kullanacak değildirler (Mintzberg, 1979: 18-31):

I. Stratejik Tepe (Strategic Apex):

Örgütün en tepesinde, örgütün verimli ve etkin çalışmasını sağlamak için gerekli önlemleri almakla yükümlü olan kısımdır. Burada yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler ile bunlara bağlı destek hizmeti sağlayanlar bulunur. Denetim ve personelin belirlenmesi de bu bölümün içindedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerle çalışan yardımcı ve sekreterler de bu bölümde yer alır.

Pay sahipleri, devlet, işçi sendikası ve baskı gruplarının örgüt üzerindeki kontrollerini sağlamak ve asıl olarak da örgütün görevini (misyon) yerine getirmek bu bölümün sorumluluğundadır. Stratejik tepe bu işlevini üç şekilde yerine getirir. Birincisi; doğrudan kontrol veya denetim mekanizmasıdır. Doğrudan kontrol tüm örgütün tek bir vücut gibi davranmasını sağlayacaktır.

Stratejik tepenin işlevini yerine getirmesinin ikinci şekli çevre ile ilişkililerdir. Stratejik tepede bulunan üst düzey yöneticiler, zamanlarının çoğunu toplumu yönlendiren veya kural koyan güçlerle geçirmek ve örgütün çıkarları açısından onları etkilemek durumundadırlar.

Stratejik tepenin işlevini yapmasında üçüncü şekil, örgüt stratejisini geliştirmektir. Strateji, örgüt ile çevre arasında aracı bir güç olarak görülebilir.

II. İşletme Çekirdeği (Operating Core):

İşletme çekirdeği, örgütün ayakta kalması için yapılması gereken işleri yürüten ve doğrudan hizmet veya mal üreten bölümdür. Bu bölümün dört ana işlevi vardır: 1) Üretim için girdileri sağlamak, 2) Girdileri çıktılara çevirmek, 3) Çıktıları

dağıtmak ve 4) Girdi, dönüşüm ve çıktı işlevlerine doğrudan destek sağlamak. Bu bölüm her işletmenin kalbidir.

III. Orta Bölüm (Middle Line):

Stratejik tepe ile işletme çekirdeği arasındaki bağlantıyı sağlayan orta düzey yöneticilerin bulunduğu kesimdir. Orta kesim ihtiyacı örgütün büyüklüğünden doğar. Örgüt büyüdükçe, operasyon kısmı ile üst düzey yönetim arasında koordinasyonu sağlayacak orta kesim yöneticilere ihtiyaç duyulur. Aksi takdirde, üst düzey yönetim koordinasyon için operasyona çok fazla zaman harcamak zorunda kalacaktır.

IV. Teknik Yapı (Technostructure):

Burada, işleri kendileri yapmamakla birlikte tasarlayan ve planları yapan analistler bulunur. Bu analistler; operasyon çalışma akışından farklılaşırlar. Bunlar, tasarlayabilirler, planlayabilirler, değiştirebilirler veya çalışanlara eğitim verebilirler fakat kendi başlarına bir operasyonda bulunamazlar. Bu nedenle teknik yapı sadece diğer yapılar etkin kullanmak için vardır (Mintzberg, 1979: 29-30).

V. Destek Personel (Support Staff):

Kalan örgüt bölümlerinin tümüne destek hizmeti sağlayan personelin yer aldığı kısımdır. Çay servisinden, hukuk danışmanlığına kadar pek çok hizmet bu bölümün içine girer. Her ne kadar doğrudan üretime bir katkısı olmasa da, dolaylı olarak katkı sağlayan bir bölümdür.

Konfigürasyondan sonra, Mintzberg örgütsel yapıyı: 1. Basit yapı, 2. Makine bürokrasisi, 3. Profesyonel bürokrasi, 4. Bölümsel yapı ve 5. Adhokrasi olarak sınıflandırmaktadır (Mintzberg, 1981: 105-111). Bazı araştırmacılar ise; 1. Basit yapı, 2. İşlevsel yapı, 3. Çok bölümlü yapı, 4. Matriks yapı, 5. Melez yapı ve 6. Network yapı şeklinde bir bölümlenme yapmışlardır (Hatch, 1997: 183-191; Jones, 2001: 92-122; Daft, 2001: 86-112). Bu yapı çeşitleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

1. Basit yapı: Basit yapılı örgütlerde, kısıtlı farklılaşmadan kaynaklı düşük düzeyde karmaşıklığa sahip esnek ilişkiler vardır. Bu tür yapılar yeni kurulan örgütlerde ortaya çıkabileceği gibi, büyük organizasyonların tasarım gurupları gibi bazı ünitelerinde de kullanılabilinmektedir (Hatch, 1997: 183). Bu tür yapılar adından da anlaşılacağı gibi, genelde temel işi yapan bir gurup iş görenle bir veya birkaç yöneticiden oluşur. Genelde kurucular yönetim işlevini de yerine getirirler. Aynı zamanda çok sıkı bir merkezilik bulunmaktadır. Doğal olarak bu tür yapılar, en çok yeni kurulan girişim aşamasında bulunan firmalarda ortaya çıkmaktadır (Mintzberg, 1981: 105). Küçük firmaların çoğu için; ufak bir mağaza, atölye veya satış işi için sadece tek bir binaya sahip olmaları yeterlidir (Chandler, 1990: 12).

Basit yapılı örgütler çok daha esnek ve hızlı olmalarından dolayı çevresel etkilere karşı çok çabuk kabuk değiştirebilirler. Bundan dolayı, çevresel etkilere karşı riskleri daha düşüktür. Zaten tüm dünyada görülebileceği üzere küçük olduklarından kolayca saf dışı olabilirler. Bu tür yapıların çok azı hayatlarını sürdürebilmektedir. (Robbins, 1990: 280).

2. Makine Bürokrasisi: Endüstrileşme ile birlikte makine bürokrasisi, eşgüdüm için standartlaşma ve düşük yetenek yüksek uzmanlık isteyen görevlerle patlama yapmıştır (Mintzberg, 1981: 108). Elbette ki bu yapının en temel kavramı “standartlaşma”dır. İşte bu anahtar kavram, bu tür yapıları tanımlamada en önemli yardımcı olacaktır. Böylece makine bürokrasisi denildiğinde; yoğun operasyon görevlerinin olduğu, oldukça resmileşmiş kural ve yöntemlerin yer aldığı, merkezi yetkinin baskın olduğu, komuta zincirine bağlı karar mekanizmasına sahip örgütler anlaşılacaktır (Robbins, 1990: 283).

3. Profesyonel Bürokrasi: Profesyonel bürokrasi, makine bürokrasisine göre, örgütlenmenin yapısal değişkenleri olan işbölümü, sıradüzeni ve yetke açısından önemli farklılıklara sahiptir (Karasu; 2001: 135). Bu tür bürokratik konfigürasyon iş proseslerine veya çıktılara değil yeteneklerin standartlaştırılmasına dayandığından, makine bürokrasisinden farklı ortaya çıkmıştır (Mintzberg, 1981:

109). Başka bir ifade ile standartlaşmayı ademi merkeziyetçi bir yapıyla yürüterek etkinliği sağlamak isteyen yapıdır (Robbins, 1990: 288).

4. Bölümsel (Divisional) yapı: Örgütler büyüdükçe örgüt modelleri de değişmeye başlamıştır. Özellikle çok uluslu firmalar, gelişen küresel durum karşısında büyük ve geniş yapılarını yönetmek ve kontrol etmek için bölümsel yapıyı geliştirdiler (Mintzberg, 1981: 110). Bölümsel yapıda güç orta yönetim kademesinde yer alır. Bölümsel yapı, aslında her biri özerk olan birimlerin birleşmesiyle oluşan ve bir genel merkezden yürütülen örgütlenme modelidir (Robbins, 1990: 293-294). Bu özerk birimler, örgütün genel strateji ve misyonu dışında kendi hareket serbestisine sahiptirler.

Bölmelere ayırma biçimlerinden bazıları şöyledir: 1) İşlevlere göre bölümlendirme, 2) Ürüne göre bölümlendirme, 3) Coğrafik bölümlendirme, 4) Müşterilere göre bölümlendirme, 5) Süreç ve araca göre bölümlendirme ve 6) Zamana göre bölümlendirme (Can, 2005: 160-164).

5. Adhokrasi: Adhokrasi; yoğun yatay farklılaşmanın, düşük dikey farklılaşma, düşük biçimselleşme, ademi merkeziyetçilik ve geniş esnekliğin olduğu örgüt modeli olarak tanımlanabilir. Yatay farklılaşma çok yoğundur. Çünkü oldukça çok konusunda uzman çalışanlardan oluşmaktadır (Robbins, 1990: 299). Mintzberg'e (1981: 111) göre adhokrasi, var olan beş yapının içinde uygulaması en zor olanıdır. Bunun nedenleri ise hem çok karmaşık olması hem de standart dışı olmasıdır. Belli başlı adhokratik yapılar: matriks yapı, teori Z, tali (Collateral) form, network form, görev (task) gurubu (force), komite (committee) form ve kollektif (Collegial) formdur.

2.4. ÖRGÜTSEL YAPI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Weber'in belirlediği bürokratik yapı boyutlarının deneylerle ortaya konulması bazı çalışmalarda 1960'ların sonu olarak belirtilse de (Blackburn, 1982: 59),

1950'lerde yapılan çalışmaların da olduğu görülmektedir. Udy (1959: 791) yaptığı çalışmada, Weber'in ideal-tip özelliklerinin üçünü "bürokratik" ve dördünü de "rasyonel" değişkenler olarak ayırarak formüle etmiştir.

Hall (1962: 297-307), Weberyen teoriye dayanarak bürokratik boyutları ölçmek için altı ölçek seçmiştir. Bunlar; 1) iyi belirlenmiş yetki hiyerarşisi, 2) işlevsel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü, 3) hakları ve sorumlukları gösteren kurallar sistemi, 4) iş durumunu gösteren yöntemler sistemi, 5) kişisel olmayan kişiler arası ilişkiler ve 6) iş için eleman seçimi ve teknik yeteneğe göre yükselme. Yazara göre, bu boyutların yüksek çıkması o örgütün bürokratik olup olmadığını gösterecektir. Çalışma hiyerarşik ve birimsel olarak örgütün içinde yapısal anlamda çeşitlilikler olduğunu ortaya koymuştur.

Hall (1963a: 34-39) daha sonraki çalışmasında, kendinden önce yapılan çalışmaları detaylıca inceleyip (Tablo 2), bürokratik yapıyı belirlemek için altı boyut kullanmaya karar vermiştir.

Hall adı geçen çalışmasında, bürokratik yapının daha önce yapılan çalışmalarda olmayan bir yönünü de ortaya çıkarmıştır. 1960'a kadar yapılan ve örgütlerde bürokratik yapıyı inceleyen çalışmalarda, bürokratik yapı süreklilik (continuum) anlayışıyla değil de, sadece iki-uç-grup (dichotomy) anlayışıyla ele alınmıştır. Böylece bir örgüt incelenirken, örgütün ne kadar bürokratik olduğunu ortaya koyan bir derecelendirme yaklaşımı yerine, sadece bürokratik veya bürokratik değil yaklaşımı (dichotomy) esas alınmıştır. Hall yaptığı çalışmada, örgütün bürokratikliğini derecelendiren süreklilik yaklaşımını esas almıştır. Hall bürokratik yapıyı aşağıda yer alan altı boyutla ölçmüştür:

1. Hiyerarşik yetki ölçeği: Bir kişi, başka herhangi bir kimsenin kontrolü olmadan kendi kararını verebilir.

Tablo 2: Bürokrasinin Belli Başlı Yazarlar Tarafından Listelenen Nitelikleri

Bürokrasinin Boyutları	Weber	Riedrich	Merton	Udy	Heady	Persons	Berger	Micheasl	Dimock
Hiyerarşik yetki	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İş bölümü	X	X	X	X	X	X	-	X	X
Teknik olarak yetenekli katılımcı	X	X	X	X	-	X	X	-	-
Çalışma durumları için prosedürel araçlar	X	X	X	-	X	-	X	-	X
Kurallar	X	X	X	-	-	-	X	X	-
Ofisin sınırlı yetkisi	X	-	X	-	X	X	-	-	-
Ofis tarafından farklılaştırılmış ödüller	X	-	-	X	-	-	-	-	-
Kişisel olmayan personel ilişkisi	-	-	X	-	-	-	-	-	-
Örgüt sahipliğinin yönetimden ayrılması	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Yazılı iletişime yapılan vurgu	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Rasyonel disiplin	X	.	-

Kaynak: Hall, 1963a, s. 34

2. İş bölümü ölçeği: İşlerin çeşitliliği, insanların burada sevdiği şeylerden birisidir.
3. Kurallar sistemi ölçeği: Kahve arası molası tam olarak belirlenmiştir.
4. Yöntemler sistemi ölçeği: Her zaman, tam olarak belirlenmiş operasyon yöntemleri izlenmek durumundadır.
5. Kişisel olmama ölçeği: Her zaman, çalışanlardan nazik ama çekingen olmamaları beklenir.
6. Teknik yetenek ölçeği: Çalışanların düzenli olarak işlerini nasıl yaptıkları değerlendirilir.

Hall aynı zamanda adı geçen çalışmasında ilk olarak, bürokratik boyutların örgütsel yapı özellikleri bakımından anlamlı olduğu sonucuna varmıştır. İkinci sonuç; nitel olarak ölçüm yapıldığında boyutların iki-uç-grup (dichotomy) biçimde değil, sürekli (continuum) biçimde var olduğu sonucudur. Üçüncü sonuç olarak ise, boyutların büyüklüğünün örgüt çalışmalarında bağımsız olarak değiştiği sonucunu elde etmiştir.

Pugh vd. (1963: 296-301) de Hall (1963a) gibi, 1960'lara kadar yapılan çalışmalarda, bürokratik yapının bir tip (type) olarak görüldüğünü, örgütün az veya çok bürokratik olup olmadığı yaklaşımının bulunmadığını bir kez daha ifade etmişlerdir. Böylece, örgütsel yapı değişkenlerini görgül temelli çok-boyutlu analiz yöntemiyle geliştirmeye çalışmışlardır. Bunun için de Weber'in modelinde yer alan bazı nitelikleri çalışma dışında tutup sadece altı niteliğini kullanmışlardır. Altı boyuta indirgenen yapısal boyut değişkenleri şunlardır: uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, konfigürasyon ve esnekliktir.

Hage (1965: 293-305) ise yaptığı çalışmada, dört “örgütsel yöntemler” (means) değişkeni ile dört “örgütsel sonuçlar” (ends) değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapısal boyutları gösteren ve “örgütsel yöntemler” olarak adlandırılan boyutlar: karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme ve katmanlaşma iken; “örgütsel sonuçlar” ise: uyumluluk, verimlilik, etkililik ve iş tatminidir. Hage çalışma sonucunda, Tablo 3’de görülen ideal iki tip örgüt modelinin niteliklerini ortaya koymuştur.

Tablo 3: Belitsel (axiomatic) Kuram Tarafından Tahmin Edilen İdeal İki Tip Örgüt Modelinin Nitelikleri

Organik Model (Uyumluluğa vurgu)	Mekanik model (Üretime vurgu)
Yüksek karmaşıklık	Düşük karmaşıklık
Düşük merkezileşme	Yüksek merkezileşme
Düşük biçimselleşme	Yüksek biçimselleşme
Düşük katmanlaşma	Yüksek katmanlaşma
Yüksek uyumluluk	Düşük uyumluluk
Düşük üretim	Yüksek üretim
Düşük verimlilik	Yüksek verimlilik
Yüksek iş tatmini	Düşük iş tatmini

Kaynak: Hage, 1965, s. 305

Bir başka çalışmada Blau vd. (1966:179-182), küçük bürokratik yapılar olarak adlandırdıkları 156 Amerikan Kamu Personel Müdürlüklerinden aldıkları verilerle bürokratik yapı boyutlarını ölçmeye çalışmışlardır. Çalışmada belirlenen altı değişken şunlardır: büyüklük, içsel yapının dört ögesi ve operasyon maliyetinin

ağırlığı ölçümü. Blau ve arkadaşları yapının öğeleri olarak; iş bölümü, profesyonelleşme, yönetsel hiyerarşi ve yönetsel oranı belirlemişlerdir.

Hall ve Hage'in (1966: 497-506) sosyal yardım örgütlerinde yabancılaşma ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel yapıyı ölçmek için Hall (1963) ile Pugh ve arkadaşları (1963) tarafından geliştirilen değişkenlerden yola çıkarak merkezileşme ve biçimselleşmeyi örgütsel yapıyı ölçmede kullandıklarını görmekteyiz. Çalışmada, yüksek derecede merkezileşmenin ve biçimselleşmenin bulunduğu sosyal yardım örgütlerinde, yabancılaşmanın da yüksek olacağı sonucuna varılmıştır.

1960'larda yoğun olarak bürokratik örgüt yapısı ve bu yapının ilişkilerini incelemeye dönük çalışmalardan birisi de Hall vd.'nin (1967: 907-912) örgütsel büyüklük ile karmaşıklık ve biçimselleşme arasındaki ilişkiyi inceledikleri makaledir. Görüşmelerin sesli kayıta alınarak veri toplandığı ve 6'dan 9.000'e kadar çalışanı olan 75 örgütün örnekleme alındığı bu çalışmada, yapı değişkenleri olarak karmaşıklık ve biçimselleşme kullanılmış ve büyüklük ile örgütsel yapı arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Böylece yapılan bu çalışma, Hall'un (1963a: 38) daha önce yaptığı çalışmada bürokratikleşme derecesini belirlemede büyüklüğün ana faktör olmadığını gösteren çalışmasını desteklemektedir. Diğer yandan Hall vd., yaptıkları çalışmada biçimselleşmenin ve merkezileşmenin niteliklerini oldukça detaylandırmışlardır. Buna göre karmaşıklık şu şekilde gösterilmiştir:

A. İş Bölümü – Genel

1. Belirgin örgütsel amaçların sayısı
2. Birden fazla ana örgütsel eylemliliğin bulunması

B. İş Bölümü – Özel

1. Ana bölüm ve birimlerin sayısı (yatay farklılaşma)
2. En çok uzmanlaşmış birim

3. Birimler arası alt ünite ortalaması (toplam alt ünitelerin birimlere bölünmesi)

C. Hiyerarşik Farklılaşma

1. En derin tek bölümdeki seviyelerin sayısı
2. Bütün olarak örgütün hiyerarşik seviyelerinin ortalama sayısı

D. Alansal Dağılıma

1. Fiziksel yapıların alansal dağılım derecesi
2. Alansal dağılmış yapıların buldukları yer
3. Personelin alansal dağılım derecesi
4. Alansal dağılmış personelin buldukları yer

Biçimselleşme belirteçlerini ise aşağıdaki gibi belirlemişlerdir:

A. Roller

1. Örgütte konumların somut olarak belirlenme derecesi
2. Yazılı iş tanımlamalarının varlığı veya yokluğu

B. Yetki İlişkisi

1. Yetki yapısının biçimselleşme derecesi
2. Yetki yapısının yazılı biçimselleşmesinin derecesi

C. İletişim

1. Yazılı iletişime vurgunun derecesi
2. İletişim sürecinde kurulmuş kanallara vurgu derecesi

D. Normlar ve Yaptırımlar

1. Yazılı kurallar ve politikaların sayısı
2. Kural çiğnemenin açıkça cezalandırılacağını gösterme derecesi
3. Kural çiğnemenin cezalandırılmasının yazılı bulanma derecesi

E. Yöntemler (Procedures)

1. Yeni üyeler için uyumlaştırma programlarının biçimselleşme derecesi
2. Yeni üyeler için iş dışı uyumlaştırma programlarının biçimselleşme derecesi

Hage ve Aiken (1967: 73-89) 16 sağlık ve sosyal yardım örgütünde görüşme yöntemiyle yaptıkları çalışmada, gücün merkezileşmesi ile bir örgütün sosyal yapısının iki kritik niteliği olarak gördükleri biçimselleşme derecesi ve karmaşıklık derecesi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmışlardır. Burada, biçimselleşme “bürokratik kırtasiyecilik”i temsil ederken, karmaşıklık ise mesleki yetenek ve eğitimin kullanımı ve bir örgütün profesyonel uyumlaştırmasını temsil etmektedir. Çalışmada merkezileşme iki yolla ölçülmüştür: karar verme sürecine katılım ve hiyerarşik yetkinin derecesidir. Yapılan çalışma sonucunda; merkezileşme derecesi ile biçimselleşme derecesi arasında zayıf ilişki, merkezileşme ile karmaşıklık arasında güçlü ilişki bulunmuştur.

Aston grubu olarak adlandırılan ve İngiltere'nin Birmingham kentinde bulunan Aston Üniversitesi ve Endüstriyel Yönetim Araştırmaları Birimi'ne bağlı çalışan Pugh vd. (1968: 66-89), örgütsel yapının boyutlarını, Birmingham bölgesinde bulunan özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren 52 firmadan toplanan verilerle yaptıkları uygulamayla ölçmüşlerdir. Amacı “çok boyutlu analiz için ölçülebilir değişkenler kullanarak, geniş sayıda farklı faaliyetler gösteren örgütlerin yapısal farklılıklarını incelemek ve ölçmek...” olarak konulan bu çalışmada, “örgütsel yazında yapılan bir incelemeden sonra” altı değişken; uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, konfigürasyon ve esneklik olarak belirlenmiştir. Daha sonra, bunlardan esneklik değişkeni dışarıda tutulmuş, beş boyut ve bu boyutları gösteren 64 bileşenle örgütsel yapının ana boyutlarının çeşitli nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan temel bileşen analizi sonucunda, seçilen 64 bileşenden 16'sı ana boyutları en çok temsil eden olarak belirlenmiştir. İşte bu bileşenler, örgütsel yapının boyutlarını belirleyen dört deneysel sonucu vermiştir:

- 1) Eylemleri yapılandırma (structuring of activities)
 - a. Standartlaşma
 - b. Biçimselleşme
 - c. Uzmanlaşma
 - d. Dikey aralık

- 2) Yetki yoğunlaşması (concentration of authority)
 - a. Örgütsel özerklik
 - b. Merkezileşme
 - c. Şeflerin çalışma akışındaki yüzdesi (percentage of workflow superordinates)

- 3) İş akışının hat kontrolü (line control of workflow)
 - a. Ast oranı
 - b. Rol performans kayıtlarında biçimselleşme
 - c. Şeflerin çalışma akışındaki yüzdesi
 - d. Seçme ve yükselme işlemlerinde standartlaşma

- 4) Destek bileşenin göreceli büyüklüğü (relative size of supportive component)
 - a. Memur oranı
 - b. Dikey aralık
 - c. İş akışında yer almayan personelin oranı

Pugh ve arkadaşları (1968: 89-91), ortaya çıkan "...örgütsel yapıları sınıflandırmak için deneysel temel veren..." dört boyutun Weberyen anlamda ideal tip için uygun olmadığını, çünkü dört boyutun her birinin farklı tip yapıları ortaya koyabileceğini, yaptıkları boyutsal analizin sonucu olarak göstermişlerdir.

Blau (1968: 453-466) 250 değişik tipteki kamu kurumunda yaptığı araştırmada, yüksek kalite personel ihtiyacı duyan örgütlerde daha fazla ademi

merkezileşme olduğunu, orta düzey yöneticilerin (supervisor) oranının daha yüksek olması sonuçlarının bir kısmının daralan ilk-sıra (first-line) yöneticilerin kontrol aralığından kaynaklandığını, bir kısmının da hiyerarşideki yönetsel seviyelerin daha fazla sayıda olmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Uygulama, büyük örgütlerin çok seviyeli hiyerarşi geliştirdiğini, böylece üst yönetimin operasyon kısmından ayrıştığını göstermiştir. Yazar çalışmasının sonuç bölümünde, modern örgütün uzun (tall) ve dar hiyerarşik yapı ile ademi merkezleşmiş olduğunu, karşı tür “modası geçmiş bürokrasiler”in ise tepede merkezleşmiş yetki ile güdük (squat) hiyerarşiyi oluşturacaklarını söyleyerek bir anlamda daha önce tanımlanmış olan “makine” veya “profesyonel” bürokrasi ayırımına paralel bir yaklaşım getirmiştir.

Aiken ve Hage (1968: 912-917) yaptıkları çalışmada, 10’u özel sektör, 6’sı ise kamu sektörüne bağlı toplam 16 sağlık ve sosyal yardım örgütünde örgütsel karşılıklı-bağımlılık (interdependence) ile birleşik programların (joint programs) sayısı arasındaki ilişkiyi incelemeye almışlardır. İncelemede yapısal boyutlar göstergesi olarak; karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezleşme kabul edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, birleşik programlarda bulunan örgütlerin eğilimleri daha karmaşık ve daha yenilikçi bulunurken; karar alma anlamında daha ademi merkezi yapılara sahip oldukları görülmüştür. Biçimselleşme ile birleşik programlar arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Meyer (1968: 261) “otomasyon ve bürokratik yapı” adını verdiği ve ABD Maliye Bakanlığının ülke çapında faaliyet gösteren 254 bölümünden veriler toplayarak gerçekleştirdiği araştırmasında boyutları altı değişkenle ölçmüştür. Bunlar; 1) denetim seviye sayısı, 2) ilk sıra yöneticisi tarafından denetlenen çalışanlar, 3) diğer yöneticiler tarafından denetlenen çalışanlar, 4) ilk sıra yöneticilerinin denetim için harcadıkları sürenin oranı, 5) diğer yöneticilerin denetim için harcadıkları sürenin oranı ve üniversite mezunu olmayı gerektiren çalışanların oranıdır.

Aston grubu olarak adlandırılan Pugh vd. (1969: 91-93) örgütsel bağlamın özelliklerinin 46 örgütten toplanmış verilerle inceledikleri çalışmalarında; kök ve tarih, sahiplik ve kontrol, büyüklük, ayrıcalık (charter), teknoloji, yer ve diğer örgütlere bağımlılık altında ölçekler geliştirmişlerdir. Bu değişkenler bağımsız değişken olarak tanımlanmış ve yazarların daha önceki çalışmalarında belirledikleri üç bağımlı yapısal değişkeni belirlemek için kullanılmıştır. Pugh ve arkadaşlarının (1968), daha önce yapılan çalışmada ortaya konulan ve dört boyuttan üçü olan eylemleri yapılandırma, yetki yoğunlaşması ve iş akışının hat kontrolü bağımlı değişken olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda, bağlamsal değişkenlerle (bağımsız) yapısal değişkenler (bağımlı) arasında ilişki saptanmıştır.

Hage ve Aiken (1969: 366-371) yaptıkları çalışmada, 10'u özel ve altısı kamu sektörüne bağlı toplam 16 sağlık ve sosyal yardım örgütünde işin rutinlik derecesi olarak gösterdikleri teknoloji ile sosyal yapı ve amaçlar arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Çalışma sonucunda, daha rutin iş akışına sahip örgütlerin sosyal yapılarının daha fazla merkezileşmiş ve daha fazla biçimselleşmiş olduğu, ayrıca daha az mesleki olarak eğitilmiş elemanlara sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ancak katmanlaşma ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan çalışmada yapı değişkenleri olarak merkezileşme, biçimselleşme, karmaşıklık ve katmanlaşma (stratification) dereceleri kullanılmıştır.

Bürokratik yapının boyutlarını belirlemek ve diğer öğelerle olan ilişkisini göstermek için yapılan bir çalışma da İsrail'de gerçekleştirilmiştir. Samuel ve Mannheim'in (1970: 217) "Guttman-Lingoes çok boyutlu skalogram analiz-I program"ını uygulayarak yaptıkları çalışmada, "biçimsel örgüt" olarak tanımladıkları bürokratik yapıyı belirlemek için değişken olarak; yapısal kontrol, işlevselleşme, seviyeler arası kişisel olmama, biçimsel normlar ve bağlamsal sistem öğelerini kullanmışlardır.

Yine Aston grubundan Inkson vd. (1970: 318) İngiltere'de 40 örgütte kısaltılmış (abbreviated) ölçekler kullanarak bağlam ile yapı arasındaki ilişkiyi

incelemişler ve çıkan sonuçlar önceden olduğu gibi bağlam ile yapı arasında ilişki olduğunu desteklemiştir. Adı geçen çalışmada bağlamsal değişkenler olarak teknoloji ve bağımlılık, yapısal değişkenler olarak ise eylemleri yapılandırmak ve yetki yoğunlaşması kullanılmıştır.

Inkson vd. (1970: 348-361) bu sefer ABD'den 25 ve İngiltere'den 21 örgütten elde edilen verilerle örgütsel yapı ile yönetsel roller arasındaki ilişkileri incelenmişlerdir. Pugh ve arkadaşlarının (1968, 1969) yaptıkları çalışmayı esas alarak belirledikleri örgütsel yapının nitelikleri; teknolojinin iş akışı bütünleşmesi, kontrol grupları içindeki bağımlılık, eylemleri yapılandırma, işlevsel uzmanlaşma, belgelemede biçimselleşme ve yetkinin yayılımıdır. Inkson ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma; Amerikan ve İngiliz örgütlerinin karşılaştırılması neticesinde farklılıkların ulusal olmaktan öte daha çok büyüklük, teknoloji ve bağımlılıkta olduğunu göstermiştir. Ana farklılık olarak ise teknolojinin iş akışı bütünleşmesi gösterilmiştir.

Meyer (1972: 434-440) büyüklüğün örgütsel yapı ile ilişkisini “nedensel analiz” yöntemiyle incelemiştir. Çalışmada Maliye Bakanlığının 194 şehir, bölge ve eyalet birimlerinden alınan veriler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, büyüklükle diğer örgütsel nitelikler arasında ciddi ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Kuzey Avrupa'dan Child (1972: 163-173), Aston grubunun yaptığı çalışmaları temel alarak Britanya'daki 82 örgütte yapının boyutlarını ölçmeye çalışmıştır. Child çalışmasında aldığı örgütlerin dört şekilde Aston grubundan farklı olduğunu ortaya koymaktadır: 1) çalışmada alınan örgütler Britanya'nın sadece bir bölgesinden değil tamamından seçilmiştir; 2) örgütler bir bütün olarak yer almışlardır, yani alt bölümleri çalışmada kullanılmamıştır; 3) yeni örnek sadece işletmelerden oluşmuştur ve 4) örnek belli bir büyüklükle sınırlandırılmış ve sadece altı endüstri kolundan seçilmiştir. Child kendinden önce yaptıkları çalışmalarda, Stincombe, Burnes ve Stalker ile Hall'un Weber'in örgüt yapısına alternatif biçimler geliştirdiklerini, ancak hala neden bürokratik yapının her yerde kullanılan

geçerli bir biçim olduğunu sorgulamamalarını eleştirmektedir. Child adı geçen çalışma sonucunda; Pugh ve arkadaşları (1968) tarafından önerilen merkezileşmenin diğer yapısal değişkenlerle ilişkisinin analiziyle ilgili iki problem tespit etmiştir: 1) Aston grubunun seçtiği örnek örgütlerin heterojen olması, merkezileşme ile diğer yapısal değişkenler (özellikle de standartlaşma ve biçimselleşme) arasındaki negatif ilişki seviyesini düşürmüş olabilir ve 2) merkezileşme ve özerklik arasındaki negatif anlamlılık derecesi mümkün olabilir.

Aston grubunun esin verdiği bir başka çalışmada Reimann (1973: 462), ABD'nin Ohio eyaletinde bulunan 19 imalat firmasından veriler kullanmıştır. Aston grubunun dört kısaltılmış yapısal ölçeğiyle birlikte yedi tane de kendi seçtiği ölçeği kullanarak yaptığı araştırması bürokratik yapının çok boyutlu olması kavramını desteklemiştir. Araştırmacının yaptığı faktör ve küme analizi sonucunda, ademi merkezileşme, uzmanlaşma ve biçimselleşme olmak üzere üç bağımsız değişken ortaya çıkmıştır.

Yine Aston grubunun yaptığı çalışmayı esas alan bir incelemeyi de Mansfield (1973: 477-487) gerçekleştirmiştir. Araştırmacı bu çalışmasında, Aston grubunun “Weber’in bürokratik tip artık kullanışlı değildir” savını değerlendirmiştir. Araştırmacı, Pugh ve arkadaşlarının (1968) örgütleri tanımlamada “bürokratik tip artık kullanışlı değil” yargısını kabul etmek için henüz çok erken olduğu sonucuna varmıştır.

Van de Ven (1976: 65-68) yaptığı çalışmasında, bağlam, yapı ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazara göre, karmaşık örgüt yapısal olarak farklı çok-biçimli birçok alt birimden oluşmuştur. Bundan dolayı teori ve araştırmalar için gerekli olanları şu şekilde ortaya koymuştur: a) ilgili makro ve mikro örgüt bağlam, yapı ve süreç niteliklerini belirleme ve tanımlama, b) karmaşık örgütte yatay ve dikey farklılaşmış birimlerin özgün yapısal özelliklerini karşılaştırma ve ölçme ve makro-örgütsel ağ olarak nasıl bu farklılaşmış bölümlerin birbirine bağlandığını inceleme. Yazar koşul-bağımlılık teorisine uygun olarak, bir bağlam-yapı-

performans modeli kurmuştur. Belirleyen faktörleri; çevre, örgütsel büyüklük ve birimler tarafından gerçekleştirilen işin doğası olarak belirlerken; mikro-örgüt bölümlerinin tasarımını uzmanlaşma, standartlaşma, karar verme yeteneği (discretion) ve profesyonelleşme olarak tanımlamıştır.

Pierce ve Delbecq (1977: 27-36) “örgüt yapısı, bireysel tutumlar ve yenilik” adlı çalışmalarında; yeniliği örgütsel bağlam, yapı ve tutumlar açısından incelemiştir. Çalışma sonucunda, organik örgütlerin mekanik örgütlerden daha fazla yenilikçi olduğu görüşü desteklenmiştir.

Dewar ve Hage (1978: 111-118) 16 sosyal hizmet örgütünden 1964, 1967 ve 1970 yıllarındaki verileri kullanarak örgütsel büyüklük, teknoloji ve yapısal farklılaşma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yazarlar, iş bölümünde farklılaşmanın en önemli belirleyicisinin büyüklük değil teknolojik boyut olduğunu ve dikey ya da yatay farklılaşmanın büyüklük tarafından belirlenmediğini öne sürmüşlerdir. Çalışma, araştırmacıların savlarını orta düzeyde desteklemiştir.

Ranson vd. (1980: 1-12) yaptıkları çalışmalarında, zaman içinde örgüt yapısının değişimini incelemeye almışlardır. Yapılan çalışmada, öncelikle örgütsel yapının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmış daha sonra örgütsel yapı değişimine ilişkin teorik bir çerçeve çizilmiştir. Yazarlara göre “örgüt yapılarını yapılandırma”yı en iyi şekilde anlayabilmek için; bağlamsal şartlar, güç bağımlılığı ve anlam alanları (province of meaning) arasındaki teorik karşılıklı ilişkileri gösteren bir kavramsal çerçeve gerekir. Buna göre yazarlar değişimin beş önemli olasılığını “örgüt yapılarını yapılandırma” analizinde kapalı bulmuşlardır.

Oldham ve Hackman’ın (1981: 66-73) örgütsel yapı ile çalışanın tepkisi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma; 36 kamu, hizmet ve endüstri örgütlerinden 2.960 farklı görevleri olan çalışandan sağlanan verilerle yapılmıştır. Yapısal özellikler olarak ise; örgütsel büyüklük, hiyerarşik seviyelerin sayısı, biçimselleşme ve merkezileşme kullanılmıştır. Çalışmada çalışanların tepkisi; içsel iş motivasyonu,

büyüme tatmini, genel tatmin, sosyal tatmin, denetim tatmini, güvenlik tatmini ve ücret tatmini alt ölçekleriyle ölçülmüştür. Ayrıca araştırmacı, yapı ile çalışanın tepkisi arasındaki ilişkiyi meslek-uyarlama çerçevesinin çekim-seçim çerçevesinden daha iyi açıkladığı sonucuna varmıştır.

Armandi ve Mills'in (1982: 43) New York'da bulunan 104 tasarruf ve kredi kuruluşundan toplanan verilerle yaptıkları ve Blau-Hage modelini test ettikleri çalışmalarında, örgütsel büyüklük ve yapı ile verimlilik (efficiency) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapısal boyutlar olarak; karmaşıklık, katmanlaşma, biçimselleşme ve merkezileşmenin kullanıldığı çalışmada çıkan sonuçlar kısıtlı olarak varsayımları desteklemiştir.

“Yapının boyutları: bir gözden geçirme ve yeniden değerlendirme” adını verdiği makalesinde Blackburn (1982: 59-63), 1960'lardan 1980'lere kadar gelen süreçte “yapının boyutları nedir?” veya “..hangi özellikler yapının boyutları diye tanımlanır?” şeklindeki sorulara yanıt aramıştır. Kendisine kadar yapılan birçok araştırmayı incelediği ve sonuçlarını makalede tarihsel olarak göstererek “yeniden değerlendirme”ye tabi tuttuğu çalışmasında araştırmacı, erken yapılan çalışmalarda bazı kavramsal ve metodolojik problemler yaşandığı sonucuna varmıştır. Bundan dolayı, yapı alanını daha iyi tanımlamak için Q analizi yapılması gerektiğini önermiştir.

Ford ve Hegart (1984: 271-287), bir grup MBA (işletme yüksek lisans) öğrencisi ile tam zamanlı çalışan yöneticiler üzerinden yaptığı çalışmada, yapının nedenleri ve etkileri hakkında karar verenlerin inançlarını, bağlam-yapı-performans ilişkisi açısından incelemiştir. Çalışmada bağlam değişkenleri olarak: teknoloji (görev çeşitliliği ve karşılıklı bağımlılık) ve insanlar (büyüklük ve yeterlilik); yapısal değişkenler olarak: karmaşıklık (iş bölümü), biçimselleşme ve merkezileşme (yetki devri); performans değişkeni olarak ise kalite kabul edilmiştir. Çalışma, MBA öğrencileri ile tam zamanlı çalışan yöneticiler arasında bilişsel anlamda yüksek düzeyde anlaşma olduğunu göstermiştir.

Ettlie vd. (1984: 682-686), bir örgütsel yenilik modeli olarak strateji-yapı nedensel sıralamasının, ani-adım adım yenileşme açısından değiştiğini varsayımlar, çalışmaları varsayımlarını desteklemiştir. Örgütsel yapı; karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme boyutlarıyla ölçülmüştür. Çıkan sonuçlardan birisi de, radikal değişimle merkezileşme arasında güçlü pozitif ilişki olduğu, bundan dolayı radikal değişimin başarıya ulaşmasının yolunun üst yönetimden desteğini alması gerektiğidir.

John (1984: 278-289) “bir pazarlama kanalında fırsatçılığın bazı önde gelenlerinin deneysel incelemesi” adını verdiği çalışmada, fırsatçı davranışın firmalar arası ilişkideki etkenlerini incelemiştir. Araştırmacı fırsatçı davranışı açıklayan bir ögenin de bürokratik yapı olduğunu belirttiği çalışmada, bürokratik yapının boyutlarını Weberyen modele atıfta bulunarak biçimselleşme, merkezileşme ve kontrol olarak belirlemiştir. Bürokratik yapı değişkenleri fırsatçılıkla pozitif ilişki göstermiştir. Yani; kurallar, yetki yapılanması ve gözetim algılamasındaki yükselme pozitif davranış uyumunu bozmuş; fırsatçılığı ise yükseltmiştir.

Routamaa (1985: 498-518); küçük ve orta ölçekli, ayakkabı ve tekstil alanında faaliyet gösteren, 10’dan fazla çalışana sahip ve Finlandiya’da bulunan firmalarda, örgütsel yapı ile yapının faktörleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada kullanılan yapısal değişkenlerin çoğu, Pugh ve arkadaşları (1963, 1968) tarafından gösterildiği şekilde kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, genel düzeyde yapısal değişkenler arasında ilişki olduğu Pugh ve arkadaşları (1969) ve Child (1973) gibi araştırmacılarla paralel şekilde desteklenmiştir. Ancak yapılan çalışmada, biçimselleşme ve merkezileşme arasındaki ilişkide olduğu gibi, önceki araştırmadan farklı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Böylece çalışma, büyüklük ile örgütsel yapılanmada uzmanlaşmanın etkileşiminin önemini ortaya koyarken, yapı ile bağlam ve yapının karşılıklı ilişkisi arasında ilişkiler saptamıştır.

Drazin ve Van de Ven (1985: 514-535), koşul bağımlılık teorisinde bulunan strateji-yapı-performans ilişkisini uyum (fit) açısından göstermek için doğal

ayıklanma (selection), etkileşim (interaction) ve sistemler yaklaşımlarını test etmişlerdir. Yapılan çalışmada; iyi bir performans elde etmek için strateji-yapı arasında uyum (fit) olması gerektiği savı doğal ayıklanma ve sistemler yaklaşımları açısından desteklenmiş, etkileşim yaklaşımı açısından desteklenmemiştir. Çalışmaya göre, örgütsel birimlerin performansını açıklamak için yazında ilk yapılan açıklamalardan çok daha karmaşık yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

Miller ve Dröge (1986: 539-554), LISREL ve çoklu-regresyon analiz yöntemi kullanarak, Kanada'nın Quebec eyaletinden 93 firmadan toplanan verilerle diğer bağlamsal değişkenlerle birlikte Genel Müdür kişiliğinin yapı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın odak noktalarını şu şekilde açıklamışlardır: "birinci soru çok net varlıkbilimsel (ontological): geleneksel koşul-bağımlılık değişkenleri olan büyüklük, teknoloji ve belirsizliğin etkisini kontrol ettikten sonra gerçekten Genel Müdür kişiliği ile yapı arasında bir ilişki var mıdır? İkinci soru etkinin yönü ile ilgilidir. Genel Müdür kişiliği yapıyı mı etkiler veya tam tersi midir? Üçüncü ise, kişisellik-yapı arasındaki durumsallık ilişkisidir". Çalışmada yapıyı belirleyen (bağlamsal) değişkenler; büyüklük, teknoloji, belirsizlik ve Genel Müdürün başarı gereksinimi; yapısal (bağımlı) değişkenler olarak ise; biçimselleşme, karmaşıklık, merkezileşme ve bütünleşme (integration) belirlenmiştir. Ölçmede ciddi sıkıntı yaratması dolayısıyla karmaşıklık daha sonra çıkarılmıştır. Çalışmaya göre; büyüklük merkezileşme ve biçimselleşmeyi belirlemedeki ilişkisi güçlü, bütünleşmeyle ise zayıf çıkmıştır. Yani firma büyüdükçe firmada yetki devri artacak, bu da firmanın yapısının daha çok biçimsel olmasını sağlayacaktır. Diğer bir sonuç ise; teknoloji ile çevresel belirsizliğin yapıyı belirlemede oldukça yetersiz kaldığıdır. En güçlü ilişki ise kişilik ile yapı arasında kurulmuştur. Çalışma üç yapısal değişkenle en güçlü ilişkinin Genel Müdür başarı gereksinimi arasında kurulduğunu göstermiştir. Miller ve Dröge'ye göre biçimsel örgüt çalışmalarında psikolojik ve sosyolojik yaklaşımları birleştirme girişimi olması, araştırmmanın en önemli sonucudur.

Timurcanday'ın (1986: 82-89) örgütsel etkililiğin oluşumunda çevresel, teknolojik ve yapısal faktörlerin rolünü araştırdığı çalışmasında, örgüt yapısı temel

ve işlevsel yapı olarak ikiye ayrılmıştır. Yazar araştırmasını örgütün bölümleri üzerinde yapacağından çalışmada işlevsel yapı boyutları olan uzmanlaşma, biçimselleşme ve merkezileşmeyi kullanmıştır. Çalışmada; bölüm elemanlarının görev etkinliklerinin yazılı kural ve yöntemlerle belirlenme derecesi biçimselleşme boyutunu, bölüm içinde bölünen ve dağıtılan farklı profesyonel sınıfların sayısı ve her biri için istenen eğitim ve deneyim düzeyi uzmanlaşma boyutunu, yerine getirilecek görevin cinsine göre karar verme yetkisinin bölüm şefleri düzeyinde göçerilme derecesi ise merkezileşme boyutunu ifade etmektedir.

Ferrel ve Skinner (1988: 103-107) üç tip pazarlama araştırma örgütünde (veri altyüklenicisi, pazarlama araştırma firmaları ve şirket araştırma birimleri), çoklu regresyon analizi yöntemiyle etik davranış ve bürokratik yapı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bürokratik yapı ile etik davranış arasındaki ilişkiyi deneysel olarak ilk defa incelediğini iddia eden çalışmada, John (1984)'un çalışmasında olduğu gibi bürokratik yapı boyutlarını gösteren değişkenler olarak; biçimselleşme, merkezileşme ve kontrol seçilmiştir. Araştırmaya göre, bürokratik yapının yüksek olduğu örgütlerde etik davranışın da yüksek olması beklenir.

Abernethy (1990: 23-31) Austuralya'da faaliyette bulunan dört büyük eğitim hastanesinde (NFP) çalışan alt-birim yöneticileri aracılığıyla yaptığı ve anket kullandığı çalışmasında, örgütsel yapı ile hastane yönetim kontrolü arasındaki ilişkiyi Mintzberg'in analizi ile incelemiştir. Araştırma, NFP eğitim hastanelerinde alt birim yöneticileri tarafından yönetim kontrol mekanizmalarının nasıl kullanıldığını göstermeyi amaçlamıştır. Çalışmada kullanılan değişkenler ise şunlardır: a) standart operasyon yöntemleri (standard operating procedures, SOP), b) bütçeleme, c) istatistiki performans raporu ve d) denetim, karşılıklı ayarlama ve grup eşgüdüm mekanizması (supervision, mutual adjustment and group Co-ordination mechanism). Çalışma Mintzberg'in (1979) "profesyonel bürokrasi" modelini benimsemiş ve çalışmada çıkan sonuç da Mintzberg'in biçimsel plan yapma kontrol mekanizmaları konusundaki görüşlerini desteklemiştir.

Morrow ve Chelladurai (1992: 133), Kanada’da ulusal spor örgütü Synchro Kanada’yı yapı ve süreçler arasındaki ilişki açısından incelemiştir. Verilerin belgelerden ve kısıtlı görüşmelerden toplandığı incelemede yapısal nitelikler olarak; biçimselleşme, karmaşıklık ve merkezileşme seçilmiştir. Çalışma, örgüt yazınında gösterdiği gibi yapısal nitelikler ile süreçler arasındaki ilişkiyi desteklemiştir.

Gayarre (1992: 83-100) İspanya’da gerçekleştirdiği ve “bürokratik şirketten girişimci yönetime: bir değişim süreci” adını verdiği çalışmada, bürokratik yapıli örgütleri Mintzberg’e (1979) göre yorumlamıştır. Bürokratik yapıyı belirlerken bunun dışında herhangi bir yapısal boyut ölçeği kullanmamıştır. Değişimin başarısı için şirket çalışanlarından ne kadar çok katılım ve destek olursa, otoriter biçimlerin kullanımına da o kadar az ihtiyaç olacağı çalışmada vurgulanmıştır.

Örgütlerde bilgi teknolojisi kullanımını analitik bir yaklaşımla incelediği ve 25 işletmedeki toplam 88 bölüm üzerinden gerçekleştirdiği çalışmada Arbak (1993: 58-205), örgütsel yapının biçimselleşme, standartlaşma, merkezileşme ve uzmanlaşma boyutlarını esas almıştır. Yapılan çalışma sonucunda; yönetim bilgi sistemi performansını etkileyen temel öğelerin “görev gücülüğü” ve “çıktı kalitesi” değişkenleri olduğu, standartlaşma ve personel uzmanlaşmasının da yönetim bilgi sistemi performansı açısından önemli yapısal boyutlar olduğu görülmüştür.

Wally ve Baum (1994: 932-949), stratejik karar verme adımının yapısal ve kişisel (personal) belirleyicilerini 151 firmadan toplanan verilerle, yapısal eşitlik modeli ve LISREL III modelini kullanarak yaptıkları araştırma için yapısal boyut olarak; merkezileşme ve biçimselleşmeyi, kontrol değişkenleri olarak da büyüklük ve endüstri etkisini kullanmışlardır. Çalışma sonucuna göre, daha fazla merkezileşmiş örgütlerdeki üst yöneticiler karar vermede daha hızlı davranmaktadırlar. Böylece yazarlar, karar verme hızı ile örgütsel yapının ilişkili olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca çalışma, diğer yapısal değişken olan biçimselleşme ile stratejik karar verme arasındaki negatif ilişkiyi desteklemiştir.

Wong ve Birnbaum-More (1994: 99-112); kültür, bağlam ve yapı arasındaki ilişkiyi ticari Hong Kong bankalarında yaptıkları araştırmayla test etmişlerdir. LISREL VI yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı araştırmada kültürel boyutlar olarak: güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma; yapısal boyutlar olarak: biçimselleşme, merkezileşme, yatay farklılaşma ve dikey farklılaşma; bağlamsal boyutlar olarak ise: büyüklük, teknoloji ve diğer örgütlere karşılıklı bağımlılığı kullanılmışlardır. Çalışma, “örgütsel yapıyı açıklamada içsel ve dışsal bakışı bütünleştirmeye..” çalışmıştır. Bağlamsal değişken olan büyüklük ile kültürel değişken olan güç mesafesinin örgütsel yapı ile olan ilişkileri anlamlı bulunmuştur.

Weng (1997: 17-165) yaptığı çalışmada, akademik kütüphane birimlerinde yapı, teknoloji ve performans arasındaki ilişkiyi yapısal koşul-bağımlılık yaklaşımıyla incelemiştir. Weng yapısal boyutlar olarak; karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşmeyi kullanmıştır. Yazara göre, akademik kütüphanelerin örgütsel amaçlara ulaşmada ve yapının etkinliğini değerlendirmede sadece bürokratik, mekanik veya organik tanımlamayla belirtilmesi anlamlı olmamaktadır. Ayrıca çalışma, yapısal koşul-bağımlılık yaklaşımının yapı ve teknolojinin performansla olan ilişkisini desteklemiştir.

Geist (1998: 17-84), ABD'nin Texas eyaletinde bulunan kamu sağlık örgütlerinin yapılanması ile karşılıklı örgütsel (interorganizational) ilişkilerinin yoğunluğu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, örgütsel yapı değişkenleri olarak karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşmeyi kullanmıştır. Çalışmada ana varsayım, koşul-bağımlılık teorisine de paralel olarak, esnek yapıli örgütlerin çevrelerine daha kolay adapte olabileceğidir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel yapı ile karşılıklı örgütsel ilişkilerinin yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Caruana vd. (1998: 16-23) Malta'da bulunan ihracat firmalarında yaptıkları araştırmada, merkezileşme ve biçimselleşmenin girişimcilik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada Ferrel ve Skinner'ın (1988) ve John'un (1984)

çalışmalarında kullanılan sınıflandırma esas alınarak, biçimselleşme ve merkezileşme örgütsel boyutu ölçmede kullanılan iki değişken olarak saptanmıştır. Hipotezlerde öne sürülen ilişkileri incelemek için doğrusal çoklu regresyon analizi tekniği kullanılan çalışmada; merkezileşmenin girişimci davranışı engellediği, biçimselleşme ile girişimcilik arasında doğrusal ilişkinin desteklendiği sonuçlarına varılmıştır.

Rapert ve Wren (1998: 293-297) tarafından, ABD’de bulunan ve genel sağlık hizmeti veren 1.000 hastanede görev yapan genel müdür ve pazarlama yöneticisine anket gönderilmiş, 322 genel müdür ve 314 pazarlama yöneticisi yanıt verip çalışmaya katılmıştır. Çalışma sonucunda beklendiği gibi, yüksek performans için düşük merkezileşme ve biçimselleşme desteklenmiştir.

Partridge (1998:4-58), bir ABD lig kulübünün süreçlerinin ve yapısının fark edilen etkinliğini incelediği araştırmasında, yapısal değişkenler olarak daha önce benzer çalışma yapan Morrow ve Chelladurai’nin (1992) çalışmasını esas alarak biçimselleşme, karmaşıklık ve merkezileşmeyi belirlemiştir. Çalışma sonucunda, örgüt yazınına paralel olarak yapı ve süreçlerle ilgili varsayım desteklenmiştir.

Egeberg (1999: 155-159) bürokratik yapının siyaset yapma (policy making) üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, yapının boyutlarını: yapısal kapasite (pozisyonların sayısı), yatay uzmanlaşma ve dikey uzmanlaşma olarak tanımlamıştır.

Anthony (1999: 12-13), ABD’de bulunan belediyelere bağlı 28 polis biriminde, toplum odaklı polis birimlerinin yapısal boyutlarını incelemiştir. Yapısal boyutlar olarak; merkezileşme, biçimselleşme, karmaşıklık, yönetsel yoğunluk, mesleki farklılaşma ve büyüklük değişkenleri kullanılmıştır. Anthony’ye göre çalışma, başarılı toplum odaklı polis birimlerinin geleneksel polis birimlerinden farklı yapısal özelliklere sahip olduğunu, toplum odaklı polis birimlerinin bir birlerine benzeyerek yapısal olarak eşbiçimsel olmaya başladıklarını göstermiştir.

Wilson (2003: 276-293) ABD’de belediyelere bağlı faaliyet gösteren 401 polis rgtnde Amerikan polis teşkilatının örgütsel yapısını incelemiştir. Çalışmada rgtsel yapı, karmaşıklık ve kontrol başlıkları altında boyutlandırılmıştır. Yapısal karmaşıklığı: alansal, mesleksenel (occupational), hiyerarşik ve işlevsel farklılaşma temsil ederken; yapısal kontrolü: merkezileşme, biçimselleşme, yönetsel ağırlık ve profesyonelleşme temsil etmektedir. Çalışmada, yapısal karmaşıklığın tek boyutlu bir yapı olmadığı ancak yapısal kontrol ölçeklerini açıklayan tek faktör olduğu, ABD’deki belediyelere bağlı polis teşkilatında yapısal karmaşıklıkla biçimsel kontrol mekanizmaları arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Lee ve Choi (2003: 179-206) bilgi yönetimi faktörleri olarak tanımladığı aktörler (enablers), süreç ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Aktörler ise şu şekilde tanımlanmıştır: iş birliği, güven, öğrenme, merkezileşme, biçimselleşme, T-şekil yetenekler ve bilgi teknolojisi desteği. Çalışma sonucunda, merkezileşmenin bilgi yaratmada belirleyici rolünün göreli olarak anlamlı olduğu, biçimselleşmenin ise herhangi bir anlamlı ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ball’un (2005: 32-146) bilgi sistemlerinin (Information Systems: IS) yapı ile performans arasındaki ilişkisini incelediği çalışmasında, dört bölümde bilgi sistemlerinin yapısını ele almıştır (Tablo 4). Araştırmada rgtsel yapıyı gösteren boyutlar; farklılaşma, merkezileşme ve biçimselleşme olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, bilgi sistemleri yapısal boyutlar ile performans arasında doğrudan ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4: IS Yapısını Kavramlaştırmak İçin Bir Çerçeve

	Örgütsel nitelikler	Teknolojik nitelikler
Kurum seviyesinde	1. IS Organizasyon Farklılaşma Merkezileşme Biçimselleşme	2. IS Hizmetler Tamamlama Standartlaşma Merkezileşme
Bölüm seviyesinde	3. IS Süreç Tamamlama Eşgüdüm	4. Teknolojik bölümler Çeşitlilik Bütünleşme

Kaynak: Ball, 2005, s. 30

Tippets (2006), örgütsel yapı ile on-line eğitim programlarının özerkliği arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgütsel yapıyı Mintzberg'in (1979) beş örgüt biçimiyle göstermiştir. Bunlar; basit yapı, mekanik bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümsel yapı ve adhokrasidir.

Sørensen (2007: 387-407) Danimarka'da bürokratik yapılanmanın girişimci davranış üzerinde olan etkisini incelemiştir. Araştırmada, bir örgütün bürokratikleşme derecesinin doğrudan gözlenememesi ve hiyerarşi, rol uzmanlaşması ve rutinleşme ölçeklerinin kullanımın zor olması nedeniyle, yapısal boyut ölçeği olarak kolayca gözlemlenebilir olan büyüklük ve yaş kullanılmıştır. Araştırma, bürokratik yapıli örgütlerde çalışanların kendi işini kurma konusunda daha az istekli olduğu düşüncesini desteklemiştir.

Jackson (2007: 6-95) ilkokul müdürlerinin karar vermeye katılım algılaması ile üç örgütsel yapı boyutları (merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık)

arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, ABD'nin Michigan eyaletinde bulunan 200 ilkokul müdürünün 81'inden gelen verileri kullanmıştır. Okulların örgütsel yapı olarak algılanışı: %34'üne göre merkezileşmiş, % 40'ına göre biçimselleşmiş ve % 30,6'sına göre ise karmaşık olmuştur. Çalışma; merkezileşme ile karar vermeye katılım arasında negatif ilişki bulunduğunu, biçimselleşmeyle ise pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Perçin (2008: 82-87), Malatya ilinde bir belediye iktisadi teşekkülü olan Esenlik İmar İnşaat ve Ticaret Limitet Şirketi bünyesinde faaliyet gösteren ve ilin en büyük hipermarketler zinciri konumundaki zincir mağazalarda (hipermarketlerde) çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında, işgörenlerle örgütsel yapı, teknoloji, liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar şu şekilde ifade edilmiştir: örgütlenme tarzı ve anlayışı, örgütün yönetim tarzı, örgüt kültürü ve örgütün kullandığı teknoloji/teknolojiyi nasıl kullandığıdır. Örgütlenme tarzı ve anlayışı; yalın örgüt yapısı, bürokratik örgüt yapısı, mekanik örgüt yapısı, organik örgüt yapısı, hat örgüt yapısı ve kurmay örgüt yapısıdır.

Grandori ve Furnari (2008: 459-466) çalışmalarında, klasik ve yeni gelişen örgüt tasarım yaklaşımlarının niteliklerini incelemeye almışlardır. Yazarlara göre, örgüt teorisi uzun süredir örgütün boyutlarının ölçümünde “öğelerin mikroskobik yapısı” yerine “vücut” veya tüzelliğe (entity) odaklanmıştır. Oysaki merkezileşme veya biçimselleşme derecesini ölçmek yararsız olmasa da bu tür bir ölçüm kişinin boyu ve ağırlığını ölçmek gibi bir şeydir. Yani asıl olan kişinin kan ve hücrelerini oluşturan moleküllerini incelemektir. Böylece bir “örgütün kimyasına” ulaşılabilir. Örgütsel ekonomiden yola çıkarak yeni tip örgüt özelliklerini inceledikten sonra dört tip örgütsel öge belirlenmiştir; a) pazar-sever ögeler: fiyat-sever ve çıkış-kontrol (control-by-exit) araçları, b) “bürokratik” ögeler: biçimsel kurallar ve planlar ile iş bölümünün açık belirlenmesi, c) “toplumcu” (communitarian) ögeler: bilgi ve değer paylaşımı ile ortak kültür ve d) demokratik ögeler: sahipliğin dağılımı, karar ve temsil hakları.

Örgütsel boyutlar konusunda yazında tam bir uzlaşma olduğu söylenememesine (Can, 2005: 16; Robbins, 1990: 82-83) rağmen, yukarıda sıralanmış olan örgüt yazınında en çok kullanılan boyutların; karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme olduğu görülmektedir. Yani söz konusu bu üç boyut genelde örgütsel yapıyı konu alan birçok çalışmada kullanılmıştır. Çalışmada kullanılacak olan merkezileşme ve biçimselleşme boyutu, aynı zamanda örgütün ne kadar bürokratik olup olmadığı konusunda derecelendirme için kullanılacaktır. Trask (1978: 43) yaptığı çalışmada, karmaşıklık boyutunun yapılan çalışmalarda genel seviyede bir karşılaştırma yapılması açısından katkı sağladığını söylemiştir. Bu çalışmada da karmaşıklık genel bir değerlendirme yapma açısından önemli görüldüğü için araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece, örgütsel yapıyı derecelendirmede karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme boyutları yapılacak analizlerde kullanılacaktır.

2.5. ÖRGÜTSEL YAPI BOYUTLARI

Bu bölümde, örgütsel yapı boyutları hakkında literatürde geçen yaklaşımlar ele alınacaktır. Bu anlamda, bu çalışmada örgütsel yapıyı ölçmede kullanılacak olan karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının literatürde nasıl yer aldığı görülecektir.

2.5.1. Karmaşıklık

Bir organizasyondaki farklılaşmanın derecesini gösteren karmaşıklığın üç boyutu bulunmaktadır: dikey, yatay ve alansal (coğrafik) farklılaşma (Hall vd., 2005: 27-34; Mintzberg, aktaran Hodge vd, 1996: 40). Yatay farklılaşma, bölümler arası yatay ayrımların derecesini; dikey farklılaşma, örgütsel hiyerarşinin derinliğini ve alansal farklılaşma ise coğrafik olarak personel ve mekanların yerleşimlerinin yayılımı derecesini gösterir. Yatay, dikey veya alansal farklılaşmadan birisinin artması, karmaşıklığın da artmasına neden olacaktır. Başka bir deyişle, bir örgütte

uzmanlık gerektiren bilgi ve yeteneğe bağılı işler arttıkça karmaşıklık da artacaktır (Robbins, 1990: 83). Hatch (1997: 168), yapısal karmaşıklığın çevresel karmaşıklığa yanıt verme yolu olduğunu veya teknik çekirdekteki farklılaşmadan kaynaklandığını ifade etmektedir. Hall ve arkadaşları (2005: 27), karmaşıklığı yapının ilk elementi olarak ifade etmektedir. Genelde büyüklük ile karmaşıklığın birbirlerine paralel olduğu düşünülse de her zaman bu doğru olmayabilir. Ancak, elbette büyük örgütler küçüklerine nazaran daha karmaşık olarak karşımıza çıkabilmektedir (Hall vd., 2005: 40).

Bir örgütte karmaşıklık; örgütün üyeleri, örgütte bulunan süreçler diğer yapısal durumlar ve örgütün iç ve dış ilişkileri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Basit bir organizasyon olmadığı sürece, bir örgüte girdiğinizde hemen dikkatinizi çekecek olan şeyler; iş bölümü, unvanlar, çeşitli birimler ve hiyerarşik yapılar olacaktır. Bu anlamda hem en basit örgüte örnek verebileceğimiz yardım derneklerinde hem de çok daha büyük olan bakanlıklar gibi kamu örgütlerinde aynı durum söz konusu olacaktır (Hall vd., 2005: 32).

2.5.1.1. Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşmada, bir organizasyonun aynı seviyesindeki farklı kişi veya birimlerin sayısına ve görevlerine göre işin nasıl bölümlendiği görülmektedir (Hodge vd, 1996: 36). Başka bir deyişle yatay farklılaşma; uzmanlaşmış alt birim-fonksiyonlara veya bölümlere neden olur (Jones, 2001: 72). Hall'e (2005: 34) göre bu bölümlenme iki yolla yapılabilir, böylece de karmaşıklık iki yolla ölçülebilir. İlk bölümlenmede görevler yüksek eğitimliler arasında bölünürken, ikinci bölümlenmede herhangi bir uzmanlığa gerek yoktur. Burada hem sorumluluk hem de yetki tamamen işi yapanlara verilmektedir. Birinci bölümlenmeye örnek olarak tamamen operasyondan sorumlu olan uçuş personelini gösterirken, ikinci bölümlenmeye hamburger firmasında rutin iş yapanlar gösterilebilir.

İş bölümü ne kadar çoksa, yatay karmaşıklığın seviyesi de o kadar çoktur. İş bölümü burada, tekrarlayan ve rutin olan çalışmalardır (Hall vd., 2005: 35). Yatay farklılaşma, iş unvanları hesaplanması yoluyla ne kadar farklı iş olduğu ölçülebildiği gibi; ünite veya bölümlerin sayıları hesaplanarak da ölçülebilir (Hall vd., 2005: 36).

Bir örgütte yatay farklılaşmayı gösteren iki olgu: uzmanlaşma (specialization) ve departmanlaşmadır. Uzmanlaşma, bir kişi tarafından yapılan aktivitelerin özel gruplandırılmasını ifade eder. Uzmanlaşmanın en iyi bilinen biçimi, işlerin basit ve tekrarlanabilen parçalara bölünebildiği işlevsel uzmanlaşmadır (functional specialization). İşlevsel uzmanlaşma, iş bölümü (division of labor) olarak da bilinir. Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" yapıtını yazmasından yüzyıllar geçse de, bugün yine birçok örgütte ana yapılanma yine iş bölümüne dayanmaktadır. Hala bir kişi tek başına tüm işleri yapamamakta, bu da var olan işlerin bölümlenmesini zorunlu kılmaktadır (Robbins, 1990: 84-85).

İş bölümü uzmanlaşmış grupları, bu gruplar ise departmanlaşmayı doğuracaktır. Departmanlaşma, yatay farklılaşmış aktivite ve işlerin örgüt tarafından koordine edilme yoludur. Departmanlar; basit numaralar, işlev, hizmet veya mal, müşteri, coğrafya veya proses temelinde oluşturulabilir. En büyük şirketler bunların hepsini de kullanır (Robbins, 1990: 85-86). Zaten yatay farklılaşmanın artması ile büyüyen örgütler bölümlere ayrılmak durumunda kalacaktır (Can, 2005: 148). Mintzberg (1979: 72) bu durumu ifade ederken, yatay uzmanlaşmanın zorunlu olarak dikey uzmanlaşmayı beraberinde getireceğini söylemektedir. Elbette bunun en önemli nedeni kontrol mekanizmasını çalıştırmaktır.

2.5.1.2. Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma; yetki, hiyerarşi veya emir-komuta zincirinin seviyesine göre işin nasıl bölümlendiğini gösterir (Hodge vd, 1996: 37). Diğer bir deyişle,

yapıdaki derinliği gösterir (Robbins, 1990: 87). Dikey farklılaşmanın ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi hiyerarşidir. Bundan dolayı, eğer yöneticiler bir örgüt tasarımı yapacaklar ise yukarıdan aşağıya ne kadar çok dikey farklılaşma yapmak gerekeceğine de karar vereceklerdir (Jones, 2001: 39). Dikey veya hiyerarşik farklılaşmanın, yatay farklılaşmadan daha az karmaşık olduğunu söyleyebiliriz (Hall vd., 2005: 36). Ayrıca yatay farklılaşmanın bir sonucu da dikey farklılaşmayı artırması olacaktır (Jones; 2001: 73). Bu anlamda, dikey farklılaşma yatay farklılaşmadan bağımsız olmayıp, tam tersine bir birlerine bağlıdırlar. Yani, dikey farklılaşma, yatay farklılaşmanın artmasına yanıt olarak anlaşılabilir (Robbins, 1990: 87).

Dikey farklılaşma, bir örgütteki yetkiye sahip farklı seviyelerin toplamı ile gösterilebilir (Hall vd., 2005: 37). Yetki hiyerarşik seviye ile dağıtılır ve seviye ne kadar yüksekse yetki de o kadar çoktur (Hall vd., 2005: 36). Aynı sayıda çalışana bağlı örgütlerdeki dikey farklılaşma aynı düzeyde olmayabilir. Bir anlamda hiyerarşi düzeyini belirleyen ana faktör kontrol aralığıdır (span of control) (Robbins, 1990: 87).

2.5.1.3. Alansal Farklılaşma

Örgütsel görev, yetki ve çalışanların değişik mekanlara dağıtımı, alansal farklılaşmayı gösterir (Can, 2005: 148). Alansal farklılaşma hem yatay hem de dikey olabilir. Bu tür farklılaşma, farklı örgütsel aktivitelerin coğrafik yerleşmesini de içine alır (Hodge vd, 1996: 38). Yine diğer farklılaşmalarda olduğu gibi, alansal (coğrafik) farklılaşma da karmaşıklığın artmasına neden olacaktır (Can, 2005: 148). Diğer taraftan, bu boyut, yatay ve dikey farklılaşmanın bir uzantısıdır (Robbins, 1990: 89). Çok uluslu firmalar bu tür farklılaşmalara en iyi örnektir. Örneğin; Japon otomobil firmalarının özellikle ABD’de birçok yapılanmaları bulunmaktadır. Yine bir bankanın gerek aynı şehir, gerekse aynı ülkede bulunan şubeleri aynı işi yapmaktadır. Hatta bunu ülkelerarasına da yaymak mümkündür. Bu anlamda,

örgütsel birimlerin ne kadar dağılmış olduğu aynı zamanda alansal farklılaşmanın derecesini ve ölçüsünü vermektedir (Can, 2005: 148).

Yatay ve dikey (alansalı da ekleyebiliriz) farklılaşmanın getirdiği en önemli problemler; iletişim, kontrol ve eşgüdüm sorunudur (Hall vd., 2005: 36). Diğer bir deyişle, işler ne kadar çok yatay-dikey-alansal olarak alt bölümlere ayrılırsa, örgüt bu farklılaşmayı eşgüdümlmek için o kadar çok teknik veya yapısal mekanizmaya (denetim-kontrol gibi) sahip olmak zorunda kalacaktır (Hall vd., 2005: 41).

2.5.2. Biçimselleşme

Biçimselleşme; bir örgütte var olan yazılı dokümantasyonun ölçümü olarak tanımlanabilir ve yöntemler, iş tanımlamaları, kurallar ve uyulacak yollar biçimselleşmeyi gösterir. Bir örgütte yazılı doküman sayfalarının sayısı, biçimselleşme derecesini gösterebilmektedir (Daft, 2001: 17). Yalnız, kurallar ve prosedürler her zaman yazılı olmayabilir. Bazen yazılı olmayanlar yazılı olanlar kadar etkili olabilir (Hall ve Tolbert., 2005: 46). Böylece, yazılı olanlar kadar yazılı olmayan kurallar da bir örgütün biçimselleşme derecesini göstermesi açısından önemlidir (Robbins, 1990: 94).

Eğer bir örgütte işler önceden tüm detaylarına kadar belirlenmişse, bu biçimselleşme derecesinin çok yüksek olduğunu göstermektedir (Koçel, 2003: 173; Hall ve Tolbert., 2005: 42). Diğer bir deyişle; eğer bir örgütte iş görenlerin kendi kendilerini kontrol edebileceği ve işleri kendi kararlarıyla en iyi şekilde yerine getirebileceği düşünülüyorsa biçimselleşme düşük, iş görenlerin kendi kararlarını veremeyecekleri düşünülüyorsa ve yapılacak işler için birçok kurala ve kılavuza ihtiyaç duyuluyorsa biçimselleşme yüksek demektir (Hall ve Tolbert., 2005: 44-45). Biçimselleşme derecesi aynı zamanda standartlaşma derecesini de gösterecektir (Can, 2005: 152). Eğer bir iş oldukça biçimselleştirilmiş ise, o iş üzerinde inisiyatif kullanma en alt seviyeye inecektir (Robbins, 1990: 93). Biçimselleşmenin en önemli

nedenlerinden birisi, öngörülemeyen işlerin üstesinden kurallar ve prosedürlerle gelmeye çalışmaktır. Ancak burada şöyle bir paradoksun doğması olasıdır: belirsizlik ne kadar yüksek olursa, konulması gereken kural ve prosedürler o kadar çok olacaktır (Hall vd., 2005: 42). Diğer bir deyişle, bir örgütte biçimselleşme düşük olduğu takdirde, çalışanların davranışı görece olarak daha az programlanmış olacaktır (Robbins, 1990: 93).

Bir örgütte biçimselleşme derecesi, yetenek ve profesyonellik gerektiren işlere göre değiştiği gibi hiyerarşik seviyeye göre de değişmektedir. Yetenek ve profesyonellik gerektiren işlerde biçimsellik daha az olduğu gibi, hiyerarşide üst düzeye doğru çıktıkça yine biçimselleşme azalacaktır (Robbins, 1990: 95).

Biçimselleşmenin derecesine göre ikiye ayırmamız mümkündür: maksimal biçimselleşme ve minimal biçimselleşme. Maksimal biçimselleşmede davranışlar tamamen belirlenmiştir. Bu tür biçimselleşmeye örnek olarak, üretim bandında sürekli aynı hattan geçen parçacıkları gösterebiliriz. Bu parçacıklar için tamamen belirlenmiş kurallar bulunmaktadır. Maksimal yöntemin karşısında minimal yöntem bulunmaktadır. Burada herhangi bir kural geliştirilmemiştir. Bu tür örgütlere örnek olarak ruh sağlığı hastaneleri gösterilebilir (Hall vd., 2005: 45).

Robbins (1990: 98-103) biçimselleşme tekniklerinin en popüler olan 5'ini şu şekilde ifade etmektedir: 1) İşgören seçimi (selection), 2) Görev gerekleri (role requirements), 3) Kurallar, prosedürler ve politikalar (rules, procedures and policies), 4) Eğitim (training), 5) Gelenekler (rituals).

1) İşgören seçimi: İşgörenlerin seçimi basit işlemler yerine çok karmaşık aşamalardan oluşmaya başlamıştır. Bu aşamalar; detaylı başvuru formu doldurmak, yazılı test, sözlü görüşme ve özgeçmiş araştırması şeklinde olmaktadır.

2) Görev gerekleri: İş analistleri, görevleri tanımlarlar ve örgüt içinde o görevi yapmak için ne tür bir örgütsel davranış gerektiğini belirlerler. Eğer görevden beklenen açık, net ve dar bir alanda belirlenmişse biçimselleşme yüksek demektir.

3) Kurallar, yöntemler ve politikalar: Kurallar; işgörenlere açık olarak neyi yapıp neyi yapmayacaklarını gösteren direktiflerdir. Yöntemlerin konuluş amacı ise iş akışını standartlaştırmak içindir. Politikalar, örgütün koyduğu esaslar dahilinde işgörenlerin davranışını sağlamaktır.

4) Eğitim: İşgörenlerin beklenen davranışı sergilemeleri için, stajyerlik ve derse verme gibi faaliyetlerin yer aldığı aşamadır.

5) Gelenekler: Gelenekler de biçimselleşme de çok ciddi rol oynarlar. Özellikle yazılı olmasa da, ast-üst ilişkisinde saygı gösterisi, üst düzeye çıktıkça daha gösterişli olanaklara sahip olmak bunlardan bazılarıdır.

Hangi yöntemlerle biçimselleşme sağlanırsa sağlansın, Mintzberg'e (1979: 82-83) göre yapılmak istenen şey, işgören davranışının belirsizliğini azaltmak ve böylece davranışları önceden tahmin edip denetlemektir. Tamamen biçimselleştirilmiş bir örgütte, işgörenler kesinlikle her olay için ne yapacaklarını bilirler. Herhangi bir kafa karışıklığı veya şaşırma olmaz. Ayrıca biçimselleşmenin sağlandığı örgütlerde işgörenlere eşit davranıldığı gibi alıcılara da eşit davranılır. Özellikle kamu kurumlarında işgörenlerin hakları yazılı olarak hukuk güvencesine alınmıştır. Bu şekilde işgörene adaletli davranılırken, alıcı veya hak sahibinin de hakları belirlenmiştir (Can, 2005: 153).

2.5.3. Merkezileşme

Merkezileşme; karar verme yetkisine sahip hiyerarşik seviyeleri tarif etmektedir. En basit ifade ile yetki örgüt kademesinin en tepesinde toplanmışsa yapı merkezi, yetki alt kademelere doğru dağıtılmışsa yapı ademi merkezidir (Daft, 2001:

18; Koçel, 2003: 173). Hall ve Tolbert'e (2005: 54) göre, merkezileşme derecesi gücün dağıtımını gösterir ve yapının tümünü özetlemenin en iyi yollarından birisidir. Diğer bir ifade ile merkezileşme; karar verme yetkisinin var olan kademeler arasında nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir (Koçel, 2003: 173).

Merkezileşmeyi daha iyi anlamak için aşağıdaki tespitlere bakılabilir (Robbins, 1990: 106-107):

1) Merkezileşme sadece resmi (formal) yapı ile ilgilidir. Bu anlamda sadece resmi yapıya uygulanabilir.

2) Merkezileşme karar verme inisiyatifine bakar.

3) Karar verme yetkisinin tek noktada toplanması bir kişi, birim veya seviyede değil üst düzeyde toplandığını ifade eder.

4) Bilgi akışı yetkilerin alt düzeylere verildiği bir sistemde yeterli kontrolü sağlayamaz, sadece üst yönetimin kontrolü geliştirmesine yardımcı olabilir.

5) Bilginin aşağıdan yukarıya gelmesi sırasında elbette aşamalarda bazı yorumlamalar olacaktır. Bu anlamda karar verme yetkisi her ne kadar merkezde toplansa da gelen bilgiler filtrelemeden geçirilip tam olarak üst yönetime iletilmezse kontrol da azalacaktır.

Bir örgütte merkezileşme derecesi, o örgütün iş görenler için ne düşündüğünü de göstermektedir. Buna göre yüksek merkezileşmede sıkı kontrol gerekirken, düşük merkezileşmede iş görenlerin kendi kendilerine işleri yürütebileceği düşüncesi vardır (Hall vd., 2005: 62).

Hatch'e (1997: 169) göre, merkezileşmenin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Yüksek derecede iş uzmanlaşması: Örgütlerde uzmanlaşmanın artması daha fazla merkezileşmeye neden olur. Çünkü yüksek derecede uzmanlık gereken işlerde inisiyatif kullanma hakkı yoktur.

2. Daha az yetki devri: Daha az yetki devredilmesi, daha fazla merkezileşmeye neden olur. Merkezileşme, yetkinin daha alt seviyelere devredilmesi yerine üst yönetimin elinde olmasını gerektirir.

3. İşlevsel bölümlerin daha fazla kullanımı: İşlevsel bölümlerin daha fazla kullanımının sonucu daha fazla merkezileşmeye neden olmalıdır. Bu durum eşgüdüm sorununu ortaya çıkarır. Sonuçta, eşgüdümü sağlayacak güç üst yönetimde olacaktır.

Bu bölümde önce bürokrasi kuramı ve Weberyen model genel anlamda ele alınmış, daha sonra Weberyen Bürokrasi kuramından doğan örgütsel yapı ve örgütsel yapı boyutları incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, örgütsel değişime direnç ve örgütsel yapının örgütsel değişime direnç ile arasında olası ilişkileri üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Bu bölümde ilk olarak örgütsel değişim ile ilgili kavramlar açıklanacak, bu açıklama sonrasında örgütsel değişime direnç kavramı kısaca tanımlanacaktır. Daha sonra, gerek değişim gerekse de değişime direnç yazınında önemli bir yere sahip olan Lewin (1947) ve Coch ve French'in (1948) çalışmaları detaylıca incelenecektir. Arkasından dirençle ilgili yapılan çalışmalar, nedenlerini ele alan ve diğer açılardan ele alan çalışmalar olarak incelenecek ve son kısımda ise örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasında olası ilişki kuramsal bazda ele alınacaktır.

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLE İLGİLİ KAVRAMLARA GENEL BAKIŞ

Değişimin kaçınılmazlığı, örgütlerin de değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim süreci incelendiğinde, bu sürecin içerisinde bir örgütü biçimselleştirme, onun doğumu, dönüşümü, düşüşü ve ölümü görülebilir. Aslında son değişim bir bakıma kaçınılmazdır (Hall, 1997: 154). Organizasyonlardaki değişim, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme olarak tanımlanabilir (Aldag ve Stearns, 1987: 561, Aktaran Koçel, 2003: 688). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanırken, değişim yönetimi; hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 27.10.2008).

Değişimle ilgili olarak literatürde çeşitli kavramlar da kullanılmaktadır. Bunlardan birisi de örgüt geliştirmedir. Bennis'e göre örgüt geliştirme; "Örgütlerde değişime bir tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, uğraşlara ve değişimsel hıza ayak uydurabilmek için kullanılan bir eğitim stratejisidir" (Aktaran: Şimşek; 1996:336). Yüksel (2000) ise

örgüt geliştirmeyi; “örgütteki değişim sorunlarına davranışsal bilim bilgilerinden yararlanarak çözüm getirmeye ve örgütü bir üst gelişmişlik düzeyine çıkarmaya çalışan bir disiplin olarak tanımlamaktadır (Ed. Güney, 2000: 133).

Klasik yönetim teorileri ve ilk modernistler her zaman etkin örgütsel performans konusundaki örgütsel bilgiyi istikrarlı hale getirmek, rutinleştirmek ve rasyonelleştirmek konularına yönelmişlerdir. Bunun gibi istikrar odaklı çevrelerde değişimler iyi bir şeyin daha fazlasını yapmanın (daha rutin, daha yapısal, daha rasyonel) amaçlanan sonucu olarak görülürler. Değişim odaklı yaklaşım ise istikrar ve denge merkezli görüşleri bir tarafa atmıştır. Örgütsel değişim konusuna gösterilen yoğun ilgi endüstrileşme sonrası toplum hakkındaki tartışmalara da uymaktadır. Pek çok örgüt teorisyeni son dönemdeki ekonomik, teknik, sosyal ve kültürel değişimlerin küresel veya network yapılar gibi yeni örgütlenme yapılarını ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Amerikan örgütsel değişim uzmanları olan Rosabeth Moss Kanter, Berry Stein ve Todd Jick gelecekte daha esnek, değişime uyum sağlayabilen, daha az sayıda hiyerarşi kademesi olan ve fonksiyonlar ile birimler arasındaki sınırların daha gevşek olduğu örgütlerin görüleceğini iddia etmektedirler. Bu örgütler kişilere harekete geçmeleri ve girişimci olmaları için yetki verecekler, katkılarından dolayı çalışanlarını ödüllendirecekler ve beceri kazanma konusunda destekleyeceklerdir. Bunlar, ortak girişim, ortaklık veya konsorsiyumu kapsayan küresel örgütlerdir (Hatch, 1997: 350).

Değişimle ilgili değişik sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, değişim türleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Koçel, 2003: 691-694):

- Planlı-plansız değişim: Planlı değişim, değişim sürecinin her aşamasının önceden kararlaştırılıp daha sonra uygulamaya geçilmesidir. Plansız değişim ise, değişim amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği, bu anlamda örgütün uymaktan başka çaresi kalmadığı değişimi ifade eder.

- Makro-mikro değişim: Makro değişim bütün olarak örgütün tümünü kapsarken, mikro değişim örgütün içinde veya alt ve üst düzeyde herhangi bir

konudaki değişimi ifade etmektedir. Örgütsel anlamda bakıldığında, değişimin çok küçük veya çok büyük olduğu görülebilir. Bu durum, bütün değişimlerin aynı olmadığını da göstermektedir (Sweeney ve McFarlin, 2002: 395).

- Zamana yayılmış-ani değişim: Zamana yayılmış değişim, daha uzun zaman yayılan değişimi ifade ederken, ani değişimde yapılacak değişimler kısa sürede tamamlanmaya çalışılır.

- Proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim: Öngörücü değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre bir örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini ifade etmektedir. Böylece beklenen şartlar gerçekleştiğinde örgüt de bu duruma hazır olacaktır. Tepkisel değişim ise, örgütün fiilen karşılaştığı durumlar yüzünden yaptığı değişimleri ifade etmektedir.

- Geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim: Yukarıda açıklanan makro-mikro değişimin farklı bir ifadesi olarak görülebilir. Böylece bir örgütte değiştirilmek istenen konuların sayı ve yaygınlığına göre, değişim geniş kapsamlı veya dar kapsamlı olarak tanımlanabilir.

- Aktif-pasif değişim: Aktif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Pasif değişim ise, örgütün çevresinde oluşan yeni koşullara uyum sağlayabilmek için kendini değiştirme çabasıdır.

- İyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim: Adım adım değişim, Kaizen olarak da bilinen ve küçük çapta ve sürekli yapılan değişimleri; radikal değişim ise, mevcut durumun tamamen değiştirilmesini ifade eder.

Değişim teorisi, örneğin yetkiye sahip bir kişi veya grup gibi bir değişim biriminin örgüte planlanmış bir biçimde değişimi sunduğu modernist planlı değişim modelleriyle başlamıştır. Bu model ani değişim teorilerinin oluşmasının yolunu açmıştır. İlk planlı değişim modellerinden birisi Kurt Levin'in Çözme, Değişim ve Dondurma (Unfreezing, Change, Refreezing) modelidir. Çağdaş modernist alternatifi

ise Üç Büyükler (Big Three) modelidir. Bu model, modernist perspektif içerisinde değişim konusunda dinamik ve devrimsel düşüncenin bir örneğini sunmaktadır. Örgütsel değişimin kültür teorisi ile oluşturulan iki sembolik yorumlayıcı modeli de bu modelleri takip etmektedir (Hatch, 1997: 353).

Modernistlere göre yeni örgütsel yapılara ihtiyaç duyulmasının nedeni çevresel değişimdir ve bu görüşün temelini ürünlerdeki, piyasalardaki, teknolojideki ve toplumdaki sürekli değişime dayandırmaktadırlar. Değişimi takip edebilmek ve başa çıkabilmek için örgütlerin değişim için inşa edilmesi gerekecektir ve örgüt teorisyenlerinin bunları tanımlamak ve açıklamak için dinamik modellere ihtiyaç duyacaklardır. Çevre daha istikrarlı ve daha az karmaşık olduğunda örgütlerin uyum yetenekleri daha az olur ve örgütler daha hiyerarşik olurlar. Bu koşullar altında statik modeller yetersiz kalmaktadır (Hatch, 1997: 351).

Değişim konularına bakıldığında, değişim örgütün belli bölümlerinde olabileceği gibi, tamamında da olabilir (Rollinson, 2002: 651). Dört çeşit örgütsel değişim (Tablo 5'e bakınız) biçiminden bahsedilebilir (Sweeney ve McFarlin, 2002: 397).

3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENCİN TANIMI

İlk “örgütsel değişim” yaklaşımını ortaya koyan ve detaylı analizini yapanlardan birisi olan Lewin (1947), değişim kavramıyla birlikte hemen “direnc” kavramını da kullanmış böylece “değişim” ve “direnc” genelde literatürde hep birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Yazar burada ilk olarak “değişime direnc” kavramını ortaya koymakta, değişime karşı grup tepkisini de olumluluk açısından “arzu” ve olumsuzluk açısından “direnc” olarak ifade etmektedir. Böylece yazar her ne kadar açık bir “direnc” tanımı yapmamakta ise de, var olan değişimi desteklemek için ortaya çıkan yaklaşıma “arzu”, tam tersine destek yerine karşı çıkma yaklaşımına ise “direnc” demektir.

Tablo 5: Örgütsel Değişim Boyutları

<p>Stratejik Değişim</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Büyüme duruşu▪ Etrafında dolaşma (Turnaround) yaklaşımı▪ Ekonomiklik (Retrenchment)▪ Dengelilik (Stability) <p>Teknolojik Değişim</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Süreç otomasyonu▪ Network kurma▪ Donanım güncelleme▪ Yeni yazılım uygulaması <p>Yapısal Değişim</p> <ul style="list-style-type: none">▪ İşlevsel yeniden örgütlenme▪ Hiyerarşinin düzleştirilmesi▪ Takım yapısı▪ Gücün ademi merkezileştirilmesi <p>İnsanların Değişimi</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Davranış/adama sorunları▪ Performans etkileri/gelişmeleri▪ Çalışma yaşamı inisiyatiflerinin kalitesi▪ İşin yeniden tanımlanması/motivasyon çabaları
--

(Aktaran: Sweeney ve McFarlin; 2002: 397). Lussier, R.N. (1997). Management: Concepts, applications, skill development. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, s. 248.

Lewin'den hemen bir yıl Coch ve French (1948) yaptıkları çalışmada, çalışanların genelde işlerini değiştirmek istemediklerini, bu yüzden iş değişikliği önerilen çalışanların genelde işi bırakma tehdidinde bulunmalarının olağan olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, inceledikleri pijama fabrikasında yapılan iş değişikliği sonrası her bir çalışanın ilk işe girdiği zamanki işi öğrenmesi ile iş değişikliği nedeniyle yeni işi öğrenmesi karşılaştırıldığında, iş değişikliğindeki iş öğrenme süresi uzamakta, yani çalışanlar var olan değişime bir nevi tepki göstermektedirler. Bu tepki Coch ve French'e göre motivasyon eksikliğinden kaynaklanan "değişime direnç"tir. Çalışanlar tepkilerini; hayal kırıklığı, önceki seviyede üretim yapacağına dair umudunu yitirme, hata yapma duygusu ve düşük düzeyde istek olarak göstermektedirler.

Zaltman ve Duncan (1977:63) değişime direnci, statükonun değişmesi durumuna karşı aynı koşulların korunmasına hizmet eden davranışlar olarak tanımlamaktadır. Direnç aynı zamanda çok boyutludur. Çok boyutluluk kendini çalışanlar tarafından beklenmeyen gecikmeler, maliyet ve huzursuzluk şeklinde gösterebilir (Ansof, 1988: 207). Bemmels ve Reshef (1991: 231) direnci, çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme çabaları şeklinde kendini gösteren eylemler olarak ifade etmektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Değişim kavramı örgüt yazınına girdiğinden beri, "direnç" kavramının da hemen beraberinde kullanıldığını görülmektedir. Böylece nerede "değişim" kavramı kullanılırsa hemen orada "direnç" kavramının kullanılması da doğal olacaktır. Ancak geçmişte, "direnç" kavramı olumsuz bir nitelime olarak düşünüldüğünden değişimin önünde bir engel olarak düşünülmüş ve olumsuz bir faktör olarak kullanılmıştır.

Lewin'in 1947 yılında Human Relations dergisinin ilk sayısına yazdığı ve kuramsal açıdan "örgütsel davranış" teorisine ciddi katkı sağlayan, "Grup Dinamiklerinde Öncüler: Sosyal Bilimlerde Kavram, Yöntem ve Gerçeklik; Sosyal Denge ve Sosyal Değişim" adlı çalışması, gerek "değişim" için gerekse de "değişime

direnç” açısından önemli bir başlangıç noktasıdır. Bundan dolayı Lewin’in modeli değişim ve değişime direnç açısından detaylıca incelenecektir. Hemen arkasından, Coch ve French tarafından 1948 yılında yapılan “değişime direncin üstesinden gelme” adlı çalışmaya geniş yer verilecektir. Daha sonra örgütsel değişime dirençle ilgili yapılan çalışmalar, direncin nedenlerini ele alan çalışmalar ve diğer çalışmalar adı altında incelenecektir.

3.3.1. LEWIN’in Çalışması

Lewin (1947: 12-36) fizikte kullanılan “alan” teorisinin sosyal bilimlerde de uygulanabileceğini “sosyal gerçeklik ve kavramlar” başlığı altında incelemiştir. Yazara göre; sosyal olaylar bütün olarak sosyal alana bağlıdır. Bu şekilde alan teorisinin fizikte başarılı bakışı ve psikolojideki çıkışı sosyal alanlarda da geçerlidir. Çünkü sosyal alanda da karşılıklı bağımlılıklar söz konusudur.

Yazar sosyal alanda “öznel” ve “nesnel” öğeleri incelediği bölümde; sosyal bilimin iki soruyla karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; birimin büyüklüğü ve grup yaşamında rol algısıdır. Lewin; “grupları birim olarak görmek sosyal alanın “öznel” ve “nesnel” nitelikleri arasındaki açmazı elimine etmez. Grup amaçlarını, grup standartlarını, grup değerlerini ve grubun kendi açısından kendisine ve diğer gruplara nasıl “baktığını” hesaba katmaksızın grup davranışını tahmin etmek olanaksızdır.” diyerek sosyal bilimlerde grupların davranışları ve davranışları anlamanın ne kadar önemli olduğunu altını çizmektedir.

Yazar, değişim ve değişmezlik kavramlarının göreliliğini belirttikten ve grup yaşamının değişimsiz olamayacağını vurguladıktan sonra, “değişmezlik ve değişime direnç” başlığında yine grup yaşamını örnek vererek değişimi incelemiştir. Değişime direnci incelediği bu bölümde, yine grup yaşamından yola çıkarak bir fabrikada bulunan çalışma grubunu örnek vermiştir. Eğer çalışma grubunun koşulları aynı devam ederse üretim seviyesi de aynı devam etmelidir, çünkü “aynı koşullar aynı etkileri” yaratır. Oysaki grup üyelerinden birisi hastalanır ve üretim seviyesi aynı kalırsa işte o zaman bir değişime “direnç” söz konusudur. Diğer taraftan bu tür

durumda grup davranışını anlamak için daha detaylı bir incelemeye de ihtiyaç olacaktır. Sosyal yönetimin görevi, grup yaşamının dinamiklerini anlamada özel olarak değişime “direnc” ve “arzu” konularına derin bir bakış göstermesidir. İşte bu inceleme, grup düzeyinde sosyal güçleri gösterecek sistem analizini gerektirecektir. Lewin burada ilk olarak “değişime direnc” kavramını ortaya koymakta, değişime karşı grup tepkisini de olumluluk açısından “arzu” ve olumsuzluk açısından “direnc” olarak ifade etmektedir.

Lewin’e göre değişim sadece bir parçayı değil ama bir bütünü yani sistemi etkilemektedir. Böylece, “sosyal denge”de (social equilibrium) değişim olması durumunda sosyal alanın tümünü incelememiz gerekir ki bunlar: gruplar, alt gruplar ile bunlar arasındaki ilişkiler ve değerleri kapsar. Yine yapılan değişime karşı bazı “sosyal alışkanlıklar” (social habits) engel oluşturabilir. İşte bu sosyal alışkanlıklar bir nevi değişime “içsel direnc” oluşturabilir. Direncin “üstesinden gelmek” (to overcome) için ek güç kullanımı gerekebilir. Yazar burada alan-kuvvet analizi yaklaşımıyla, değişimde değişime karşı kuvvet ve değişime yandaş kuvvet bulunduğunu ve bu kuvvetlerden hangisi daha baskınsa o tarafın kazanacağını söylemiştir. Yani değişimden yana olan kuvvetleri güçlendirmek değişimin başarısı, aksi takdirde ise değişimin başarısızlığı anlamına gelecektir. Lewin sosyal alışkanlıkların değişmezlik doğurabileceğini, bunun ise fizikte olduğu gibi bir “içsel direnc” yaratabileceğini ifade etmektedir.

Lewin’e göre bireylerin değişime gösterdikleri direnci anlamak için grupların tavrına bakmak gerekir. Öncelikle kişiler belirli değerleri, inançları ve eylemleri olan gruplar içinde yer alırlar. Yani grup üyelerine belirli kimlikler, bağlı buldukları bu yapılardan geçer. Böylece herhangi bir değişim durumunda öncelikle grup tavrının önemli olduğunu, bireyin eğer gruptan ayrılmak istemiyorsa değişime direnc göstereceğini ifade etmiştir. Aynı zamanda grup değerleri değiştiğinde ise kişinin göstereceği direnc de düşük olacaktır. Yani değişimde odak noktası gruptur.

Lewin çalışmasında daha sonra örgüt yazınında en sık kullanılan modellerden biri olan planlı değişimin üç aşamasını anlatmaktadır. Böylece yazara göre, değişime

karşı statüko devrede olacağından statükoyu bozmak için daha fazla bir güç kullanımı gerekli olacak, bunun için de öncelikle grubu çözmek (unfreezing) gerekecektir. Grup artık pozitif güç kullanımından dolayı eylem (action) aşamasına geçecektir. Elbette bu güç kullanımı sürekli olmayacak, arzu edilen seviyeye gelindiğinde bir son verilecektir. İşte bu noktada, yeniden dondurma (freezing) gündeme gelecektir. Elbette yine yazar bu konudaki tespitlerini grup üzerinden yapmaktadır. Çünkü yazara göre insanlarda değişim yapmanın yolu da gruplardan geçmektedir. Ayrıca Lewin değişimin grup yerine bireysel düzeyde gerçekleştirilmek istenmesi durumunda “değişime direnç” ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Bundan dolayı, grup standartlarını değiştirerek kişinin yeni grup standartlarına uyumunu sağlayarak değişime karşı direncinin düşürülebileceğini ifade etmiştir.

3.3.2. COCH ve FRENCH’in Çalışması

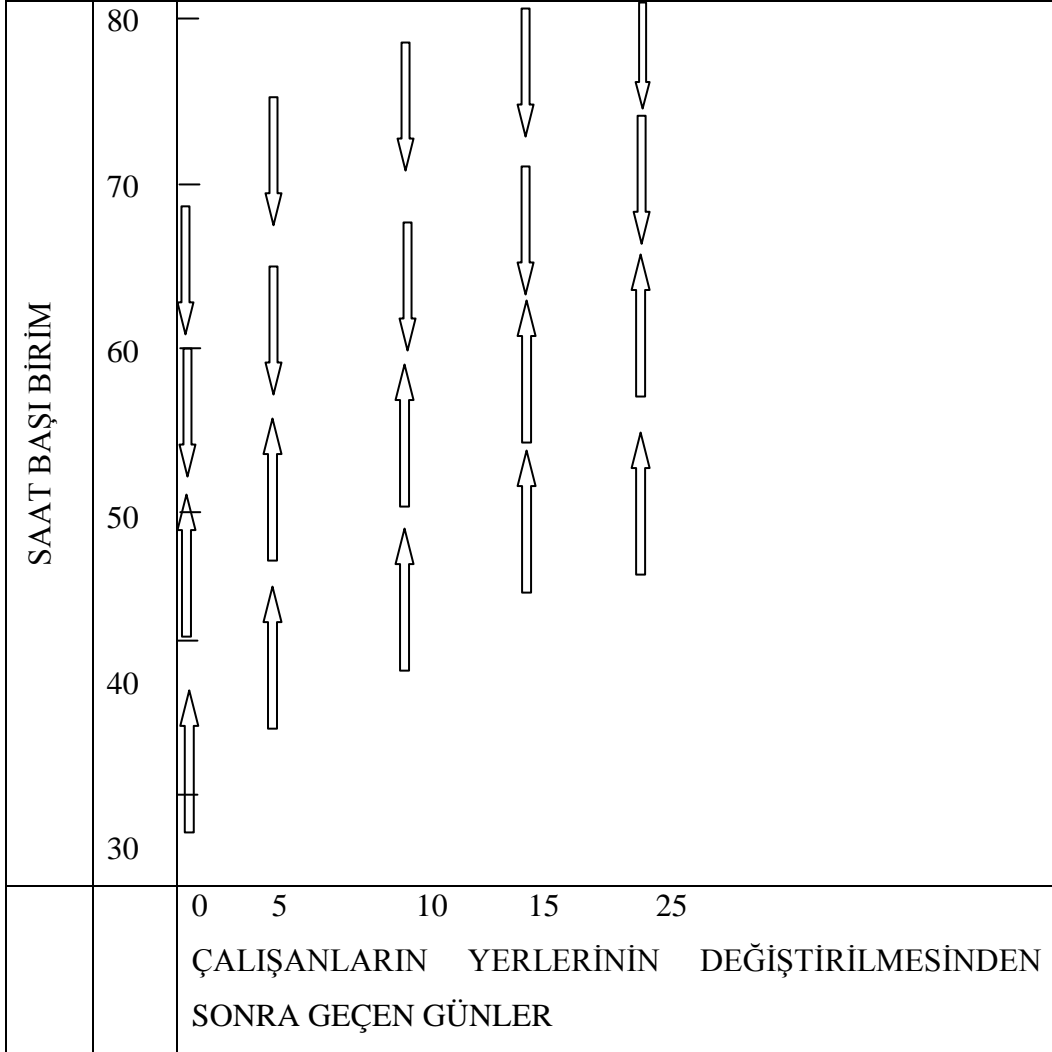
Bu alandaki bir diğer önemli çalışmayı ise Coch ve French (1948: 512-531) ABD’de Virginia eyaletinin küçük bir kasabası olan Marion’da yerleşik Harwood pijama fabrikasında yapmışlar, incelemenin adını “değişime direncin üstesinden gelme” (overcome to resistance to change) olarak koymuşlardır. Aslında bu tanımlama bir anlamda örgüt yazınında ciddi bir etki yaratacak ve artık “değişime karşı direnç” denildiğinde hemen akla bu direncin ortadan nasıl kaldırılacağına yolları gelecektir. Yazarlara göre, Amerikan endüstrisinde değişim kaçınılmaz olduğundan, savaş sonrası yaşanan yüksek oranlarda işten ayrılma ve iş değiştirme, iş tanımlamalarında değişikliği şart kılmıştır. Bu anlamda bir eylemde bulunan Harwood fabrikasında işte ve yöntemlerde yapılması gerekli değişimler, üretim çalışanlarının “direnç” göstermesine neden olmuştur. Üretim çalışanlarının gösterdiği direnç türleri şunlardır: yeni yöntemler kullanılan parça oranlarından yakınma, yüksek iş değişimi (turnover), çok düşük verimlilik, kısıtlı çıktı ve yönetime karşı belirgin saldırganlık. Böylece sonradan birçok kitap ve makalede kullanılacak ve aslında “fabrikanın bakış açısını gösteren” iki soru sorulmaktadır: 1) insanlar neden çok güçlü şekilde değişime direnç gösterirler? 2) bu direncin üstesinden gelmek için ne yapmalı?”.

Coch ve French'in incelemelerine konu olan pijama fabrikasında, 500'ü kadın ve 100'ü erkek olmak üzere toplam 600 çalışan bulunmaktadır ve bu çalışanlar genelde kırsal kesimde yaşayan ve daha önce bir iş deneyimi bulunmayan kişilerden oluşmaktadır. Yazarlara göre şirket, çalışanlarla ilişkilerinde "liberal" ve "ilerici" dir. Fabrikanın çalışanları, bireysel teşvik sistemiyle çalışmaktadırlar. Yazarlara göre, çalışanlar genelde işlerini değiştirmek istememektedirler. Bu yüzden iş değişikliği önerilen çalışanların genelde işi bırakma tehdidinde bulunmaları olağandır. Fabrikada yapılan iş değişikliği sonrası, her bir çalışanın ilk işe girdiği zamanki işi öğrenmesi ile iş değişikliği nedeniyle yeni işi öğrenmesi karşılaştırıldığında, ikinci durumun daha uzun sürdüğü yani değişime çalışanın bir nevi tepki gösterdiği görülmüştür. Bu tepki yazarlara göre motivasyon eksikliğinden kaynaklanan "değişime direnç"tir. Çalışanlar tepkilerini; hayal kırıklığı, önceki seviyede üretim yapacağına dair umudunu yitirme, hata yapma duygusu ve düşük düzeyde istek olarak göstermektedirler.

Coch ve French de Lewin gibi yaptıkları çalışmada ana birim olarak grupları almışlardır. Yani asıl olan gruptur, bireyde yapılacak değişim ancak grupta yapılacak değişimle mümkündür. Böylece "değişime direnç" kavramını: "bireysel bir hayal kırıklığı tepkisi ile kuvvetli grup-tesirli (group-induced) güçlerin bileşimi" olarak ifade ettikten sonra, "değişime direncin üstesinden gelme" yöntemi olarak grup yönteminin en iyi yol olacağını belirtmişlerdir.

Yazarlar, Harwood işletmesinde yapılan değişimi Lewin'in durağana-benzer denge yaklaşımıyla değerlendirmişlerdir. Buna göre, üretimi hızlandırma eğiliminde olan yukarıya iten güçler ve üretimi yavaşlatmak isteyen aşağıya iten güçler bulunacaktır. Yazarlara göre üretim seviyesini aşağı doğru iten 3 güç vardır: 1) iş gücü, 2) zorluktan kaçınma ve 3) grup standartları; yukarıya doğru iten 3 güç vardır: 1) standart üretim amacı, 2) yönetim baskısı ve 3) rekabete sahip grup standardı. Şekil 1'de görüldüğü gibi iş değişimleri başlamadan Harwood fabrikasında saatte 50 birim üretim yapılmakta, yani durağana-benzer denge 50 birimdir. Daha sonra bu dengeyi değiştirmek için, aşağıdan uygulanan güçle üretim seviyesi yukarı doğru kaydırılmıştır.

Şekil 1: Harwood İşletmesinde Değişim ve Denge



Kaynak: Coch ve French, 1948, s. 526

Yazarlara göre, “değişime karşı grup direnç”ini uyarlamak veya toptan kaldırmak için yöntemler vardır. Bunun için yazarlar; yönetimin çalışanlarla iyi iletişim kurmasını, değişim planlamasına çalışanların katılımının sağlanmasını önermektedirler.

3.3.3. Örgütsel Değişime Direncin Nedenlerini Ele Alan Çalışmalar

Omrani (1992: 16), çalışanların işletmede meydana gelen değişikliklere gösterdikleri tepkileri iki grupta ele almaktadır: orta düzey yöneticilerinin dirençleri ve alt düzey çalışanların dirençleri. Orta düzey yöneticiler genellikle var olan

konumlarını kaybetme korkusuyla, alt düzey çalışanları da işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma riski gibi nedenlerden dolayı değişim çalışmalarına direnmektedirler. Böylece yazar, örgütlerde farklı konumlarda bulunan çalışanların farklı nedenlerle değişime direnç göstereceklerini ortaya koymuştur.

O Conner (1993: 33) “Direnç: Değişimin Yansımaları” adlı çalışmasında, doğru bir teşhis için direnç nedenlerini doğru tespit etmenin önemli olduğunu söylemiş ve beş bilinen direnç nedeninden bahsetmiştir. Bunlar; 1) değişim için gerekli olan inanç eksikliği, 2) değişim gereksinimine farklı tanımlamalar, 3) değişimin hedefleri üzerinde anlaşmazlık, 4) hedefe ulaşılabileceğine dair inanç eksikliği ve 5) değişim yönetimine duyulan güvensizliktir. Böylece yazara göre, bu nedenlerin ortadan kalkması direncin azalmasını sağlayabilecektir.

Lewin’den (1947) beri süregelen paradigmaya paralel bir düşünceyle Matejka ve Julian (1993: 10), değişim nasıl kaçınılmazsa değişime karşı direncin de o kadar kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar kendinden önce gelen diğerleri gibi, değişime karşı her zaman direnç beklemek gerektiğini söylemişlerdir. Yazarlara göre değişimi etkileyecek on direnç nedeni: saygı, değerlendirme, tatmin, kayıtsızlık, güçlülük, gelenek, gerilim, normlar, bağlılık ve beklentilerdir.

Torenvlied ve Velner (1998: 165-185) yaptıkları çalışmada, Hollanda’da faaliyet gösteren küçük bir nakliye firmasında kalite standartları uygulaması karşısında ortaya çıkan direnci analiz etmişlerdir. Bu analizde, örgütsel değişime direnci etkileyen değişkenler olarak (bağımsız değişkenler); meşruluk (legitimacy), iş tatmini, resmi pozisyon olarak adlandırılan yetki ve birim gruplandırma (Unit Grouping) ile gayri resmi ağı içeren öneri (advice) ve güven (trust) kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; meşruluk algılaması ile direnç arasında negatif ilişki, iş tatmini ile direnç arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, resmi pozisyonla direnç arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Aksu (2000: 37-44) “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar” adlı çalışmasında, daha önceki birçok yazar gibi,

değişime karşı çalışanların direnç göstereceklerini söylemiştir. Yazar direnç oluşmasını sağlayacak hataları: değişim ihtiyacının çalışanlara yeterince hissettirilmemesi, zayıf bir yönetici ekibinin kurulması, vizyonsuzluk, vizyonu tarif edememe, vizyonun önündeki engeller, kısa vadeli hedefsizlik, zaferi erken ilan etmek, kurum olamamak, yetersiz iletişim, yeni roller için yeterince hazırlık yapılamaması ve tasarımdan uygulamaya geçilmesi olarak ifade etmiştir.

Jones (2001: 393) yaptığı çalışmasında dört çeşit direnç sınıflandırması yapmıştır: örgütsel düzey, fonksiyonel düzey, grupsal düzey ve bireysel düzeydir. Örgütsel düzeyde direnç nedenleri; yapı, kültür veya strateji kaynaklı olabilir. Fonksiyonel düzeyde direncin nedenleri ise, alt birimlerin oryantasyondaki farklılıklar ile güç ve çatışmadan kaynaklı olabilir. Grup düzeyinde direncin nedenleri; normlar, birbirine bağlılık (cohesiveness) ve birlikte düşünmeden (groupthinking) kaynaklanabilir. Bireysel bazda direnç; bilişsel taraflılık, belirsizlik ve güvensizlik (unsecurity), seçici algılama ve tutma ve alışkanlık nedeniyle olabilir.

Dowson'a (2002: 19) göre insanların değişime direnç göstermesinin en önemli nedenlerinden birisi, değişimin var olan düzeni ortadan kaldırıp belirsiz bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Böylece, çalışanlar statükonun devamını isteyebilirler, bundan dolayı da direnç gösterebilirler. Dowson dirence neden olan faktörleri şu şekilde tanımlamıştır:

- Meslekte önemli değişim (istenen niteliklerde değişim)
- İş güvencesinin düşmesi (çalışma güvencesine tehdit)
- Psikolojik tehdit (gerçek olan veya algılanan)
- Sosyal düzende bozulma (yeni çalışma düzeni)
- Statünün düşürülmesi (hiyerarşik yetki ilişkisinin yeniden tanımlanması)

Harris'in (2002: 58-70) "Pazar-odaklı kültür değişimini sabote etme: direnç gerekçeleri ve yaklaşımlarının bir keşfi" adlı çalışmasının amacı; örgüt üyelerinin yönetim tarafından sunulan pazar-odaklı değişim programlarını sabote etmek, engellemek veya geciktirmek davranışlarının arkasında yatan mantığı ortaya çıkarmaktır. Böylece bu çalışmada, neden yöneticiler ve çalışanların şirketlerinin pazara odaklanmasına direnç göstereceklerine ilişkin teori geliştirilecektir. Yazar çalışmasının sonucunda, pazar odaklı yaklaşımı engellemek için beş davranış ortaya çıkarmıştır. Bunlar: burun kıvrma (lip service), sürdürülen tartışma (prolonged argument), kaçırmak (hijacking), korku yaratma (scarsity creation) ve doğrudan çatışmadır (direct conflict).

Jensen (2003: 7-63) "örgütsel değişime bireysel direnç: personel kontrolü ve iş belirsizliğinin (ambiguity) etkisi" adlı çalışmasında; kontrolün kaybedilmesi algısı ile iş belirsizliğinin, örgütsel değişime esnekliği (resillience) veya direnci belirleyip belirlemediğini araştırmıştır. Yazara göre örgütsel değişime esneklik ile buna karşı örgütsel değişime direnç konusunda bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmaya göre, yüksek düzeyde iş belirsizliği ve düşük seviyede personel kontrolü, esnek davranan çalışanların direnç göstermelerine neden olacaktır. Ancak çalışmanın bulguları, yazar tarafından ileri sürülen varsayımı desteklememiştir.

Hall ve Tolbert'e (2005: 157) göre, çalışanlar kendilerine karşı hissettikleri tehdit ve rahatsızlıktan (uncomfortable) dolayı değişime direnç gösterirler. Böylece genel yargının aksine, yapılan bu çalışmada da çalışanların asıl kayıpları için tepki gösterecekleri ifade edilmiştir. Yazarlar ayrıca, örgütlerin doğasında tutuculuğu barındırdıklarını söylemişlerdir.

Khassawneh (2005: 15) yaptığı çalışmasında, Ürdün'deki bürokratik örgütlerde yönetsel değişime çalışanların gösterdiği direncin ana nedenlerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda yazar tarafından; çalışanların katılımının olmaması, uygun olmayan teşvikler, çalışanlar ve üst yönetim arasındaki güven eksikliği, değişimin amacının net olmaması gibi nedenler değişime direnç doğuran beş önemli ana etken olarak ortaya koyulmuştur.

Oreg (2006: 73-76) “kişisellik, bağlam ve örgütsel değişime direnç” adlı çalışmasında, bir model önermiş ve test etmiştir. Yapılan çoğu çalışmanın aksine, bu çalışmada çok boyutlu bir yaklaşım sergilenmiştir. Çalışmada, direnç bileşenleri, çalışanların kişiselliği, örgütsel bağlam ve çalışma ile ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yazar, Piderit’in (2000) çalışmasına paralel olarak direnci üç boyutlu tutum olarak kabul etmiştir. Duygusal bileşen kişinin değişim hakkında nasıl hissettiğini ortaya koyar. Bilişsel bileşen, kişinin değişim hakkında ne düşündüğünü gösterir. Davranışsal bileşen ise kişinin değişime karşı ne tür bir eylem veya niyeti olduğunu ortaya koyar. Ayrıca bu üç bileşen birbirinden bağımsız değildir. Ancak yine de bu çalışmada her bir bileşen bir birinden ayrıştırılmış, böylece her birinin ayrı bir özellik göstermesi sağlanmıştır. Yazar çalışmasında kurduğu modelde, örgütsel değişimin önde gelenleri (antecedents) ile sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermek istemektedir. Yapısal eşitlik modelinin uygulandığı çalışmada teorik modelde yer alan değişkenler şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kişisellik: mizaçtan gelen değişime direnç
- Bağlam: güç ve prestij, iş güvencesi, esas ödüller, yönetime güven, bilgi, toplumsal etki
- Değişime direnç: duygusal direnç, davranışsal direnç, bilişsel direnç
- İşle ilgili sonuçlar: iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devam etme isteği.

Szabla (2007: 525-548) yaptığı çalışmasında örgütsel değişime direnci çok boyutlu bakış açısıyla incelemiştir. Yazara göre direnç, örgütsel değişimin önünde en önemli engellerden birisi olarak görülse de, araştırmacılar ve uygulamacılar aslında direncin çok boyutluğu hakkında çok fazla bilgiye sahip değillerdir. Örgütsel değişime direnci kapsamlı olarak anlamaya engel iki faktör bulunmaktadır. Birincisi, örgüt teorisyenleri ve uygulamacıları bir türlü direnci kavramlaştırmada ortak noktaya ulaşamamışlardır. Bazıları direnci sadece negatif boyutlu görürken bazıları ise pozitif boyutlu görmüşlerdir. İkincisi, örgütsel değişime direnç çok boyutlu

çalışılmamış, sadece bir boyutu ele alınmıştır. Böylece; araştırmacılar genelde bilişsel, duygusal ve niyetsel (davranışsal) boyutların yalnızca birisini incelemişlerdir. Yazar bu çalışmada hem direnci negatif ve pozitif yanlarını alarak kullanmış hem de direncin üç boyutunu birlikte analize dahil etmiştir. Çalışmanın amacını; değişim liderliği stratejisi algısı ile değişime tepkinin bilişsel, duygusal ve niyetsel boyutlarıyla ilişkisini incelemek olarak koyulan çalışmada, liderlik stratejisi algısı ile değişime direnç arasında ilişki bulunmuştur.

Almanya'nın çeşitli üniversitelerinde görev yapan Peus vd. (2009: 158-161) örgütsel değişimlerin dirençle karşılaştığını ifade etmişlerdir. “Örgütsel değişim çabalarını yönetme ve liderlik etme” adı verilen çalışmada; neden ve hangi şartlar altında çalışanların direnç gösterdikleri ile direncin neler olduğu ele alınmıştır. Yazarlar, direncin sadece negatif sonuçlarının bulunmadığını aynı zamanda pozitif sonuçlar da doğurabileceğini varsaymışlardır. Araştırmada çalışanların direnci şu şekilde incelenmiştir:

Belirsizlik (uncertainty): Belirsizlik örgütsel değişim sürecinde karşılaşılan olası çalışan tutumlarından birisidir ve çalışanın belirsizliğini minimize etmenin yollarından en önemlisi yöneticiler tarafından iletişime geçilmesidir.

Başarısızlık korkusu (fear of failure): Çalışanların değişim sırasında olası tepkilerinden birisidir. Değişim sırasında çalışanlar, yeni teknoloji veya iş süreçlerini kavrayamayacaklarından endişe edebilirler. Bu da çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Böylece eğer çalışanlar bu sorunların üstesinden geleceklerine inanırlarsa daha az direnç göstereceklerdir.

Anlamda aksama (distruptions in sense making): Çalışanlar açısından değişimin anlamlı olması önemlidir. Burada da iletişim, direnci önlemede önemli bir rol oynar.

3.3.4. Örgütsel Değişime Direnci Diğer Açılardan Ele Alan Çalışmalar

Matejka ve Julian (1993) gibi Maurer (1996: 56-58) de “değişime destek sağlamak için direnç kullanma” adlı çalışmasında; örgütlerde gerçekleştirilecek herhangi bir değişimde dirençle karşılaşılmasının kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Yazar, dirence karşı ortak yaklaşımları; güç kullanımı, nedensel zor kullanımı, kayıtsız kalma ve anlaşma yapma şeklinde ifade etmiş; ancak bu yaklaşımların işe yaramadığını vurgulamıştır. Maurer’e göre, bu yaklaşımların çalışmamasının nedenleri ise; kayıp/kazanç düşüncesi ve ortaya konan düşüncelerin seçkin olduğu yaklaşımıdır. Yazar çözüm olarak “sıra dışı yaklaşım kullanımı”nı (unconventional approach) önermekte ve bu yaklaşımı: 1. Açık odaklanmaya devam edin, 2. Direnci kucaklayın, 3. Direnç gösterenlere saygı gösterin, 4. Dirençle ilgilenirken soğukkanlılığınızı korumaya özen gösterin ve 5. Dirençle birleşin diyerek açıklamaktadır.

Henry (1997: 147) “örgütsel değişime direncin üstesinden gelme” adlı çalışmasında; değişime karşı direncin kaçınılmaz olduğunu, statükoyu değiştirmenin direnç doğurmasının doğal olacağını belirtmiştir. Yazara göre, bazı yöneticiler değişim karşısında dirençle karşılaştıklarında hayal kırıklığı yaşarlarken bazı yöneticiler değişim stratejilerinde bir hata ararlar. Oysaki değişime karşı direnç kaçınılmazdır, çünkü insanlardan davranışlarını yeniden sorgulamaları ve değiştirmeleri istenir. Bu anlamda Henry’nin düşüncesi Maurer’e yakındır.

Agocs (1997: 917-929) “kurumsallaşmış örgütsel değişime direnç: reddetme, eylemsizlik ve baskı” adlı çalışmasında; geçen 50 yıllık süreçte örgütsel değişim konusunun hem teorik hem de pratik açıdan ele alındığını ve literatürde örgütsel değişimden bahsedildiğinde kaçınılmaz olarak direncin de işlendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte örgütsel yapı ve süreçte kurumsallaşmış direncin doğası ve biçimi konusunda çok az tartışma yaşanmıştır. Yazar bu çalışmasında konuyu “kuramsallaşmış direnç” olarak ele almış ve örgütsel yapıların ve süreçlerin bu tür direnci doğuracağını iddia etmiştir. Yazar çalışmasının sonucunda altı strateji

önermektedir: diren, müttefikler yarat, değişim için çalışma yap, var olan kaynakları etkin kullan, politik hareketli ol ve yeni paralel örgütler yap.

Direncin üstesinden gelinmesi gereken bir problem olduğuna ilişkin paradigmaya alternatif görüşlerden birisi Waddell ve Sohal'ın (1998: 543-547) "direnç: değişim yönetimi için yapıcı bir araç" adlı çalışmalarında yer almıştır. Yazarlar; direncin tarihsel olarak üstesinden gelinmesi gereken bir konu olarak ele alındığını, oysaki yeni çalışmalarda direncin yararlı olabileceğinin tartışıldığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre, değişime direncin üstesinden gelmeye çalışmak yerine ondan yararlanmak gerekmektedir. Bunun için ise direnci yönetmenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarının sonucunda; direncin hala karmaşık, çok boyutlu bir olgu olduğunu, sonuçlarının hem pozitif hem de negatif olabileceğini, aslında insanların değişime direnmediğini onun yerine değişimin yarattığı belirsizliğe ve potansiyel sonuçlarına direndiğini söylemişlerdir.

Değişime direnç kavramını eleştiren çalışmanın birisi de Dent ve Goldberg (1999: 25-40) tarafından "değişime direnç kavramını sorgulama" adlı makale ile yapılmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında, tarihsel olarak "değişime direnç" ve "değişime direncin üstesinden gelme" kavramlarına eleştirel olarak yaklaşmışlar ve detaylı olarak bu konuları analiz etmişlerdir. Waddell ve Sohal'ın (1998) yaklaşımlarına paralel olarak, Dent ve Goldberg de genel kanının aksine her değişime direncin mutlak olmadığı, insanların her zaman direnç göstermeyeceği; bunun yerine statü kaybı, rahatlıklarının ve ücretlerinin kaybı karşısında direnç göstereceklerini ifade etmişlerdir. Dent ve Goldberg, önemli yönetim ders kitaplarında değişime direncin nasıl ele alındığını çalışmalarında detaylı incelemişler ve direncin ortak noktalarını aşağıdaki Tablo 6'da göstermişlerdir. Yazarlar açısından, "değişime direnç" ve "üstesinden gelme" yaklaşımları "mental model"dir ve bu model temel olarak monolitikdir. Eğer bir değişim o örgütte bazı çalışanların statüsünde kayba yol açacaksa, yapılacak çalışma bunun üzerinde yoğunlaşmalıdır. Aksi takdirde, bu zor problemleri sadece "değişime direnç" olarak tanımlamak değişim çabalarını engeller.

Tablo 6: Değişime Direnç Nedenleri ve Stratejiler

YAZARLAR	Kreitner (1992)	Griffin (1993)	Aldag& Stearns (1991)	Schermerhorn (1998)	Dubrin& Ireland (1993)
<u>Direncin nedenleri</u>					
Sürpriz	X				
Atalet	X				
Yanlış anlama	X	X	X	X	
Duygusal yan etkiler	X	X	X	X	
Güven yoksunluğu	X	X	X	X	
Başarısızlık korkusu	X				X
Kişisellik çatışmaları	X	X	X	X	
Eksik eğitim	X				
İş güvenliğine tehdit	X	X	X	X	X
Çalışma grubunun bozulması	X	X	X	X	
Yetersiz çıktı korkusu					X
Değişim hataları					X
Belirsizlik		X	X	X	
<u>Üstesinden gelme stratejileri</u>					
Eğitim	X	X	X	X	
Katılım	X	X	X	X	X
Kolaylaştırma	X	X	X	X	
Görüşme	X	X	X	X	X
Manipülasyon	X	X	X	X	X
Zorlama	X	X	X	X	
Tartışma					X
Finansal yarar					X
Politik destek					X

Kaynak: Dent ve Goldberg, 1999, s. 28

Değişime direnç yazınında yapılan en önemli katkılardan birisi de Piderit'in (1999: 5-17) yaptığı çalışmadır. Yazara göre, yapılan çalışmaların çoğunda, değişime sadece yönetim gözünden bakılmıştır. Oysaki değişimi anlamak için çalışanların yönünden bakmak gerekmektedir. Diğer bir konu ise değişime karşı tutumun sadece "direnç" olarak ele alınmasıdır. Bu çalışmada bu kavram yerine değişime karşı tepki veya tutum kavramları çok boyutlu olarak kullanılmıştır. Yazarın, yapılan örgütsel değişime direnç çalışmalarına ilişkin bazı tespitleri şu şekildedir:

- Araştırmacılar üstü kapalı olarak şimdiye kadar, direncin astlar tarafından motive edildiğini varsaymışlardır.

- Araştırmacılar direncin sadece negatif sonuçlarına odaklanmışlar, potansiyel pozitif sonuçlarına kayıtsız kalmışlardır.

- Geçmiş çalışmalarda değişime direnç kavramı tutarlı şekilde belirlenmemiştir. Yapılan araştırmalarda; ya bilişsel, ya davranışsal ya da duygusal boyutu ayrı ayrı ele alınmıştır.

Böylece, yazar yeni bir yaklaşımla çalışanın değişime tepkisini yeniden kavramlaştırmıştır. Çalışmada; bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan sadece birisi yerine hepsi birlikte kullanılmıştır. Ayrıca çalışma, "direnç" kavramı yerine psikolojide kullanılan "tutum" kavramını kullanmıştır. Üç parçalı tutum görüşü olarak bilinen yaklaşım şu şekilde tanımlamaktadır:

- Bu görüşte bilişsel (cognitive) tutum boyutu, tutum objesi hakkında kişinin inançlarını gösterir. Bir çalışanın örgütsel değişime bu boyutla tepkisi, güçlü pozitif inançla (örneğin: "bu değişim örgütün başarısı için zorunludur" inancı) güçlü negatif inanç (örneğin: "bu değişim örgütü yok edecek" inancı) arasında değişir.

- Duygusal (emotional) tutum boyutu da pozitif ve negatif değerlendirmeleri gösterir. Ancak bu boyut, tutum objesine karşı kişinin duygularını ifade eder. Bir çalışanın örgütsel değişime bu boyutla tepkisi, güçlü pozitif duygular

(heyecan ve mutluluk gibi) ile güçlü negatif duygular (korku ve kızgınlık gibi) arasında değişir.

- Gayretsel (conative) boyut ise kişinin geçmişteki davranışlarına (behavior) ve gelecekteki niyetlerine (intent) dayanır. Çalışmada ise, niyet boyutu örgütsel değişime karşı tutum olarak kabul edilmiştir. Bir çalışanın örgütsel değişime niyetsel tepkisi, değişimi destekleyen pozitif niyetlerle değişime karşı olan negatif niyetler arasında değişir.

Piderit (2000: 783-787) “Direnci yeniden düşünme ve değişkenliği yeniden tanımlama: Bir örgütsel değişim sırasında tutumlara çok boyutlu bir bakış” adlı diğer çalışmasında, değişime direnci daha önce yapılan çalışmaların aksine çok boyutlu ele almış, böylece değişime karşı direnci önceki çalışmasındaki gibi hem pozitif hem de negatif tutum olarak göstermiştir. Yazar, çok boyutlu değişime karşı çalışanın tepkisini bilişsel, duygusal ve niyetsel olarak ele almıştır. Böylece, bir çalışanın örgütsel değişime bilişsel boyutta tepkisi, güçlü pozitif inançla güçlü negatif inanç arasında değişecektir. Aynı zamanda bir çalışanın duygusal boyutlu tepkisi güçlü pozitif duygular ile güçlü negatif duygular arasında değişecektir. Bir çalışanın niyetsel boyutta tepkisi ise değişimi destekleyecek güçlü pozitif niyetler ile değişime karşı çıkacak güçlü negatif niyetler arasında değişecektir. Bu alışmada Piderit’in önceki çalışmasında kullandığı sınıflama ve ölçek esas alınmıştır.

Brockner’a göre ise (2001: 56) alışanlar genelde değişimi kucaklamada başarısızdırlar. Düzenleyici odak kuramı (Regulatory focus theory), çalışanların değişime direncini gösteren duyguların farklı biçimlerde olabileceğini söyler. Önleme odaklı dirençte, değişimle yeni gelen sorumluklar dolayısıyla çalışanlar kendilerini gergin veya endişeli hissedebilir. Promosyon odaklı dirençte ise, çalışanlar kendilerini hayal kırıklığına uğramış ve yılgın hissedebilir.

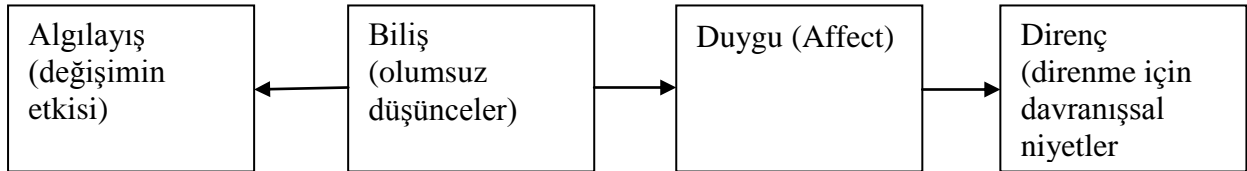
Jager (2001: 24-27) alışmasında, genelde örgütlerin üst yönetimlerinin değişime direnci bir problem olarak gördüklerini ifade etmektedir. Ayrıca her zaman direncin akılcı yaklaşımlara dayanmayabileceğini, bazen akılcı olmayan temellere

dayanan dirençle de karşılaşılabilceğini söylemektedir. Waddell ve Sohal'ın (1998) görüşlerine paralel olarak yazar direnci reddetmek yerine dinlemek, öğrenmek ve yönetmek gerektiğini söylemiştir.

Zatzick (2001: 80-81) yaptığı çalışmasında, örgütsel değişime çalışan direncinin benlik-onayı (self-affirmation) analizini yapmıştır. Yazar yaptığı analizde, benlik-kavramı (self-concept) yaklaşımını bir kişinin değişime karşı tepkisini anlamada temel olarak ele almıştır. Çalışmada, büyük değişimlerin kişinin benlik kavramını tehdit edeceği varsayılmıştır. Yazara göre kişi bu tehdidi üç şekilde algılayacaktır: kimlik karmaşası, kontrolün azalması ve kendine güvende düşüş. Önerdiği modele göre, kişi benlik kavramına ne kadar çok tehdit algılayarsa, değişime karşı o kadar çok olumsuz tutum sergileyecektir. Yazarın bulguları, sunduğu modeli desteklemiştir.

Bovey ve Hede (2001: 372-382) “örgütsel değişime direnç: bilişsel ve duygusal (affective) süreçlerin rolü” adlı çalışmalarında; olumsuz (irrational) düşünce ve duygu ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştirlerdir. Bu ilişkide olumsuz düşünceler bağımsız değişken, duygu ara değişken ve değişime direnç ise bağımlı değişken olarak yer almıştır. Yazarların kurduğu model Şekil 2’de gösterilmiştir. Çalışmanın sonucunda, beklendiği gibi olumsuz düşünceler ile değişime direnç arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Şekil 2: Biliş ve Duygu ile Direnç Arasındaki İlişki



Kaynak: Bovey ve Hede, 2001, s. 373

DiPaola ve Hoy'un (2001: 238-243) “Biçimselleşme, çatışma ve değişim: okullarda yapıcı ve yıkıcı sonuçları” adlı çalışmalarına göre değişime karşı doğal tepki gerginlik, direnç ve çatışma olarak kendini gösterecektir. Çatışma, bilişsel ve

duygusal (affective) boyutlarıyla yapıcı ve yıkıcı olarak ikiye ayrılır. Örgütsel biçimselleşme ise mümkün kılan (enabling) ve zorlayan prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışmanın amacı, yapıcı ve yıkıcı çatışmayı bir birinden ayırarak biçimselleşme ile ilişkisini ortaya koyabilmektir. Yazarlar çalışmalarının sonunda okul yönetimlerine şu önerilerde bulunmaktadır:

- Bilişsel ve duygusal çatışma, değişim için farklı sonuçlara sahiptir.
- Bilişsel çatışma, yapıcı değişim için bir potansiyel içerir.
- Duygusal çatışma, her iki tür yapıcı ve yıkıcı değişimi içinde barındırır.
- Biçimselleşme değişime yardımcı olabileceği gibi tam tersi de olabilir.
- Biçimselleşme değişime etkisi olumlu da olumsuz da olabilir.
- Çatışma bilişsel ve mümkün kılan biçimselleşme var ise yapıcı değişim olasıdır.
- Çatışma duygusal ve zorlayan biçimselleşme var ise yapıcı değişimin olma olasılığı çok düşüktür.

Bovey ve Hede (2001: 534-546) “örgütsel değişime direnç: savunma mekanizmasının rolü” adlı çalışmalarında; uyumlu ve uyumsuz savunma mekanizmasının bireysel direnç üzerindeki rolünü incelemiştir. Yazarlar çalışmalarının sonucunda; değişime direnç için davranışsal niyetlerle beş uyumsuz savunma mekanizması olan tahmin (projection), eyleme dönüştürmek (acting out), etkiyi dışlama (isolation of affect), ayırım yapma (dissociation) ve inkar etme (denial) arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. İnsanın uyumlu savunma mekanizması ile direnme niyeti arasında ise negatif ilişki bulmuşlardır. Bundan dolayı yazarlara göre; yönetimler değişim sırasında sadece teknik konulara odaklanıp enerjilerini sadece bu

noktalara harcamamalı, değişim sürecine katkı sağlaması bakımından bunlarla birlikte insan faktörüne özel önem vermelidirler.

Mackert'ın (2001: 4-17) yaptığı çalışmada, bireysel düzeyde örgütsel değişime direnci ölçmek için ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Burada en önemli nokta, örgütsel değişime direncin “birey” bazında ele alınmasıdır. Bu çalışmada birinci varsayım, değişime direncin “birey” bazında incelenmesi gerektiğini temel almasıdır. Çalışmada diğer bir varsayım ise, bireyin değişime direncinin doğal olacağı, yani ille de negatif veya mantık dışı kabul edilmemesi gerektiğidir. Üçüncü varsayım ise, bireysel örgütsel değişime direnç olgusunu açıklamada bilişsel ve psikodinamik teorilerin entegre edilebileceğidir. Yazar yaptığı literatür çalışması sonucunda, halihazırdaki değişime direnç modellerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Örgütsel değişime direnç kaçınılmazdır.
- Bir değişim programı başarısızlığa uğramışsa nedeni dirençtir.
- Çok sayıda direncin nedenleri sayılabilir.
- Direncin üstesinden gelinmesi gerektiği konusunda herkes hemfikir olmakla birlikte, direncin nedenleri hakkında ortak bir mutabakat bulunmamaktadır.

Huy'ın (2002: 31) radikal değişim amaçlayan büyük bir firmada 3 yıllık tümevarım saha çalışmasına dayanarak yaptığı çalışmaya göre; değişime düşük duygusal adanmışlık örgütsel katılığa neden olurken, değişime yüksek adanmışlık ve düşük katılım ise kaosa neden olacaktır.

Macri vd. (2002: 292-296) “küçük bir örgütte değişime direnç için temelleştirme (grounded) kuramı” adlı çalışmalarında, küçük bir örgütte değişime direnç yaratan süreçlere odaklanmışlardır. Yazarlar buna göre değişime direnci bir ekonomik çevre ve endüstrinin nitelikleri arasındaki karşılıklı bağımlılık, bireylerin eğilimi ve kişilerin sosyal bir ağ içinde eylemlerinin özellikleri açısından açıklayan

bir temelleştirme kuramı yaratmışlardır. Bu üç düzey, deneysel çalışmada ayrı ayrı çalışılmıştır. Küçük bir İtalyan firması, alan çalışması için kullanılmıştır. Çalışmanın amacı, niteliksel araştırma temelinde değişime karşı katılık yaratan küçük bir örgüt aracılığıyla süreci tanımlamak ve bir temelleştirme kanunu formüle etmektir.

Armenakis ve Harris (2002: 169-182) yaptıkları çalışmalarında, Armenakis ve arkadaşları tarafından 1993 ve 1999 yıllarında yapılan çalışmalarında kullandıkları örgütsel değişime hazırlık yaratan beş faktörden üçünü kullanmışlardır. Bunlar; aktif katılım, ikna edici iletişim ve bilgi yönetimidir.

Ford vd. (2002: 106-107) yaptıkları çalışmada, örgütsel değişimi post-modern ve yapısalcı bir anlayışla analiz etmişlerdir. Yazarlara göre, değişime direnç ile ilgili çoğu literatür her bireyin aynı amaç ve homojen gerçeği paylaştığını farz eden modernist bir anlayışa sahiptir. Bu şartlar altında, katılımcıların tutumu (direnç gibi) arasındaki farklılıklar, değişimi yanlış anlama veya bireysel karakter ve niteliklere göre oluşacaktır. Böylece modernist düşüncenin aksine post-modern ve yapısalcı anlayışa göre, direnç bireyin kendinde değil yapı (constructed) gerçeklikte bulunur. Böylece farklı yapılanmış gerçeklikler farklı sonuçlara neden olacaktır. Sonuç olarak, katılımcılar yaşadıkları gerçekliğe bağlı olarak farklı eylemlerde bulunacaklar ve gösterecekleri direnç de farklı şekillerde olacaktır. Yazarlara göre direnç, sosyal olarak yapılanmış gerçekliğin bir fonksiyonu olduğundan, yapılanmış gerçekliğe bağlı olarak değişime direnç de çeşitli şekillerde olabilecektir. Yazarlar sosyal olarak yapılanmış direnci üç farklı konuşma türüne göre tanımlamışlardır: kendini beğenme (complacency), katlanma (resignation) ve sinisizmdir (cynicism).

Oreg (2003: 680) “değişime direnç: bir bireysel farklılıklar ölçüsü geliştirme” adlı çalışmasında, bir kişinin mizacındaki değişime direnç eğilimini ölçmek için “Değişime Direnç Ölçeği” tasarlamıştır. Yazar bu makalesinin ilk çalışmasında yaptığı analizde dört faktörü ortaya koymuştur. Bunlar; rutin arayışı (routine seeking), var olan değişime duygusal tepki (emotional reaction to imposed change), bilişsel sertlik (cognitive rigidity) ve kısa vadeli bakıştır (short-term focus). Yazar yaptığı çalışma sonucunda, bu ölçeğin kullanılabilmesi sonucuna varmıştır.

Rashid ve arkadaşları (2004: 161-175) “örgütsel kültürün değişime karşı tutumlar üzerindeki etkisi” adlı çalışmalarında, Malezya’da faaliyet gösteren örgütlerde kültür ile değişime karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada dört çeşit firma kültürü tanımlanmıştır. Bunlar; komünal (communal) kültür, parçalanmış (fragmented) kültür, ağ (networked) kültürü ve çıkarıcı (mercenary) kültürdür. Değişime karşı tutumlar ise bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutta ele alınmıştır. Çalışma, örgütsel kültür ile örgütsel değişime karşı tutumlar arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece değişik örgüt kültür türlerinde değişik düzeyde tutumlarda kabullenme gözlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların değişime karşı genelde pozitif veya güçlü pozitif tutuma sahip oldukları görülmüştür.

Lines’in (2005: 8-20) “örgütsel değişim sırasında tutumların fonksiyonu ve yapısı” adlı çalışmasında, örgüt üyelerinin değişime tepkisi üzerinde bir davranışsal perspektif önerilmiş ve geliştirilmiştir. Bu açıdan, değişimi bir tutum nesnesi olarak görerek; duygular, bilişler (cognitions) ve davranışlar yönünden değişime tepkilerin ve değişim algılamalarının daha zengin bir kavramlaştırılmasına ulaşılmıştır. Böylece yazar bu çalışmasında değişime karşı olan reaksiyonları “tutum” açısından ele alarak değişime direnci, değişime güçlü ve negatif tutum olarak göstermiştir. Bu anlamda Lines’in yaklaşımı, Piderit’in yaklaşımına paralel olarak örgütsel değişime karşı var olan tepkileri “direnc” olarak görme yerine “tutum” olarak değerlendirmeyi esas almıştır.

Stanley ve arkadaşlarının (2005: 429-435) çalışanın sinikliğini yeniden kavramlaştırdıkları çalışmalarında, örgütsel değişim hakkında siniklikle örgütsel değişim hakkında şüphecilik arasında fark olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar daha önce yapılmış bazı çalışmalarda olduğu gibi sinikliğı oluşturan etmenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal olduklarını kabul etseler de, bu çalışmada tutumun bilişsel boyutuna odaklanmışlardır. Amaç, sinikliğı karakterize eden inançlar hakkındaki anlaşmazlıkları ortaya çıkarmaktır.

Self ve arkadaşları (2007: 211-224) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel değişimde içerik (content), süreç (process) ve bağlam (context) faktörlerine

çalışanların tepkisini analiz etmektir. İçerik değişkeni, değişimin “ne” konuda olduğunu tanımlar. Yazarlara göre, Piderit’in (2000) görüşlerine de paralel olarak çalışanlar özünde değişime karşı çıkmazlar. Çalışanlar, daha çok değişimin kendilerinde yaratacağını düşündükleri sonuçlarına karşı çıkarlar. Yazarlara göre değişim; yapıda, insan kaynakları uygulamalarında, teknolojiye, toplam kalite yönetiminde, sosyal sorunlarda veya fiziki şartlarla ilgili konularda olabilir. Böylece örgütsel değişimler incelendiğinde, örgütsel değişimden kimin etkileneceğine bakılarak örgütsel değişimin içeriği açıklanabilir. Değişim süreci ise değişimin “nasıl” faktörüdür. Herhangi bir değişim sürecine girildiğinde, çalışanlar değişimin haklılığını sorgulayacaklardır. Algılanan haklılık yüksek olursa, değişimin kabulü de o kadar yüksek olacaktır. Üçüncü olan bağlamsal faktörler, “şartlar” veya örgütsel etkinliği etkilemek için gösterilen içsel veya dışsal durumlardır. Çalışmada iç bağlamsal faktör değişkenleri olarak, örgütün çalışanına verdiği destek algısı ve lider-çalışan değişimi alınmıştır. Yazarların varsayımı; içerik, süreç ve iç bağlamsal faktörlerle çalışanların inanç, tutum ve niyetleri arasında etkileşim olacaktır. Hem nicel hem de nitel verilerin kullanıldığı çalışma, yazarların varsayımını desteklemiştir.

Jones ve arkadaşları (2008: 294-299) "örgütsel değişimin çalışan algısı: hiyerarşik seviyenin etkisi" adlı çalışmalarında; yeni bir hastanenin fiziksel olarak taşınması, küçülmesi ve yeniden yapılanmasını içeren örgütsel değişime karşı çalışanların algısı ve tepkisinin örgütsel düzeyde etkisini incelemiştir. Çalışmada örgütler; insanların kendilerini spesifik bir birim, bölüm veya hiyerarşik seviyede tanımladığı gruplar kümesi olarak değerlendirilmiştir. Bireylerin değişim tecrübesi bu gruplardan birisi olarak yaşanacağından, değişik grupların değişik algılaması olacaktır. Bundan dolayı bu çalışmada üç grup açısından değişim algısı incelenmiştir. Bunlar; değişimin stratejisini belirleyen üst yöneticiler (executives), değişim yöneticileri olan süpervizörler (değişim yöneticileri) ve değişimin uygulandığı süpervizör olmayan çalışanlardır. Çalışma yöntemi olarak açık uçlu görüşme tekniği uygulanmıştır. Çalışma, süpervizör ve süpervizör olmayan çalışanların üst yöneticilerden daha fazla değişime direnç gösterdiğini ortaya çıkarmıştır.

1940’larda Lewin’nden (1947) başlayan ve her değişimin mutlak direnç doğuracağı paradigması 2000’lerde değişmeye başlamış, artık yeni çalışmalarda her değişimin mutlak direnç doğurmayacağı, çalışanların her değişime mutlak anlamda direnç göstermeyeceği yapılan çalışmalarla da ortaya konmuştur. Diğer bir konu ise “direnç” olgusunun üç boyutlu olarak incelenebilmesi yaklaşımıdır. Piderit’in (1999) önderlik ettiği bu yaklaşım sayesinde örgütsel değişime tepki; duygusal, niyetsel ve bilişsel olarak incelenebilecektir. Bu çalışmada da örgütsel değişime direnç; duygusal, niyetsel ve bilişsel olarak üç boyutlu ele alınacaktır.

3.4. ÖRGÜTSEL DEğİŞİME DİRENÇ BOYUTLARI

Örgütsel değişime direnç ile ilgili çalışmalara bakıldığında; duygusal, niyetsel ve bilişsel direncin bazen sadece bir boyutunun, bazen de iki boyutunun kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise, Piderit (1999), Oreg (1999) ve Szabla’nın (2006) yaklaşımlarına paralel olarak üç boyut birlikte kullanılacaktır. Bundan dolayı bu bölümde adı geçen üç boyut burada kısaca açıklanmaktadır.

3.4.1. Duygusal Direnç

Duygusal (emotional) tutum boyutu pozitif ve negatif değerlendirmeleri gösterir. Ancak bu boyut, tutum objesine karşı kişinin duygularını ifade eder. Bir çalışanın örgütsel değişime duygusal tepkisi, güçlü pozitif duygular (heyecan ve mutluluk gibi) ile güçlü negatif duygular (korku ve kızgınlık gibi) arasında değişir (Piderit, 1999: 15). Başka bir deyişle, duygusal direnç boyutu çalışanın değişim hakkında inancını ve düşüncesini gösterir. Kızgınlık ve stres çalışanın değişime karşı duygusal tutumunu gösterir (Oreg, 2006: 76).

3.4.2. Niyetsel Direnç

Gayretsel (conative) boyut ise kişinin geçmişteki davranışlarına (behavior) ve gelecekteki niyetlerine (intent) dayanır. Çalışmada ise, niyet boyutu örgütsel değişime karşı tutum olarak kabul edilmiştir. Bir çalışanın örgütsel değişime niyetsel

tepkisi, değişimi destekleyen pozitif niyetlerle değişime karşı olan negatif niyetler arasında değişir (Piderit, 1999: 16). Niyetsel direnç, değişimden şikayetçi olma, diğer çalışanları değişimin yararsız olduğuna dair ikna etme çabalarını da içerir (Oreg, 2006: 76).

3.4.3. Bilişsel Direnç

Bu görüşte bilişsel (cognitive) tutum boyutu, tutum objesi hakkında kişinin inançlarını gösterir. Bir çalışanın örgütsel değişime bu boyutla tepkisi, güçlü pozitif inançla (rneğin: “bu değişim örgütün başarısı için zorunludur” inancı) güçlü negatif inanç (rneğin: “bu değişim rgt yok edecek” inancı) arasında değişir (Piderit, 1999: 16). Bilişsel boyut aynı zamanda çalışanın değişim hakkında ne düşündüğünü ortaya koyar. Bu değişim gerekli mi veya yararlı mı gibi sorulara yanıt arar (Oreg, 2006: 76).

3.5. ÖRGÜTSEL YAPI İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değişime neden olarak çevresel etkileri görmek kadar, bir örgütün içsel kaynaklarına da bakmak gereklidir. Hem rgtsel hem de bireysel nitelikler değişime etkide bulunur (Hall ve Tolbert, 2005: 172). Örgütsel nitelikleri ortaya koyan yapı, değişime karşı engel olabilir. Aslında rgt kendi yapısını oluşturduğunda, insanların nasıl davranacağını yakından etkileyen bir modelin oluşmasını da sağlamaktadır. İnsanlar rgte girip çıkar ama örgüt ve örgütün yapısı devam eder. Böylece, rgt yapısı değişime direnç gösteren bir unsur olur. Aslında bu tür örgütler “mekanik örgüt” tipine uymaktadır. Mekanik rgtlerde insanlar belli bir şekilde davranmaya programlandırıldığından ve değişen durumlara karşı uyum sağlama davranışı gelişmediğinden, değişime direnç yüksek olacaktır. Organik rgtlerde tam tersine düşük direnç beklenecektir (Jones, 2001: 395).

Yine rgt tasarımı esnek ise düşük direnç, esneklik düşük ise yüksek direnç beklenecektir (Gresov vd., 1993: 189). Pierce ve Delbecq (1977: 36) de organik

örgütlerin yenilikten (değişim) yana olduklarını, mekanik örgütlerin ise değişime direnç eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Hage ve Aiken (1967: 503) ise yaptıkları çalışmada merkezileşme, biçimselleşme ve farklılaşma ile değişim arasında ilişki olup olmadığını incelemişler; düşük merkezileşme ve biçimselleşme ile değişimin başarısı arasında ilişki bulmuşlardır.

Bu kısımda örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar üzerinde durulacaktır.

3.5.1. Karmaşıklık ile Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki

Örgütsel yapı boyutlarından birisi olan karmaşıklık, gerekli uzmanlaşma seviyesini göstermektedir. Bu çalışmada karmaşıklık boyutu; a) mesleki uzmanlık sayısını, b) gerekli mesleki eğitim seviyesini ve c) mesleki faaliyet ve buna bağlı aktivitelerin düzeyini içermektedir (Bishop ve George, 1973: 69).

Reay ve Hinings (2005: 369-372) Kanada'da sağlık sisteminde yapılacak değişimlere karşı doktorların güçlü direnç gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Doktorlar özellikle rollerinde oluşacak negatif durumlara karşı çıkmaktadırlar.

Yine sağlık alanında yapılan bir çalışma, bu alanda çalışan çeşitli grupların kendi rollerini değiştiren değişim hareketlerine karşı çıkacaklarını ortaya koymuştur (Chreim vd.; 2007: 1535).

Özkalp ve Kırel (1998: 270), örgütsel değişimin ihtisas sahibi olan birey ya da grupların yıllar süren çabaları sonucu ulaştıkları uzmanlıklarını tehlikeye sokabileceğini ve üstlendiği sorumluluğu başkasına devretmesine neden olabileceğini, bunun da direnç yaratabileceğini ifade etmişlerdir. Hatipoğlu (1986: 142) da, belirli bir makede uzman olan bir işgörenin örgüte daha yüksek teknolojide bir makine alınmasından çekinebileceğini, yeni makine üzerinde başarılı olup olmayacağı belirsizliğinden kendi uzmanlığının tehlikeye düşme riskini düşünerek değişime direnç gösterebileceğini söylemektedir.

Eren'e (2000: 217) göre, örgütte uygulanmaya çalışılan değişiklik fikirleri ile örgütün biçimsel yapısı üzerinde bir takım yenilikler getirmesi ile ya bazı servisler veya bölümler ortadan kalkmakta veya büyük ölçüde önemlerini yitirmektedirler. İşte bu durum, örgütte yeni ilişkiler doğurmakta, eski ilişkileri değiştirmektedir. Mevkiini, prestijini, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişilerin değişime karşı koymaları beklenecektir.

Wilson, (1973: 38-39) görev yapısındaki farklılaşmanın artmasının, değişimi uygulama açısından çalışanlarda direnç doğurabileceğini ileri sürmüştür. Çünkü farklılaşmanın fazla olduğu bir örgüt yapısında, bir grubun lehine olan değişimin getirdikleri diğer grup ya da grupların aleyhine olabilir. Elbette böyle bir durum, değişime karşı direncin artmasına neden olacaktır.

Thompson (1973: 22-25) yatay farklılaşmanın parakolizmi (cemaatçilik, dar görüşlülük) yükselteceğini, böylece her alt birimin kendi amaçlarını yaratacağını ve diğerlerini dikkate almayacağını, sonuçta da değişimin gerçekleşmesinin zorlaşacağını ifade etmiştir. Gerek Wilson, gerekse de Thompson yatay farklılaşmanın (uzmanlaşma gibi) artmasının örgütsel değişime direnci artıracığını ileri sürmektedirler (Thompson; 1996: 104).

Bu çalışmaların bulgularından hareketle yapılacak olan araştırmada, uzmanlaşma seviyesini gösteren karmaşıklık boyutu ile değişime direnç arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir.

3.5.2. Merkezileşme ile Örgütsel Değişime Direnç Arasındaki İlişki

Merkezileşme derecesi, bir örgütün çalışanlarını nasıl gördüğünü de göstermektedir. Yüksek derecede merkezileşmede, çalışanlar sıkı kontrole tabi tutulurken düşük merkezileşmede çalışanların kendi kendilerini yönetebildikleri düşünülür. Ayrıca yüksek derecede merkezileşme eşgüdüm ihtiyacını artırarak esnekliği azaltmaktadır (Hall ve Tolbert, 2005: 62). Örgütün esnek olmaması ise değişim ve yeni gelişmelere uyumu engelleyecektir (Jones, 2001: 46).

Pierce ve Delbecq'e (1977: 30) göre, ademi merkezileşmiş yapılarda daha çok bilginin daha özgürce akışı sağlanabileceği için katılımın yüksek olması beklenecek, katılım ise çalışanların örgüte bağlılığı sayesinde değişimin gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. Hage ve Aiken (1967: 517-518), ademi merkezileşme (katılımcılık) ile değişimin gerçekleşmesi oranı arasında olumlu ilişki bulmuşlardır. Shepard (1967: 477) da ademi merkezileşmenin yenilik için önemli bir koşul olduğunu ortaya koymuştur. Damanpour'un (1991: 569) yaptığı meta analizine dayalı çalışmasında ise merkezileşme ile yenileşme arasında negatif ilişki bulunmuştur.

McCotter (1983: 116-118) tarafından New York Belediyesinde yapılan araştırmada, merkezileşme derecesi ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma, yüksek merkezileşmenin örgütsel değişime direnci artıracığı varsayımını desteklemiştir.

Kim (1980) tarafından Güney Kore'de yapılan bir çalışmada da yüksek merkezileşmiş örgütlerde çalışanların örgütsel değişime direnç göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Rabin (2001: 209) Los Angeles polis biriminde yaptığı çalışmada, bürokratik olarak merkezileşmiş bu yapıda değişime direncin yüksek olacağı sonucuna varmıştır.

Oswald (1994: 16-171) New York şehri sağlık ve hastane kuruluşunda yaptığı çalışmasında, örgütün bürokratik ve işlemlerinde yüksek derecede merkezileşme olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda büyük bir bürokrasi olarak tanımladığı hastanede, çalışanların değişime direnç göstereceklerinin bekleneceğini belirtmiştir.

Thompson (1996: 248) yaptığı çalışmasında, örgütsel yapıda merkezileşme yerine ademi merkezileşmenin değişime karşı direncin üstesinden gelmek için kullanılabilmesi sonucuna varmıştır.

Her ne kadar bu konuda çok sayıda araştırma olmasa da, örgüt yazının çoğunda merkezleşmenin değişimi kolaylaştırmayacağı, bizzat zorlaştıracağına ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Bu görüşlerin altında yatan en önemli varsayımlardan birisi de yüksek merkezleşmede çalışanların kararlara katılamayacağı, bu şekilde olası değişim çabalarına doğrudan tepki gösterebilecekleri düşüncesidir. Örneğin, mekanik örgütler yüksek merkezleşmeye sahiptirler ve bu örgütlerde değişime direncin yüksek olacağı beklenmektedir. Bundan dolayı, bu araştırmada yüksek merkezleşmenin örgütlerde değişime karşı direnci artıracığı düşünülmektedir.

3.5.3. Biçimselleşme ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişki

Biçimselleşme, bir örgütte var olan yazılı dokümantasyonun ölçümü olarak tanımlanabilir ve yöntemler, iş tanımlamaları, kurallar ve uyulacak yollar biçimselleşmeyi gösterir. Bir örgütte yazılı doküman sayfalarının sayısı, biçimselleşme derecesini gösterebilmektedir (Daft, 2001: 17). Yalnız, kurallar ve prosedürler her zaman yazılı olmayabilir. Bazen yazılı olmayanlar yazılı olanlar kadar etkili olabilir (Hall ve Tolbert., 2005: 46).

Hage ve Aiken (1967: 517) yaptıkları çalışmalarında, düşük biçimselleşmenin değişimin gerçekleşmesi oranını artıracığı sonucuna varmışlardır.

McCotter (1983: 116,118) tarafından New York Belediyesinde yapılan bir araştırmada, biçimselleşme oranı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma, yüksek biçimselleşmenin örgütsel değişime direnci artıracığı varsayımını desteklemiştir.

Kim (1980) tarafından Güney Kore'de yapılan bir çalışmada da yüksek derecede biçimselleşenin çalışanların örgütsel değişime direncini artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Rabin'in (2001: 209) Los Angeles polis biriminde yaptığı çalışma, çalışanların özellikle kendi koydukları kuralların değişmesine direnç gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Oswald (1994: 16-171) New York şehri sağlık ve hastane şirketinde yaptığı araştırmada, örgütün bürokratik ve yüksek derecede biçimselleşmiş tanımladığı hastanede, çalışanların değişime direnç göstereceklerinin bekleneceğini belirtmiştir.

Gerçekleştirilen yazın taramasında, merkezileşme boyutunda olduğu gibi biçimselleşme boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak mekanik-organik örgüt yaklaşımlarına baktığımızda teoride mekanik örgütlerde biçimselleşmenin yüksek olduğu kabul gören bir yaklaşımdır. Diğer yandan, Jones (2001) ve Pierce ve Delbecq'in yaklaşımlarında olduğu gibi biçimselleşmenin yüksek olduğu mekanik örgütlerde değişime direnç beklenecektir. Bundan dolayı, bu araştırmada yüksek biçimselleşmenin örgütlerde değişime karşı direnci artıracığı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

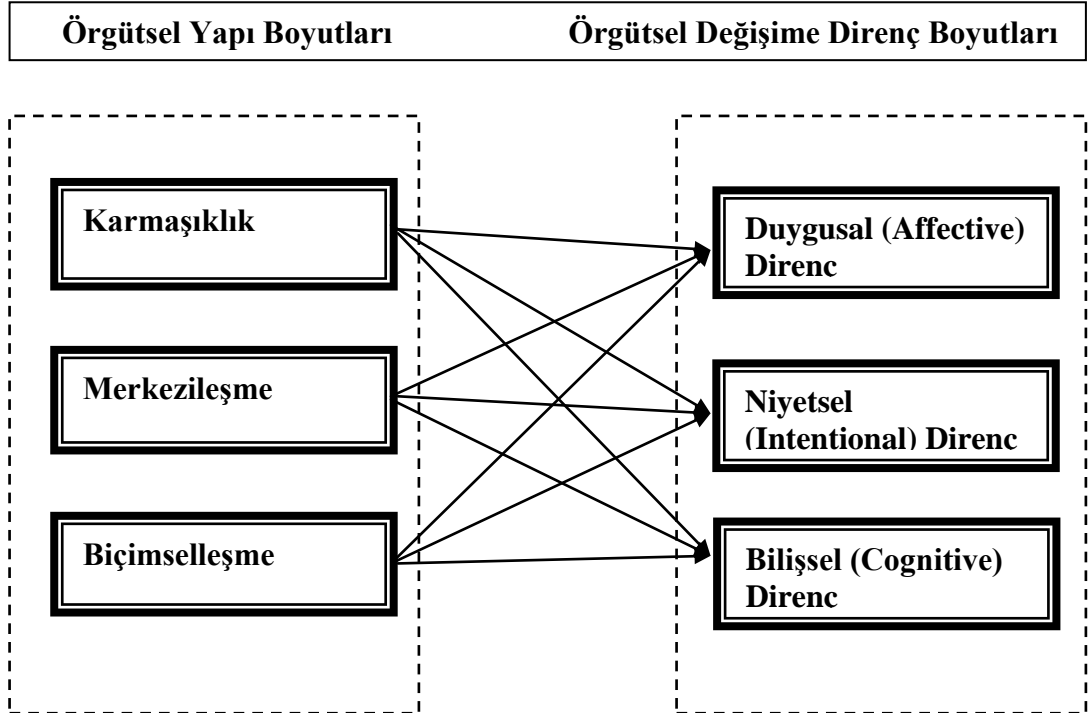
Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1.1. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler

Bu çalışmada örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan model Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



4.1.2. Araştırma Sorusu

Çalışmamızın araştırma sorusunu “örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi var mıdır?” oluşturmaktadır.

4.1.3. Analiz Yöntemi

Araştırmada belirlenen boyutlar düzeyinde örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan analizlerde şu aşamalar izlenmiştir.

a) Birinci aşamada; örgütsel yapı ve örgütsel değişime direnç üzerine literatürde yer alan yerli ve yabancı birçok çalışma incelenmiş, bu inceleme sonucunda analizi gerçekleştirmek için kullanılacak boyutlar ile ölçekler ortaya çıkarılmıştır.

b) İkinci aşamada analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla uygun bir örgüt araştırması yapılmıştır. Bu anlamda yapılan araştırma sonucunda, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü yapılacak araştırma için seçilmiştir. Bu örgütün seçilmesinin en önemli nedenlerinden birisi, adı geçen örgütte önemli değişim çabalarının yaşanmasıdır. Bu değişim çabalarından birisi, hem örgütün yapısında hem de çalışanların görev tanımlarında değişiklikler getiren yeni yasa tasarısıdır. Böylece yeni yasa ile örgüt yeniden yapılandırılacaktır. Diğer bir önemli değişim çabası ise, bizzat adı geçen örgüt tarafından, yapılan hizmetlere ilişkin “Kamu Hizmet Standardı” uygulamasına başlanmış olmalarıdır. Böylece, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü önemli bir değişim sürecine başlamış bulunmaktadır.

c) Önce 31 anketle güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan 31 ankete güvenilirlik testi uygulanmasıyla elde edilen bulgulara göre, cronbach alpha değeri % 82,2 olarak tespit edilmiştir (Tablo 7). Özdamar (2004) tarafından belirtilen değerlere göre, “ $0,81 \leq \alpha \leq 1,00$ ” koşulunun sağlanması durumunda, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespitinde bulunulabilir.

Tablo 7: Güvenirlik İstatistikleri

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha	N (Soru Sayısı)
0,822	0,844	68

Tanımlayıcı istatistiklerin gösterildiği Tablo 8'e göre 68 soruya verilen cevapların ortalama değeri 3,124'tür. Varyans değeri ise 1,023 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Varyans	N
1. Soruların Ortalamaları	3,124	1,097	5,00	3,903	1,023	68
<u>2. Soruların Varyansları</u>	2,255	,157	54,989	54,832	42,471	68
3. Sorular Arasındaki Kovaryans	,143	-3,931	3,038	6,969	,246	68
<u>4. Sorular Arasındaki Korelasyon</u>	,073	-,668	,976	1,643	,074	68

ç) Güvenilirlik analizinden yapıldıktan sonra, hazırlanan 700 soru formu; İzmir, Manisa ve Aydın illerinde faaliyette bulunan Tapu ve Kadastro Müdürlüklerinde çalışanlarla yüz yüze görüşme sağlamak suretiyle dağıtılmıştır. Dağıtılan soru formlarından 378 tanesi geri dönmüş, bunlardan yanlı oldukları tespit edilenler çıkarıldıktan sonra 366 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Uygulama yapılan örgütlerden geri dönen soru formları SPSS 16.0 programı kullanılarak veri girişleri yapılmıştır.

d) Veri girişleri tamamlandıktan sonra elde edilen bilgileri değerlendirmek maksadıyla tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.1.4. Örneklem

Analiz Yöntemi bölümünde açıklandığı üzere, hem örgüt yapısını hem de çalışanların görev tanımlarını köklü değiştiren yeni yasa tasarısının bulunması, örgüt tarafından yapılan hizmetlere ilişkin “Kamu Hizmet Standardı” uygulamasına başlanmış olması ve araştırma yapılabilmesi açısından gerekli büyüklüğü taşıması nedeniyle araştırma yapılacak örgüt olarak İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü seçilmiştir.

İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü görev ve yetki alanında; İzmir, Aydın ve Manisa illeri ile bu illere bağlı ilçelerde 72 Tapu Sicil Müdürlüğü, 27 Kadastro Müdürlüğü faaliyet göstermekte olup; bu birimlerde 1025 idari ve teknik personelle hizmet verilmektedir (www.tkgm.gov.tr, ziyaret tarihi: 15.05.2010). Bu araştırmanın örneklemini 700 olarak belirlenmiştir. Asıl olarak örneklem hedefi, adı geçen örgütte çalışanların tamamı olarak hedeflenmiş, yapılan yüz yüze anket uygulamasında ancak 700'üne ulaşılabilmekmiştir. Böylece çalışmanın örneklemini 700 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada kullanılan örgütle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü

İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü web sayfasından elde edilen tanıtıcı nitelikli genel bilgiler, faaliyet alanları ve özellikleri aşağıda verilmiştir (www.tkgm.gov.tr, 15.05.2010):

Ülkemizde ilk Tapu Teşkilatı 21 Mayıs 1847 tarihinde Defterhane-i Amire Kalemî adıyla kurulmuş ve Cumhuriyete kadar çeşitli isimler altında görevini sürdürmüştür.

Tesis edilen ilk kayıtlar tamamen mülkiyete ve tapu işlemlerine yönelik olmuş ve bu dönemlerde hiçbir harita çalışması, kadastro tesisi ve güncelleştirilmesi konusunda da bir çalışma yapılmamıştır. Cumhuriyetin kurulmasından sonra bağımsız bir tapu teşkilatının oluşturulması konusu; özel bir dal olması, bu hususta özel bir deneyim gerektirmesi ve kapsamının genişliği sebepleriyle önem kazanmıştır. Bunun üzerine 1924 yılında Tapu Umum Müdürlüğü Teşkilatı kurulmuştur. Bu teşkilat bünyesine 1925 yılında 658 sayılı Kanunla kadastro birimi ilave edilmiştir. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün bugünkü yapısı ve hedefleri 29 Mayıs 1936 tarih ve 2997 sayılı Kanunla belirlenmiş olup Teşkilat, Maliye Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonra, 7 Temmuz 1939 tarihinde Adalet Bakanlığına bağlanmış ve nihayet taşıdığı önem ve bağımsızlığı göz önüne alınarak 10 Ağustos 1951 tarihinde Başbakanlığa bağlanmıştır. Teşkilat, 26 Eylül 1984 yılında çıkarılan 3045 sayılı Kanunla, bugünkü statüsüne kavuşmuş, 22 Kasım 2002 Tarihinde de Bayındırlık ve İskan Bakanlığına bağlanmıştır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün ana görevleri, Yasalarla belirlenmiş olan; taşınmaz mallarla ilgili akitler ve her türlü tescil işlemini yapmak, tapu sicillerinin düzenlenmesi için temel prensipleri tespit etmek, tesis kadastrosu yaparak, taşınmazların hukuki ve teknik durumlarını belirlemek ve bunları güncel tutmaktır.

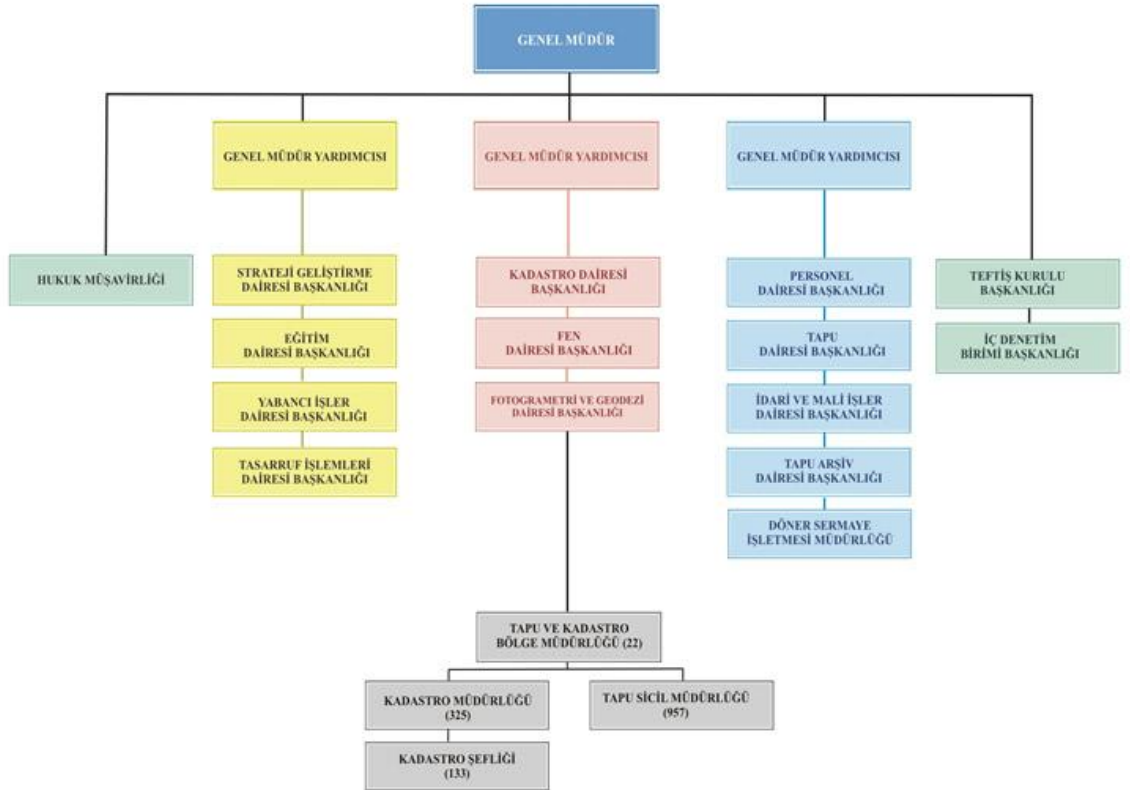
Mülkiyete konu olan taşınmazlar, büyük ölçekli haritalar üzerinde tanımlayıcı işaretlerle sistematik bir biçimde gösterilir ve ilgili kayıtlarla beraber bir bütün oluştururlar. Tapu sicili; her taşınmaz malın hukuki durumu, üzerindeki tüm haklar ve bunlara ilişkin belgelerle, yeryüzündeki konumunun belirlenmesi için gerekli ölçü ve bilgilerden oluşur.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, taşınmaz mallara ilişkin; "Kimin ve nasıl?" soruları ile belirlenen hukuki vb. durumlarını "TAPU", "Nerede ve ne kadar?" soruları ile belirlenen konumuna, teknik duruma ilişkin "KADASTRO", faaliyetlerinin bir çatı altında birleştirilmiş bir bütünü olarak, görevini sürdürmektedir. Organizasyon şeması şekil de gösterilmiştir

Temel olarak Orta Avrupa Sistemi benimsenmiştir. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün bu yapısı, bilgi sistemi oluşturma faaliyetlerine uygun bir organizasyonel yapıdır.

İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü 25 Haziran 1932 tarih ve 2015 sayılı Kanun uyarınca, İzmir Grup Tapu Sicil Müdürlüğü olarak kurulmuş olup 26 Eylül 1984 tarihine kadar kesintisiz olarak görevini sürdürmüştür. Bu tarihte yürürlüğe giren Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkında 3045 sayılı Kanun ile Bölge Müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Tapu ve kadastro Genel Müdürlüğü'nün organizasyon şeması Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması



Kaynak: www.tkgm.gov.tr, 15.05.2010

4.1.5. Ölçüm Araçları ve Özellikleri

Bu bölümde, örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmanın uygulaması sonucunda elde edilen verilerin ölçümünde kullanılan araçların belirlendiği çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

4.1.5.1 Örgütsel Yapıyı Ölçme

Örgütsel yapıyı ölçmek için Bishop ve George (1973) tarafından geliştirilen ve Jackson (2007) tarafından da kullanılan “Yapısal Özellikler Anketi” (Structural Properties Questionnaire) uygulanmıştır. George ve Bishop (1973: 72) yaptıkları çalışmada, önce 350 sorunun yer aldığı bir havuz ile beş kişilik bir jüri grubu oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu 5 kişilik jüri grubunun yargılarına uygun olarak 70 soru seçilmiştir. Daha sonra bu sorular araştırmacılar tarafından 5 faktör grubuna dağıtılmış ve bunlardan faktör yükleri anlamlı bulunan 38’i araştırmaya dahil edilmiştir.

Jackson (2007:68) yapılan çalışmada, “Yapısal Özellikler Anketi” için içerik (content), kriter (criterion) ve yapısal (construct) geçerlilikleri değerlendirilmiştir. Yapısal geçerlilik için faktör analizi uygulanmıştır. “Varimax-Rotation” yöntemiyle, anket yoluyla toplanan verilere faktör analizi uygulanarak 12 faktör bulunmuştur. Bulunan 12 faktör toplam değişkenin ancak %57’sini karşılamıştır. Ölçek geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Çalışmada elde edilen 12 faktör araştırmacıların inisiyatifleri ve öngörülleri ile üç ana grup altında toplanmıştır (Jackson, 2007: 68). Jackson’ın (2007: 87) dördümlü Likert ölçeği kullanarak yaptığı araştırma sonucunda yapısal boyutları temsil eden karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme için bulunan ortalamalar sırasıyla; (2,62), (2,31) ve (3,05) olarak gerçekleşmiştir.

Bishop ve George (1973) tarafından geliştirilen “Yapısal Özellikler Anketi” üç bölümle örgütsel yapıyı ölçmektedir (Tablo: 9): karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme. Tablo 9’da boyutların hangi sorularla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu

çalışmada katılımcılara örgütsel yapı boyutlarıyla ilgili beşli Likert ölçeğiyle hazırlanan (1- hiç katılmıyorum, 5- tamamen katılıyorum) 41 soru yöneltilmiştir.

Tablo 9: Yapısal Özellikler Anketi

Boyutlar	Sorular
Karmaşıklık	4, 5, 10, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 32
Merkezileşme	2, 7, 14, 20, 28, 33, 36, 38, 39, 41
Biçimselleşme	1, 3, 6, 8, 9, 13, 15, 16*, 19, 21, 22*, 25, 26*, 29, 30, 31*, 34, 35*, 37*, 40

*Ters sorular

Gerekli karmaşıklık seviyesini ölçmek için karmaşıklık grubunda sorulan soruların amacı; 1) mesleki uzmanlık sayısını, 2) gerekli mesleki eğitim seviyesini ve 2) mesleki faaliyet ve buna bağlı aktivitelerin düzeyini belirlemektedir.

Örgütteki güç dağılımının derecesini ölçmek için merkezileşme grubunda sorulan soruların amacı: 1) kararlara katılma derecesini ve 2) hiyerarşik yetki düzeyini tespit etmektir.

Standartlaşma ve kuralcılığın derecesini ölçmek için biçimselleşme grubunda sorulan soruların amacı: 1) iş kodlaması, rol seçiciliği ve standartlaşma derecesini ve 2) kuralların gözlemlenmesi ve tespit edilen mesleki bölge derecesini belirlemektir.

4.1.5.2. Örgütsel Değişime Direnci Ölçme

Örgütsel değişime direnci ölçmek için Piderit (1999) tarafından geliştirilen ve Szabla (2007) tarafından da kullanılmış olan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, bağımlı değişken örgütsel değişime direnci (duygusal, niyetsel ve bilişsel) ölçmek için geliştirilmiştir. Szabla (2007: 540), adı geçen ölçeğin üç boyutlu değişime direnci ölçmede yegane ölçek olduğunu ifade etmiştir.

Piderit (1999: 15), kendinden önce yapılmış ve direncin sadece bir veya iki boyutunu ele alan yaklaşımların eksik olduğunu vurgulayarak, tam bir yaklaşımın üç boyutun birlikte kullanılarak sonuç vereceğini ifade etmiştir. İşte bu üç boyutu ifade etmek için, psikolojiden ödünç alarak “tutum” kavramını kullanmıştır. Her ne kadar üç boyut bir birleriyle ilişkili olsa da, her biri direnç olgusunun farklı bir yönünü ifade etmektedir (Oreg, 2006: 76).

Örgütsel değişime dirençle ilgili yapılan çalışmalarda biliş (cognition) ve değişim (Bartunek ve Moch, 1987; Mohrman, Tenkasi ve Mohrman, 2003; Tripsas ve Gavetti, 2000; Weber ve Manning, 2001), duygu (emotion) ve değişim (Callahan, 2002; Cox, 1997; Eriksson, 2002; French, 2001; Huy, 2002; Mossholder, Settoon, Armenakis ve Harris, 2000), davranış veya niyet ve değişim (Coch ve French, 1948; Dyck ve Starke, 1999; Hirschman, 1970; Prasad ve Prasad, 2000; Townsley, 1990) inceleme konusu yapılmıştır. Bu çalışmada ise, çalışanların değişime tepkisini ölçmek için kullanılacak uygun ölçek olarak üç boyutun birlikte gösterilebileceği Piderit’in (1999) ölçeği kullanılmıştır.

Piderit (1999: 77-79) yaptığı çalışmasında, beş alt boyutu olan ölçek için yüksek güvenilirliğe ulaşmıştır. Cronbach alpha değerleri; pozitif duygusal direnç için 0,94, negatif duygusal direnç için 0,93, pozitif niyetsel direnç için 0,89, negatif niyetsel direnç için 0,86 ve bilişsel direnç için 0,85’dir. Szabla’nın (2007: 544) yaptığı çalışmasında cronbach alpha değerleri; duygusal direnç için 0,87, niyetsel direnç için 0,84 ve bilişsel direnç için 0,83’dür.

Piderit (1999) tarafından geliştirilen ve Szabla (2007) tarafından da kullanılan değişime karşı tutum ölçeği üç boyutla değişime direnci ölçmektedir: duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç. Tablo 10’da boyutların hangi sorularla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Katılımcılara örgütsel değişime direnç boyutlarıyla ilgili beşli Likert ölçeğiyle hazırlanan (1- hiç katılmıyorum, 5- tamamen katılıyorum) 27 soru yöneltilmiştir (Tablo: 10). Çalışmanın ana amacı direnci ölçmek olduğu için, pozitif sorular değerlendirilmede ters soru olarak alınmıştır.

Duygusal dirençle ilgili pozitif duyguları gösteren 1, 2, 3 ve 4 üncü sorular; mutluluk, heyecan, umut ve rahatlamayı; negatif duyguları gösteren 5, 6, 7, 8 ve 9 uncu sorular korku, öfke, üzüntü, hayal kırıklığı ve tiksintiyi ifade etmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Değişime Direnç Anketi

Boyutlar	Sorular
Duygusal Direnç	1*, 2*, 3*, 4*, 5, 6, 7, 8, 9
Niyetsel Direnç	10*, 11*, 12*, 13*, 14*, 15, 16, 17, 18
Bilişsel Direnç	19*, 20*, 21*, 22, 23*, 24*, 25*, 26*, 27*

*Ters sorular

Niyetsel dirençle ilgili pozitif duyguları gösteren 10, 11, 12, 13 ve 14 üncü sorular; değişimin avantajları hakkında konuşmayı, önerilen değişimi gerçekleştirmek için yollar önermeyi ve değişimi desteklemek için diğerlerinin teşvik etmeyi ifade eder. Negatif duyguları gösteren 15, 16, 17 ve 18 inci sorular; diğerlerinin değişimi desteklememesini cesaretlendirmeye niyetlenmeyi, değişimin hedefini değiştirmeyi veya uygulamalarına karşı çıkmayı ifade eder.

Bilişsel dirençle ilgili 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26 ve 27 inci sorular değişimi destekleyen pozitif inancı, 22 inci soru ise negatif inancı ifade etmektedir.

4.1.6. Verilerin Toplanma Biçimi

Araştırmanın uygulamasını gerçekleştirmek amacıyla yapılan örgüt araştırmasında, köklü değişim süreçleri geçirecek olması nedeniyle, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nün (İzmir III. Bölge Müdürlüğü) alan çalışması için en uygun örgüt olduğuna karar verilmiştir.

Öncelikle gerekli izin için İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürü ile sözlü görüşme yapılmış, görüşmenin olumlu geçmesi üzerine yazılı olarak izin istenmiştir.

Gerekli yazılı izin, Ek 2’de görüldüğü üzere bizzat Bölge Müdürlüğü’nden sağlanmıştır.

Yazılı izinden sonra 31 anket ile güvenilirlik testi yapılmış ve güvenilirlik testi güvenilir çıkmıştır. Hazırlanan soru formu, araştırma için seçilen İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nün İzmir, Manisa ve Aydın’da bulunan birimlerinde çalışan katılımcılara bizzat yüz yüze görüşme yapılmak suretiyle dağıtılmıştır. Her dağıtılan birimde, çalışmanın amacı ile ilgili kısa bilgi de verilmiştir. Şubat-2010’da dağıtımı yapılan 700 soru formunun, 378 adedinin geri dönüşü Mart-2010 sonuna kadar sağlanmıştır. 378 soru formunda yapılan inceleme sonucu, yanlış oldukları tespit edilen 12 adedi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece toplam 366 soru formu değerlendirmeye alınmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR

4.2.1. Faktör Analizi

Araştırmada örgütsel yapı ve örgütsel değişime direnç ile ilgili sorular ölçülmeye çalışılırken iki soru grubuna içerik ve yapısal geçerlilik için analizler uygulanmıştır.

İçerik geçerliliği için, hem uygulayıcılarla hem de kuramsal uzmanlarla görüşme yapılmıştır. Öncelikle Türkçeye çevrilen soru formu üzerinde Dokuz Eylül Üniversitesi’nden konunun kuramsal uzmanı olan kişilerle çeşitli kereler görüşülüp tartışılmıştır. Daha sonra, anket uygulaması yapılacak olan İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nden konusunda uzman 10 uygulayıcı ile görüşülerek soru formunun içsel geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Yapısal geçerlilik için faktör analizi uygulanmıştır. Her iki gruba ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

4.2.1.1. Örgütsel Yapı Ölçeği Sonuçları

Örgütsel yapı ölçeğinde, katılımcıların buldukları örgütteki örgütsel yapı algılamalarını ölçmek amacıyla beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı 41 soru yer almış ve elde edilen sonuçlar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

Örgütsel yapı ile ilgili sorulara faktör analizi uygulanmadan önce bu soruların faktör analizi için uygun olup olmadığına KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) ile bakılmıştır. KMO testi sonucuna göre örgütsel yapı ile ilgili soruların değerinin 0,751 olduğu tespit edilmiştir. Sharma'ya (1996: 116) göre, KMO oranının (0.5)'in üzerinde olması gerekir. Oranın yüksekliği veri setinin faktör analizi yapmak açısından güvenilir olduğunu gösterir. Elde edilen bu değere göre bu grubun faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Daha sonra Varimax-Rotation yöntemi ile faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda % 61,4 varyans açıklamasıyla 14 faktör grubu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeği geliştiren (Bishop ve George: 1973) ve kullanan diğer araştırmacının (Jackson: 2007) yaptığı gibi, bu araştırmada da faktör analizi sonucunda üç ana faktör grubu elde edilmemiş olmasına rağmen araştırmacı araştırmacının doğasını göz önünde bulundurarak üst yapı faktörleri belirlemiştir. Bu üst yapı faktörleri örtük (gizli) değişkenler olarak da değerlendirilmektedir (Tacq, 1998: 46). Dolayısıyla bu ölçeğin Türkiye'ye uygulanması sırasında öncelikle elde edilen üst yapı faktörlerine tekrar o faktörleri oluşturan faktör gruplarını ayırtmak ve çalışmanın Türkiye'de de uygulanabilirliğini (geçerliliğini) göstermek için bu örtük değişkenler bazında ayrı ayrı faktör analizi yapmak gerekmektedir.

Karmaşıklık boyutu için yapılan faktör analizi sonucu Tablo 11'de gösterilmiştir. Hair ve arkadaşları (1998: 385), 350 ve üzeri veri (gözlem) sayısı olması durumunda 0,30 ve üzeri faktör ağırlığının yeterli olduğunu; 0,50 üzerinin ise oldukça iyi kabul edilebileceğini söylemişlerdir. Bundan dolayı, bu çalışmada faktör

yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak belirlendiğinden bu değerin altında kalan 23 ve 24 üncü sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 11: Karmaşıklık Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri
Karmaşıklık	
4. Kurumumuz çalışanları, mesleki faaliyetlerini özellikle resmi çalışma günlerinde yaparlar.	0,563
5. Mezuniyet derecesi (ilkokul, lise, üniversite gibi), kurumumuzda yönetici olabilmek için aranılan özelliklerden biridir.	0,802
10. Kurumumuzda çalışanlar, teknoloji (bilgisayar gibi) kullanımını için gerekli zamanlarda yardım alırlar.	0,732
11. Kurumumuzda çalışanlar, arada bölge dışı birimlere de geçici olarak görevlendirilebilirler.	0,805
12 Yüksek lisans, doktora vb. akademik dereceler yapmak, terfi etmede önemlidir.	0,599
17. Kurumumuzda çalışanlar, her yıl mesleki eğitime tabi tutulurlar.	0,631
18. Akademik derece (ilkokul, orta, lise, üniversite gibi) memur alımında aranan kıstaslardan biridir.	0,558
32. Kurumumuzda çalışanlar kendi uzmanlık alanı dışındaki işleri de yapabilirler (memurun arşiv memurunun işini yapması gibi).	0,731

Merkezileşme boyutu için yapılan faktör analizi sonucu Tablo 12’de gösterilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak belirlendiğinden bu değerin altında kalan 14 üncü soru değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 12: Merkezileşme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yükleri
Merkezileşme	
2. Bölgemizde görev yapan müdürler, sorun çıkan işlerde son karar için bir üst amirin onayına başvururlar.	0,66
7. Kurumumuzda müdür yardımcıları veya diğer görevliler, rutin olmayan işlerde bir üstlerine danışmak zorundadırlar.	0,677
20. Kurumumuzda bir üstün onayına tabi olmadan yapılacak iş sayısı çok azdır.	0,616
28. Her tür seviyede çalışanlar, rutin olmayan konularda çıkan sorunlar için son karar olarak bir üst amire başvurmak zorundadırlar.	0,602
33. Kendimin yapacağı her işlemde bir üst amirin onayı şarttır.	0,76
36. Kurumumuzda, çalışanlar rutin işlerini belli bir emir-komuta silsilesi içinde gerçekleştirirler.	0,648
38. İşyerimizde her gün, yapacağımız işlerde amirin onayını almak gerekmektedir.	0,722
39. Kurumumuzda çalışanlar, işlerini yaparken kontrol (denetim) altındadır.	0,671
41. Kurumumuzda, günlük giriş ve çıkış kontrolü için çalışanlardan imza alınması kuralı uygulanır.	0,724

Biçimselleşme boyutu için yapılan faktör analizi sonucu Tablo 13’de gösterilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak belirlendiğinden bu değer in altında kalan 9, 16, 22, 26, 31 ve 40 ıncı sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca 27 nci soru Jackson (2007: 67) tarafından da kullanılmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tablo 13: Biçimselleşme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Yüklere
Biçimselleşme	
1. Kurumumuz çalışanlarından, işlerini yaparken yazılı kuralları tam olarak uygulaması beklenir.	0,641
3. Kurumumuzda çalışanların davranışları, belli kurallara bağlanmıştır.	0,615
6. Kurumumuzun çalışanlarından bakanlıkça belirlenen esaslara göre çalışması istenir.	0,737
8. Kurumumuzda çalışanların yetki ve sorumlulukları, yazılı kurallarla belirlenmiştir.	0,641
13. Çalışanlar, belirlenmiş prosedürlere göre (sicil verilmesi gibi) değerlendirilir.	0,586
15. Kurumumuzda, herkes için uyulacak kurallar kesin olarak tanımlanmıştır.	0,616
19. Kurumumuz çalışanları, işlerini ancak belirlenen yazılı kurallara göre yapabilirler.	0,535
21. Çalışanların kurum içi davranış ve çalışmaları, yazılı mevzuata uygun olmak zorundadır.	0,676
25. Çalışanlardan işlerini yaparken, var olan yazılı mevzuata uygun hareket etmeleri beklenir.	0,695
29. Yönetim, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını sıkıca takip etmektedir.	0,807
30. Kurumumuzda, müdürlerin işle ilgili davranışları da yazılı kurallara bağlıdır.	0,807
34. Çalışanlardan, bazen yapacakları işlerle ilgili yazılı plan yapmaları istenebilir.	0,694
35. Kurumumuzda amirler, kuralları bir yana koyup çalışanlara yardım etmek isterler.	0,85
37. Amirler kuralları bir yana koyup, hizmet alanlara yardım etmek konusunda isteklidirler.	0,84

4.2.1.2. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Sonuçları

Örgütsel değişime direnç ölçeğinde, katılımcıların buldukları örgütteki örgütsel değişime direnç algılamalarını ölçmek amacıyla beşli Likert ölçeğinin kullanıldığı 27 soru yer almış ve elde edilen sonuçlar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

Örgütsel yapı ile ilgili sorulara faktör analizi uygulanmadan önce bu soruların faktör analizi için uygun olup olmadığına KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) ile bakılmıştır. KMO testi sonucuna göre örgütsel değişime direnç ölçeği ile ilgili soruların değerinin 0,939 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer yüksek olduğundan, bu grubun faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Daha sonra Varimax-Rotation yöntemi ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısı sınırlandırmadan (eigenvalue) yapılan faktör analizi sonucunda % 70,79 varyans açıklamasıyla beş faktör grubu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel değişime direnç ile ilgili sorulara yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler Tablo 14’de gösterilmiştir. Oluşan faktörler; Faktör 1: Negatif Duygusal Direnç, Faktör 2: Bilişsel Direnç, Faktör 3: Pozitif Niyetsel Direnç, Faktör 4: Pozitif Duygusal Direnç, Faktör 5: Negatif Niyetsel Direnç olarak adlandırılmıştır

Tablo 14: Örgütsel Değişime Direnç Sorularına Yönelik Uygulanan Faktör

Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Grupları				
	1	2	3	4	5
Faktör 4. Pozitif Duygusal Direnç					
1. Bu projeyi düşününce mutlu oluyorum.				0,67	
2. Bu projeyi düşününce heyecanlanıyorum.				0,75	
3. Bu projeyi düşününce rahatlıyorum.				0,76	
4. Bu projeyi düşününce umutlanıyorum.				0,75	

Faktör 1. Negatif Duygusal Direnç					
5. Bu projeyi düşündüğümde üzülüyorum.	0,74				
6. Bu projeyi düşündüğümde kızıyorum.	0,78				
7. Bu proje bana itici geliyor.	0,79				
8. Bu proje aslında beni kokutuyor.	0,74				
9. Bu projeyi düşününce hayal kırıklığı yaşıyorum.	0,71				
Faktör 3. Pozitif Niyetsel Direnç					
10 Bu projenin gerçekleşmesi için çözümler önermeye niyetliyim.			0,78		
11. Bu projenin gerçekleşmesi için çalışma arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.			0,74		
12. Bu projenin etkin olabilmesini sağlamak için yardım etmeye niyetliyim.			0,78		
13. Bu projenin avantajları hakkında arkadaşlarımla konuşmaya niyetliyim.			0,71		
14. Bu projenin gerçekleştirilmesini desteklemeye niyetliyim.			0,66		
Faktör 5. Negatif Niyetsel Direnç					
16. Bu projenin gerçekleştirilmesine karşı çıkmaya niyetim var.	0,77				
17. Bu projenin gerçekleştirilmesine katılmaması için diğer arkadaşlarıma öneride bulunma niyetim var.	0,76				
Faktör 2. Bilişsel Direnç					
19. Kişisel olarak bu projeyi sorun olarak görmüyorum.					0,54
20. Bu projenin günlük çalışmamı nasıl etkileyeceğini umursarım.					0,88
21. Bu projenin bütün olarak çalıştığım birimi nasıl etkileyeceğini umursarım.					0,88
23. Bu proje, benim iş tatminimi yükseltecek gibi	0,72				

görünüyor.					
24. Bu proje, çalıştığım birimin çalışma koşullarını büyük bir olasılıkla geliştirecek.		0,77			
25. Yeni bir performans değerlendirme sisteminin gerçekleştirilmesi benim için önemli.		0,73			
26. Bu proje bu işyerinde çalışmaya devam etmeme katkıda bulunacak.		0,78			
27. Bu projenin potansiyel avantajlarını görebiliyorum.		0,74			

Tablo14'den görüleceği üzere, örgütsel değişime direnç ile ilgili sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda birbiri ile ilgili bazı soruların farklı faktörler altında birleştiği görülmüştür. Negatif Niyetsel Dirence ilişkin 16 ve 17 nci sorular ile Bilişsel Dirence ilişkin 19, 20, 21 inci sorular her ne kadar beklenen faktör grupları altında toplanmasalar da, güvenilirlik puanları yüksek olduğundan analize dahil edilmişlerdir (Szabla, 2007: 541). Szabla (2007) da, benzer sonuç elde ettiğinden ölçeği aynı şekilde kullanmış ve örgütsel değişime karşı bilişsel direnci ölçmek için ek çalışma yapılması gerektiğini söylemiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda; faktör yükleri 0,5'in altında kalan 15, 18 ve 22 nci sorular analizlere dahil edilmemiştir.

4.2.2. Güvenirlik Analizi

Örgütsel yapı güvenirlik analizi sonuçları Tablo 15'de, örgütsel değişime direnç güvenirlik analiz sonuçları ise Tablo 16'da verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, karmaşıklık boyutuna ilişkin soruların Cronbach Alpha değeri 0,50'nin altında çıktığından iterasyon uygulanmış ve 32 nci soru değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, yapısal boyutlar için kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir, örgütsel değişime direnç boyutları için kullanılan ölçeğin ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Yapı Cronbach Alpha (α) Değerleri

Örgütsel Yapı Boyutları	Soru Numarası	Soru Sayısı	α Değeri
Karmaşıklık	4,5,10,11,12,17,18	7	0,516
Merkezileşme	2,7,20,28,33,36,38,39,41	9	0,672
Biçimselleşme	1,3,6,8,13,15,19,21,25,29,30,34,35,37	14	0,649
Tüm Boyutlar		30	0,780

Tablo 16: Örgütsel Değişime Direnç Cronbach Alpha (α) Değerleri

Değişime Direnç Boyutları	Soru Numarası	Soru Sayısı	α Değeri
Duygusal Direnç	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	0,923
Niyetsel Direnç	10,11,12,13,14,16,17	7	0,870
Bilişsel Direnç	19,20,21,23,24,25,26,27	8	0,873
Tüm Boyutlar		24	0,949

4.2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde soru formunun birinci kısmında yer alan demografik özelliklere (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan bölüm, örgütteki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi) ilişkin çalışmanın yapıldığı örgütteki çalışanlar tarafından verilen cevaplar incelenmiştir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Yaş	0-30	90	24,6	24,6
	31-40	122	33,3	33,4
	41-50	121	33,1	33,2
	51 ve üstü	32	8,7	8,8
	Yanıtsız	1	0,3	
	Toplam	366	100	

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 17’de verilmiştir. Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların % 24,6’sının (90) 30 yaş ve altı, % 33,4’ü (122) 31-40 yaş arası, %33,2’si (121) 41-50 yaş arası, % 8,8’i (32) ise 51 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre, katılımcıların çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Cinsiyet	Erkek	250	68,3	68,7
	Kadın	114	31,1	31,3
	Yanıtsız	2	0,5	
	Toplam	366	100	

Tablo 18’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları baktığımızda; katılan çalışanların % 68,7’ini (250) erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların oranı ise % 31,3 (114) dir. Katılımcıların çoğunluğu erkektir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde, Tablo 19’da de yer aldığı gibi çalışanların % 3,3’ü (12) ilköğretim mezunu, % 26,4’si (95) lise mezunu, % 69,5’u (249) üniversite/yüksek okul mezunu ve % 0,8’inin yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Eğitim	İlköğretim	12	3,3	3,3
	Lise	96	26,2	26,4
	Üniversite	253	69,1	69,5
	Y.Lisans/Doktora	3	0,8	0,8
	Yanıtsız	2	0,5	
	Toplam	366	100	

Tablo 20’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde çalışanların % 77,8’inin (284) evli ve % 21,2’sinin (81) bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Medeni Durum	Evli	284	77,6	77,8
	Bekar	81	22,1	22,2
	Yanıtsız	1	0,3	
	Toplam	366	100	

Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde görev yaptıkları birimlere göre dağılımları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların % 12,5’i (45) Bölge Müdürlüğünde, % 58,5’i (214) Tapu Müdürlüğünde ve % 29’u (106) Kadastro Müdürlüğünde çalışmaktadırlar.

Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Çalıştığı Birim	Bölge Müdürlüğü	46	12,5	12,5
	Tapu Müdürlüğü	214	58,5	58,5
	Kadastro Müdürlüğü	106	29	29
	Toplam	366	100	100

Tablo 22: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Unvan	Yönetici	6	1,6	1,6
	Şube müdürü	1	0,3	0,3
	Tapu müdürü	15	4,1	4,1
	Kadastro müdürü	7	1,9	1,9
	Tapu müdür yardımcısı	27	7,5	7,5
	Kadastro müdür yardımcısı	3	0,8	0,8
	Kadastro teknisyeni	75	20,5	20,6
	VHKİ	102	27,9	28
	Arşiv Memuru	6	1,6	1,6
	Memur	53	14,5	14,6
	Diğer	48	13,1	13,2
	Kadastro mühendisi	21	5,7	5,8
	Yanıtsız	2	0,5	
	Toplam	366	100	

Tablo 22’de araştırmaya katılan çalışanların örgütte görev yaptıkları pozisyona göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, çalışanların % 1,6’sı (6) üst kademe yönetici, % 0,3’ü (1) şube müdürü, % 4,1’i (15) tapu müdürü, % 1,9’u (7) kadastro müdürü, % 7,5’i (27) tapu müdür yardımcısı, % 0,8’i (3) kadastro müdür yardımcısı, % 20,6’sı (75) kadastro teknisyeni, % 28’i (102) VHKİ, % 1,6’sı (6)

arşiv memuru, % 14,6'sı (53) memur, % 5,8'i (21) kadastro mühendisi ve % 13,2'si (48) diğer görevlerde çalışmaktadırlar.

Tablo 23'de araştırmaya katılan çalışanların meslek hayatlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, çalışanların % 3,6'sı (13) örgütlerinde bir yıldan daha az süre ile çalıştıklarını, % 28,5'i (104) 1-5 yıl arasında örgütlerinde çalıştıklarını, % 14,2'ünün (52) 6-10 yıl arasında, % 17,3'ünün (63) 11-15 yıl arasında, % 36,4'ünün (133) ise 16 yıl ve üzerinde görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların 53,7'sinin 10 yıldan daha fazla burada çalıştıkları anlaşılmıştır.

Tablo 23: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde %	Geçerli %
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	13	3,6	3,6
	1-5 yıl	104	28,4	28,5
	6-10 yıl	52	14,2	14,2
	11-15 yıl	63	17,2	17,3
	16 yıl ve üstü	133	36,3	36,4
	Yanıtsız	1	0,3	
	Toplam	366	100	

4.2.4. Örgütsel Yapı Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu araştırmada geliştirilen “İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanları kurumlarının örgüt yapısının uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme düzeyini nasıl algılamaktadır?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 24 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütte örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık algı düzeyleri ortalamasının 3,20 olduğu görülmektedir. Buna göre, İzmir tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nün karmaşıklık düzeyi, araştırmaya katılanlar tarafından ortalama olarak algılanmaktadır.

Tablo 24: Karmaşıklık Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Karmaşıklık	343	3,20	0,62
4	359	3,68	1,29
5	362	3,72	1,34
10	361	3,02	1,31
11	360	3,08	1,44
12	363	3,29	1,51
17	361	1,95	1,25
18	361	3,62	1,31

Katılımcıların, örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme boyutu ile ilgili algı düzeyi ortalamasının 3,75 olduğu Tablo 25’de verilmiştir. Bu anlamda araştırmaya katılanların merkezileşme algısının, ortalamanın üstü olduğu gözlenmektedir.

Tablo 25: Merkezileşme Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Merkezileşme	348	3,75	0,62
2	363	3,87	1,13
7	361	3,79	1,15
20	363	3,46	1,38
28	362	3,94	1,10
33	361	3,48	1,40
36	358	3,68	1,13
38	362	3,47	1,30
39	361	3,92	0,99
41	362	4,06	1,18

Yapılan araştırmada, diğer bir örgütsel yapı boyutu olan biçimselleşme ile ilgili katılımcıların algı ortalamasının 3,71 olduğu Tablo 26’da görülmektedir. Bu

sonuçtan hareketle, çalışmaya katılanların örgütleriyle ilgili biçimselleşme algısının ortalamasının üstü olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Biçimselleşme Boyutu Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Biçimselleşme	341	3,71	0,46
1	361	4,13	0,99
3	363	3,57	1,22
6	359	3,94	1,03
8	361	4,11	0,98
13	363	3,48	1,24
15	362	3,62	1,27
19	365	3,96	0,98
21	365	3,98	1,16
25	365	4,24	0,96
29	365	3,44	1,12
30	365	3,63	1,15
34	358	2,92	1,26
35	360	3,43	1,33
37	358	3,30	1,32

Jackson'ın (2007: 87) ABD'nin Michigan eyaletinde bulunan 200 ilkokul müdürünün 81'inden gelen verileri kullanarak, karar vermeye katılım algılaması ile üç örgütsel yapı boyutları (merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık) arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla dördümlü Likert ölçeğiyle yaptığı çalışmasında, ortalamalar sırasıyla; karmaşıklık için 2,62, merkezileşme için 2,31 ve biçimselleşme için 3,05 olarak bulunmuştur.

4.2.5. Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu araştırma için geliştirilen “İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda açıklanmıştır. Örgütsel değişime direnci belirlemeye yönelik olarak oluşturulan ifadeler çalışmanın başlangıcında üç örgütsel değişime direnç boyutuna (bilişsel, duygusal ve niyetsel direnç) yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel değişime direnç boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 27: Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Direnç	341	2,21	1,00
1	361	2,48	1,27
2	358	2,88	1,37
3	357	2,89	1,39
4	358	2,70	1,36
5	352	1,82	1,21
6	356	1,78	1,24
7	355	1,74	1,17
8	355	1,74	1,20
9	355	1,86	1,27

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç boyutu ile ilgili algı düzeylerinin aritmetik ortalamasının 2,21 olduğu görülmektedir. Buna göre, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde örgütsel değişime karşı katılımcılar arasında duygusal direncin ortalamasının altı olduğu söylenebilir.

Tablo 28’e göre, araştırmaya katılanların örgütsel değişime direnç boyutlarından niyetsel direnç boyutu ile ilgili algı düzey ortalamasının 2,47 olduğu

görülmektedir. Buna göre, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir niyetsel direnç olduğu söylenebilir.

Tablo 28: Niyetsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Niyetsel Direnç	349	2,47	0,97
10	356	2,78	1,39
11	359	2,91	1,36
12	357	2,69	1,34
13	358	2,83	1,34
14	359	2,69	1,28
16	355	1,60	1,11
17	357	1,77	1,23

Tablo 29 incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgütsel değişime direnç boyutlarından bilişsel direnç boyutu ile ilgili algı düzeyi ortalamasının 2,53 olduğu görülmektedir. Buna göre, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde örgütsel değişime karşı katılımcılar arasında ortalamanın altında bilişsel direnç olduğu söylenebilir.

Tablo 29: Bilişsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Bilişsel Direnç	347	2,53	0,99
19	356	2,63	1,43
20	355	2,32	1,23
21	354	2,20	1,13
23	356	2,67	1,36
24	356	2,60	1,31
25	355	2,41	1,25
26	354	2,70	1,41
27	353	2,69	1,32

4.2.6. Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde aşağıdaki sorular analiz edilmeye çalışılacaktır:

İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi var mıdır?

a) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde karmaşıklığın duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

b) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde merkezileşmenin duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

c) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde biçimselleşmenin duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

Örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasındaki ilişkinin analizinde korelasyon ve aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde, örgütsel değişime direnç boyutları bağımlı değişken ve örgütsel yapı boyutları bağımsız değişken olarak alınmıştır.

4.2.6.1. Korelasyon Analizi

Örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir.

Yapılan analize göre;

Örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık ile örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç arasında (-0,197) ilişki vardır. Bu ilişki (0,01) önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 30: Örgütsel Yapı ile Örgütsel Değişime Direnç Arasında Korelasyon Analizi

	Karmaşıklık	Merkezileşme	Biçimselleşme	Duygusal D.	Niyetsel D.	Bilişsel D.
Karmaşıklık	1	0,269**	0,401**	-0,192**	-0,160**	-0,127*
Merkezileşme	0,269**	1	0,447**	-0,115*	-0,093	-0,117*
Biçimselleşme	0,401**	0,447**	1	-0,089	-0,057	-0,07
Duygusal Direnç	-0,192**	-0,115*	-0,089	1	0,673**	0,617**
Niyetsel Direnç	-0,160**	-0,093	-0,057	0,673**	1	0,731**
Bilişsel Direnç	-0,127*	-0,117*	-0,07	0,617**	0,731**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık ile örgütsel değişime direnç boyutlarından niyetsel direnç arasında (-0,165) ilişki vardır. Bu ilişki (0,01) önem düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık ile örgütsel değişime direnç boyutlarından bilişsel direnç arasında (-0,147) ilişki vardır. Bu ilişki (0,05) önem düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme ile örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç arasında (-0,115) ilişki vardır. Bu ilişki (0,05) önem düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme ile örgütsel değişime direnç boyutlarından bilişsel direnç arasında (-0,117) ilişki vardır. Bu ilişki (0,05) önem düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme ile örgütsel değişime direnç boyutlarından niyetsel direnç arasında ve biçimselleşme boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

4.2.6.2. Regresyon Analizi

Örgütsel yapı boyutları olan uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme ile örgütsel değişime direnç boyutları olan duygusal direnç, niyetsel direnç ve bilişsel direnç arasındaki ilişkiyi incelemek için aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler detaylı olarak aşağıda gösterilmiştir.

4.2.6.2.1 Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Duygusal Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi

Tablo 31: Örgütsel Yapı Boyutları ile Duygusal Direnç İlişisine İlişkin Bulgular

Model	R	R ²	F	P	β	t	p
Karmaşıklık	0,199	0,040	12,662	0	-0,199	-3,558	0

Örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 31), sadece karmaşıklık boyutu ile duygusal direnç boyutu arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Modelde karmaşıklık boyutunun regresyon katsayısı $\beta = -0,199$, (R^2) ise % 4'dür. Böylece, karmaşıklık ile duygusal direnç arasında negatif yönlü bir ilişki olup,

duygusal dirençte meydana gelecek değişimin % 4'ünü karmaşıklık açıklamakta, kalan % 96'sını ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Gerçekleştirilen analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının duygusal direnç boyutunu anlamlı bir şekilde açıklayamadığı ortaya çıkmıştır.

4.2.6.2.2. Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Niyetsel Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi

Tablo 32: Örgütsel Yapı Boyutları ile Niyetsel Direnç İlişisine İlişkin Bulgular

Model	R	R ²	F	p	β	t	p
Karmaşıklık	0,145	0,021	6,367	0,010	-0,145	-2,588	0,010

Örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutlarından niyetsel direnç boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 32), sadece karmaşıklık boyutu ile niyetsel direnç boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Modelde karmaşıklık boyutunun regresyon katsayısı $\beta = -0,145$, (R^2) ise % 2,1'dir. Böylece, karmaşıklık ile niyetsel direnç arasında negatif yönlü bir ilişki olup, niyetsel dirençte meydana gelecek değişimin % 2,1'ini karmaşıklık açıklamakta, kalan % 97,9'unu ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Gerçekleştirilen analiz sonucu elde edilen bulgular, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının niyetsel direnç boyutunu anlamlı bir şekilde açıklayamadığını ortaya koymaktadır.

4.2.6.2.3. Örgütsel Yapı Boyutları ile Örgütsel Değişime Direnç Boyutlarından Bilişsel Direnç Boyutu Arasında Regresyon Analizi

Tablo 33: Örgütsel Yapı Boyutları ile Bilişsel Direnç İlişkisine İlişkin Bulgular

Model	R	R ²	F	p	B	T	p
Karmaşıklık	0,124	0,015	4,892	0,028	-0,124	-2,212	0,028

Örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutlarından bilişsel direnç boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 33), sadece karmaşıklık boyutu ile bilişsel direnç boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Modelde karmaşıklık boyutunun regresyon katsayısı $\beta = -0,124$, (R^2) ise % 1,5'dir. Böylece, uzmanlaşma ile bilişsel direnç arasında negatif yönlü bir ilişki olup, bilişsel dirençte meydana gelecek değişimin % 1,5'ini uzmanlaşma açıklamakta, kalan % 98,5'i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Gerçekleştirilen analiz sonucu, elde edilen bulguların merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarının bilişsel direnç boyutunu anlamlı bir şekilde açıklayamadığını ortaya koymaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

Bu çalışmanın amacı, örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde olası etkisini incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın kapsamı, ikinci ve üçüncü bölümde örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç konularında kuramsal bilgiler verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama süreci, ölçüm araçları ile örgütsel yapı ve örgütsel değişime direnç boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç düzeyini göstermek üzere oluşturulan soruların, faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO Bartlett's testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda örgütsel yapı ile ilgili ifadelerin değeri 0,751; örgütsel değişime direnç ile ilgili ifadelerin test sonucu 0,939 çıkmıştır. Bu değerler, her iki grubun faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel yapıyı ölçmek için 31 soru ve örgütsel değişime direnci ölçmek için 24 soru kullanılmıştır.

Örgütsel yapı ve örgütsel değişime direnç ile ilgili sorulara ayrı ayrı uygulanan faktör analizi sonucunda yeniden oluşturulan örgütsel yapı ve örgütsel değişime direnç boyutlarına güvenilirlik analizi uygulanarak Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; örgütsel yapı boyutlarını ölçmeye ilişkin soruların Cronbach Alpha (α) değeri 0,775, örgütsel değişime direnç boyutlarını ölçmeye ilişkin soruların Cronbach Alpha (α) değeri 0,949'dur. Çıkan sonuçlar, örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnci ölçmek için soruların güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, çalışanların örgütsel yapı ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamasına bakılmıştır. Böylece “İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanları kurumlarının örgüt yapısının uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme düzeyini nasıl algılamaktadır?” araştırma sorusunun analizi burada ele alınmaktadır. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının; karmaşıklık düzeyine ilişkin algı ortalamasının (3,20), merkezileşme düzeyine ilişkin algı ortalamasının (3,75) ve biçimselleşme düzeyine ilişkin algı ortalamasının ise (3,71) olduğu ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlar, çalışanların karmaşıklık algısının ortalamaya yakın, merkezileşme ve biçimselleşme algısının ortalamanın üstü olduğunu göstermektedir. Bu da İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, örgütlerini bir ölçüde bürokratik olarak tanımladıklarını ortaya koymaktadır.

Yapılan çalışmada, “İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?” araştırma sorusunun analizi burada ele alınmaktadır. Örgütsel değişime direnç ortalaması incelendiğinde; duygusal direnç düzeyi algı ortalamasının (2,21), niyetsel direnç düzeyi algı ortalamasının (2,47) ve bilişsel direnç düzeyi algı ortalamasının ise (2,53) olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlar, İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel değişime karşı direnç algılarının ortalamanın altında olduğunu, başka bir deyişle var olan değişime karşı çalışanların düşük direnç gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, “İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi var mıdır?”

a) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde karmaşıklığın duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

b) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü’nde merkezileşmenin duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?

c) İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde biçimselleşmenin duygusal, niyetel ve bilişsel direnç üzerinde etkisi var mıdır?" araştırma sorularını incelemek üzere korelasyon ve aşamalı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi göstermiştir ki; karmaşıklık ile duygusal, niyetel ve bilişsel direnç arasında çok düşük, anlamlı ve negatif ilişki bulunmuş; merkezileşme ve biçimselleşme ile niyetel, duygusal ve bilişsel direnç arasında ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan analiz sonuçları, örgütsel yapıyı tanımlamak için seçilen merkezileşme ve biçimselleşme algı seviyesi artmasının örgütsel değişime direnci tanımlamak için seçilen duygusal, niyetel ve bilişsel direnci artırmadığını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, merkezileşme ve biçimselleşme boyutları yönünden örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Karmaşıklık boyutu yönünden ise çok düşük ama ters ilişki ortaya çıkmıştır. Yani bu çalışmada, bir örgütte uzmanlaşma derecesini gösteren karmaşıklığın artması durumunda örgütsel değişime direncin azalması beklenecektir.

Yapısal boyutlarla çalışanların değişime tepkisi arasındaki ilişki genelde teorik olarak ortaya konmuş, deneysel araştırmalara pek rastlanmamıştır. Çoğu yazar, örgütler için sadece organik-mekanik veya bürokratik-bürokratik olmayan ayrımına giderek özellikle merkezileşme ve biçimselleşme ile değişime karşı direnç arasında pozitif ilişki kurmuşlardır. Örneğin Jones (2001: 395), örgütsel nitelikleri ortaya koyan yapının değişime karşı engel olabileceğini, aslında herhangi bir örgüt örgütsel yapı oluşturduğunda, insanların nasıl davranacağını yakından etkileyen bir modelin oluşmasını da sağlayacağını ifade etmektedir. Yazara göre, insanlar örgüte girip çıkar ama örgüt ve örgütün yapısı devam eder. Böylece, örgüt yapısı değişime direnç gösteren bir unsur olur ki aslında bu tür örgütler "mekanik örgüt" tipine uymaktadır. Diğer birçok yazar gibi Jones da, mekanik örgütlerde insanların belli bir şekilde davranmaya programlandırıldığını, bu durumda değişen durumlara karşı uyum sağlama davranışı gelişmediğinden değişime direncin yüksek olacağını, organik örgütlerde ise tam tersine direncin düşük olacağını iddia etmiştir. Yine Agocs (1997:

917-929) yaptığı bir çalışmada konuyu “kuramsallaşmış direnç” olarak ele almış ve örgütsel yapıların ve süreçlerin bu tür direnç doğuracağını söylemiştir.

Çalışmamızda örgüt yapısı mekanik-organik olarak tanımlanmamakla birlikte, kamu örgütü olarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nün yüksek merkezileşme ve biçimselleşme özellikleriyle mekanik örgüt yapısı özelliklerine sahip olacağı düşünülebilir. Bu durumda direncin yüksek olması beklenebilir. Ancak araştırma, ortamın altında çıkan direnç algılaması seviyesiyle bu konuda var olan “mekanik örgütlerde direncin yüksek olmasının bekleneceği” düşüncesini desteklememiştir.

Örgütsel yapı ile direnç arasında yapılan ender farklı çalışmalardan birisini Torenlid ve Velner (1998: 165-185) yapmışlardır. Yazarlar yaptıkları çalışmada ise, örgütsel yapı boyutu olarak ele alınan “resmi pozisyon: yetki ve birim gruplama” ile direnç arasında bir ilişkiye rastlamamışlardır. Bu çalışmada da, merkezileşme ve biçimselleşme boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu araştırma, yapı-direnç ilişkisi yönünden Torenlid ve Velner’in çalışmasını desteklemektedir.

Diğer bir sonuç ise her değişimin mutlak direnç doğuracağına ilişkin yaklaşımın bu çalışmada doğrulanmamış olmasıdır. Böylece, yakın zamana kadar literatürde söylenegelen her değişimin mutlak anlamda direnç doğuracağı varsayımını (Lewin: 1947; Coch ve French: 1948; Pierce ve Delbecq: 1977; O Conner: 1993; Matejka ve Julian: 1993; Maurer: 1996; Henry: 1997; Agocs:1997; Jones: 2001; Brockner: 2001) destekleyen sonuçlar, bu çalışmada elde edilmemiştir.

Waddell ve Sohal (1998: 543-547) çalışmalarında, değişime direncin üstesinde gelmeye çalışmak yerine ondan yararlanmak için direnci yönetmek gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlar sonuçta; direncin hala karmaşık, çok boyutlu bir olgu olduğunu, sonuçlarının hem pozitif hem de negatif olabileceğini, aslında insanların değişimin yarattığı belirsizliğe ve potansiyel sonuçlarına direndiğini, çalışanların her değişime karşı direnç göstereceği beklentisinin yanlış olduğunu,

bunun yerine statü kaybı, rahatlıklarının ve ücretlerinin kaybı karşısında direnç göstereceklerinin beklenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde Dent ve Goldberg (1999: 25-40) de genel kanının aksine her değişime direncin mutlak olmadığını, çalışanların her değişime direnç göstermeyeceği, bunun yerine statü kaybı, rahatlıklarının ve ücretlerinin kaybı karşısında direnç göstereceklerini ifade etmişlerdir.

Bu çalışmaya konu olan örgütün geçirdiği değişim sürecinde, çalışanların herhangi bir ücret veya önemli bir statü kaybı olmadığı düşünülmektedir. Çalışmamızın sonuçlarının da, Waddell ve Sohal (1998) ile Dent ve Goldberg (1999) yaklaşımlarını destekleyen nitelikte olduğu söylenebilir.

5.2. ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sunulabilir:

A) Bilimsel-Akademik Alana Katkı:

1. Bu çalışma, kamu sektörünün sadece bir kurumunda ve bu kurumun sadece bir biriminde yapılmıştır. Bu nedenle sınırlı bir kesimde yürütülmüştür. Çalışmanın daha geniş kitlelerden yanıt alınarak değerlendirme yapılması gereklidir. Bundan dolayı yeni bir çalışma diğer kamu ve özel sektör kurumlarında yapılabilir. Böylece araştırmanın daha farklı örgütlerde yapılması, hem araştırmadan elde edilen sonuçların karşılaştırılabilmesini mümkün hale getirir, hem de farklı örgüt yapılarının örgütsel değişime direnç üzerinde etkisi olup olmadığını inceleme olanağı sağlar.

2. Araştırma yazın taraması sonucu belirlenen örgütsel yapı boyutları ile örgütsel değişime direnç boyutları baz alınarak yapılmıştır. Bu konuda yapılacak

benzer araştırmalarda farklı yapı ve direnç boyutlarının kullanılması, aralarındaki ilişkilerin incelenmesi konu ile ilgili yazın alanına katkı sağlayabilecektir.

B) Uygulamaya Katkı:

1. Araştırma göstermiştir ki, her değişim mutlak anlamda direnç doğurmamaktadır. Bu bakımdan yöneticilerin şimdiye kadar var olan paradigmayı gözden geçirmeleri gerekmektedir. Yani aslında çalışanların zaten direnç göstereceği yaklaşımı yerine neden direnç göstereceğine odaklanmak hem örgüt için hem de tüm çalışanlar için daha olumlu sonuçlar verecektir. Waddell ve Sohal (1998) ile Dent ve Goldberg (1999) de, çalışanların her değişime karşı direnç göstereceği beklentisinin yanlış olduğunu, bunun yerine statü kaybı, rahatlıklarının ve ücretlerinin kaybı karşısında direnç göstereceklerinin beklenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bundan dolayı, yöneticiler çalışanların kayıpları karşısında tepki gösterebileceklerini ve bunun da doğal karşılanması gerektiğini unutmamalıdır. Yöneticiler buna göre, olası bir direnç durumunda gerekli tedbirleri almak durumundadırlar.

2. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğünde yapılan çalışma, örgüt çalışanlarının bu tür bilimsel çalışmalar konusunda bilgi ve deneyiminin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı, bu tür örgütlerde alan çalışma sayısının artırılması için özellikle yöneticilerin araştırmalara açık olması ve hatta araştırmacıları yeni çalışmalar için davet etmesinin kurumları için de faydalı olacağı düşünölmektedir.

KAYNAKLAR

ABERNETHY, Margaret A. ve STOELWINDER, Johannes U., The Relationship between Organisation Structure and Management Control in Hospitals: An Elaboration and Test of Mintzberg's Professional Bureaucracy Model, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 3 No. 3, 1990, ss.18-33.

AGOCS, Carol, Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression, Journal of Business Ethics, 16, 1997, ss.917-931.

AIKEN, Michael ve HAGE, Jerald, Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, American Sociological Review, Vol. 33 No. 6, Dec. 1968, ss.912-930.

AKSU, A.Akın, Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 15, Sayı: 2, 2000, ss.37-48.

ALDEMİR, Doç.Dr. Ceyhan, Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

ANSOF, I, The The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York, NY, 1988

ANTHONY, Stavros S., The Structural Dimensions of Community Oriented Police Departments, Dissertation, UMI Number: 9959387, 1999.

ARBAK, Yasemin, Örgütlerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.

ARMANDI, Barry R. ve MILLS, JR. Edgar W., Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 41 No. 1, Jan. 1982, ss.43-60.

ARMENAKIS, Achilles A. ve HARRIS, Stanley G., Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15 No. 2, 2002, ss.169-183.

BALL, Nicholas L., Information Systems (IS) Structure and Its Relationship To IS Functional Performance: Conceptual Frameworks and Empirical Test, Thesis, UMI Number: 3198072, 2005.

BARTUNEK, J. M., VE MOCH, M. K. First-order, Second-order, and Third-order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach, *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 1987, ss.483–501.

BEMMELS, B. ve RESHEF, Y. (1991), Manufacturing Employees and Technological Change, *Journal of Labour Research*, Vol. 12 No. 3, Summer, ss.231-46.

BISHOP, L.K. ve GEORGE, J., Organizational Structure: A Factor Analysis of Structural Characteristics of Public Elementary and Secondary Schools, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 9 No.3, 1973, ss.66-80.

BLACKBURN, Richard S., Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, *Academi of Mangement Reviw*, Vol. 7 No. 1, 1982, ss.59-66.

BLAU, Peter M., The Hierarchy of Authority in Organizations, The Structure of Small Bureaucracies, *The Amerikan Journal of Sociology*, Vol. 73 No. 4, Jan.-1968, ss.453-467.

BLAU, Peter M., HEYDEBRAND, Wolf V. ve STAUFFER, Robert, American Sociological Review, Vol. 31 No. 2, Apr. 1966, ss.179-191.

BOVEY, Wayne H. ve HEDE, Andy, Resistance to Organizational Change: the Role of Cognitive and Affective Processes, Leadership & Organization Development Journal, 22/8, 2001, ss. 372-382.

BOVEY, Wayne H. ve HEDE, Andrew, Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 7, 2001, ss.534-548.

BROCKNER, Joel ve HIGGINS, E. Tory, Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 86, No. 1, September 2001, ss.35–66.

BROYLES, Elizabeth Ann, Resistance to Change in Conservative, Hierarchical Religious Organizations: A Study of Roman Catholic Parishes Shifting from a top-down to a Shared leadership Governance Model, Thesis, UMI Number: 3290066, 2007.

CALLAHAN, J. L., Masking the Need for Cultural Change: The Effects of Emotion Structuration, Organization Studies, 23 (2), 2002, ss.281–297.

CAN, Prof.Dr. Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

CARUANA, Albert, MORRIS, Michael H. ve VELLA Anthony J., The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, Journal of Small Business Management, 36/1, January 1998, ss.16-29.

CHANDLER, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT press, Massachusetts, 1990.

CHEN, Chao C., DiTOMASO, Nancy ve FARRIS, George F., Attitudes Toward Organizational Change: Effects of Self-Interest, Competitive Values, and Ethnicity, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 46, No. 4, November 1999, ss.399-406.

CHILD, John, Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, Administrative Science Quarterly 17, 1972, ss.163-177.

CHREIM, Samia, WILLIAMS, B. E. ve HININGS, C. R., Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity, Academy of Management, Vol. 50, No. 6, 2007, ss.1515–1539.

COCH, L. ve FRENCH Jr., J.R.P, Overcoming Resistance to Change, Human Relations, 1, 1948, ss.2–532.

COLIN, Joshua D., The Determinants of Resistance to Change: A Structural Equation Modeling Approach Dissertation, Dissertation, UMI Number: 3365346, 2009.

COX, J. W., Manufacturing the Past: Loss and Absence in Organizational Change, Organizational Studies, 18 (4), 1997, ss.623–654.

DAFT, Richard L., Organization Theory and Design, South Western-Thomson Learning, Ohio, 2001.

DAMANPOUR, Fariborz, Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, Sep. 1991, ss.555-590.

DAWSON, Patrick, Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work, Sage Publications, London 2002.

DENT, Eric B. ve GOLDBERG, Susan Galloway, Challenging “Resistance to Change”, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35 No1, March 1999, ss.25-41.

DEWAR, Robert ve HAGE, Jerald, Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis, Administrative Science Quarterly 23, 1978, ss.111-136.

DIPAOLA, Micheal F. ve HOY, Wayne K., Formalization, Conflict, and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools, The International Journal of Educational Management, 15/5, 2001, ss.238-244

DOĞAN, Prof.Dr. Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002.

DRAZİN, Robert ve VAN DE VEN, Andrew H., Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, Administrative Science Quarterly 30, 1985, ss.514-539.

DYCK, B. ve STARKE, F. A., The Formation of Breakaway Organizations: Observations and a Process Model, Administrative Science Quarterly, 44, 1999, ss.92-822.

EGEBERG, Morten, The Impact of Bureaucratic Structure on Policy Making, Public Administration, Vol. 77 No. 1, 1999, ss.155-170.

EREN, Prof.Dr. Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul, 2001.

EREN, Prof.Dr. Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, İstanbul, 2000.

ERGUN, Turgay, Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama, TODAİE, Ankara, 2004.

ERIKSSON, C. B. The Effects of Change Programs on Employees' Emotions, *Personnel Review*, 33 (1), 2002, ss.110–126.

ETTLIE, John E., BRIDGES, William P., ve O'KEEFE, Robert D., Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation, *Management Science*, Vol. 30 No. 6, June 1984, ss.682-695.

FERREL, O.C. ve SKINNER, Steven J., Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, February 1988, ss.103-109.

FİŞEK, Kurthan, *Yönetim, Paragraf Yayınları*, Ankara, 2005.

FORD, Jeffrey ve HEGARTY, W. Harvey, Decision Makers' Beliefs About the Causes and Effects of Structure: An Exploratory Study, *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 2, 1984, ss.271-291.

FORD, Jeffrey D., FORD, Laurie W. ve MCNAMARA, Randall T., Resistance and The Background Conversations of Change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, 2002, ss.105-121.

FRENCH, R., Negative Capability: Managing the Confusing Uncertainties of Change, *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), 2001, ss.480–492.

GAYARRE, José Larrea, From Bureaucratic Company to Entrepreneurial Management: A Process of Change, *The International Executive*, Vol. 34(1), Fanuray/February 1992, ss.81-101.

GEIST, Marjorie Ann, Interorganizational Relations and Organizational Structural Characteristics of Complexity, Formalization, and Centralization, *Dissertation*, UMI Number: 9836582, 1998.

GRANDORI, Anna ve FURNARI, Santi, A Chemistry of Organization: Combinatory Analysis and Design, Organizations Studies, 459-485, 2008.

GRESOV, Christopher, HAVEMAN, Heather A. ve OLIVA, Terence A., Organizational Design, Inertia and the Dynamics of Competitive Response, Organizations Science, Vol. 4, No: 2, 1993, ss.181-208.

HAGE, Jerald, An Axiomatic Theory of Organizations, Administrative Science Quarterly 10, Dec. 1965, ss.289-320.

HAGE, Jerald ve AIKEN, Michael, Program Change and Organizational Properties a Comperative Analysis, The American Journal Of Sociology, Vol. 72 No:5, Mar. 1967, ss.503-519.

HAGE, Jerald ve AIKEN, Michael, Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals, Administrative Science Quarterly 14, Sep. 1969, ss.366-376.

HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L, ve BLACK, W.C., Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

HALL, Richard H., Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, Administrative Science Quarterly Vol. 7, Dec. 1962, ss.295-308.

HALL, Richard H., The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assesment, The Amerikan Journal of Sociology, Vol. 69 No. 1, Jul.-1963a, ss.32-40.

HALL, Richard H., Bureaucracy and Small Organizations, Sociology and Social Research Vol. 48, October-1963b, ss.38-46.

HALL, Richard H., Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship, *Administrative Science Quarterly*, V.12, No:3, 1967, ss.461-478.

HALL, Richard H. ve TOLBERT, Pamela S., *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hill, New Jersey, 2005.

HARRIS, Lloyd C., Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 3, Summer 2002, ss.58-74.

HATCH, Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford, New York, 1997.

HATİPOĞLU, Zeyyat, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Met-Er Matbaası, İstanbul 1986.

HENRY, Pamela K., Overcoming Resistance to Organizational Change, *Journal of The American Dietetic Association*, Vol. 97 No10, October 1997, ss.145-147.

HININGS, C.R. ve GREENWOOD, Royston, Disconnects and Consequences in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly* 47, Sep., 2002, ss.411-421.

HIRSCHMAN, A. O., *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HODGE, B.J., ANTHONY, William P., GALES, Lawrence M., *Organization Theory: A Strategic Approach*, Prentice-Hall, New Jersey, 1996.

HUY, Quy Nguyen, Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, *Administrative Science Quarterly* Vol. 47, No. 1, March 2002, ss.31-69.

HYLAND, Patrick K., Resistance to Organizational Change: The Impact of Followers' Disposition Toward Change & Supervisors' Leadership Style, Thesis, UMI Number: 3266602, 2007.

INKSON, J.H.K., PUGH, D.S. ve HICKSON, D.J., Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication, *Administrative Science Quarterly* 15, 1970, ss.318–329.

INKSON, J.H.K., SCHWITTER, J.P., PHEYSEY, D.C. ve HICKSON, A Comparison of Organization Structure and Managerial Roles: Ohio, USA, and The Midlands, ENGLAND, *Journal of Management Studies*, Vol. 7 No. 3, 1970, ss.347-363

JACKSON, Judith Marshall, An Examination of The Relationship Between Elementary School Principals' Perceptions of Shared Decision Making and Three Organizational Structures, Dissertation, UMI Number: 3279738, 2007.

JAGER, Peter de, Resistance to Change: A New View of an Old Problem, *The Futurist*, 24-27, May-June 2001

JENSEN, Martha Marie, Individual Resistance to Organizational Change: The Impact of Personal Control and Job Ambiguity, Dissertation, UMI Number: 3116720, August 2003.

JOHN, George, An Ampirical Investigation of Some Ancedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Resarch*: 21, Aug 1984, ss.278-289.

JONES, LİZ, WATSON, Bernadette, BORDIA, Prashant, GALLOIS, Cindy ve CALLAN, Victor J., Employee Perceptions of Organizational Change: Impact of Hierarchical Level, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, No. 4, 2008, ss.294-316.

JONES, Gareth R., Organizational Theory, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.

JUDGE, T.A, THORESEN, C.J., PUCIK, V. ve WELBOURNE, T.M., Managerial Coping with Organizational Change: a Dispositional Perspective, Journal of Applied Psychology, 84, 1999, ss.107-122.

KARASU, Koray, Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi, Mülkiyeliler Birliği Yayınları Tezler Dizisi:11, Ankara, 2001.

KHASSAWNEH, Anis, Change Resistance in Bureaucratic Organizations in Jordan: Causes and Implications for Future Trends of Administrative Reform and Development, J.King Saud Univ., Vol. 18, Admin. Sci., 2005, ss.15-39.

KIM, Linsu, Organizational Innovation and Structure, Journal of Business Research, Vol. 8/2, June 1980, ss.225-245.

KOÇEL, Prof.Dr. Tamer, İşletme Yöneticiliğ, Beta, İstanbul, 2003.

KOTTER, J.P. ve SCHLESINGER, L.A., Choosing Strategies for Change, Harvard Business Reviw, 57, 1979, ss.106-114.

LEE, Heeseok ve CHOI, Byounggu, Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol. 20 No. 1, Summer 2003, ss.179-228.

LEWIN, Kurt, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, Human Relations, No. 1, 1947, ss.5-41.

LINES, Rune, *The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change*, Human Resource Development Review, Vol. 4, No.1, March 2005, ss.8-32.

MACKERT, Marc J., *Conductivity for Schematic Conversion: A New Conceptualization for Resistance to Organizational Change*, Dissertation, UMI Number: 3025637, August 2001.

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, Vol.15 No. 3, 2002, ss.292-310.

MANSFIELD, Roger, *Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure*, Administrative Science Quarterly 18, 1973, ss.477-488.

MAURER, Rick, *Using Resistance to Build Support for Change*, Journal for Quality and Participation, June 1996, ss.56-63.

McCOTTER, James Vaughan, *A Study in Organizational Change: the Effect of the Introduction of a Management by Objective System on Employee Productivity and Communication in a Selected New York City Agency*, Dissertation, University Microfilms International 8322767, 1983.

MEYER, Marshall W., *Automation and Bureaucratic Structure*, The American Journal of Sociology, Vol. 74 No. 3, Nov. 1968, ss.256-264.

MILLER, Danny ve DRÖGE, Cornelia, Psychological and Traditional Determinants of Structures, Administrative Science Quarterly Vol. 31 No. 4, Dec. 1986, ss.539-560.

MILLER, K.I. ve MONGE, P.R., Social Information and Employee Anxiety about Organizational Change, Human Communication Research, 11, 1985, ss.365-368.

MILLIKEN, F.J., Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment, Academy of Management Review, 12, 1987, ss.133-143.

MINTZBERG, H., The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.

MINTZBERG, H., Organization design: fashion or fit, Harvard Business Review, January-February 1981.

MOHRMAN, S. A., TENKASI, R. V. ve MOHRMAN Jr., A. M., The Role of Networks in Fundamental Organizational Change: A Grounded Analysis, Journal of Applied Behavioral Science, 39 (3), 2003, ss.301–323.

MORROW, Wendy White ve CHELLADURAI, P., The Structure and Processes of Synchro Canada, Journal of Sport Management, Vol. 6, 1992, ss.133-152.

MOSSHOLDER, K. W., SETTOON, R. P., ARMENAKIS, A. A. ve HARRIS, S. G., Emotion During Organization Transformations, Group and Organization Management, 25 (3), 2000, ss.220–243.

MOUZELIS, N. P., Örgüt ve Bürokrasi, Çeviren:H.Bahadır AKIN, Akın Matbaacılık, Konya, 2001.

O'CONNOR, Carol A., Resistance: The Repercussions of Change, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14, No. 6, 1993, ss.30-36.

OLDHAM, Greg R. ve HACKMAN, J. Richard, Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks, Administrative Science Quarterly 26, March 1981, ss.66-83.

OLSEN, Johan P., Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy, Journal of Public Administration Research and Theory, 16, March 2005, ss.1-24

OMRANI, Danesh, Business Process Re-engineering: A Business Revolution?, Management Services, Vol. 36 No. 10, October 1992, ss.12-14.

ONARAN, O., Örgütlerde Karar Verme, Sevinç matbaası, Ankara, 1975.

OREG, Shaul, Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, 2003, ss.680-693.

OREG, Shaul, Personality, Context, and Resistance to Organizational Change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 15:1, 2006, ss.73-101.

OSWALD, Nancy Owen, Shifting the Paradigm: From a Fragmented Public Hospital System to an Integrated Community-Oriented Health Care System, Dissertation, UMI Number: 9426978, April 1994.

ÖZDAMAR, Kazım, Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, Eskişehir, 2004.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No: 49, Eskişehir 2001.

PARTRIDGE, Scott, The Percieved Effectiveness of Structure and Processes of A United States Luge Club, Thesis, UMI Number: 1390563, 1998.

PAYNE, Roy L., ve MANSFIELD, Roger, Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position, Administrative Science Quarterly 18, 1973, ss.515–526.

PENINGS, Johannes, Measures of Organizational Structure: A Methodological Note, American Journal of Sociology, Vol. 79 No. 3, Nov. 1973, ss.686-704.

PEUS, Claudia, FREY, Dieter, GERKHARDT, Marit, FICHER, Peter ve TRAUT-MATTAUSCH, Eva, Leading and Managing Organizational Change Initiatives, Management Revue, Vol. 20, No.2, 2009, ss.158-175.

PIDERIT, Kristin, Navigating Relationships with Coworkers: Understanding Employees' Attitudes Toward an Organizational Change, Dissertation, UMI Number: 9929921, 1999.

PIDERIT, Sandy Kristin, Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, Academy of Management Review, Vol. 25 No. 4, October 2000, ss.783-794.

PIERCE, Jon L. ve DELBECQ, Andre L., Organization Structure, Individual Attitudes and Innovations, The Academy of Management Review, Vol. 2 No: 1, Jan. 1977, ss.27-37.

PRASAD, P. ve PRASAD, A., Stretching the Iron Cage: The Constitution of Implications of Routine Workplace Resistance, Organization Science, 11 (4), 2000, ss.387–403.

PUGH, Derek S., HICKSON, David J., HININGS, C. R., MACDONALD, Keith M., TURNER, Christopher, ve LUPTAN, Thomas., A Conceptual Scheme of Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 8, 1963, ss.289–315

PUGH, Derek S., HICKSON, David J., HININGS, Christopher R., ve TURNER Christopher, Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly* 13, 1968, ss.65–105.

PUGH, Derek S., HICKSON, David J., HININGS, Christopher R., ve TURNER Christopher, The Context of Organisations Structure, *Administrative Science Quarterly* 14, 1969, ss.91-114.

RABIN, Joel Elliot, Innovation and Organizational Change in the Los Angeles Police Department, Dissertation, UMI Number: 3045559, 2001.

RANSON, Stewart, HININGS, Bob ve GREENWOOD, Royston, The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly* Vol. 25 No. 1, 1980, ss.1-17.

RAPERT, Molly Inhofe ve WREN, Brent M., Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks and Processes, *Journal of Managerial Issues*, Vol. X No. 3, Fall 1998, ss.287-302.

RASHID, Md Zabid Abdul, SAMBASIVAN, Murali ve RAHMAN, Azmavani Abdul, The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 2, 2004, ss.161-179.

REIMANN, Bernard C., On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, *Administrative Science Quarterly* 18, 1973, 462–476.

ROGERS, Rolf E., Organizational Theory, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1975.

ROBBINS, Stephen P., Organizational Theory, Prentice-Hall, New Jersey, 1990.

ROLLINSON, Derek, Behaviour and Analysis, Prentice Hall, Essex 2002.

ROUTAMAA, Vesa, Organizational Structuring: An Empirical Analysis of the Relationships and Dimensions of Structures in Certain Finnish Companies, Journal of Management Studies 22:5, September 1985, ss.498-522.

SAMUEL, Yitzhak ve MANNHEIM, Bilha F., A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy, Administrative Science Quarterly Vol. 15 No. 2, Jun. 1970, ss.216-228.

SELF, Dennis R., ARMENAKIS, Achilles A. ve SCHRAEDER, Mike, Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions, Journal of Change Management, Vol. 7, No. 2, June 2007, ss.211-229.

SHAPIRO, Debra L. ve KIRKMAN Bradley L., Employees' Reaction to the Change to Work Teams The Influence of "Anticipatory" Injustice, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 1, 1999, ss.51-66.

SHARMA, Subhash, Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons Inc., New York, 1996.

SHAW, J.B., FIELDS, M.W., THACKER, J.W. ve FISHER, C.D., The Availability of Personal and External Coping Resources: Their Impact on Job Stress and Employee Attitudes during Organizational Restructuring, Work and Stress, 7, 1993, ss.229-246.

SHEPARD, Herbert A., Innovation-Resisting and Innovating-Producing Organizations, *The Journal of Business*, Vol. 40 No: 4, Oct. 1967, ss.470-477.

SØRENSEN, Jesper B., Bureaucracy and Entrepreneurship: Workplace Effects on Entrepreneurial Entry, *Administrative Science Quarterly* 52, 2007, ss.387-412.

STANLEY, David J., MEYER, John P., TOPOLNYTSKY, Laryssa, Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 4, Summer 2005, ss.429-459.

SWEENEY, Paul D. ve McFARLIN, Dean B., *Organizational Behavior*, Irwin/McGraw-Hill, 2002.

SZABLA, David B., A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No. 4, Winter 2007, ss.525-558.

ŞİMŞEK, Prof.Dr. M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla, Konya, 1996.

TACQ, Jacques, *MULTIVERIATE ANALYSIS TECHNIQUES in Social Science Research From Problem to Analysis*, Sage Publication, London, 1998.

THOMPSON, V.A., *Bureaucracy and Innovation*. In L.A. Rowe&W.B. Boise (Eds.), *Organizational and Managerial Innovation*, Pasific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, 1973.

THOMPSON, James R., *Organizational Politics and Innovation in the Federal Reinvention Laboratories*, Dissertation, UMI Number: 9738744, June 1996.

TIPPETS, Zachary, An Exploratory Study of Organizational Structures and The Delivery of Online Educational Programs, Dissortation, UMI Number: 3218504, 2006.

TİMURCANDAY, Ömür Neczan, Örgütsel Etkililiğin Oluşumunda Çevresel, Teknolojik ve Yapısal Faktörlerin Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 1986

TORENVLIED, René ve VELNER, Gina, Informal Networks and Resistance to Organizational Change: The Introduction of Quality Standarts in a Transport Company, Computational&Mathematical Organization Theory, 4:2, 1998, ss.165-188.

TOWNSLEY, B., Practical Reason and Performance Appraisal, Journal of Management Studies, 36, 1990, ss.287–306.

TRIPSAS, M. ve Gavetti, G., Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, Strategic Management Journal, 21 (10/11), 2000, ss.1147–1161.

UDY, Stanley H., “Bureaucracy” and “Rationality” in Weber’s Organization Theory: An Emprical Study, American Sociological Review, Vol. 24 No. 6, Dec. 1959, ss.791-795.

VAN DE VEN, Andrew H., A Framework for Organization Assesment, The Academy of Management Review, Vol. 1 No. 1, Jan. 1976, ss.64-78.

WANBERG, C.R. ve BANAS, J.T., Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace, Journal of Appkled Psychology, 85, 2000, ss.132-142.

WADDELLL, Dianne ve SOHAL, Amrik S., Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36/8, 1998, ss.543-548.

WALLY, Stefan ve BAUM, J. Robert, Personal and Structural Determinants of the Pace of Stratejik Decision Making, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, Aug 1994, ss.932-956.

WEBER, Max, Bürokrasi ve Otorite, Çeviren: H. Bahadır AKIN, Adres Yayınları, Ankara, 2006.

WEBER, P. S. ve MANNING, M. R., Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 2001, ss.227–251.

WENG, Hweifen, A Contingency Approach to Explore The Relationships Among Structure, Technology, and Performance in Academic Library Departments, Dissertation, UMI Number: 9717466, 1997.

WICKESBERG, Albert, K., Management Organization, APPLETON-CENTURY-CROFTS, New York, 1966.

WILSON, J.Q., Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, In L.A.Rowe and W.B. Boise (Eds.), *Organizational and Managerial Innovation*, Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, 1973.

WILSON, James Q., Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi Niçin Yaparlar, Çevirenler: Selçuk YANARDAĞ, Doğan CANMAN, Yücel ERTEKİN, TODAİ Yayınları, Ankara, 1996.

WILSON, Jeremy M., Measurement and Association in the Structure of Municipal Police Organizations, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 26 No. 2, 2003, ss.276-297.

WONG, Gilbert Y. Y., ve BIRNBAUM-MORE, Philip H., Culture, Context and Structure: A Test on Hong Kong Banks, Organizations Studies, 15/1, 1994, ss.99-123.

ZALTMAN, G. ve DUNCAN, R., Strategies for Planned Change, Wiley, Toronto, 1977

ZATZICK, Christopher, A Self-Affirmation Analysis of Employee Resistance to Organizational Change, Dissertation, UMI Number: 3014505, 2001.

İNTERNET KAYNAKLI YAYINLAR

www.encarta.msn.com, 18.04.2007

www.tdk.gov.tr, 02.03.2007

www.tkgm.gov.tr, 15.05.2010

EKLER

Ek 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yürütülen doktora tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, kurumunuzun yapısı ile örgüt faaliyetlerindeki değişime karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

Sonuçlar söz konusu doktora tezinde bilimsel amaca yönelik kullanılacağı ve gizli tutulacağından lütfen isim yazmayınız. Anketteki tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği için son derece önemlidir. Yoğun iş temposunuz içinde zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Tezin sahibi

Kadir TİMURTURKAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ömür ÖZMEN

1. Yaşınız:

- 1) 20 yaş ve altı 2) 21-30 yaş arası 3) 31-40 yaş arası
4) 41-50 yaş arası 5) 51 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz:

- 1) Erkek 2) Kadın

3. Eğitim Durumunuz:

- 1) İlköğretim 2) Lise 3) Üniversite/ Yüksek Okul
4) Yüksek Lisans / Doktora

4. Medeni Durumunuz:

- 1) Evli 2) Bekar

5. Görev Aldığınız Birim:

- 1) Bölge Müdürlüğü 2) Tapu Müdürlüğü 3) Kadastro Müdürlüğü

6. Kurumunuzdaki pozisyonunuz

- 1) Üst kademe Yönetici (Bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı),
2) Şube müdürü,
3) Tapu müdürü,
4) Kadastro müdürü,
5) Tapu müdür yardımcısı,
6) Kadastro müdür yardımcısı,
12) Kadastro mühendisi
7) Kadastro teknisyeni
8) VHKİ
9) Arşiv memuru
10) Memur
11) Diğer

7. Kurumunuzda toplam çalışma süreniz:

- 1) 1 yıldan az 2) 1-5 yıl 3) 6-10 yıl
4) 11-15 yıl 5) 16 yıl ve üstü
-

Lütfen aşağıdaki ifadeleri: 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Az katılıyorum, 3. Orta düzeyde katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum şeklinde işaretleyiniz.

		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Az katılıyorum	3. Orta düzeyde katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1.	Kurumumuz çalışanlarından, işlerini yaparken yazılı kuralları tam olarak uygulaması beklenir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2.	Bölgemizde görev yapan müdürler, sorun çıkan işlerde son karar için bir üst amirin onayına başvururlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3.	Kurumumuzda çalışanların davranışları, belli kurallara bağlanmıştır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4.	Kurumumuz çalışanları, mesleki faaliyetlerini özellikle resmi çalışma günlerinde yaparlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5.	Mezuniyet derecesi (ilkokul, lise, üniversite gibi), kurumumuzda yönetici olabilmek için aranan özelliklerden biridir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6.	Kurumumuzun çalışanlarından bakanlıkça belirlenen esaslara göre çalışması istenir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7.	Kurumumuzda müdür yardımcıları veya diğer görevliler, rutin olmayan işlerde bir üstlerine danışmak zorundadırlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8.	Kurumumuzda çalışanların yetki ve sorumlulukları, yazılı kurallarla belirlenmiştir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9.	Kendi istediği gibi iş yapmak isteyenler için, kurumumuz iyi bir yerdir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10.	Kurumumuzda çalışanlar, teknoloji (bilgisayar gibi) kullanımı için gerekli zamanlarda yardım alırlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11.	Kurumumuzda çalışanlar, arada bölge dışı birimlere de geçici olarak görevlendirilebilirler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12.	Yüksek lisans, doktora vb. akademik dereceler yapmak, terfi etmede önemlidir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

13.	Çalışanlar, belirlenmiş prosedürlere göre (sicil verilmesi gibi) değerlendirilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14.	Ufak bir sorun da olsa, son karar için bir üstün onayı gereklidir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15.	Kurumumuzda, herkes için uyulacak kurallar kesin olarak tanımlanmıştır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16.	Kurumumuzda, bir işin nasıl yapılacağı doğrudan çalışan tarafından belirlenir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17.	Kurumumuzda çalışanlar, her yıl mesleki eğitime tabi tutulurlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18.	Akademik derece (ilkokul, orta, lise, üniversite gibi) memur alımında aranan kıstaslardan biridir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19.	Kurumumuz çalışanları, işlerini ancak belirlenen yazılı kurallara göre yapabilirler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20.	Kurumumuzda bir üstün onayına tabi olmadan yapılacak iş sayısı çok azdır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21.	Çalışanların kurum içi davranış ve çalışmaları, yazılı mevzuata uygun olmak zorundadır..	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22.	Kurumumuzda çoğu çalışan, yaptıkları işlerde kendi kurallarını kendileri koyarlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23.	Doğrudan işimle ilgili olmasa da bazen kurumla ilgili evrak düzenlediğim olur.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24.	Kurumumuz, çalışanların dışarıda da aynı konuda başka işlerde çalışmasına izin verir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25.	Çalışanlardan işlerini yaparken, var olan yazılı mevzuata uygun hareket etmeleri beklenir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26.	İşyerinde, herkesin her istediğini yapmasına izin verilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27.	Kurum çalışanları, konularıyla ilgili olarak özel sektörde de rahatça çalışabilirler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

28.	Her tür seviyede çalışanlar, rutin olmayan konularda çıkan sorunlar için son karar olarak bir üst amire başvurmak zorundadırlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
29.	Yönetim, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını sıkıca takip etmektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30.	Kurumumuzda, müdürlerin işle ilgili davranışları da yazılı kurallara bağlıdır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31.	Herhangi bir memur, yaptığı işle ilgili çıkan sorunlarda kendi kararını kendi verebilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32.	Kurumumuzda çalışanlar kendi uzmanlık alanı dışındaki işleri de yapabilirler (memurun arşiv memurunun işini yapması gibi).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
33.	Kendimin yapacağı her işlemde bir üst amirin onayı şarttır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
34.	Çalışanlardan, bazen yapacakları işlerle ilgili yazılı plan yapmaları istenebilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
35.	Kurumumuzda amirler, kuralları bir yana koyup çalışanlara yardım etmek isterler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
36.	Kurumumuzda, çalışanlar rutin işlerini belli bir emir-komuta silsilesi içinde gerçekleştirirler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
37.	Amirler kuralları bir yana koyup, hizmet alanlara yardım etmek konusunda isteklidirler.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
38.	İşyerimizde her gün, yapacağımız işlerde amirin onayını almak gerekmektedir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
39.	Kurumumuzda çalışanlar, işlerini yaparken kontrol (denetim) altındadır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
40.	Kurumumuzda, çalışanların küçük kuralları çiğnemesine izin verilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
41.	Kurumumuzda, günlük giriş ve çıkış kontrolü için çalışanlardan imza alınması kuralı uygulanır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki soruları, hâlihazırda kurumunuzda hayata geçirilmesi düşünülen “sürekli kurumsal gelişim projesi”ni (yeni kanun tasarısı, otomasyon düzenlemeleri, performansa bağlı ücretlendirme sistemi, hizmet standartları yönetmeliği gibi) düşünerek yanıtlayınız.

		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Az katılıyorum	3. Orta düzeyde katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1.	Bu projeyi düşününce mutlu oluyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2.	Bu projeyi düşününce heyecanlanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3.	Bu projeyi düşününce rahatlıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4.	Bu projeyi düşününce umutlanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5.	Bu projeyi düşündüğümde üzülüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6.	Bu projeyi düşündüğümde kızıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7.	Bu proje bana itici geliyor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8.	Bu proje aslında beni kokutuyor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9.	Bu projeyi düşününce hayal kırıklığı yaşıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10.	Bu projenin gerçekleşmesi için çözümler önermeye niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11.	Bu projenin gerçekleşmesi için çalışma arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12.	Bu projenin etkin olabilmesini sağlamak için yardım etmeye niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13.	Bu projenin avantajları hakkında arkadaşlarımla konuşmaya niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14.	Bu projenin gerçekleştirilmesini desteklemeye niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15.	Bu projenin gerçekleşmesine direnç gösterilmesi için çalışma arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16.	Bu projenin gerçekleştirilmesine karşı çıkmaya niyetim var.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17.	Bu projenin gerçekleştirilmesine katılmaması için diğer arkadaşlarıma öneride bulunma niyetim var.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

18.	Bu proje gerçekleşirken, değişim sürecinin yapılandırmasında yer alma niyetim var.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19.	Kişisel olarak bu projeyi sorun olarak görmüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20.	Bu projenin günlük çalışmamı nasıl etkileyeceğini umursarım.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21.	Bu projenin bütün olarak çalıştığım birimi nasıl etkileyeceğini umursarım.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22.	Yeni bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak benim için çok önemli değil.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23.	Bu proje, benim iş tatminimi yükseltecek gibi görünüyor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24.	Bu proje, çalıştığım birimin çalışma koşullarını büyük bir olasılıkla geliştirecek.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25.	Yeni bir performans değerlendirme sisteminin gerçekleştirilmesi benim için önemli.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26.	Bu proje bu işyerinde çalışmaya devam etmeme katkıda bulunacak.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27.	Bu projenin potansiyel avantajlarını görebiliyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>