

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK SÜRECİNDE KAMU**  
**ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**ABDULLAH ÇALIŞKAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. A.SELAMİ SARGUT**

**ANKARA - 2013**

## TEŞEKKÜR

Bu teze başladığımda tez danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. Şükrü ÖZEN'e ve daha sonra tez danışmanlığı yapan Prof. Dr. A.Selami SARGUT'a bana verdikleri destek için çok teşekkür ederim. Onların anlayışı, hoşgörüsü, destek ve katkıları olmasa bu tezi bitirmem mümkün olmazdı. Yine aynı şekilde bu süreçte her zaman yardımlarını esirgemeyen ve tezimi bitirmemi sağlayan Prof. Dr. M.Abdülkadir VAROĞLU, Prof. Dr. H.Nejat BASIM ve Doç. Dr. Harun ŞEŞEN'e de teşekkür ediyorum. Ayrıca her zaman samimi bir şekilde yanımda hissettiğim ve bana her türlü desteği veren Doç. Dr. Cenk SÖZEN'e de sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora tezi kapsamında yapmış olduğum anketlerin hazırlanması sürecinde katkı sağlayan ve bu anketlere yanıt veren tüm kamu kurumu personellerine, Avrupa Birliği eşleştirme projeleri ile ilgili dökümanların temini noktasında yardımcı olan Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) çalışanlarına ve kamu kurumları ile haberleşme ve iletişim konusunda bana destek olan Neriman GÖK'e teşekkür ederim.

Son olarak doktora dersleri ve tez yazım sürecinde her zaman yanımda olan eşime ve çocuklarıma destekleri, anlayışları ve sabırları için teşekkür ediyorum.

## ÖZET

Bu çalışmada, makro kurumsal ve örgütsel değişim yazınından yararlanılarak, kurumsal değişimin örgütsel etmenleri incelenmektedir. Uluslararası bütünleşme sonucunda bir ülkede yaşanan kurumsal değişimi etkileyen örgütlere özgü özelliklerin etkilerine odaklanılmaktadır. Bu amaçla çalışmada, bir örgütsel alandaki örgütlerin değişimi üzerinde, örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin, değişimin büyüklüğünün, değişime karşı direnç düzeyinin ve örgütlerde değişim projelerini yürüten ekiplerin özelliklerinin etkili olacağı ileri sürülmektedir. Çalışmanın bu savı, Avrupa Birliği eşleştirme projesi çerçevesinde, Avrupa ülkelerindeki eş örgütlere benzeşme yönünde adım atan Türk kamu kuruluşlarındaki değişimler üzerinden sınanmaktadır. Yirmi dört kamu kuruluşunda bulunan 208 yetkili üzerine yapılan anket uygulaması ve proje final raporlarının incelenmesi sonucunda elde verilen veriler nicel analiz yöntemleriyle analiz edilmektedir. Araştırmanın bulguları, kamu kuruluşlarında değişime karşı direncin, değişimin büyüklüğüne, örgütlerin biçimsellik ve özerklik düzeyine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Değişim projelerinin başarı düzeyinin ise, değişimin hangi örgütsel boyutta yapıldığına, direncin düzeyine, örgütün özerkliğine ve değişim ekibinin eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, bir yandan makro kurumsal yaklaşımın kısmi değişim tezini desteklerken, diğer yandan da örgütsel değişim yazınındaki tezlerin kamu kuruluşları için sorgulanabilir olduğu anlamına gelmektedir.

**Anahtar kelimeler:** kurumsal yaklaşımlar, Avrupa Birliği (AB), eşleştirme projesi, örgütsel değişim, örgütsel değişime karşı direnç

## ABSTRACT

In this research, utilizing the literature of macro-institutional and organizational change, organizational factors of institutional change are examined. As a result of international integration, the effects of characteristics peculiar to organizations that affects institutional change in a country is focussed on. For this purpose, in this research, it is asserted that the level of the institutionalization of organizations, the level of resistance to change, the characteristics of the teams conducting twinning projects in organizations are effective on the change of organizations in an organizational field. In the framework of European Union (EU) twinning projects, the thesis of this study is tested by the changes in Turkish public institutions taking steps through the direction of analogy in corresponding organizations in European Union (EU). The data collected after surveys among 208 officials in twenty-four public institutions and examination of project final reports is analysed with quantitative analysis method. The findings of this research prove that the resistance to change in public institutions is changed depending on the size of the change, the level of the formality and autonomy of the organizations. The research also shows that the level of the success in the twinning projects is changed depending on the dimension of the change in the organization, the level of resistance, the autonomy of the organization and the educational level of the project team. The findings of this research not only support the partial change thesis of macro-institutional approach but also connote that the theses in organizational change literature are disputable for public institutions.

**Keywords:** institutional approaches, European Union (EU), twinning projects, organizational change, resistance to organizational change

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. DEĞİŞİM KAVRAMI	7
1.1. Kavram Olarak Değişim	7
1.1.1. Değişimin Tanımlanması	8
1.1.2. Değişim ve Örgüt İlişkisi	9
1.2. Kavramsal Olarak Örgütsel Değişim	10
1.2.1. Örgütsel Değişimin Tetikleyicileri	11
1.2.2. Örgütsel Değişimin Türleri	12
1.2.2.1. Oluşma Sıklığına Göre	12
1.2.2.2. Oluşma Şekline Göre	13
1.2.2.3. Oluşma Genişliğine Göre	15
1.3. Örgütsel Değişim Okulları	16
1.3.1. Yaşam Evresi Okulu	16
1.3.2. Teleoloji Okulu	17
1.3.3. Dialektik Okul	18
1.3.4. Evrimci Okul	19
1.4. Örgütsel Değişim Teorileri	20
1.4.1. Lewin (1947)'in Teorisi	21
1.4.2. Beckhard ve Harris (1977)'in Teorisi	22
1.4.3. Tichy ve Devanna (1986)'nın Teorisi	23
1.4.4. Kotter (1996)'in Teorisi	24
BÖLÜM II. KURAMSAL ÇERÇEVE	28
2.1. Kurumsal Yaklaşımlar	28
2.1.1. Eski Kurumsal Kuram	28
2.1.2. Yeni Kurumsal Kuram	29
2.1.3. Makrokurumsal Yaklaşım	33
2.2. Örgütsel Form	35
2.3. Örgütsel Değişim	36
2.4. Örgütsel Değişime Karşı Direnç	40
BÖLÜM III. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN KURAMSAL ETKİSİ ALTINDA KAMU ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM: BİR MODEL ÖNERİSİ	46
BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	55
4.1. Analiz Düzeyi	55
4.2. Tasarım	56

4.2.1. Bağımlı Değişkenler	57
4.2.2. Bağımsız Değişkenler	58
4.2.3. Kontrol Değişkenleri	63
4.3. Alan ve Örneklem Yöntemi	63
4.4. Veri Toplama	64
4.5. Örneklemin Özellikleri	67
4.6. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	70
4.7. Sınırlılıklar	74
<b>BÖLÜM V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b>	<b>76</b>
5.1. Betimleyici Bulgular	76
5.2. İlişkisel Bulgular	80
5.2.1. İdari ve Süreçsel Değişime Karşı Direncin Etmenleri	80
5.2.2. Proje Başarısının Etmenleri	82
5.3. Örgüt Bazında Analizler	85
<b>BÖLÜM VI. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME</b>	<b>91</b>
<b>BÖLÜM VII. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>100</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1. TÜRKİYE’DE UYGULANMIŞ EŞLEŞTİRME PROJELERİ</b>	<b>117</b>
<b>EK 2. ANKET KAĞIDI HAZIRLANMADAN ÖNCE GÖRÜŞÜLEN PROJELER</b>	<b>125</b>
<b>EK 3. ANKETİN TEST EDİLDİĞİ KAMU KURUMLARI</b>	<b>128</b>
<b>EK 4. ANKET KAĞIDI</b>	<b>129</b>
<b>EK 5. ANKETE KATILAN EŞLEŞTİRME PROJELERİNİN DAĞILIMI</b>	<b>141</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

- Tablo 1. Örgütsel Değişim Teorileri
- Tablo 2. Kotter'in Değişim Modelinin Adımları
- Tablo 3. Değişim Aktörünün Özellikleri
- Tablo 4. Ankete Katılan Kamu Örgütlerinin Dağılımı
- Tablo 5. Ankete Katılan Kişilerin Kamu Örgütlerindeki Pozisyonları
- Tablo 6. Ankete Katılan Kişilerin Projelerde Aldıkları Görevler
- Tablo 7. İdari ve Süreçsel Değişim için Faktör Analizi
- Tablo 8. Kurumsallaşma Boyutu için Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 9. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Alfa Katsayıları
- Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyonlar
- Tablo 11. İdari Değişime Karşı Direnç: Regresyon Analizi Sonuçları
- Tablo 12. Süreçsel Değişime Karşı Direnç: Regresyon Analizi Sonuçları
- Tablo 13. Proje Başarısının Etmenleri: Regresyon Analizi Sonuçları
- Tablo 14. Kamu Örgütlerine Göre Proje Başarısı
- Tablo 15. Kamu Örgütlerine Göre İdari ve Süreçsel Değişime Direnç Düzeyleri
- Tablo 16. Kamu Örgütlerine Göre İdari ve Süreçsel Değişimin Büyüklüğü
- Tablo 17. Kamu Örgütlerine Göre Biçimsellik, Özerklik, Statü, Büyüklük ve Yaş
- Tablo 18. Hipotezler ve Desteklenme Düzeyleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değişim Kavramının Modellenmesi

Şekil 2. Lewin'in Değişim Modeli

Şekil 3. Örgütsel Form

Şekil 4. Türk-AB Kamu Örgütleri Arası Etkileşim

Şekil 5. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi



## GİRİŞ

Bir ulus-devlet sınırları içindeki örgütlerin, o ulus-devletin toplumsal bağlamınca biçimlenerek ortak bir örgütsel formun özelliklerini taşıyacağı düşüncesi, 1980'li yılların başından bu yana örgüt kuramı alanında dile getirilmektedir. Bir ulus-devletin tarihsel gelişim sürecinde yaratılan “toplumsal etki” (Maurice ve diğerleri, 1980), “yetke ilişkileri” (Hamilton ve Biggart, 1988), “karşılaştırmalı kurumsal üstünlükler sistemi” (Hall ve Soskice, 2001) ya da “ulusal iş sistemi” (Whitley, 1994) sonucunda, kendi içinde benzer ancak diğer ulus-devletlerden farklı örgütsel formlar yaratacakları ileri sürülmektedir. Makro kurumsal kuram başlığı altında toplanan bu savlara yöneltilen en önemli eleştirilerden biri, bir ulus-devletteki örgütsel formun oluşumunda uluslararası etkileşimleri göz ardı etmesidir (Mueller, 1994; Mayer ve Whittington, 1999). Makro kurumsal yaklaşımı eleştirenler, küreselleşme, uluslararası ekonomik ve siyasi işbirliği, diğer ulusları ve o ulusların örgütlenme biçimleri model alma gibi mekanizmalarla bir ülkedeki örgütsel formların aynı zamanda uluslararası etkileşimleri de taşıyacağıdır (Mueller, 1994). Ancak buna karşılık, özellikle Whitley (2000) ve Hall ve Soskice (2001), bu tür uluslararası etkilerin varlığını yadsımamakla birlikte, bir ülkedeki ulusal iş sisteminin kendi özelliklerini uluslararası etkilere karşı koruyacağı ve değişim kısmi ya da yörünge bağımlı biçimde olacağını savunmaktadırlar.

Kurumsal yaklaşım ise, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, örgütlerin sürekliliğinde verimlilik kadar kurumsal meşruiyetin de önemini ortaya koymuştur (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütler, yaşamsal faaliyetlerini sürdürürken sadece kaynaklar ve müşteriler için rekabet etmemekte, politik güç ve kurumsal meşruiyet de elde etmeye çalışmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal yaklaşım örgütsel çevreyi, içinde etkileşen örgütlerin zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi baskıların inşa ettiği örgütsel alan olarak kavramsallaştırmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002). Örgütler birbirlerinin yapılarını, stratejilerini ve kültürlerini kopya etmekte, diğer örgütlerin davranışlarını benimsemektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir topluluktaki örgütler aynı kurumsal çevrede faaliyet gösterdikleri için örgütsel formları açısından büyük benzerlik göstermektedirler. Örgütsel

yapı, süreç ve uygulamalarda benzeşme ve değişim, örgütlerin diğer örgütler ile bağlar inşa etmesi sonucunda oluşmaktadır.

Kurumsal yaklaşım, genellikle örgütler arası bu benzeşme sürecinin uluslararası boyutta da devam edeceğini vurgulamaktadır. Max Weber'in, biçimsel örgütlenmenin ya da bürokratikleşmenin, rekabete dayalı olarak uluslararası düzeyde gittikçe yayılacağı tezini, sadece rekabetçi eşbiçimlilik ile değil, kültürel normlarca da desteklendiğini ileri sürerek bu homojenleşmenin gittikçe artacağı vurgulanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Dolayısıyla, modernleşme ve özellikle de küreselleşme ile birlikte bu homojenleşmenin gittikçe yayılacağı vurgulanmaktadır (Meyer ve Hannan, 1979; Meyer ve diğerleri, 1997). Ancak buna karşılık makro kurumsal ya da diğer adıyla tarihsel kurumsalcılık (Campbell, 2004), küreselleşmenin ülkeler üzerinde etkilerin sadece homojenleşme ile sonuçlanmayabileceğini ileri sürmektedirler. Yukarıda belirtilen nedenlerle oluşan "ulusal kurumsal bağlamlar", yabancı örgütlenme biçimlerinin bu bağlamca yeniden yorumlanabileceğini (*translation*), ya da yerel ve yabancı örgütlenme biçimlerinin birbirleriyle bütünleşmeksizin yama gibi bir arada yaşayabileceğini (*bricolage*) ya da yabancı örgütlenme biçiminin yerel bağlamın direnci ile reddedilebileceğini vurgulamaktadır (Campbell, 2004).

Bu tartışmalar, genellikle özel sektör kuruluşlarına eğilmekte ve kamu kuruluşlarının böylesi bir değişim sürecinden nasıl etkilendiklerini dikkate almamaktadırlar. Kamu kuruluşları genellikle birbirlerine yatay ya da dikey olmak üzere koordinasyon ve yetke mekanizmalarıyla bağlı örgütler topluluğudur. Bu alandaki kurumsal değişimler genellikle, yaptırım gücü olan kanun, kararname ve yönetmelikler yoluyla olmaktadır. Ayrıca, özel sektör kuruluşlarına göre genellikle daha biçimsel yapılara sahiptirler. Dolayısıyla, bu özelliklerin kurumsal değişim sürecini nasıl etkileyebileceği net olarak bilinmemektedir. Diğer yandan, kurumsal değişim süreci sonunda farklı sonuçlar doğabileceğinden söz edilmekle birlikte, bireysel örgütlerin bu değişim sürecine nasıl tepki verdikleri, çeviri, brikolaj ya da reddedilme sonuçlarının nasıl bir süreç içinde gerçekleştiği genellikle ele alınmamaktadır. Oysaki, daha mikro düzeyde geniş bir örgütsel değişim yazını kurumsal değişim yazını ile ilişkilendirilerek bu süreç incelenebilir. Örneğin, örgütsel değişim yazını, özellikle dışarıdan baskılar sonucunda

ortaya çıkan değişim ihtiyacına karşı örgüt üyelerinin direnç göstermelerinin olağan olduğunu ve bu derincin değişimin başarısını etkilediğini vurgulamaktadır (örn., Harvey ve Broyles, 2010; Palmer, 2003). Diğer yandan, Selznick'ten (1957) bu yana, kurumsallaşmış örgütlerin değişime karşı direnç göstereceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, bazı yazarlar, değişimin örgütün hangi boyutunda olacağına ve bu değişimin hangi tür yapılara sahip örgütlerde gerçekleştirileceğine bağlı olarak değişimin gerçekteşme düzeyinin belirleneceğini vurgulamaktadırlar (örn., Daft, 1995).

Kamu kurumu alanındaki kurumsal değişimin anlaşılmasında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yaşadığı değişimler uygun bir örnek olay oluşturmaktadır. Türkiye, Avrupa Birliği'ne üyelik başvurusu yaparak ve aday ülke statüsünü kazanarak Avrupa Birliği üye devletlerinin tüm kurum ve kuruluşları ile oluşturduğu kurumsal çevreye dâhil olmuştur. Avrupa Birliği ile müzakere sürecinde Türkiye, yaptığı reformlar ile Avrupa Birliği'nin yasal mevzuatına uyumu sağlamaya ve uyguladığı projeler ile kamu örgütlerimizin yapı, strateji ve uygulamalarını Avrupa Birliği üyeliğine uyumlu hale getirmeye gayret göstermektedir. Dolayısıyla, Türkiye Avrupa Birliği'ne üyelik niyetini ortaya koyarak bu kapsamdaki her türlü değişime de açık olduğunu göstermiştir.

Genel olarak bakıldığında bu alanda yanıtlanması beklenen en önemli araştırma sorularından biri bir ülkedeki örgütsel formun uluslararası etkiler sonucunda nasıl ve ne ölçüde değişeceğidir. Türkiye'nin ekonomik ve siyasi olarak Avrupa Birliği'ne uyum süreci, böylesi bir araştırma sorusunun çözümlüne katkı verecek fırsatlar sunmaktadır. Türkiye'nin tarihsel süreç içinde geliştirdiği devlete bağımlı bir iş sistemine sahip olduğu bilinmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Buğra, 1994). Dolayısıyla, Türkiye'de kamu ve özel kuruluşların bu iş sistemine uygun bir mantık içinde biçimlendiği söylenebilir. Ancak, üye olmayı hedeflediği Avrupa Birliği, farklı bir kurumsal mantık içermektedir. Bu kurumsal mantık daha çok Anglo-Sakson dünyada benimsenen liberal siyasaya dayalı, devletin ekonomide sadece yönlendirici olduğu bölümlenmiş iş sistemi özelliklerini taşımaktadır (Whitley, 2000). Dolayısıyla, Türkiye'de gerek kamu gerekse özel kuruluşların Avrupa Birliği müktesebatına uygun olarak nasıl ve ne ölçüde değişim gösterdikleri ya da gösterecekleri, yukarıdaki araştırma sorusuna ışık tutacak niteliktedir.

1951 yılında 6 kurucu ülkenin ekonomik birlikteliği ile kurulan Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu daha sonra birçok ülkenin katılımı ile Avrupa ülkelerinin sosyal, kültürel ve siyasal birlikteliği haline dönüşmüştür. 1959 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu'na (AET) tam üyelik başvurusu ile üyelik sürecini başlatan Türkiye, 2005 yılında Avrupa Birliği (AB) ile üyelik müzakerelerine başlayan ülke statüsünü kazanmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum ve üyelik süreci, ülkemizin tüm örgütlerinin önüne makro bir kurumsal çevre koymuştur. Bu kapsamda tüm kurum ve kuralları ile Avrupa Birliği müktesebatına uyum sağlamayı amaçlayan yasalar çıkartılmaya başlanmış ve örgütsel formlar Avrupa Birliği kurumsal çerçevesine uygun şekillenmeye başlamıştır. Diğer yandan Avrupa Birliği ile müzakere sürecine girilmesi ile Avrupa Birliği üye ülkelerinin kamu örgütleri ile Türk kamu örgütlerinin karşılıklı ilişkilerinin artması ile birlikte bilgi, tecrübe ve uygulama paylaşımı olması kamu örgütlerinin yapısal ve süreçsel olarak değişimini ve dönüşümünü de beraberinde getirmiştir.

Yönetim ve organizasyon araştırmacıları Avrupa Birliği'ni teorik açıdan izah ederken görüş, maksat ve tanımlama itibarıyla değişik fikirlere esinlenmişler ve tam bir mutabakat sağlayamamışlardır (O'Neill, 1996). Yalnız, herkesin üzerinde anlaştığı konu, çok katmanlı yönetim (*multi-level governance*) olduğu ve bu yönetimin paydaşlara bölündüğüdür. Çok katmanlı yönetim üç ana seviyeden meydana gelmektedir (Hooghe, 1996): Uluslar üstü seviye, ulusal seviye ve ulusal alt seviye. Bu üç grubun ara satırlarında da farklı değişkenler vardır. Örneğin; ilgi-grupları (sivil toplum kuruluşları), şirketler ve partiler bu seviyelere etki eden kümeler olabilir (Ansell, 1997). Diğer değişkenlerin ilişkilerinin önemi, Avrupa Ağı (European Network) denilen sistemdeki yerleri ile bağlantılıdır (Ward ve Williams, 1997).

Çok katmanlı yönetim son zamanlarda eleştirilmiş ve ulusal alt seviyenin de altında aktif değerler olduğu; bir fikri veya projeyi, neyin kıvılcımlandırdığını ve oluşturduğunu da göz önüne alan ve inceleyen ve bu değerleri içeren daha ayrıntılı bir çerçeve (framework) kurulması savunulmuştur. Bu çerçeveye, devlet düzeyinde (intra-state) faktörleri de bağlamak gerekir. Bu sayede kıvılcımın ve sistemin nereden mobilize olduğu ve tam çevrimi açıklanabilecektir (Rooij, 2002). Yoksa uluslar üstü seviyenin,

direkt olarak proje üretmek yerine, sadece önüne gelen projeleri değerlendirmek ve onaylamak rolü olduğu aşikârdır (Sandholtz ve Stone, 1998).

Rooij (2002), Avrupa Birliği yönetim özelliklerinin, Avrupa Birliği'nin üye veya aday ülkelerle gerçekleştirdiği projelerin (örneğin; yapısal fonlar ve eşleştirme) ve verdiği maddi yardımların Avrupa Birliği'nin üyesi olan Hollanda'nın devlet kurumlarına nasıl etkide bulunduğunu araştıran bir çalışma yapmıştır. Hollanda üye ülke olması nedeni ile bu çalışma Avrupa Birliği projelerinin aday ülkeler üzerindeki değişimlere etkisi çerçevesinde örnek olmasa da, finansmanın kullanımı kuralları, istenilen değişim ve denetlemeye tabii olma başlıkları benzer nitelik taşımaktadır. Bu nedenle Hollanda devlet kurumlarını ve yerel yönetimlerinin kurumsallaşmasına ve değişimine tesiri açısından ilgili yönler dikkate alınmıştır. Rooij'un bu çalışmasında; Avrupa Birliği imkânlarına, devlet kurumlarının müracaatlarında varyasyonların olup olmadığı, bu varyasyonların yapısal farklılıklarındaki çeşitlilikle açıklanıp açıklanamayacağı ve Avrupa Birliği imkânlarına müracaatta hangi yapısal özelliklerin kurumu kısıtladığı sorusu sorulmuştur.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde görülmektedir ki hem ulusal hem de Avrupa Birliği gibi uluslararası bazda kurumsal bir çevre dâhilinde hareket etmek zorunda olan kamu örgütlerinin bu süreçte yaşadıkları değişiminin derecesini ve niteliklerini inceleyen ve bu değişim neticesinde örgütlerde hangi boyutlarda ne tür bir benzeşmenin olduğunu araştıran bir çalışma ortaya konulmamıştır. Genel olarak küreselleşme ile birlikte farklı kurumsal çevrelerde faaliyet göstermek zorunda olan şirketlerin uluslararası seviyede yaşadıkları değişimler incelenmiş ve bunun sonucunda da Avrupa Birliği'nin, üye ülkelerin kurumsal çevrelerinde bir benzeşmeye neden olmakla birlikte örgütsel formlar arasında bir yakınlaşmaya neden olmadığı görüşleri öne sürülmüştür (Mueller, 1994).

Bu tezin amacı, Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecinde Avrupa Birliği'nin kurumsal etkisi altında kamu örgütlerinde yaşanan değişimin seviyesini ve niteliğini ortaya koyarak aynı kurumsal çevrede yer alan kamu örgütlerinin değişimine etki eden etmenleri belirlemektir. Çalışmada, örgütsel değişim idari ve teknolojik (süreçsel) olmak üzere iki

boyut üzerinde incelenerek, değişime karşı direnci etkileyen etmenler öncelikle analiz edilmektedir. Kuramsal çerçevede, örgütsel özellikler sabit tutulduğunda, kurumsallaşmanın ve değişimin büyüklüğünün değişime direnci etkileyeceği ileri sürülmektedir. Çalışmada ayrıca, kurumsallaşmanın, değişime karşı direncin, değişim ekibinin özelliklerinin, değişim projelerinin başarısı üzerindeki etkisi incelenmektedir. AB eşleştirme projeleri kapsamında olan 24 farklı kamu kuruluşundan elde edilen veriler üzerinden önerilen kuramsal çerçeve sınanmaktadır. Çalışma nihai olarak, örgütsel değişim yazını ile kurumsal değişim yazınıni bütünleştirme çabalarına katkı vermeyi amaç edinmektedir.

## BÖLÜM I. DEĞİŞİM KAVRAMI

Bu bölümde öncelikle değişim kavramı tanımlanmaya çalışılmış, daha sonra değişim türleri ve modelleri ortaya konularak örgütsel değişim konusundaki kuramsal çerçeve için temel oluşturulacaktır.

### 1.1. Kavram Olarak Değişim

Uzun yıllardan beri birçok düşünür ve/veya araştırmacı, değişim olgusuna odaklanmış; gerek mikro gerekse makro düzeyde değişimi anlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Daha ilk çağlarda Herakleitos (M.Ö. 540-480)'un “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” ya da “aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü her seferinde üzerinizden başka su geçer” gibi ifadelerle vurgu yaptığı değişim kavramı, uygarlığın gelişmesine paralel olarak önemini her geçen gün daha da artırmıştır.

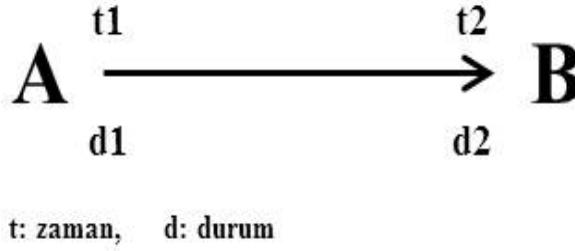
Yaşadığımız dönemde yönetim alanında sıkça kullanılan rekabet, uluslararası piyasalar, yenilik, yaratıcılık, temel yetkinlikler ya da fark yaratma gibi kavramlar, örgütlerin devamlılığına vurgu yaptığı gibi, örgütlerin değişmesi gerektiğine de dikkat çekmektedir. İster özel sektörde, ister kamuda olsun, örgütlerin varlığı sürekli sorgulanmakta, bu durum ise kurumları değişme yönünde zorlamaktadır.

Değişimin kaçınılmaz bir olgu olduğu düşüncesinden hareketle, bu bölümde değişim kavramı tanımlanmaya ve örgütsel değişim süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Ayrıca, değişimi daha çok “doğrusal” bir süreç olarak gören örgütsel değişim teorileri tartışılarak, örgütsel değişimin boyutları ortaya konulacaktır. Böylece, temel araştırma konusu olan kamu kurumlarındaki kurumsal değişim konusuna geçmeden, örgütsel değişimle ilgili bir altyapı oluşturulması hedeflenmektedir.

### 1.1.1. Değişimin Tanımlanması

Değişim, en genel anlamda, organizma, birey ya da örgüt gibi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1998:511). Kavramsal olarak, temellilik veya sürekliliğin karşıtı olarak görülen değişim (Çelebioğlu, 1990:2), bir bütün içerisindeki öğelerde ya da öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde daha önceki duruma göre anlamlı bir farklılığın oluşmasıdır.

#### Şekil 1. Değişim Kavramının Modellenmesi



**Kaynak:** Quattrone, P. ve Hopper, T. 2001. What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12: 403-435.

Şekil 1’de bir organizmanın bir durumdan diğer duruma geçmesi (yani değişmesi) gösterilmiştir. Değişim kavramına bu şekildeki bir bakış açısı, organizmanın (düşünce, insan ya da örgüt) A noktasında tanımlı bir takım özelliklerinin, zaman içinde farklılaşarak, B noktasındaki şekli aldığı ifade etmektedir. Konu örgütsel boyutta örneklendirilecek olursa, yeni bir yönetim bilgi sisteminin kullanımı ile yönetsel sistemin, satın almada merkezi bir yapıya geçmekle tedarik sisteminin ya da saat bazlı hesaplamadan iş temelli hesaplamaya geçmekle muhasebe sisteminin değiştiği söylenebilir (Quattrone ve Hopper, 2001). Örgütün, A noktasından B noktasına geçmesiyle, örgütsel form yeniden yapılanmakta, yeni bazı özellikler kazanıldığı gibi bazı eski nitelikler de terk edilmektedir. Modernist görüş şeklinde özetleyebileceğimiz bu bakış açısı, değişimi t1 zamanında başlayıp t2 zamanında tamamlanan, doğrusal bir süreç olarak değerlendirmektedir.



Dolayısıyla değişim, dışarıdan gelen bir etkiye karşı, örgütün sergilediği uyum çabası olarak tanımlanabilir.

### 1.1.2. Değişim ve Örgüt İlişkisi

19 uncu yüzyılda tartışılmaya başlanan Klasik Teori ve ona tepki olarak ortaya çıkan Neo-Klasik Teori incelendiğinde, temel olarak örgütlerin kapalı birer yapı olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, daha çok örgüt içindeki süreç ve fonksiyonlara odaklanan klasik ve neo-klasik akımlar açısından bakıldığında değişim, örgütsel formu tehdit eden bir olgu olarak görülebilir. Ancak, özellikle Sistem Teorisinin gelişimi ile örgütlerin birer açık sistem olarak tanımlanması (Bertalanffy, 1950), değişim kavramının örgütle ilişkisinin daha iyi anlaşılması ve açıkça ortaya konulması için önemli bir çıkış olmuştur.

Bir bütün olarak fonksiyonlarını yerine getirmede, birbiriyle etkileşimi olan parçaların bir toplamı (Sisk, 1969; Kauffman, 1980) olarak tanımlanan sistem; belirli parçalardan oluşan bir bütünü işaret etmektedir. Sistemlerin birçok temel özelliği bulunmaktadır. Değişimle ilgili olarak ifade edilebilecek en temel özellik ise tüm sistemlerin devamlı bir dönüşüm süreci içerisinde olmaları ve entropiyi önlemek için çevreleri ile alış-veriş içinde bulunmalarıdır (Bertalanffy, 1955; Litterer, 1969). Tüm sistemler, hedeflerine ulaşmak için girdileri çıktılarına dönüştürmek, durağanlığı engelleyerek dinamik bir girdi-çıkıtı dengesi sağlamak için dönüşmek zorundadır. Açık ve yaşayan sistemler için (örneğin örgütler) bu dönüşüm süreci döngüsel bir yapıdadır (Çetin ve Şeşen, 2012). Bu bağlamda örgütler, çevreleri ile etkileşim içine girerek bir takım girdiler almakta ve sonuçta çevreye de bir takım çıktılar vermektedirler. Böylece, entropiyi tersine çevirmek (negatif entropi) ve örgütsel gelişimi sağlamak mümkün olabilmektedir.

Değişim, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir (Lawler ve Worley, 2006). Elbette tüm örgütler, süre olarak birbirinden farklılaşsa da bir hayat seyri yaşarlar. Örgütler de doğadaki her canlı gibi doğar, gelişir ve ölür. Bu bağlamda, gelişim sürecini uzun tutarak örgütün devamlılığını sağlayabilmek,

ancak örgütsel değişimi başarı ile yönetebilmekle mümkündür. Müteakip bölümde örgütsel değişim kavramı farklı boyutları ile ele alınacaktır.

## **1.2. Kavramsal Olarak Örgütsel Değişim**

Değişim, gerek operasyonel gerekse stratejik düzeyde, örgütler açısından vazgeçilmez bir olgudur (Burnes, 2004). Dolayısıyla tüm örgütler açısından, örgütsel değişimin nedenlerini anlamak ve bu kapsamda değişimi başarı ile yönetmek, hiç şüphe yok ki örgütsel amaçlara ulaşabilmek için son derece kritiktir. Son dönemde ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan şiddetli rekabet, küreselleşmenin getirdiği zorluklar, teknolojik yeniliklerdeki hızlı gelişim, bilgi işgücündeki büyüme ve sosyal hayatta yaşanan yenilikler, değişimi tüm örgütler açısından önemli hale getirmiş; ancak, bir o kadar da kaçınılmaz kılmıştır (By, 2005).

Örgütsel değişim, “bir örgütün yöneticilerinin ve çalışanlarının iş yapma biçimlerinin ya da örgütün işleyiş tarzının daha önce uygulananlarla karşılaştırılması ve yeni bir noktaya taşınması” olarak (Huber, 1991) ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütsel değişim, örgüt üyelerinin örgüte yeni bazı şeyleri dâhil etmesi sonucu oluşan bir tür gelişmedir. Bu gelişmenin amacı, örgütü çevresel şartlarla daha uyumlu hale getirmek ve örgütün devamlılığını sağlamaktır. Buna göre örgütlerin değişim üzerinde bir kontrol yeteneği vardır (Nonas, 2005) ve örgütler müşteriler, tedarikçiler, toplum ve çalışanlar gibi iç-dış çevre unsurları ile etkileşimde olan birer açık sistem olarak, yaşanan değişimi yönetmeye çalışırlar.

Örgütlerin çevresel şartlarının sürekli olarak değişmesi, örgütsel değişimi sürekli bir düzenleme haline getirmiştir. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etme, rakiplerden önce müşteri yaratacak yeni pazarlar bulma, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme ve rekabetçi üstünlüğü yakalama istek ve zorunluluğu, dinamik bir değişim sürecinin örgüt içinde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Örgütsel değişimin nasıl başarıyla yürütülebileceğine yönelik stratejiler bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Ancak, burada sürekli bilgilendirme ve iletişimin altın anahtar olduğu söylenebilir (Nonas, 2005).

Dolayısıyla, ileriki bölümlerde kısaca tartışılacağı gibi, her değişimin bir dirençle karşılaşması beklenmelidir.

### **1.2.1. Örgütsel Değişimin Tetikleyicileri**

Örgütleri değişime zorlayan etkenler temel olarak politik, teknolojik, ekonomik ya da sosyo-kültürel nedenlerden kaynaklanabilir. Örgütsel değişimin çok çeşitli olabilecek nedenleri iki grupta toplanabilir. Bunlardan birincisi örgüt dışı faktörler (dış çevre), diğeri ise örgüt içi faktörlerdir (iç çevre).

Örgüt dışı faktörler, çoğu zaman örgütün kontrolünde olmayan, örgütün daha çok reaktif tepkiler verdiği faktörlerdir. Örneğin, bankacılık işlemlerine internet üzerinden ulaşılması, bunun sonucunda bankanın iş süreçlerini veya teknolojik altyapısını değiştirmesi teknolojik gelişmelerin tetiklediği bir dış faktördür. Buna ilaveten, pazara yeni bir firmanın girmesi, eski bir müşterinin büyük bir grup tarafından satın alınması, yeni bir teknolojinin üretim süreçlerini değiştirmesi (Senior ve Fleming, 2006) ya da Avrupa Birliği'ne uyum sürecindeki hukuki dönüşümler, örgütsel değişimi tetikleyen birer dış faktör olarak sayılabilir.

Örgüt içi nedenler ise daha çok çalışanların düşen moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ya da gruplar arası kaynak çatışmaları veya yeni bir üst yöneticinin atanması gibi, örgütün çoğunlukla kontrolünde olan, ancak örgütsel değişimi tetikleyen etkenlerdir. Örneğin bir firmaya yeni bir CEO atanması, firmanın birçok iş ve yönetsel sürecini değiştirebilir. Benzer şekilde yeni bir bakanın, genel müdürün atanması da kamu idaresinde örgütsel değişime yol açabilir.

Örgütsel değişimi tetikleyen unsurlar ele alınırken, zaman ve kültür konusuna dikkat çekilmesi yerinde olacaktır. Staudenmayer ve diğerleri (2002) örgütsel değişimi gerçekleştirmede zaman ve zamanlama konusuna dikkat çekmektedirler. Birçok değişim hamlesi iç ve dış çevrenin sürekli takip edilmesi sonucu karşılaşılan sorunlara bir cevap

olarak gerçekleşir. Ancak, bazen ani ve geçici olaylar (doğal afet, ekonomik iflas, beklenmedik kayıplar ya da küçülmeler) da örgütsel değişimin kaynağı olabilir. Dolayısıyla, değişimin ne zaman başlatılacağı konusu, örgütsel değişim araştırmaları için oldukça ciddi bir sorundur.

Bir diğer dikkat çekici konu ise örgütün kültürüdür. Hatch (1993) ya da Hendry (1999) gibi yazarlar, örgütlerin kültürünün durağan olduğunu, tutucu yapısı nedeniyle örgüt kültürünün değişime direncin kaynağı olacağını belirtmektedirler. Schein (1992) ise değişim ajanı olarak liderlerin önemine vurgu yaparak, aslında örgüt kültürünün lider onu değişme yönünde harekete geçirene kadar durağan olduğunu, ilk hareketle birlikte değişimin yürütülebileceğini savunmaktadır. Hangi görüş benimsenirse benimsensin, ileride daha ayrıntılı olarak tartışılacağı gibi, örgüt kültürü ve değişime direnç konusu örgütsel değişimin sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir.

### **1.2.2. Örgütsel Değişimin Türleri**

Örgütsel değişim çok farklı nitelik ve nicelikte gerçekleşebilmektedir. Farklı yazarların, örgütsel değişim türlerini farklı şekillerde ifade ettikleri görülmektedir. Ancak en genel olarak örgütsel değişimin oluşma sıklığı, şekli ve çapına göre farklılaştığı söylenebilir (By, 2005).

#### **1.2.2.1. Oluşma Sıklığına Göre**

Örgütsel değişimin oluşma sıklığına göre farklı türlere ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, Grundy (1993) ve Senior (2002) süreksiz, düzgün artışlı ve düzensiz artışlı; Burnes (2004) artışlı, sürekli ve kesintili dengeli; Balogun ve Hope Hailey (2004) ise sürekli ve kesintili dengeli şeklinde bir sınıflandırmaya gitmektedir. Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel değişimin oluşma sıklığına göre süreksiz, artışlı ve sürekli olarak sınıflandırılabilen değerlendirilmektedir.

Süresiz değişim, “strateji, yapı ya da kültürde ani değişimleri” (Grundy, 1993:26) ifade etmektedir. Bu tür değişimleri, ciddi içsel problemler ya da dışsal şoklar tetikleyebilir (Senior, 2002). Bir başka görüşe göre süresiz değişim, “geçmişten tek seferlik ve ani dönüşüm” (Luecke, 2003) olarak görülmekte ve tek seferlik bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir değişim savunmacı bir davranışı, içsel odağı ve rutinliği getirerek; ciddi reformları sıklıkla gündeme getiren durumlar yaratır.

Artışlı değişim, örgütün her bir parçasının belirli bir zamanda tek bir problem ve hedefle uğraşmasıdır. Bu tür değişimi savunanlar, değişimin ard arda gelen, kısıtlı ve müzakereli fasıllarla gerçekleştiğini savunmaktadırlar (Burnes, 2004). Grundy (1993) artışlı değişimi düzenli ve düzensiz artışlı olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre düzenli artışlı değişim, belirli bir oranda ve sistematik olarak yavaşça gelişen değişimi; düzensiz artışlı ise sakin dönemleri takip eden hızlı değişim dönemlerini içeren değişimi ifade etmektedir (Holloway, 2002).

Sürekli değişim ise bölümlerde ya da farklı operasyonlarda gerçekleşen devamlı değişimleri ifade etmektedir (Burnes, 2004). Sürekli değişim daha çok geniş bir çevrede, örgütün bütününde gerçekleşirken; artışlı değişim daha kısıtlı bir düzeyde oluşur (Luecke, 2003).

#### **1.2.2.2. Oluşma Şekline Göre**

Örgütsel değişimin nasıl gerçekleştiği dikkate alındığında, farklı değişim türlerinin ortaya konulduğu görülmektedir. Her ne kadar yazında planlı ve ani değişim olmak üzere (Bamford ve Forrester, 2003) iki temel değişim türü baskın olarak görülse de Burnes (1996) bu iki türe ilave olarak tercihli değişimi; Dunphy ve Stace (1993) durumsal değişimi; Gaffney (2010) ise travmatik ve organik değişimi önermektedir.

Örgütsel değişim konusundaki en baskın görüş, kuşkusuz, planlı değişim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın en temel düşüncesi, değişimin örgütün istenmeyen bir

durumdan, istenen bir duruma nasıl geçeceğini planlandığı ve uygulandığı bir süreç olarak görülmesidir (Burnes, 1996). Çalışmanın ileriki bölümlerinde daha ayrıntılı olarak ele alınacağı üzere, örgütsel değişimi anlamak üzere oluşturulan birçok teori ve model, planlı değişim düşüncesini temel almıştır. Ancak, uzun yıllardır planlı değişim modellerine yönelik ciddi eleştiriler de getirilmektedir. İlk eleştiri, planlı değişimin daha çok küçük çaplı değişimlere uygulanabilmesi ve artırılmış değişimi temel almasıdır. Ancak, hızlı, geniş çaplı ve dönüşümsel değişimleri açıklamada, planlı değişim teorileri etkili değildir (Senior, 2002; By, 2005). İkinci eleştiri, planlı değişim düşüncesinin, daha çok durağan çevreyi dikkate almasıdır. Çünkü planlama, sabit bir durumdan başka bir sabit duruma geçmeyi içermektedir. Oysaki günümüzün dinamik ve rekabetçi çevresel koşullarında bu pek mümkün değildir. Üçüncü nokta ise planlı değişimin kriz dönemleri gibi, değişim ajanlarının çok daha kontrollü olması gereken değişim süreçlerini açıklayamamasıdır (Kanter ve diğerleri, 1992).

Planlı değişim düşüncesine getirilen bu eleştiriler, ani değişim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Planlı değişimden farklı olarak ani değişim düşüncesi, değişimi yukardan aşağıya planlanan ve uygulanan bir süreç olarak değil, aşağıdan yukarı bir olgu olarak görmektedir (Bamford ve Forrester, 2003). Bu görüş değişimi oldukça hızlı gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirmekte, bu nedenle üst kademenin değişimi fark etme, planlama ve yürütme konusunda gereken tepkileri veremeyeceğini belirterek (Kanter ve diğerleri, 1992), örgütsel değişim konusundaki sorumlulukların aşağıya doğru dağıtılması gerektiğini savunmaktadır (Wilson, 1992).

Ani değişim düşüncesi, değişimin doğrusal bir süreç olarak algılanmaması gerektiğinin altını çizerek, değişimi değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlayan sürekli ve açık uçlu bir döngü olarak tanımlamaktadır (Burnes, 2004). Bu görüş, değişimi sadece örgütsel bazı uygulamaların değişmesi olarak değil, aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak da görmektedir (Altman ve Iles, 1998). Dolayısıyla ani değişim fikrini savunan yazarlar, çevrenin belirsiz ve karmaşık yapısına tepki vermede ani değişim teorisinin, planlı değişimden daha başarılı olacağını iddia etmektedirler. Buna göre, örgütler birer açık öğrenme sistemi olarak, çevrelerini takip etmekte ve ani, hızlı değişimlerle çevreye tepki göstermektedirler (Dunphy ve Stace, 1993).

Bu iki görüşün ortasında yer alan değişimin durumsallık yaklaşımı (Dunphy ve Stace, 1993) ise koşulbağımlılık kuramından hareketle, hiçbir örgütün tamamen birbiriyle aynı olamayacağını ve asla aynı değişkenlerle karşılaşamayacağını belirterek, örgütsel değişimin ne planlı ne de ani olarak “tek bir doğru”yu içermediğini savunmaktadır. Bu görüşe göre planlı ve ani değişimler bir spekturumun iki ucu ise, her bir örgütte yaşanan değişim, içsel ve dışsal durumsal faktörlere bağlı olarak farklı gelişecektir.

Bunlara ilave olarak, Gaffney (2010) travmatik ve organik değişim şeklinde iki ayrı değişim türünden daha bahsetmektedir. Yazara göre travmatik değişim, beklenmeyen ve kontrol edilemeyen bir dizi olayın sonucunda gelişen değişimdir. Burada örgüt, dışsal gelişmelere hiçbir şekilde müdahale edememekte ve yapılan her müdahale daha başarısız sonuca yol açmaktadır. Yazar, ABD’de yaşanan Enron skandalı ve Lehman Brothers’ın iflasını travmatik değişime örnek vererek, bu değişimin bir zaman sonra planlı ya da organik değişime dönüşeceğini ifade etmektedir.

Organik değişim ise doğal olarak gerçekleşen, sürekli var olan ve çoğunlukla kimsenin farkında olmadığı değişimdir. Örgüte sürekli yeni kişiler katılmakta, bazıları ise ayrılmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde uzun yıllar bulunan kişilerin bile kişiliği zamanla değişmektedir. Tüm değişimler örgüt içindeki süreçleri, alışkanlıkları, yapıyı ve uygulamaları değiştirmektedir. Örgüt dışında ise pazarda sürekli küçük değişimler gerçekleşmektedir. Tüm bu farkında olunan veya olunmayan değişimler ise örgütte doğal ve fark edilemeyen organik değişimlere yol açmaktadır. Dolayısıyla organik değişim, var olmanın doğasında olan, kaçınılmaz değişimleri ifade etmektedir.

### **1.2.2.3. Oluşma Genişliğine Göre**

Oluşma genişliğine göre örgütsel değişim dört gruba ayrılabilir: ince ayar, artırılmış ayarlama, modüler dönüşüm ve kurumsal dönüşüm (Dunphy ve Stace, 1993). İnce ayar, çalışan, strateji, süreç ve yapıdaki sürekli ancak küçük değişikliklerdir (Nelson, 2003). Stratejiye uygun olarak kişilerin yeteneklerini geliştirme, bağlantı mekanizmaları oluşturma, maliyet ve kaliteye dikkat çekme ve politika ve süreçleri gözden geçirmek, ince

ayar şeklindeki değişime örnek olarak verilebilir (Dunphy ve Stace, 1993). Artırımlı ayarlama ise radikal değişimleri içermeyen dönüşüm çabaları olup, yönetim süreçlerinde ya da örgütsel stratejideki belirgin modifikasyonları içermektedir (Senior, 2002).

Modüler dönüşüm ise bir veya birkaç departman ya da bölümdeki büyük değişimlerdir. Artırımlı ayarlamadan farklı olarak modüler dönüşüm, oldukça radikal değişimleri de kapsayabilir. Burada önemli olan değişimin birkaç bölümle sınırlı olmasıdır. Eğer dönüşüm tüm örgüt çapında gerçekleşiyorsa ve işletme stratejisini tamamen değiştiriyorsa, bu kurumsal dönüşüm olarak adlandırılabilir (Senior, 2002). Bazı firmaların bazı dönemlerde yaşadığı temel değerlerdeki değişim, örgütün misyonunun tamamen yenilenmesi gibi örnekler, kurumsal değişim olarak nitelenebilir (By, 2005). Avrupa Birliği'ne tam üyelik müzakerelerinin başlamasıyla Türk kamu sektörünün vizyon ve misyonunda yaşanan dönüşüm, kurumsal değişime örnek olarak verilebilir.

### **1.3. Örgütsel Değişim Okulları**

Örgütsel değişim teorileri için temel oluşturan dört okuldan bahsedilebilir. Van de Ven ve Poole (1995) örgütsel değişimi inceledikleri çalışmada, örgütlerde gerçekleşen değişimi açıklamada kullanılan birçok teori olduğunu ancak bu teorilerin temelde yaşam evresi, teleolojik, dialektik ve evrimsel olmak üzere dört yapı taşından birisi içinde yer aldıklarını belirtmektedir. Bu yapı taşları, değişim modellerinin anlaşılmasını sağlayan temelde birbirinden farklı silsilelere sahip üretici mekanizmalar olarak adlandırılabilir. Örgütsel değişimi açıklamak üzere geliştirilen tüm teori ve modeller bu dört genelleyici düşünce okulu içinde değerlendirilebilir. Örgütsel değişim teori ve modellerinin anlaşılabilmesi için bu okulların temel düşüncelerinin anlaşılması gerekmektedir.

#### **1.3.1. Yaşam Evresi Okulu**

Yaşam evresi okuluna göre değişim, çok yakın bir zaman dilimi içinde gerçekleşecek bir olgudur. Değişim süreci içindeki organizasyon kendisini bir noktadan bir



sonraki noktaya taşıyacak olan bir yapıya, mantığa, programa veya koda sahiptir ve organizasyon ulaşmak istediği son noktayı önceden planlamıştır. Dolayısıyla başlangıçta daha çok gizil, genç, homojen ve basit bir durumdaki organizasyon, değişim süreci içinde yavaş yavaş daha açık, olgun ve karmaşık bir yapıya dönüşmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995).

Yaşam evresi okuluna göre örgütsel değişim birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreçtir ve her bir gelişim aşaması kendinden sonraki aşamanın öncülüdür. Dolayısıyla her aşama yaşam evresi içinde sırayla gerçekleşen, birbirini mantiki bir silsile içinde takip eden basamaklardır. Örgütsel değişim (Kimberly ve Miles, 1980), yeni girişim geliştirme (Burgelman ve Sayles, 1986) veya grup karar oluşturma aşamaları (Bales ve Strodtbeck, 1951) gibi teoriler bu okul içinde yer alan değişim teorilerden sadece bazılarıdır.

Yaşam evresi okulu teorileri, değişimi çoğunlukla önceden tanımlanmış aşamalar içeren kurumsal kural veya programlarla açıklar. Örneğin; Amerikan Gıda ve İlaç İdaresi (FDA) yeni bir ilacın piyasaya sürülebilmesi için takip edilmesi gereken birçok kural koymuştur ve tüm bu kuralların adım adım takip edilmesi zorunludur (Van de Ven ve Poole, 1995). Buna benzer sıkı kural ve prosedürlerin takip edilmesinin gerekli olduğu örgütsel değişim süreçleri, yaşam evresi okulu içinde değerlendirilebilir.

### **1.3.2. Teleoloji Okulu**

Teleoloji okulu (ya da felsefik okul) amaç ya da hedefi, bir örgütün temel yönlendirici elemanı olarak görmektedir. Sosyal yapısalcılık (Berger ve Luckmann, 1966), uyum sağlayıcı öğrenme ve stratejik planlama veya uzun vadeli planlama gibi değişim teorileri teleoloji okulu içinde yer almaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995).

Teleoloji okuluna göre bir örgütün gelişimi bir hedefe ya da nihai duruma doğrudur. Okul, örgütün amaçsal ve uyum sağlayıcı olduğunu kabul ederek; örgütün kendi

kendine ya da diğeri ile etkileşim yoluyla tasarlanmış bir nihai durum oluşturduğunu, buna ulaşmak için faaliyetler yürüttüğünü ve ilerlemeyi adım adım takip ettiğini iddia eder. Dolayısıyla teleoloji okulu açısından gelişme ya da değişim hedefin formülasyonu, uygulanması, değerlendirilmesi ve tadil edilmesini içeren tekrarlı bir düzene sahiptir (Van de Ven ve Poole, 1995).

Yaşam evresi okulundan farklı olarak teleoloji okulu örgütsel gelişim için belirli bir yörünge ya da işlem silsilesi önermek yerine sadece nihai sonuca odaklanmaktadır. Sonuçta bir değişim sürecinin değerlendirilmesi için tek bir gerçek vardır; o da gelişim sürecinin örgütü nihai hedefe ulaştırıp ulaştırmadığıdır. Bu bakış açısı, sistem teorisinin eşsonuçluluk ilkesi ile paralellik göstermektedir (Van de Ven ve Poole, 1995:516). Örgütün başlangıçta amaçladığı nihai hedefe ulaşmanın birçok yolu vardır. Farklı yollar aynı hedefe ulaşılmasını sağlayabilir ve önemli olan hedefe ulaşmaktır.

Teleoloji okulu her ne kadar değişimin motoru olarak amaçsallığı görse de süreç üzerinde bazı sınırların da olduğunu kabul etmektedir. Örgütün çevresi ve ulaşabildiği kaynaklar başarabileceklerini kısıtlamaktadır. Bu kısıtların bir kısmı içsel olabileceği gibi bir kısmı da dış çevre içine gömülü haldedir. Örgütler hedeflerine ulaşmak için bu kısıtları yenmeye çalışmaktan ziyade, hedefe ulaşmada bu kısıtları başarı ile nasıl kullanabileceklerini araştırırlar. Bu ise bir takım normlar içinde oluşturulan mantıksal yolların keşfedilmesi (yani stratejik planlar hazırlanması) ve uygulanması olarak gerçekleşmektedir. Şu halde teleoloji okulu açısından örgütsel değişim planlı ve belirli bir hedefi olan bir süreçtir.

### **1.3.3. Dialektik Okul**

Dialektik okulun temelleri Hegel'in çatışan güçler felsefesine dayanmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995:517). Örgütsel değişim açısından çatışan güçler ya da değerler örgüt içinde olabileceği gibi, örgütün dışında da olabilir. Örgütler içindeki birbirinden farklı amaç ve beklentileri olan ilgi grupları, içsel çatışmanın dinamikleri; örgütün

çevresindeki aktörler ise dışsal güçlerin kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla dialektik okul açısından değişimin nedeni, bu güçler arasındaki çatışma ve çekişmelerdir.

Dialektik okula göre durağanlık ve değişim, güç dengesinin karşılıklı iki ucudur. Statükoyu devam ettirmeye çalışan çatışma ve uzlaşmalar durağanlığı sağlarlar. Bu çatışan olaylar, güçler veya değerler statükoyu yendiğinde, değişim gerçekleşir. Böylece, örgüt süregelen çatışmalar sonucunda yeni bir senteze ulaşmış olur.

Ancak, dialektik okul açısından bu çatışmaların sonucunda yaratıcı ya da olumlu bir senteze ulaşılacağına garanti yoktur (Van de Ven ve Poole, 1995). Arzulanan değişim, statükonun yenilerek çatışmanın farklı taraflarının birlikte kazançlı çıktığı kazan-kazan durumuna ulaşmaktır. Fakat bazen taraflardan birinin kaybettiği kazan-kaybet durumuna da ulaşılabilir. Bu bağlamda, örgütsel değişim kapsamında durağanlık statükonun devam ettirilmesini ifade ederken; ulaşılan kazan-kazan ya da kazan-kaybet durumu yeni bir sentezi veya antitezin tezin yerini almasını ifade etmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995:517).

#### **1.3.4. Evrimci Okul**

Evrime bazen değişimle aynı anlama gelse de (Van de Ven ve Poole, 1995:517) yönetim ve örgüt yazınında evrim daha sınırlayıcı bir biçimde tanımlanarak topluluk, endüstri ya da toplumlar gibi geniş popülasyonlardaki birikimsel değişimi ifade etmek için kullanılmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Biyolojik evrimde olduğu gibi, örgütsel evrim de çeşitlenme, seçilme ve tutunma aşamalarını içeren sürekli bir döngü içinde gerçekleşir. Çeşitlenme, popülasyondaki farklı formların sayısının tesadüfi olarak artmasıdır (Aldrich, 1979). Seçilme, çevresel kaynaklarla en iyi uyumu sağlayan örgütsel formun çevre tarafından seçilmesidir (Hannan ve Freeman, 1977). Tutunma ise seçilen formun bazı güçlerin yardımıyla çevre içinde var olmaya devam etmesidir.

Her ne kadar evrimsel teori yönetim ve örgüt teorilerinde daha çok popülasyon gruplarındaki makro değişimleri açıklamak için kullanılsa da evrimci okul, evrimin mikro seviyede de gerçekleştiğini kabul ederek, her düzeydeki değişimi çeşitlenme-seçilme-tutunma döngüsü içinde açıklamaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995:518). Bu bağlamda, evrimci okul, örgütsel değişimi çevrenin seçimiyle devam eden döngüsel bir süreç olarak kabul etmektedir.

#### 1.4. Örgütsel Değişim Teorileri

Tarihsel süreç içerisinde, örgütsel değişimi anlamak amacıyla yukarıda tartışılan okullar içerisinde birçok teori ve model geliştirilmiştir. Tablo 1’de bu teori ve modellerin bazıları özetlenmiştir. Özetlenen bu teoriler, değişimi planlı ve niyetli bir eylem olarak gören modellerdir. Bu halleriyle, tartışılacak olan modellerin teleoloji okulu içinde geliştikleri söylenebilir. Bu bölümde, örgütsel değişimi açıklamaya çalışan bu teoriler kısaca tartışılacaktır:

**Tablo 1. Örgütsel Değişim Teorileri**

Teorisyen	Temel Kavramlar	Değişim Süreci
Lewin (1947)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çözülme</li> <li>• Değişim</li> <li>• Yeniden dondurma</li> </ul>	Değişim, doğrusal ve planlı bir faaliyet olarak algılanır.
Beckhard ve Harris (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şu anki durum</li> <li>• Geçiş durumu</li> <li>• Gelecekteki durum</li> </ul>	Değişim, gelecek odaklı yürütülen, doğrusal bir faaliyettir.
Tichy ve Devanna (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyandırma</li> <li>• Harekete geçme</li> <li>• Pekiştirme</li> </ul>	Değişim, ardışık gerçekleşen bir süreçtir. Değişimin merkezinde lider vardır. Bu lider, dönüştürücü lider olarak süreci yönlendirir.
Kotter (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aciliyet hissi uyandırma</li> <li>• Güçlü bir koalisyon oluşturma</li> <li>• Vizyon yaratma</li> <li>• Vizyonu yayma</li> <li>• Diğerlerini vizyon doğrultusunda güçlendirme</li> <li>• Kısa dönemli başarıları planlama ve yaratma</li> <li>• Gelişmeyi pekiştirme ve daha fazla değişim gerçekleştirme</li> <li>• Yeni yaklaşımların kurumsallaşması</li> </ul>	Değişimi birbirini takip eden sekiz aşamalı bir model içinde tanımlar. Değişim, planlı ve doğrusaldır.

### 1.4.1. Lewin (1947)'in Teorisi

Lewin (1947), doğrusal ve planlı bir değişim modeli tanımlamıştır. Lewin'e göre herhangi bir yaşayan organizma, sürekli olarak bir değişim durumu içindedir, ancak, organizma sürekli olarak bir "yarı-durağan denge" durumu oluşturmanın peşindedir. Organizmayı farklı noktalardan değişim için ittiren güçler, aynı zamanda bu denge durumunu da oluşturmaktadır.

Dolayısıyla sistemin o anki davranışı, bu kuvvetlerden hangisinin güçlü olduğuyla ilişkilidir. Yani, mevcut durumu koruma gücü ile değişim gücü arasındaki bu mücadelede, hangi güç öne çıkarsa, organizasyon o davranış içinde gözlemlenecektir. Bu güçlerin şiddeti birbiriyle aynı ise denge durumu korunacaktır. Dolayısıyla, örgütü değişim yönünde harekete geçirmek için, ya değişim yönündeki gücü artırmak, ya da mevcut durumu koruma yönündeki gücü azaltmak gerekir.

### Şekil 2. Lewin'in Değişim Modeli



**Kaynak:** Cummings, T.G. ve Worley, C.G. 1993. *Organization Development and Change*. New York: West Publishing.

Lewin'e göre örgütsel değişimi gerçekleştirmede, mevcut durumu koruma yönündeki gücün azaltılması, değişim yönündeki gücün artırılmasından daha az gerilime ve dirence yol açar. Bu kapsamda Lewin değişimi, sistemi dengede tutan güçlerin şiddetinin ayarlanması olarak değerlendirmiştir. Bu görüş doğrultusunda Lewin değişimi, Şekil 2'de gösterildiği gibi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Çözülme, grup tarafından arzu edilen davranışlarla, hâlihazırda sergilenen davranışlar arasında bir fark olduğunun anlaşılmasıyla başlar. Böylece organizasyon, arzu edilen davranışlar doğrultusunda harekete geçmek üzere bilgi toplamaya başlayacaktır.

Değişim, örgüt içinde yapı ve süreçlerin değiştirilmesiyle, yeni davranış ve tutumların oluşturulmasıdır. Fiili olarak değişim yönünde eylemlerin gerçekleştiği aşamadır.

Yeniden dondurma, destek mekanizmalarının kullanılarak sistem, yapı ve politikalarının kuvvetlendirildiği, grubun çoğunluğu tarafından benimsendiği aşamadır. Bu aşamada, değişimin yaygınlaşması ve kalıcı hale gelmesi sağlanır. Bu haliyle Lewin modeli, örgütsel değişimin aşamalarının anlaşılması yönünde oldukça faydalı ve kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır.

#### **1.4.2. Beckhard ve Harris (1977)'in Teorisi**

Örgüt geliştirme merkezli bir diğer örgütsel değişim modeli Beckhard ve Harris (1977) tarafından geliştirilmiştir. Model örgütsel değişimi şu anki durum, geçiş durumu ve gelecekteki durum olarak üç aşamada ele almaktadır. Modelde odak noktası, gelecekteki durumdur. Başarılı bir örgütsel değişimin temeli hâlihazırdaki durumun ayrıntılı olarak incelenmesi ve gelecekte ulaşılmak istenen noktanın detaylı bir şekilde tanımlanmasında yatmaktadır. Model ayrıca, hâlihazırda değişim için hazır olma durumunu, değişim için gerekli yeteneklerin var olup olmadığını, değişim için itici gücün nasıl sağlanacağını ve değişime nereden başlanılacağını analiz etmeyi içermektedir.

Amaç, değişim yönündeki arzunun ve değişim sürecine bağlılığın erken aşamalarda sağlanmasıdır. Model, değişim sürükleyicisi olarak bireylere ve kilit noktadaki karar vericilere odaklanmaktadır. Dolayısıyla, değişim konusunda bir bağlılık ve devamlılık sağlamak, aynı zamanda örgüt içinde politik destek almanın da bir yolu olarak görülmektedir.

Modelin önemli yanı, değişimi bireylerin eski ve yeni uygulamaların yarattığı karmaşayı yaşadıkları bir süreç olarak değerlendirmesidir. Bu bağlamda, herkesin sürece katılımının sağlanamaması ya da değişime hazır olma konusuna yeterince odaklanılmaması, dönüşüm aşamasının başarısız bir şekilde sonuçlanmasına ve istenen duruma ulaşamamasına yol açabilecektir.

#### **1.4.3. Tichy ve Devanna (1986)'nın Teorisi**

Örgüt geliştirme temelli bir diğer model ise Tichy ve Devanna (1986)'nın modelidir. Üç aşamalı olan modelin iki önemli özelliği dikkat çekicidir: (1) aşamaların ardışık olması ve (2) dikkatin değişimi gerçekleştirecek olan değişim liderine odaklanmasıdır.

Tichy ve Devanna modeli, temelde değişim liderine odaklanmış ve “dönüştürücü lider” denilen lideri tanımlamıştır. Buna göre dönüştürücü lider, günlük problemlerle uğraşırken, örgütün geleceğine odaklanan ve örgütü dönüştüren (örgütsel değişimi yöneten) liderdir. Bu liderlerin örgütü dönüştürürken yürüttüğü üç eylem, uyandırma, harekete geçirme ve pekiştirme şeklinde tanımlanmaktadır.

Birinci eylem, uyandırmadır. Bu aşama, örgütsel değişim ihtiyacının fark edildiği aşamadır. Örgütsel düzeyde bu aşamada, değişim için bir ihtiyaç hissi uyandırılır, değişime dirençle baş edilir ve bu direnç yönetilir ve çok daha önemlisi, hızlı bir tamirden kaçınılır. Bu noktada en önemli konu, örgütün kendisi değil, örgüt içindeki bireylerdir. Yazarlara

göre, uyandırmanın temeli çalışanlardır ve onların duygu ve hisleri değişim ihtiyacının oluşturulmasında anahtar role sahiptir.

İkinci eylem, harekete geçirmedir. Bu aşamada bireyler eskiyi terk etme ve yeniye benimseme üzerine oturtulan, motive edici bir vizyon etrafında birleştirilir. Harekete geçirmenin temeli vizyon oluşturmaktır. Dönüştürücü lider vizyonu oluşturan ve bireyleri bu yönde harekete geçmeye motive eden liderdir. Böylece örgütsel değişim yönünde eyleme geçilmiş olmaktadır.

Son eylem ise pekiştirmedir. Bu aşama, değişimin kurumsallaştırıldığı aşamadır. Vizyon etrafında yeni duruma dönüşen örgütsel ortam, yeni yapı etrafında kurumsallaşmakta, bireyler işlerin yeni yapıya şeklini yaygınlaştırmaktadır. Bu anlamda pekiştirme aşaması, değişimin kurumsallaşabilmesi için yapılacak tasarımları ve insan kaynakları yönetim uygulamalarını içermektedir.

#### 1.4.4. Kotter (1996)'in Teorisi

Açıklanacak son model Kotter (1996)'in sekiz aşamalı modelidir. Modelin aşamaları Tablo 2'de gösterilmiştir. Model genel olarak incelendiğinde, üç büyük aşamanın içerisinde, birbirini takip eden ayrıntılı aşamaların var olduğu anlaşılmaktadır. Bu üç aşama, değişim öncesi, değişim süreci ve değişimden sonra şeklinde isimlendirilebilir.

**Tablo 2. Kotter'in Değişim Modelinin Adımları**

Aşama	Sıra	Adım
Değişim iklimi yaratma	1	Aciliyet hissi uyandırma
	2	Yönlendirici bir koalisyon oluşturma



	3	Bir vizyon ve strateji geliştirme
Tüm örgütü kenetlenme ve sürece dâhil etme	4	Değişim vizyonunu diğerleri ile paylaşma
	5	Değişim eylemini güçlendirme
	6	Kısa dönemli başarılar elde etme
Değişimin gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi	7	Kazanımları pekiştirme ve daha fazla değişim
	8	Yeni yaklaşımları örgüt kültürüne sabitleme

**Kaynak:** Kotter, J.P. ve Cohen, D.S. 2002. **The Heart of Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

*Aciliyet hissi uyandırma.* Bu aşamada amaç öncelikle çevrenin sürekli olarak izlenerek, rekabetin şartlarının ayırt edilmesidir. Daha sonra, diğerlerinde örgütün değişmesi ve hızlı hareket etmesi yönünde bir ihtiyaç oluşturulur. Yine bu süreçte krizler, potansiyel krizler ve büyük fırsatlar tanımlanır ve tartışılır. Yönetimin büyük bir kısmı işlerin hâlihazırdaki gibi yapılmasının artık mümkün olmadığı konusunda ikna olmadıkça, değişimin başlatılması olanaksızdır.

*Yönlendirici bir koalisyon oluşturma.* Değişimi yürütecek yeterlilikte bilgi, istek ve güce sahip bir grubun oluşturulduğu aşamadır. Grup, problemlerin analiz edildiği ve fırsatların araştırıldığı birçok toplantı icra ederek, değişim takımı olma yolunda bir sinerji yaratmalıdır.

*Bir vizyon ve strateji geliştirme.* Geleceğin geçmişten nasıl farklı olacağını ve bu geleceğin nasıl elde edileceğinin açıklığa kavuşturulduğu aşamadır. Bunu yapmak üzere öncelikle ulaşılabilir, açık ve diğerleri için çekici bir vizyon oluşturulmalıdır. Daha sonra da bu vizyona nasıl ulaşılabileceğini gösteren stratejiler geliştirilerek, vizyon doğrultusundaki çabalar yönlendirilmelidir.

*Değişim vizyonunu diğerleri ile paylaşma.* Yeni değişim vizyonunun her fırsatta diğer kişilerle paylaşıldığı ve diğerlerine aktarıldığı aşamadır. Bu aşamada yönlendirici takımda yer alan herkesin rol modeli olması ve mümkün olan en fazla sayıda kişiyi vizyon konusunda ikna etmesi en önemli konulardır.

*Değişim eylemini güçlendirme.* Sistem, yapı ve insan kaynağındaki engellerin kaldırıldığı aşamadır. Bu engeller ortadan kaldırılırken, risk alma ve değişim yönünde eyleme geçme özendirilmelidir.

*Kısa dönemli başarılar elde etme.* Görülebilir ve çevredekiler tarafından algılanabilir kısa vadeli kazanım ve başarıların oluşturulduğu aşamadır. Hangi aşamada hangi kazanımların hızla gerçekleşeceği planlanmalı ve bu kazanımlar gözle görülür şekilde yaygınlaştırılmalıdır. Böylece değişim karşıtı olan görüşlerin de kırılması kolaylaşacaktır.

*Kazanımları pekiştirme ve daha fazla değişim yaratma.* İlk başarının ardından, değişimin daha şiddetli ve daha hızlı bir şekilde devam ettirilmesidir. Değişim yönündeki momentum devam ettirilmeli ve karşıt görüş ve hamlelerin yeşermesine izin verilmemelidir. Yeni çalışanlar, projeler ve süreçlerle değişim canlı olarak tutulmalıdır.

*Yeni yaklaşımları örgüt kültürüne sabitleme.* Yeni durumun sabitlendiği ve örgütün artık bir parçası olduğu aşamadır. Örgütsel başarı ile yeni davranışlar arasında mutlaka güçlü bağlantılar kurulmalı, yeni davranışların örgütsel kültürün bir ögesi olduğu inancı tüm çalışanlara kabul ettirilmelidir.

Kotter (1996) örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için bu sekiz adımın tamamen gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Kotter ve Cohen (2002) bazı yöneticilerin altıncı adımdan sonra değişimin tamamlandığını düşündüklerini, ancak bu durumda son iki adımın tamamlanması nedeniyle, geri dönüşlerin yaşanabildiğini ya da örgütsel değişimden beklenen faydanın sağlanamadığını ifade etmektedir.

Buraya kadar incelenen teoriler genel olarak özetlenecek olursa, değişim olgusunun dışarıdan gelen bir güce uyum olarak değerlendirildiği görölmektedir. Yönetim yazınında son dönemde önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkan uyum-seçim sorunsalına (Şeşen ve Basım, 2008) bu araştırma kapsamında değinilmeyecektir. Ancak, bu tez kapsamında örgütsel değişim bir “uyum” süreci olarak ele alınacaktır. Araştırmada incelenen örgütler kamu kurumları ve değişimi tetikleyen süreç de dışsal olarak yürütölen Avrupa Birliği (AB)’ne “uyum süreci” olduğundan, değişim olgusu kurumsal kuram temelinde tartışılacaktır. Bu bağlamda, müteakip bölümde örgütsel değişimin kuramsal temelleri, kurumsal kuram temelinde incelenmiştir.

## BÖLÜM II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Tezin kuramsal çerçevesi, kurumsal yaklaşımlar, örgütsel form, örgütsel değişim ve değişime karşı direnç bölümlerinden oluşmaktadır:

### 2.1. Kurumsal Yaklaşımlar

Örgüt kuramcılarının günümüze kadar ortaya koydukları farklı yaklaşımlar, örgütsel ve yönetsel olguları anlamamıza katkı sağlamaktadır. Farklı analiz düzeylerinde ve farklı açılardan örgütleri inceleyen bilim insanları hem bilimsel amaçlı hem de örgütleri verimli ve etkili kılacak öneriler ortaya koymak amaçlı birçok çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmanın kuramsal altyapısını belirleme noktasında eski kurumsal kuram, yeni kurumsal kuram ve makro kurumsal kuram hakkında bilgiler verilecektir.

#### 2.1.1. Eski Kurumsal Kuram

Eski kurumsal kuram, örgütleri yerel ilişkilere yerleşik, vefaya dayalı, yüz yüze ilişkilerle şekillenmiş örgütler arası davranışlara bağlı görmektedir (Selznick, 1949; Clark, 1960). Örgütlerin çevresel koşullara organik bir biçimde uyumlanarak yaşamını sürdüren doğal organizmalar olduğu düşünülmektedir. Nüfuz (*influence*), koalisyonlar ve rekabet eden (*competing*) değerler ön plana alınırken örgütlerin etrafındaki grupların çıkarlarına göre resmi ve rasyonel misyonlarını nasıl değiştirdiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Onun için önemli bilişsel (*cognition*) form olarak değerler, normlar ve tutumlar ele alınmakta; çıkar çatışmaları ve edinilmiş çıkarlara önem verilmektedir. Örgüt kendi başına kurumsallaşmanın yeridir ve örgüt başlıca analiz düzeyidir (Selznick, 1949). Selznick (1957), kurumsallaşmış örgütlerin değerlerinden ilham aldığını, kendi içlerinde son olduklarını ve böylece referanslarının ahlaki çerçevesinde hareket ettiklerini ifade etmiştir. Benzer olarak Clark (1960), örgütlerin mevcut uygulamalarının açıkladıkları hedeflerden ayrıldığını vurgulayarak değerlerin nasıl “istikrarsız” (*precarious*) olduğunu araştırmıştır (Clark, 1972).

Toplum içinde belirgin bir amaca ulaşmaya yönelmiş sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmesi için toplumdaki normatif yapıları içselleştirerek kendilerini meşrulaştırmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Parsons, 1956). Örgütsel yapı ve faaliyetlerin oluşumunda çevresel koşullara uyumun önemini vurgulayan eski kurumsal kuram (Perrow, 1986), kurumsallaşmayı “bu yapı ve faaliyetlerin teknik gereklilikleri ötesinde değer kazanması” süreci olarak görmüştür (Sargut ve diğ., 2007). Bir örgüt ya da faaliyetten çeşitli talepler nedeni ile vazgeçmek ne kadar zor ise o örgüt ya da faaliyet o kadar kurumsallaşmış demektir (Selznick, 1996).

Örgütleri araç değil kendi başına bir varlık olarak gören bu kuram, örgütleri kurumlara dönüştürme noktasında lidere önemli görevler atfetmiştir (Selznick, 1996).

### **2.1.2. Yeni Kurumsal Kuram**

Eski kurumsal kuram söyleminin üzerine farklı bir yaklaşım getiren yeni kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott ve Meyer, 1983; Zucker, 1977). Kurama göre kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Sargut ve diğ., 2007). Bir örgütsel alan içinde yer alan örgütler verimli olmak amacıyla ziyade meşruiyetini, kaynaklarını ve hayatta kalma kapasitesini artırmak amacı ile kurumsal çevresindeki kurallara ve gerekliliklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977 ve Baum ve Oliver, 1991). Meyer ve Rowan (1977) Batının rasyonellik ideolojisinin küresel yayılmasının arka planına karşı olarak anlaşılabilir şekilde örgütleri kurumsal biçimlenmiş kuruluşlar olarak görmüşlerdir (Jepperson ve Meyer, 1991; Meyer 1994).

Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmayı, modellerin (*pattern*) ve süreçlerin sosyal düşüncenin ve hareketin oluşmasında kural benzeri bir statü olarak tanımlarken Jepperson (1991) modellerin ve süreçlerin doğal ve değiştirilemez görünümünden dolayı kurumsallaşmanın rutin ve kronolojik olarak yeniden üretildiğini ileri sürmüştür. Kurumsallaşma sonucu, örgütsel yapılar, sistemler ve rasyonel davranış zemini altında yatan değerler ve ideolojiler tanınmadan doğal karşılanmakta ve alışlagelmiş kabul edilmektedir. Kurumsal bağlam, oyunun kurallarını koyarak ekonomik faaliyetlere imkân tanır, onları sınırlar ve kontrol eder (Jepperson, 1991). Kurumsal yaklaşım teorisyenlerine göre düzenli örgütsel davranışlar, örgütün kurumsal bağlamından doğan görüş, değer ve inançların bir sonucudur (Meyer ve Rowan, 1977; Meyer ve diğerleri, 1983; Zucker, 1983).

Örgütler, yaşamsal faaliyetlerini sürdürürken sadece kaynaklar ve müşteriler için rekabet etmemekte, politik güç ve kurumsal meşruiyet de elde etmeye çalışmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütün daha fazla hayatta kalabilmesi ve kıt kaynaklara ulaşabilmesi için teknik performansı ile ilgili olsun veya olmasın kurumsal beklentilere ve baskılara cevap verebilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (D’Aunno ve diğerleri, 1991; DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1987; Singh ve diğerleri, 1986). Kurumsal yaklaşım bir örgütün sadece üzerindeki piyasa (market) baskılarına değil aynı zamanda kurumsal baskılara da cevap verdiğini söylemektedir (Greenwood ve Hinings, 1996). Suchman (1995), meşruiyeti “toplumsal sistemin değerlerine, inançlarına, kurallarına, tanımlamalarına uygun, arzu edilen bir biçimde davranmak” olarak tanımlarken meşruiyetin, insan tercihinin müdahalesi olmadan zımnen gerçekleştiğini kabul edenler de olmuştur (Clark ve Soulsby, 1995).

Örgütsel çevre, örgütlerin eğer destek ve meşruiyet sağlamak istiyorlarsa uymak zorunda oldukları kurallar ve gerekliliklerin olgunlaşması ile karakterize edilmektedir (Scott ve Meyer, 1983). Bu kurumsal çevre, örgütlerin çevrelerine verecekleri kabul edilebilir örgütsel tepkileri kısıtlamakta ve örgütsel alanda bulunan örgütsel formları sınırlamaktadır (Hinings ve Greenwood, 1988; Powell, 1991). Örgütün çevresinde yer alan inançlar, varsayımlar ve beklentiler örgütlerin nasıl teşkilatlanmaları gerektiğini ve neyi yapıp yapmamaları gerektiğini belirlemektedir (Scott ve Meyer, 1994).

Örgütlerin hayatta kalabilmek için çevrelerindeki kurumsal beklentileri karşılamaları ve beklenen yapıları ve yönetim uygulamalarını kabul etmeleri neticesinde örgütler eş biçimli (*isomorphism*) hale gelirler. DiMaggio ve Powell (1983) eş biçimlilik iddiasını, örgütsel alan kavramı ile birlikte ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre örgütsel alanı, benzer hizmet ve ürün üreten ve aynı kurumsal hayatı oluşturan tedarikçi, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kuruluşlar ve diğer örgütlerin oluşturmaktadır.

Scott (1994) bir örgütsel alan içindeki eşbiçimliliği etkileyen üç faktör üzerinde durmuştur. Birincisi, inanç (*belief*) sistemlerinin yargılama alanı (*jurisdiction*) ile ilgilidir. Bu sistemler, tanımladıkları sınırların ayırıcılığı ve açıklığı açısından değişkenlik gösterirler. Benzer olarak, Clemens ve Cook (1999), bazı kurumsallaşmış kurallar veya eylem modellerinin diğerlerinden daha değişebilir olduğunu iddia etmektedirler. Bazı kurallar mutlaka yapılmalı, mutlaka yapılmamalı veya yapılabilir şeklinde farklı özelliğe sahip olabilir. İkinci faktör yönetim sisteminin niteliğidir. Scott (1994), örgütsel alanlar arasında devletin etkisinin birbirinden farklı olabileceğine dikkat çekmektedir. Devlet yapılarının yaygın olduğu ve devlet etkisinin güçlü olduğu durumlarda devlet haricindeki resmi yapılara daha az özerklik ve güç verilmektedir. Son faktör ise örgütsel alanların yapılanması (*structuration*) ile ilgilidir. Yüksek yapılanmanın göstergesi, ortak anlama sistemini paylaşan ve benzer veya ilgili aktivitelerle uğraşan örgütlerin farkındalığının artması, alandaki örgütlerin etkileşiminin artması ve örgütsel yapıların benzerliğinin artmasıdır. Yapılanma derecesi ne kadar yüksekse eşbiçimlilik derecesi de o kadar yüksek olmaktadır.

Kurumsal yaklaşımın güçlü ve belki de kimilerine göre eksik yönü örgütlerdeki değişimden ziyade durağan, tekrar eden ve süreklilik arz eden aktiviteleri açıklamadaki katkısıdır (Oliver, 1992).

Kurumsal yaklaşımın, aynı kurumsal baskılara maruz kalmalarına rağmen bazı örgütlerin neden kökten değişim gerçekleştirdiğini açıklamada yetersiz kaldığını söyleyenler olduğu gibi (Greenwood ve Hinings, 1996), kurumsal baskıların değişime karşı güçlü bir engel olduğu da ileri sürülmüştür (Buckho, 1994). Kurumsal yaklaşımın

örgütlerin değişimi açıklamak için mükemmel bir temel teşkil ettiğini söyleyenler de olmuştur (Dougherty, 1994) ve zaman içerisinde kurumsal yaklaşım içinde kurumsal değişimi kavramsallaştırmaya yönelik çalışmalar da yapılmıştır.

Kurumsal yaklaşım, örgütsel değişimi açıklamaktan ziyade belli bir popülasyonda ve örgütsel alanda bulunan örgütlerin neden benzer özellikler gösterdiğini (isomorphism) ve durağanlığını açıklama kaygısı taşımış olsa da kurumların zaman içinde zayıflaması ve kaybolması neticesinde yerini yeni inançların ve uygulamaların alması kurumsal değişim olgusunu beraberinde getirmektedir (Oliver, 1992; Scott, 2001).

Covaleski ve Dirsmith (1988), Galaskiewicz ve Wasserman (1989), Levitt ve Nass (1989), Tolbert ve Zucker (1983) ve Slack ve Hinings (1995) örgütsel alanda bulunan örgütlerin neden benzer özellikler gösterdiğini (isomorphism) ispatlamak için görgül araştırmalar yapmışlardır.

Greenwood ve Hinings (1996), örgütsel değişimde kökten (*radical*) ve yakınsak (*convergent*) ayrımını yaparak kökten değişimin evrimsel ve devrimsel özelliklerini açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre değişime karşı örgütsel direncin ana nedeni, bir örgütün kurumsal bağlamı içinde normatif yerleşikliğidir (*embeddedness*).

DiMaggio ve Powell (1983) örgütün çevresinde yer alan normlara uyumu noktasında normatif, zorlayıcı ve taklitçi süreçlerden bahsederken Oliver (1992) mevcut kurumsallaşmış normların ve uygulamaların üzerinde üç ana baskı kaynağı olduğunu tespit etmiştir: fonksiyonel, politik ve sosyal kaynaklar. Fonksiyonel baskılar, örgütün çevresindeki değişim neticesinde performans seviyesinde ve kurumsallaşmış uygulamaların faydası noktasında algılanan problemlerden doğmaktadır. Kraatz ve Moore (2002), Lee ve Pennings (2002), Lounsbury (2002) ve Thornton (2002) örgütlerin üzerindeki fonksiyonel baskıları araştıran çalışmalar yapmışlardır.



Politik baskılar, performans krizi, çevresel değişimler ve örgütün herhangi bir meşru uygulamasını sorgulayan gelişmeler sonucu mevcut kurumsallaşmış düzenlemeleri destekleyen ve meşru kılan ilgi ve güç dağılımlarının değişiminden kaynaklanmaktadır. Suddaby ve diğerleri (2002) ve Townley (2002) örgütlerin üzerindeki politik baskıları inceleyen araştırmalar yapmışlardır.

Sosyal baskılar ise örgütte çalışan gruplar arasında artan farklılıklar, farklı ve çelişkili inançlar ve uygulamalar ve örgütün bir uygulamasının devamına engel olan kanun veya sosyal beklenti değişikliklerinden kaynaklanmaktadır. Townley (2002) ve Zilber (2002) kurumsal değişimin bu mikro-politik boyutunu inceleyen çalışmalar ortaya koymuşlardır.

Kuram çerçevesinde; şirket, okul veya hastane gibi kurumların nasıl teşkilatlanması gerektiği (Clemens ve Cook, 1999), bu kurumların niye yararlı olduğu, hatta hangi görevleri yerine getirdiklerine dair toplum içinde varsayımlar, inanışlar ve beklentiler olduğunu savunan çalışmalar da yapılmıştır (Hirsch, 1997).

### **2.1.3. Makro Kurumsal Yaklaşım**

Makro kurumsal yaklaşım bir ulus-devletteki devlet, finansal sistem, eğitim ve öğretim sistemi gibi ana kurumların örgütsel formların şekillenmesindeki rolünü ve etkisini ortaya koymaktadır. Örgütler sadece verimli ve etkin olma arayışı içinde hareket etmezler, buna ek olarak içinde buldukları kurumsal çevreye uyum sağlayarak meşruiyet sağlamak için de gayret gösterirler (Maurice ve diğerleri, 1980). Örgüte verimli ve etkin olması yönünde baskı yapan çevresel faktörler aslında dolaylı olarak kurumsal çevre tarafından şekillendirilmektedir Kurumsal çevre, örgütlerin ekonomik faaliyetlerini de düzenleyerek örgütlerin verimli ve etkin olabilmeleri için farklı ülkelerde farklı stratejiler izlemesine neden olmaktadır (Hamilton, 1996). Her kurumsal çevrede verimli ve etkin olabilecek tek bir örgütsel formdan bahsedilemez.

Örgütlerin karşılaştıkları benzer sorunlara farklı kurumsal çevrelerde farklı çözüm yolları bulunabilir (Hamilton ve Biggart, 1988). Kurumsal çevre, örgütü tamamen sınırlayan ve örgüt aktörlerine hiç hareket alanı bırakmayan bir çerçeve değildir ancak kurumsal çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin uzun süre hayatta kalmaları da mümkün değildir (Lane, 1992). Farklı ülkelerdeki örgütlerin birbirine benzemesi (izomorfik eğilimler göstermesi) ancak bu örgütlerin benzer kurumsal çevrelerde yer almaları ile mümkündür (Whitley, 1994). Aynı kurumsal çerçevede yer alan örgütlerin aktörleri, kurumsal çevrenin etkisi altında kendi tercihleri doğrultusunda örgütsel formun şekillenmesindeki açıkça rol üstlenebilirler (Sorge, 1996; Whittington, 1992).

Küreselleşme ile birlikte örgütler artık sadece faaliyet gösterdikleri ülkenin kurumsal çevresinde değil eş zamanlı olarak uluslararası örgütlenmelerin oluşturduğu kurumsal çevrenin de etkisi altında hareket etmektedirler (Smith ve Meiksins, 1996). Makro kurumsal yaklaşımlar, örgütlerin ülke sınırlarını aşan bazı kurumların da parçası olduğunu göz ardı etmektedir. Örgütlerin, uluslararası çevrenin de bir parçası olduğu ihmal edilmeden değerlendirilmesi gerekmektedir (Wilkinson, 1996). Örgütlerin ülke sınırlarını aşarak uluslararası ortak kurumsal çevreye dâhil olmaları, karşılıklı etkileşimlerinin artması ve devletlerin benzer politikalar izlemesi “küresel etki” yaratarak ülkeler arasında örgütsel formların birbirine yakınlaşmalarına yol açmaktadır (Mueller, 1994).

Makro kurumsal yaklaşımlardan birisi olan ulusal iş sistemi yaklaşımı (Whitley, 1999), ulusal düzeyde işleyen kurumlar (*institutions*) dizisinin örgütler üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Hall ve Soskice, 2001; Hollingsworth ve Boyer, 1997). Ulusal iş sistemi yaklaşımı, yeni kurumsal kuramdan farklı olarak çeşitli ekonomik örgütlenme sistemlerinin (iş sistemleri) gelişmeye devam edeceğini ve ulusal düzeydeki farklı kurumsal düzenlemeler yoluyla yeniden üretileceğini iddia etmektedir. Çünkü “kapitalist toplumlardaki sosyal ve politik rekabetin kararlaştırıldığı hâkim arenayı ulusal devlet oluşturmaktadır” (Whitley, 1999: 19). Özellikle iş gücü ve sermaye gibi kritik kaynaklara erişimi yöneten ve böylelikle iş sisteminin özelliklerini şekillendiren kurumlara odaklanılmaktadır. Devlet eylemleri ile mülkiyet sahibi olup olmamaya, koordinasyona, istihdam ilişkilerine ve çalışma örgütlenmesine hükmeden temel kurumların etkililiğini ve rolünü belirleyerek ulusal iş sisteminin farklılığını ortaya koymaktadır. Hâkim kurumlar

arasındaki bağlantıların derecesi, ulusal iş sisteminin ayırt edilmesi noktasında etkin olduğu iddia edilmektedir. Örneğin; İngiltere ve ABD'ye kıyasla savaş sonrası Japonya'daki kurumlar arasındaki gevşek bağlantının Anglo-Amerikan karşılıklarına karşı Japon iş sisteminin daha çok ayırt edici ve homojen olmasına neden olduğu iddia edilmektedir (Whitley, 1999).

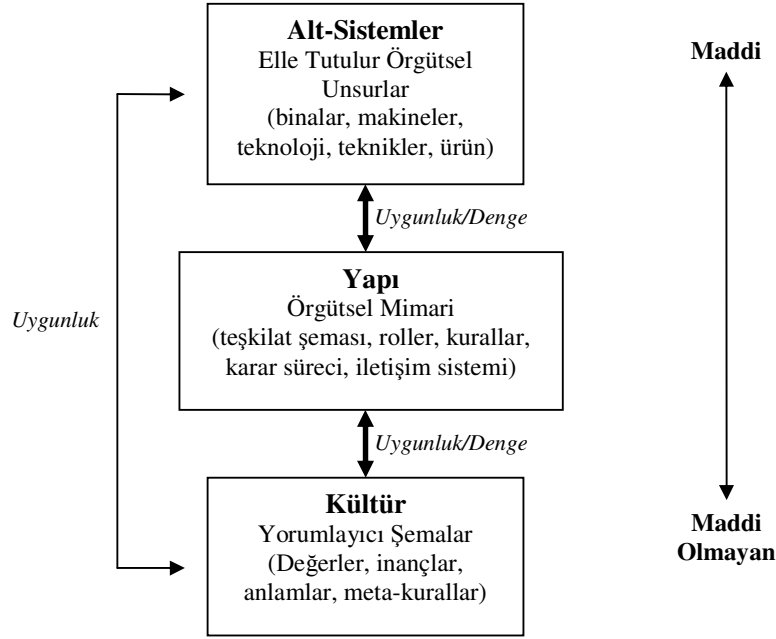
Kurumlar arası bağlantının seviyesinin ulusal iş sisteminin değişimi üzerinde etkileri olduğu da iddia edilmektedir. Ana kurumların birbirine güçlü bağlı olduğu durumlarda kurumsal çerçevede belirgin değişiklikler olmadıkça iş sisteminin kolay kolay değişmediği ileri sürülmektedir. Bunun tersi olarak eğer kurumlar farklılaşmış ve aralarındaki bağ zayıf ise iş sistemi özellikleri ve belli kurumlar değişime gidebilir ancak oturmuş şablonlarda kökten bir değişim gözlemlenmez (Walgenbach ve Tempel, 2007)

## **2.2. Örgütsel Form (Biçim)**

Örgütsel form kavramı ilk olarak Hannan ve Freeman (1977) tarafından ifade edilmiştir. Hannan ve Freeman (1989), örgüt topluluklarını birbirlerinden ayıran ve aynı topluluğu oluşturan örgütlerin ortak karakterini temsil eden içsel özellikler kümesini örgütsel form (biçim) olarak adlandırmışlardır. Örgütsel form, örgütsel yapıya ek olarak örgütün amacını, teknolojisini ve pazarlama stratejilerini de içine alan daha geniş bir kavramdır ve örgütün esas özelliklerini kapsamaktadır. Esas özellikler, örgütün ikincil özelliklerinden farklı olarak süreklilik gösterirler ve örgütsel formun ana tanımlayıcısı niteliğini taşırlar.

Laughlin'in (1992) çalışmasında örgütsel formun birbiri ile bağlantılı üç bileşenden oluştuğunu kabul edilmektedir. Bu bileşenler, alt sistemler, yapı ve kültür olarak tanımlanmaktadır:

### Şekil 3. Örgütsel Form



**Kaynak:** Laughlin, R.C. 1992. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2): 209-232.

Greenwood ve Hinings (1988) model (*design archetype*) kavramı altında yapı ve alt-sistemleri ayrımını etkili bir şekilde birleştirmiştir. Örgütsel ekoloji yaklaşımında yer alan örgütsel form kavramı da model (*archetype*) kavramı gibi örgütün iş yapma konfigürasyonunu kapsamaktadır (Greenwood ve Hinings, 1993).

### 2.3. Örgütsel Değişim

Bir örgütün çevresi değişiyorsa ve belirsiz ise örgütün hayatta kalması örgütün değişebilmesine yani yeni değerler sistemlerini, yeni rasyonellikleri ve yeni organizasyon prensiplerini kabul etmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır (Clark ve Soulsby, 1995).

Örgütsel değişimi anlamak ve ölçmek için bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır (Child ve Smith, 1987; Dunpy ve Stace, 1988; Dutton ve Dukerich, 1991; Fox-Wolfgramm ve diğerleri, 1998; Greenwood ve Hinings, 1988, 1993; Greeve, 1998; Meyer ve diğerleri, 1993; Miller, 1982; Pettigrew, 1987; Romanelli ve Tushman, 1994; Starbuck, 1983; Virany ve diğerleri, 1992). Tüm bu çalışmalara genel olarak baktığımızda örgütsel değişim, örgütün hayatta kalabilme ve/veya meşruiyet kazanma amacı ile attığı adımların bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgütsel değişimi anlamak için öncelikle örgütü, tüm bileşenleri ile çok iyi ortaya koymak gerekmektedir. Örgütsel değişime somut örnekler ilk defa ABD’de yapılan NOS (Milli Kurumlar Çalışması) ile ortaya konulmuştur. Örnek olarak, kadınların beyaz yakalı iş hayatında istatistikî yönden daha fazla görülmesi değişimin bir kesitidir (Marsden ve diğerleri, 1994). Marsden ve diğerleri (1994) ABD’deki 688 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada kullandıkları ölçekler ile bu şirketlerin departmanlaşma, biçimsellik ve yetki devri konusundaki mevcut durumlarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca şirketlerin kurumsal baskılara karşı kurumsallaşma düzeyini belirleyecek bir ölçek geliştirmişlerdir.

Kurumsal değişim araştırmacıları, NOS’taki listede yer alan kurumların önceki hallerini de incelemişler ve 1969’da yönetim görevlerinde çok az yer alan kadın nüfusun (Pugh ve diğerleri, 1969), 1994’teki oranının yükseldiğini tespit etmişlerdir (Lincoln ve Kalleberg, 1994). Ancak değişime sadece çalışanların istatistikî dağılımı yönünden bakılmamasını, değişim faktörlerinin geniş bir yelpaze sergilediğini belirtmişlerdir (Marsden ve diğerleri, 1994).

Örgütsel değişim kavramı çok geniş olduğu için araştırmacılar konuya çok farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örneğin; bazı araştırmacılar hızlandırıcı faktörleri ele alarak değişim için ihtiyacı tanımlamaya çalışırken (Child ve Kieser, 1981; Meyer, 1982); bazıları değişimin içerdiği yorumlayıcı süreçleri incelemişlerdir (Bartunek, 1984; Dutton ve Duncan, 1987; Milliken, 1990). Diğer yandan bir grup araştırmacı ise örgütsel değişimin gerçekleşmesi sürecine odaklanarak değişimin nasıl olduğunu (Kanter, 1983; Quinn, 1980); değişimi kimin başlattığını (Robbins ve Duncan, 1988; Tichy ve Ulrich,

1984) ve değişimi kimin kısıtladığını (Aldrich ve Auster, 1986; Boeker, 1989; Pettigrew, 1985; Staw ve diğerleri, 1981; Stinchcombe, 1965) incelemişlerdir. Child (1972), Hedberg ve diğerleri (1976) ve Pfeffer ve Salancik (1978) ise çevresel tehditler ve fırsatlara tepki olarak örgütsel değişimin nasıl olduğunu araştırmışlardır.

Örgütsel değişim konusunda araştırmacılar birinci seviye ve ikinci seviye olmak üzere iki temel ayırım yapmışlardır (Meyer ve diğerleri, 1993). Birinci seviye değişim artımlı (*incremental*) ve yakınsaktır (*convergent*). Birinci seviye değişim, örgütün iç güvenilirliğini sağlar ve örgütün strateji, temel değerler ve kurum kimliğinde bir değişimden ziyade örgütün sistem, süreç ve yapısındaki düzenlemeleri kapsar (Dutton ve Dukerich, 1991; Fox-Wolfgramm ve diğerleri, 1998). Birinci seviye değişim, kökten bir dönüşüm sağlamaz, göreceli olarak durağan çevre koşullarında gerçekteşir, örgütün rekabetçi ve kurumsal bağlamına uyumlu ve tutarlı olmasını sağlar ve örgütsel hayatın her aşamasında görülebilir (Newman, 2000; Tushman ve Romanelli, 1985). İkinci seviye değişim ise dönüştürücüdür, köktendir ve örgütün özünde bir değişim içerir (Meyer ve diğerleri, 1993; Tushman ve Romanelli, 1985). İkinci seviye değişim, örgütleri benzeşen faaliyet alanlarının dışına taşıyarak örgütlerin güçlerini aldıkları merkezleri değiştirir (Starbuck, 1983) ve örgütlenme şablonlarında (template) ve modellerinde (archetype) değişiklikleri kapsar (Greenwood ve Hinings, 1988). Bir örgüt rekabetçi ve kurumsal bağlamına ne kadar uyumlu ise ikinci seviye değişimi gerçekteşirmesi de o derece zor olur (Granovetter, 1985; Greenwood ve Hinings, 1996; Hannan ve Freeman, 1984). İkinci seviye değişim zor ve risklidir (Newman, 2000). Örgütün rekabetçi çevresinde kurumsal ve piyasa bağlamından kaynaklanan bir değişim (Greenwood ve Hinings, 1988; Meyer ve diğerleri, 1993; Romanelli ve Tushman, 1994; Tushman ve Anderson, 1986), örgütün lider kadrosunda bir değişim (Romanelli ve Tushman, 1994; Virany ve diğerleri, 1992), örgütün mevcut ve beklenen performansında bir düşüş (Greve, 1998; Meyer ve diğerleri, 1993) ikinci seviye değişimin başlamasını tetikleyen unsurlar olabilir.

Greenwood ve Hinings (1988), örgütlerin göreceli olarak durağan halde olduklarını fikrinin örgütsel değişimi anlamak için bir önkoşul olduğunu ileri sürmektedirler. Değişimin başlangıç noktası ile bitiş noktası arasındaki farkı anlamak için böyle bir bakış açısı gerekmektedir. Miller (1992), bu göreceli durağanlığı “konfigürasyon” olarak

kavramsallaştırırken Greenwood ve Hinings (1988) model (design archetype) olarak değerlendirmiştir.

Kurumsal kuram örgütsel değişimden ziyade örgütlerin eşbiçimli ve durağan olması ile ilgilenen bir kuram olarak görülmüştür (Greenwood ve Hinings, 1996). Ledford ve diğerleri (1989), kurumsal kuramın değişime yönelik çok fazla bir şey söylemediğini iddia ederken; Buckho (1994) kurumsal baskıların değişimin önünde güçlü bir direnç olduğunu iddia etmiştir. Buna karşı olarak Dougherty (1994) ise kurumsal kuramın örgütsel değişim noktasında mükemmel bir temel teşkil ettiğini ifade etmiştir.

Örgütün içinde yer aldığı kurumsal çevrede değişim yaşanması ve örgütün yeni bir kurumsal çevreye dâhil olması neticesinde örgütlerin nasıl uyum sağladıkları ve örgütsel formun nasıl ve ne kadar değiştiği makro kurumsal yaklaşım tarafından yeterince üzerinde durulmamıştır (Rose, 1985; Mayer ve Whittington, 1999). Makro kurumsal yaklaşım değişimin çok zor gerçekleşeceğini kabul etse de, örgütler kurumsal çevrelerinin parçalarında yaşanan değişime yönelik örgütsel formlarında değişim gerçekleştirebilirler (Mayer ve Whittington, 1999).

Whitley (2000) Güneydoğu Asya, Kuzey Amerika ve Avrupa şirketleri üzerinde yaptığı araştırma ile küreselleşme ile birlikte ülkeler arası örgütsel formların birbirine benzemediği sonucuna ulaşmıştır. Harzing ve Sorge (2003), Avrupa Birliği'nin kendisine üye ülkelerin kurumsal çevrelerinin birbirine benzemesine neden olduğunu ancak bu ülkelerin örgütsel formları arasında bir yakınlaşma olmadığını öne sürmüştür.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde ve başarısında örgüt içi eylemlerin ve tercihlerin de rolü ve etkisi göz ardı edilmemelidir (Smith ve Meiksins, 1996). Örgütsel sistemlerin, yapıların ve uygulamaların değişmesinde aktif olarak yer alan yönetici faktörünü dikkate almak ve incelemek gerekmektedir. Yöneticilerin değişen teknik ve kurumsal çevreye karşı olan stratejik rollerinin yanı sıra yeni ve uyumlu örgütsel formların yeniden tasarlanması ve yeniden kurumsallaşması sürecinde operasyonel rolleri de bulunmaktadır (Pettigrew, 1987; Child ve Smith, 1987).

Örgüt içi aktörler kökten değişime karşı dirençlidir ve bunun yerine karşılaşılan sorunlara karşı küçük çaplı değişimlerden yanadırlar. Örgütler var olan sistem dâhilinde yaşayabildikleri sürece değişimden yana olmamakta ve yeteri kadar güçlü yeni çıkar grupları ortaya çıkmadıkça değişim kolay kolay gerçekleşmemektedir (Czaban ve Whitley, 2000).

#### **2.4. Örgütsel Değişime Karşı Direnç**

Hannan ve Freeman (1989) örgütsel form tanımını yaparken örgütlerin içsel özelliklerini esas ve ikincil şeklinde bir ayrıma tabi tutarak, esas özelliklerin değiştirilmesine yönelik çabaların önemli bir dönüşümü ifade ettiğini ve bu çabaların hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanan direnişle karşılaşacağını söylemişlerdir. Örgütün esas özelliklerini değiştirmeye çalışması örgüt içinde ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde önemli sorunlar doğurur ve örgütün faaliyetini sürdürmesi için gereksinim duyduğu kaynakların teminini tehlikeye atar. Örgütler ikincil özelliklerini değiştirirken daha az dirençle karşılaşırlar.

Hannan ve Freeman'a (1984) göre örgütlerin üzerinde faaliyetlerinde güvenilir ve hesap verebilir olmaları yönünde bir baskı vardır. Bunun sağlanması için de örgütlerin yüksek yeniden üretme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Yazarlar, bir örgütün, kendisini sürekli aynı şekilde üretebilmesinin (düzenini koruyabilmesi) kurumsallaşması ile mümkün olacağını söylemişler ve örgütsel düzenlemelerin kurumsallaşmasının ise değişime direnmeyi beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir.

Covaleski ve Dirsmith (1988) ve Walsh ve diğerleri (1981) değişim ve/veya atalet için potansiyel baskının, örgüt içindeki grupların ilgilerinin karşılanma seviyesi neticesinde ne kadar çok motive olduklarına bağlı olduğunu ifade ederek yüksek düzeyde motivasyonsuzluğun değişim için baskıyı doğuracağını belirtmişlerdir.



Greenwood ve Hinings (1996) ve Baum ve Oliver (1991), değişime karşı direncin temel kaynağının, örgütün içinde bulunduğu kurumsal bağlama normatif yerleşikliğinden kaynaklandığını iddia etmektedir. Bir örgüt içinde bulunduğu kurumsal bağlama ne kadar çok yerleşik ise kökten bir değişimi gerçekleştirmesi o kadar çok zordur (Greenwood ve Hinings, 1996). Örgütler, yüksek yapılanmış bir alan dâhilinde hâkim olan model şablonlarına (archetypal template) ne kadar sıkı bağlı iseler dış şoklar karşısında o kadar az değişkenlik gösterirler (Powell ve DiMaggio, 1991).

İnsan kaynakları yönetim bilimi açısından düşünöldüğünde örgütsel değişim ve bu değişime karşı direnç konusuna ilişkin, kişiye dair bir perspektif olduğunu da göz ardı etmemek gerekir (Hiltrop, 1996). Değişim bazen sadece bir veya birkaç kişiden başlayabilir. Bu durum zor ve uzun bir iletişim ve ikna sürecidir (Buchanan ve Boddy, 1992). Değişimi başlatan bu kişilere, değişim aktörleri (change agents) denir. Kurumsal yapılanma ve kalkınma araştırmaları yapan (Alderfer, 1977; Argyris, 1982; Porras, 1978) değişim aktörlerinin kişisel rollerinin, kurum içinde, çözücü bir katalizör olması yönünde bir yaklaşımın savunuculuğunu yapmışlardır.

Değişim aktörlerinin, değişimi tetikleme tarzları çok çeşitlilik gösterir. (Canterucci, 2001). Kurumsal değişim sürecinin kişisel yönü, psikoloji bilim dalı sahasına giren yönleriyle üç başlık altında incelenebilir: Bireyin şahsiyeti, kapsam ve kurumsal değişim (Oreg, 2006).

Değişik basamakları aynı kişinin üstlendiği haller olduğu gibi, farklı kişilerin farklı basamakları da üstlendiği durumlarda da var olan değişim aktörleri görülebilir (Canterucci, 2001). Krdzalic ve Coskun (2008) ve Canterucci'nin (2001) yaptığı tanımlardan yola çıkarak oluşturulan ve genel olarak gözlemlenen beş durum basamaklar halinde özet olarak aşağıdaki sıralanmıştır:

**Tablo 3. Değişim Aktörlerinin Özellikleri**

<b>Değişim Aktörlerinin Yer Aldığı Basamaklar ve Aktörün Özellikleri</b>	
<b>BASAMAKLAR</b>	<b>AKTÖRÜN ÖZELLİKLERİ</b>
<b>1. Basamak:</b> Dar Kapsamlı Değişim Aşaması	Değişimin gerekliliğine inanma/savunma ve kurum içinde bu konuda iletişime girme
<b>2. Basamak:</b> Lokal Projeler Aşaması	Değişimin tanımını yapma, başlatmak için manivelayı saptama
<b>3. Basamak:</b> Tüm Kurum Çapı Aşaması	Değişime liderlik etme, kurum vizyonunun içine bu değişimi katma
<b>4. Basamak:</b> Yüksek Seviyede Değişim Üretim Aşaması	Karmaşıklaşan bu değişimi yönetme
<b>5. Basamak:</b> Kurumun Evrim Geçirme Aşaması	Değişimi gerçekleştirme veya krize sebep olma

**Kaynak:** Krdzalic, A., ve Coskun, M. 2008. *The Characteristics of Change Agents in the Context of Organizational Development*. IT-University of Göteborg (Gothenburg), University Publication.

Canterucci, J. 2001. What makes a Good Change Agent? *Journal of Management Portal*. Recklies Management Project: 18-22.

Kurumsal değişimin başarıyla gerçekleşmesi, yetkiyi elinde toplayan mümessilin veya birden fazla ise değişik aşamalarda bulunan aktörlerin destek vermesi ve kuruma taahhütlerini yerine getirmeleri ile olur (Canterucci, 2001).

Birçok modern endüstri toplumlari değişimi seven, değişimi başlatan ve değime karşı olumlu tepki gösteren kişilere değer vermişlerdir. Böylesi değişimler gerçekleştirmek isteyen örgütler ise çoğu zaman değişime direnen kişiler veya gruplar tarafından engellenmeye çalışılmışlardır (Oreg, 2003). Birçok örgütün değişimi gerçekleştirmekte zorluk çekmesinin ana nedeni bireylerin değişimin kötü olduğuna inanarak direnç göstermeleridir (Hammer ve Stanton, 1995).

Oreg (2003), bireyin kişiliği açısından bakıldığında değişime karşı 6 direnç kaynağı olduğunu söylemiştir: (1) kontrolü kaybetme isteksizliği, (2) bilişsel değişmezlik, (3) psikolojik esneksizlik, (4) değişimdeki adaptasyon sürecine toleranssızlık, (5) düşük seviyeli uyarım (*stimulation*) ve yenilik tercihi ve (6) eski alışkanlıkları bırakma isteksizliği. Oreg (2003) yapmış olduğu araştırma ile değişime karşı dirençte bireysel farklılıkları ölçebilmek için bir ölçek geliştirmeye çalışmıştır. Yazar, bu çalışması ile Hannan ve Freeman (1984) gibi araştırmacıların değişime karşı direncin kurumsal belirleyicileri (determinant) çalışmasına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda örgütsel davranışın bu önemli alanına bireysel farklılıklar boyutunu getirerek dirençteki psikolojik süreçler konusundaki çalışmalara da katkı sağlamıştır.

Bir örgütteki kişinin çalışanlar ve iş arkadaşları içindeki gücü veya statüsünü, O kişinin diğer personel ile alakalı olan sonuçların seviyesini, niceliğini ve niteliğini dolaylı veya dolaysız yönden kontrol edebilme kabiliyeti önemli ölçüde etkilemektedir (Goltz ve Hietapelto, 2002). Burdan hareketle Geller (2002), insanların değişime karşı direnci, neticeleri kontrol etme güçleri tehdit edilince, yani bir işin çıktısını, kontrol etme güçleri tehdit altına girince ortaya çıktığını ifade etmektedir. Örgütsel değişime karşı direncin önemli kaynaklarından biri de, değişimin genellikle bireylerin alışageldikleri şekilde diğerlerinin davranışlarını etkileme imkânlarını engellemesidir veya düzeni bozmasıdır (Goltz ve Hietapelto, 2002).

Eğer kişisel gücün tanımı, sahip olunan bir şey, bir otorite olarak yapılırsa, kişinin buna dair gizli mülkiyet (*latent property*) hissetmesi, kişisel boyutu, belirler (Pfeffer, 1992). Kurumsal boyuttaki direnç ise, birbirleri ile kurum içinde rekabet eden departmanların veya aynı kurumsal çevrede yer alan farklı kurumların rekabeti ve birbirleriyle güç paylaşımı ilişkileri olarak anlaşılabilir (Hanson ve Bollier, 1993). Gücün, kurumsal boyutunu belirleyen ise, kurumun büyüklük çapı, göz önünde bir kurum olması ve kurumdaki kişilerin eline verilen ‘neticeleri kontrol’ (*consequence control*) sahasının metrajıdır (Goltz ve Hietapelto, 2002).

Lapointe ve Rivard (2005), bilgi teknolojilerinin uygulanmasında karşılaşılan dirence ilişkin yeni bir model ortaya koymaya çalışmışlar ve direncin anlaşılabilmesi için bileşenlerine ayrılması gerektiğini söylemişlerdir. Yazarlar direncin beş temel bileşeni olduğunu söylemişlerdir: davranışlar, nesne, kişi, tehditler ve başlangıç koşulları. Yazarlara göre Markus (1983) direnci, uygulanmaya çalışılan sistem ile sistemi kullanılacağı bağlam (*context*) arasındaki etkileşim şeklinde tanımlamışlardır. Örgütteki gruplar eğer bu sistemin kendi güç pozisyonlarını destekleyeceklerine inanırlarsa sistemi kullanmaya meyledebilirler aksi halde güçlerini kaybedeceklerine inanırlarsa direnirler. Joshi’ye (1991) göre ise bireyler önerilen bir değişimi üç seviyede değerlendirirler. Öncelikle yeni sistemin eşitlik statülerine getireceği değişme derecesini (*variation*) hesaplarlar. Daha sonra bunu örgütleri ile kıyaslarlar. Son olarak ise referans gruplarının diğer üyeleri ile kıyaslarlar. Eşitsizlik algılandığında değişime karşı direnç gösterirler.

Bireylerin değişime karşı direnci aktif veya pasif şekilde görülebilir. Birçok personel değişim yanlısı görünmeye özen göstermelerine rağmen sadece verilen işi yaparak, yeni şeyler öğrenmeyerek, işi yavaşlatarak, hatalar yaparak ve işini sabote ederek değişime karşı direnç gösterebilir (Judson, 1991).

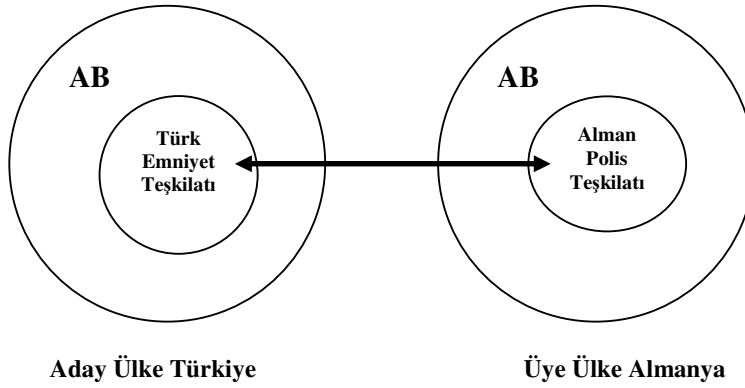
Örgütsel Davranış Yönetimi (*Organizational Behavior Management*) araştırmacıları (McCarthy ve Ridgway, 2000) değişime karşı direncin, gerek kişisel boyutta, aktörlerle, gerekse kurumsal boyutta, departmanlaşma ile ortaya çıktığını ifade

etmişlerdir. Bu da direncin orijinine göre, buna ek olarak da yönetim ve liderlik tarzlarına göre çok farklı çeşitlilikler göstermesi sonucunu vermektedir (Drake, 1997).

### BÖLÜM III. AVRUPA BİRLİĞİ’NİN KURUMSAL ETKİSİ ALTINDA KAMU ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM: BİR MODEL ÖNERİSİ

Avrupa Birliği (AB) müktesebatı evrensel niteliğe sahip bir kurum olarak ele alınırsa Türk kamu örgütlerinin bu kurumlara sahip olma sürecindeki örgütsel değişimin ne ölçüde nasıl gerçekleştirdiği incelenmesi ve araştırılması gereken bir konu olarak görülmektedir.

**Şekil 4. Türk-AB Kamu Örgütleri Arası Etkileşim**

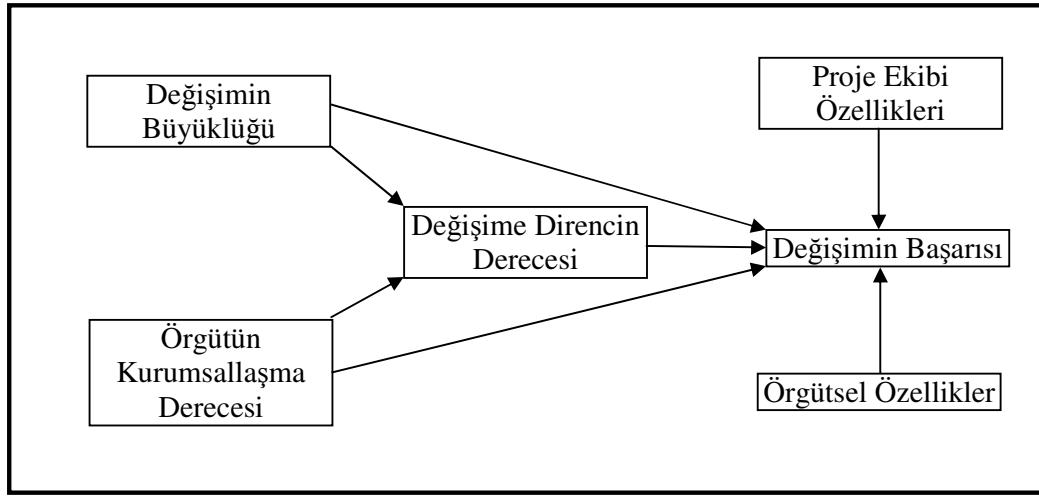


Bu araştırmanın temel amacı, AB’ne uyum çerçevesinde Türkiye’de kamu örgütlerinin AB bünyesindeki ülkelerdeki eşdeğer örgütlerle oluşturdukları “kıyaslama” projelerinde değişimi ne ölçüde ve nasıl gerçekleştirdiklerini araştırmaktır. Burada, değişimin başarısı, kıyaslama projesi çerçevesinde hedeflenen değişimin gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 5’te de görüldüğü gibi, çalışmanın kuramsal çerçevesi, bir değişim projesinin başarısının, çeşitli örgütsel özelliklerin (yaş, büyüklük, statü gibi) ve değişim projesini yürüten ekibin özelliklerinin (eğitim düzeyi, yurtdışı deneyimi, yabancı dil bilgisi gibi) etkisi kontrol edildiğinde, değişimin büyüklüğüne, değişime karşı direncin derecesine ve

kuruluşun kurumsallaşma derecesine bağlı olarak değişeceğini öngörmektedir. Bu kuramsal çerçeveden hareketle, araştırma hem örgütsel değişim yazınına hem de makro-kurumsal değişim yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

**Şekil 5. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi**



Örgütsel değişim yazınında, genellikle değişimin büyüklüğü ve örgütün kurumsallaşma düzeyi arttıkça, örgütsel direncin artacağı ve bunun da örgütsel değişimin başarısını olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Ancak, bu önermeler genellikle özel sektör kuruluşları üzerine yapılan gözlemler ve araştırma sonuçlarından çıkarılmaktadır. Oysaki kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşlarından farklı olarak, yüksek düzeyde biçimselleşmiş ve doğaları gereği ‘yetkenin kişilerden bağımsızlığı anlamında’ kurumsallaşmış örgütlerdir. Dolayısıyla, kamu kuruluşlarının taşıdığı özellikler kapsamında değişim projelerini etkileyen etmenlerin ne olduğu ve bu etkilerin nasıl gerçekleştiği konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır. Bu araştırma konusunun makro kurumsal kuramı geliştirme potansiyeli özellikle “kurumsal değişimin örgütsel özelliklere bağımlılığı” noktasında ortaya çıkmaktadır. Makro kurumsal teori, kurumsal değişimi genellikle makro temeldeki iş sistemi ve örgütsel formların değişimi anlamında incelemektedir. Ancak son yıllarda, örgütlerin içinde bulunduğu koşulların da makro kurumsal etkilerle birlikte kurumsal oluşumu ve değişimi biçimlendirdiği belirtilmektedir.

Örneğin, Gökşen ve Üsdiken (2001) koşul bağımlılık teorisi ile makro kurumsal teoriyi bütünleştirerek, örgütlerin yapı ve strateji gibi boyutlarının daha çok koşulsal bağımlılıkları ile ilgili olduğunu ancak sahiplik yapısı ve yönetim gibi unsurların makro kurumsal bağlamın etkisini taşıyacağını ileri sürmektedir. Diğer yandan Whitley ve Czaban (1998), uluslararası etkileşimleri yüksek olan örgütlerin görece daha kolay değiştiklerini bulmuşlardır. Bu çalışmada benzer olarak, bir ülkedeki örgütsel formların uluslararası etkilerle dönüşme derecesi ve süreci, örgütlerin içinde buldukları koşullara ve değişimin hangi boyutta yapıldığına bağlı olarak değişeceği de öne sürülmektedir.

Genel olarak bakıldığında yeni kurumsal kuramla makro kurumsal kuramın birlikte ele alındığı ve Türkiye'nin kamu örgütlerinin Avrupa Birliği kurumsal çerçevesi ve otoritesi içinde yaşadığı değişimi, bu değişimin niteliklerini ve değişime karşı direnci inceleyecek bir çalışmanın yazına önemli bir katkı sağlayacağı görülmektedir. Bu çalışma ile kurumsal kuramın örgütsel değişim konusundaki açıklayıcı potansiyelinin görgül çalışmalar ile gösterilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde yer alan örgütsel değişim ile ilgili yazın incelendiğinde değişimin derecesi ve kapsamı şeklinde iki farklı boyutu görülmektedir. Örgütsel değişimin derecesi artımlı (*incremental*) ve kökten (*radical*) olarak ikiye ayrılır. Örgütsel değişimin kapsamı ise dar kapsamlı ve geniş kapsamlı olarak ikiye ayrılır. Bu ayrımlar bazen örtüşebilir, çünkü kökten değişimler genellikle geniş kapsamlı olabilir. Örgütsel değişim yazını genellikle, değişimin radikal ve kapsamlı olmasıyla, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi arasından olumsuz bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, Miller ve Friesen (1984) ve Hannan ve Freeman (1977), örgütlerin büyük değişimleri gerçekleştirmede batık maliyet, değişimin eşgüdümü, mevcut alışkanlıklardan ötürü direncin yüksek olması ve mevcut güç dağılımı nedeniyle değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini vurgulamaktadır.

Değişimin örgütün hangi boyutlarında gerçekleştirilmek istendiği de değişimin başarısını etkileyen bir başka unsurdur. Örneğin, Hannan ve Freeman'a (1977) göre örgüt yapısı, örgütsel biçimin yapısal eylemsizliği yüksek olan, değiştirilmesi görece güç birincil



unsuru iken, uygulamalar değiştirilmesi görece kolay ikincil unsurdur. Örgütsel değişimin gerçekleşebileceği örgütsel boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (McCann, 1991).

- Yapısal (*departmanlaşma kriteri, hiyerarşik basamak sayısı, departman sayısı, işbölümü, biçimsellik, yetki devri, personel sayısı, vb.*)
- Teknolojik (*uygulamalar, prosedürler, iş yapma biçimleri, vb.*)
- Stratejik (*vizyon, misyon, hedefler, stratejiler, taktikler*)
- Kültürel (*çalışanların davranışları, tutumları ve değerleri*)
- Ürün/hizmet (*ürün özellikleri*)

Bu çalışmada örgütlerin değişim süreci iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Örgütün yapısında ve stratejisinde yaşanan değişim “*idari değişim*” olarak adlandırılmaktadır. Örgütün teknolojisinde ve ürettiği hizmette yaşanan değişime ise “*süreçsel değişim*” denilmektedir. Örgütün idaresindeki değişim, departmanlaşma kriteri, hiyerarşik basamak sayısı, departman sayısı, işbölümü, biçimsellik, yetki devri, personel sayısı ve stratejide yapılan değişimlere karşılık gelirken, örgütün süreçlerinde yaşanan değişim ise iş yapma biçimlerinde, uygulamalarda, verilen hizmetlerde, vb. yaşanan değişimlere karşılık gelmektedir. Örgütün kültüründe yaşanan değişim ise araştırma konusu dışında tutulmuştur.

Yapı ve strateji değişiminin gerçekleştiği idari alan, örgütün denetim ve yönetimini içermektedir. Örgütün yapısında, stratejik yönetiminde, politikalarında, ödül sisteminde, işçi ilişkilerinde, koordinasyon araçlarında, yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinde, muhasebe ve bütçeleme sistemlerinde yaşanan değişimler bu kapsama girmektedir. Teknolojik değişim ise, bu çalışmada, ürün ya da hizmetlerin üretim sürecinde, iş akışında, bu süreçte kullanılan yöntem ve tekniklerdeki değişimi kapsamaktadır. Kamu kurumlarında hem idari yapı hem de iş süreçleri (iş yapış biçimleri) yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu yasa ve yönetmelikler, çalışanların işleri nasıl yapacakları, ilişkilerinin nasıl olacağı konusunda çeşitli belirlilikler sunması nedeniyle içselleştirilir ve zaman içinde alışkanlıklara dönüşebilir. Bu nedenle, örgütün hangi

boyutunda gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, değişimin kapsamı ve derecesi yükseldikçe bu değişime karşı direnç yüksek olacaktır. Dolayısıyla, araştırmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez #1a:** İdari boyuttaki değişimin büyüklüğü artıkça değişime karşı direnç artar.

**Hipotez #1b:** Süreçsel boyuttaki değişimin büyüklüğü artıkça değişime karşı direnç artar.

Yapı ve sistem değişimleri genellikle örgütlerin üst yönetimleri tarafından yönlendirilirken, ürün/hizmet ve teknoloji değişimleri aşağıdan yukarıya doğru şekillenir (Daft, 1995). Daft (1978), ikili çekirdek modeli olarak adlandırdığı modelde, profesyonelleşme düzeyi yüksek örgütlerde yeniliklerin genellikle teknik çekirdekte ve aşağıdan yukarı gerçekleştiğini iddia ederken, profesyonelleşmenin düşük olduğu durumda da genellikle idari yeniliklerin yukarıda aşağıya gerçekleştiğini iddia etmektedir. Bunun bir sonucu olarak, mekanik örgütlerde idari boyuttaki değişimler daha kolay gerçekleştirilirken, teknolojik değişim profesyonelleşmenin yüksek olduğu organik yapıdaki örgütlerde daha kolay bir biçimde gerçekleşmektedir.

Bu çalışmada, Daft'ın (1978) ikili çekirdek modeli kamu kurumlarına uyumlanmaktadır. Kamu kurumları, tanım gereği yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgütlerdir. Bu durum, meslekleşme anlamında profesyonelleşmenin olduğu durumda da geçerlidir. Bilindiği gibi, Max Weber'in (Weber, 1996) tanımladığı biçimde ve Mintzberg'in (1979) ayrıntılandırıdığı şekilde yasal-ussal bürokrasi ya da makine bürokrasisi, kuruluşları itibariyle bir teşkilat yasaları olan, yapı ve işleyişlerinin yasa ve yönetmeliklerle belirlendiği örgütlerdir. Bu yapı içinde, eleman seçimi ve terfi sistemi nesnel kıstaslar doğrultusunda gerçekleştirilir, görev ve yetkiler kurallara bağlanmış, pozisyonun kişisel ve öznel eğilimlerden arındırıldığı ve iletişimin büyük ölçüde yazılı yürütüldüğü yapılardır. Bu yapılarda, yetki azalan oranlarda devredilmiş olsa bile, sistemin biçimselliğinden ve emir-komuta zincirinden ötürü merkezi bir yapılanma söz konusudur.

Bu durumda, Daft'ın iddia ettiğinden farklı olarak hem idari hem de süreçsel değişimler, kamu kurumlarındaki bu kurumsallaşmış yapıdan benzer yönlerde etkileneceklerdir.

Daha önce belirtildiği gibi, kurumsallaşma derecesinden, bir kamu kuruluşunun teknik değeri ötesinden sembolik bir değeri kazanarak kendine özgü bir karakter edinmesi kastedilmektedir (Selznick, 1957). Kurumsallaşma derecesi yükseldikçe, bir örgütün kişilerden bağımsız olarak oturmuş, gelenekselleşmiş bir yapı ve uygulamalarının varlığı söz konusudur. Bu karakter, bir yandan işlevsel bir nitelik taşıırken diğer yandan da örgütsel değişimi engelleyen en önemli unsurlardan biridir (Selznick, 1957). Kişilerden bağımsız, her durumda geçerli olma niteliği kurumsallaşmanın bir “biçimsellik” boyutu olduğunu göstermektedir. Biçimsellik boyutunun güçlü olması, yukarıda Daft'ın (1978) belirttiği gibi, idari ve süreçsel değişimlere karşı direnci azaltıcı bir etki yaratacaktır. İdari yapılanma ve süreçlerle ilgili kararların çoğu zaman üst yönetimce alındığı kamu örgütlerinde, biçimselleşme her iki boyutta da değişime karşı direnci azaltacaktır. Ancak diğer yandan, Selznick'in (1957) değindiği anlamda bir örgütün kendi başına bir amaç, bir değeri haline gelmesi ise daha ziyade o örgütün kendine özgü bir kültürü olmasıyla ilintilidir. Kamu yönetiminde, bir örgütün kendine özgü bir karakter edinmesi, o örgütün ne ölçüde dışsal, özellikle siyasal müdahaleden bağımsız olduğuyla yakından ilişkilidir. Kamu örgütleri, ne kadar siyasal atamalardan ve müdahalelerden bağımsızsa, o kadar kendi içsel sistemlerini, teamüllerini ve geleneklerini yaratabilmektedir. Bir tür “özerklik” anlamına gelen ve kurumsallaşmanın bir başka boyutu olan bu boyutun, değişime karşı direnç üzerindeki etkisi biçimselleşme boyutunun tersi yönde gerçekleşecektir. Bir örgüt ne ölçüde dışsal müdahaleden bağımsız ve özerkse o kadar, o dışsal güç tarafından empoze edilen değişimlere karşı direnç gösterecektir. Bu araştırmada ele alınan değişim projesi, AB ile yapılan uluslararası anlaşmalar sonucunda yürütme organının çeşitli kamu kuruluşlarına empoze ettiği değişimlerdir. Dolayısıyla, bir örgüt yürütme organı karşısında ne ölçüde özerkse değişime karşı o kadar direnç gösterecektir. Bu nedenle biçimsellik ve özerklik ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

***Hipotez #2a:*** Biçimsellik arttıkça idari değişime karşı direnç azalır.

***Hipotez #2b:*** Biçimsellik arttıkça süreçsel değişime karşı direnç azalır.

**Hipotez #3a:** Özerklik arttıkça idari değişime karşı direnç artar.

**Hipotez #3b:** Özerklik arttıkça süreçsel değişime karşı direnç artar.

Kuramsal çerçevenin ikinci kısmı ise, değişim projesinin başarısı ile ilgilidir. Yukarıda tanımlandığı gibi, proje başarısı, değişim projesinin başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşma derecesine karşılık gelmektedir. Örgütsel değişim yazını, değişimin büyüklüğünün ve değişime karşı direncin bir değişim projesinin başarısını olumsuz yönde etkileyen temel etmenler olarak görmektedir. Bu nedenle, değişime karşı direncin nasıl yönetileceği konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır (örn., Harvey ve Broyles, 2010; Palmer, 2003). Değişim ne kadar kapsamlıysa, bu değişimin yürütülmesi, eşgüdümü o kadar zor olacaktır. Ayrıca, birbirleriyle ilintili bir biçimde değişimin büyüklüğü, direncin artmasına da neden olacaktır. Bu araştırmada da yazındaki genel kaniya paralel olarak hem idari hem de süreçsel boyuttaki değişimlere karşı direncin değişim projesi başarısını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

**Hipotez #4a:** İdari değişimin büyüklüğü ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

**Hipotez #4b:** Süreçsel değişimin büyüklüğü ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

**Hipotez #5a:** İdari değişime karşı direnç arttıkça proje başarısı azalır.

**Hipotez #5b:** Süreçsel değişime karşı direnç arttıkça proje başarısı azalır.

Diğer yandan yukarıda belirtilen kurumsallaşmanın iki boyutu da proje başarısını etkileyecektir. Biçimsellik boyutu, değişime karşı direnci azaltıcı bir etkiye sahipken, özerklik boyutu ise artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu mantıktan yola çıkarak, biçimselliğin proje başarısını olumlu yönde, özerkliğin ise proje başarısını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülebilir.

**Hipotez #6a:** Örgütün biçimsellik düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**Hipotez #6b:** Örgütün özerkliği ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Son olarak proje başarısının, projeyi yürüten ekibin özelliklerinden etkilendiğini söylemek mümkündür. İlgili yazın, proje yönetiminde liderliğin, özellikle etkili takım oluşturma yönünden önemini vurgulamaktadır (örn., Burke ve Barron, 2007). Bu çalışmada liderlik sürecinden ziyade, değişim projesinde yer alan kişilerin kıdem, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı deneyimi gibi AB değişim projelerinin yürütülmesinde etkili olabilecek özelliklerine odaklanılacaktır. Kıdem, proje ekibinde bulunan kişilerin, ilgili örgütte çalışma süresi olarak tanımlanmaktadır. Bir kişi, ne kadar uzun süre o örgütte çalışmışsa, o kadar o örgütün mevcut kültürüne gömülü hale gelecek ve diğerleriyle duygusal bağlar geliştirecektir. Dolayısıyla, kıdem, kişilerin değişim projelerini gerçekleştirmede yerleşik olduğu mevcut sistemi değiştirme açısından, değişim ihtiyacını görememe, arkadaşlık bağlarını zedelememe gibi nedenlerle, zorluklar yaratacaktır. Ancak buna karşılık, proje ekibinde bulunan kişilerin eğitim düzeyi ne kadar yüksekse, yabancı dil bilgisi ve yurtdışı deneyimi ne kadar fazlaysa, “Avrupa Birliği” sistemine o kadar açık, değişim ihtiyacının o kadar farkında ve değişime açık ve yabancı ortaklarla o kadar iyi ilişkiler geliştirecektir. Bu nedenle, proje ekibinin özellikleri ile proje başarı arasında aşağıdaki ilişkiler öngörülmüştür.

**Hipotez #7a:** Proje takımında yer alanların kıdemi ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

**Hipotez #7b:** Proje takımında yer alanların eğitim düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**Hipotez #7c:** Proje takımında yer alanların yabancı dil bilgisi düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

**Hipotez #7d:** Proje takımında yer alanların yurt dışı deneyim düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Çalışmada, bu hipotezler sınanarak, bir yandan örgütsel değişim projelerinin başarısını etkileyen etmenler, diğer yandan da bir ÷lkeleki kamu örgütleri alanındaki kurumsal değişimin örgütsel koşullara bağımlılığı tezi tartışılacaktır. Ayrıca, örgütsel koşullara bağımlılığın, bir ÷lkeleki örgütlerin belirli bir örgütsel form etrafından eşbiçimli mi olacağı yoksa değişime karşı farklı uyum düzeylerinden kaynaklanan bir çeşitlilik mi yansıtacakları konusu tartışmaya açılacaktır.

## BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Türkiye, Avrupa Birliği'ne aday üye olma statüsüne sahip olmakla birlikte Avrupa Birliği kurumsal çevresine dâhil olmuştur. Avrupa Birliği müktesebatı tüm aday ülkelerin uyum sağlaması gereken yasal bir zorunluluktur. Avrupa Birliği üyelik sürecinde Türk kamu örgütlerinin hem ulusal bağlamda hareket ederken aynı zamanda bir üst kurumsal çevre olan Avrupa Birliği bağlamında da hareket etme zorunluluğu doğmuştur. Avrupa Birliği kurumsal çevresi kendi kural ve uygulamaları doğrultusunda kamu örgütlerimizi değişime zorlamakta, hangi örgütsel formların meşru olduğunu tayin etmektedir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üye ülke olması karşılıklı müzakereler neticesinde güç-çıkarcı dengesinde bu kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlayabilmesine bağlıdır.

### 4.1. Analiz Düzeyi

Avrupa Birliği'nin sağladığı mali yardımlar kapsamında Türkiye'de 24 kamu örgütü toplam 53 eşleştirme projesi uygulamıştır (bkz. Ek-1). Eşleştirme, Avrupa Birliği'nin gelecekte üyesi olacak aday ülkelerin, Topluluk mevzuatını uygulayabilmeleri için gerekli adli ve idari kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik teknik destek mekanizmasıdır. Ortak amaç, Avrupa Birliği'nin müktesebatının uygulanmasında bütün üye ülkelerde aynı değer ve kriterleri dikkate alan bir kurumsal yapılanmanın oluşturulmasıdır. Avrupa Birliği, bu mekanizmayı 1998 yılından itibaren kullanmaya başlamıştır. Türkiye'de ise 2002 yılı itibari ile eşleştirme projeleri uygulanmaya başlamıştır. Eşleştirme projeleri sayesinde Türk kamu örgütleri Avrupa Birliği üye ülkelerdeki kendisine karşılık gelen kamu örgütleri ile eşleşerek karşılıklı bilgi ve tecrübe paylaşımını gerçekleştirmektedirler.

Eşleştirme sürecinin başlıca aktörleri şunlardır:

- Desteği sağlayan Avrupa Birliği üye devlet kurumundaki “Proje Lideri”
- Türkiye'de projeden yararlanan kurumdaki “Proje Lideri”

- Desteği sağlayan üye devlet kurumundan gelen “Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (RTA)”
- Türkiye’de projeden yararlanan kurumdaki “Yerleşik Eşleştirme Danışmanı Muadili (RTA Muadili)”

Avrupa Birliği üye devlet kurumunda görev yapan “Proje Lideri” kendi kurumunda görevine devam ederken zamanının bir kısmını da projenin başarılı bir şekilde uygulanması için harcamaktadır. Projeden yararlanan kurumdaki Proje Lideri, kurum adına karar verme, sorunları ve olası çözümleri bütün olarak değerlendirme ve sorunu üst düzeyde çözebilme yetkisine sahiptir. Yerleşik Eşleştirme Danışmanı Muadili olan kişiler ise karşı kurumdaki Yerleşik Eşleştirme Danışmanı ile birlikte çalışan ve projenin koordinasyonu ve yönetimini sağlayan, uygulamaya ve kurumsal düzene ilişkin bilgiye sahip teknik uzmanlardır. Eşleştirme projelerinde Avrupa Birliği üye ülke kamu kurum ve kuruluşlarındaki uzmanlar bizzat Türkiye’ye gelerek kamu kurumlarındaki meslektaşları ile çalışmaktadırlar. Eşleştirme projesi tek taraflı bir mekanizma değildir, işbirliği üzerine kurulu ortak projelerdir.

Bu çalışmada analiz düzeyi Avrupa Birliği ile eşleştirme projesi uygulamış olan kamu örgütleridir. Bu analiz düzeyi ile ilgili bilgiler değişim projelerine dâhil olan bireyler aracılığıyla elde edilmektedir. Çalışma da ayrıca, birey düzeyinde elde edilen veriler örgüt düzeyine çıkarılarak, örgütler arası karşılaştırma yoluna da gidilecektir.

#### **4.2. Tasarım**

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada kamu örgütlerinin biçimsellik, özerklik (kurumsallaşma ölçütleri), örgütsel değişimin büyüklüğü, değişime karşı direnç, değişim projesinde yer alan kişilerin kıdemi, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi, yurt dışı deneyimi ve değişimin başarı düzeyini belirlemek için niceliksel ve niteliksel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırmada hem tarama (anket) yöntemi uygulanmış hem de ikincil kaynaklardan içerik analizi yöntemiyle veriler elde edilmeye çalışılmıştır.



Bu araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel biçimsellik ve özerklik, örgütsel değişimin büyüklüğü, değişime karşı direnç, değişim projesinde yer alan kişilerin kıdemi, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı deneyimi ele alınacaktır. Burada değişime karşı direnç, hem biçimsellik, özerklik ve değişimin büyüklüğü değişkenleriyle açıklanmaya çalışılan bir bağımlı değişken, hem de proje başarısını açıklayan bir bağımsız değişkendir. Araştırmanın temel bağımlı değişkeni ise proje başarısıdır. Değişimin büyüklüğü ve direnç değişkenleri, idari değişim ve süreçsel değişim olarak iki farklı boyutta ele alınacaktır.

#### **4.2.1. Bağımlı Değişkenler**

Kamu sistemi içinde faaliyet gösteren örgütlerin uyguladıkları projelere farklı yaklaşımlar sergileyecekleri ve bunun neticesinde de kurumda yaşanan değişimlerin birbirinden farklı olacağı düşünölmektedir. Ayrıca kurumun kendine özgü özelliklerinin kurum personelinin, projelerin getirdiği değişim talebine karşı direncini de etkileyebileceği öngörülmektedir.

Eşleştirme projesini uygulayan kamu örgütünde yaşanan değişimin hayata geçirilmesinde kurum personelinin bu değişime karşı gösterdiği direnç araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biridir. Hannan ve Freeman (1989) örgütsel form tanımını yaparken örgütlerin içsel özelliklerini esas ve ikincil şeklinde bir ayrıma tabi tutarak, esas özelliklerin değiştirilmesine yönelik çabaların önemli bir dönüşümü ifade ettiğini ve bu çabaların hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanan direnişle karşılaşacağını söylemişlerdir. Örgütün esas özelliklerini değiştirmeye çalışması örgüt içinde ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde önemli sorunlar doğurur ve örgütün faaliyetini sürdürmesi için gereksinim duyduğu kaynakların teminini tehlikeye atar. Örgütler ikincil özelliklerini değiştirirken daha az dirençle karşılaşır.

Örgütsel değişimi mikro düzeyde örgütsel davranış boyutu ile ele alan ve değişime karşı direnç konusunu örgütsel güç, bireyin kişilik yapısı ve psikolojisi konuları ile birlikte değerlendiren ve ölçmeye çalışan araştırmalar bulunmaktadır (Geller, 2002; Goltz ve

Hietapelto, 2002; Oreg, 2003). Lapointe ve Rivard (2005) çalışması da yine aynı şekilde mikro düzeyde bilgi teknolojisine geçişlerde yaşanan değişimi ve direnci incelemektedir. Bu araştırmalar birey düzeyindeki direnci ölçmeye yönelik çalışmalardır. Bu çalışmada ise, eşleştirme projesi uygulayan kamu örgütlerindeki değişime karşı direncin örgüt düzeyinde ölçülmesi hedeflenmektedir. Bunu ölçerken de, eşleştirme projesi ekibinde yer alan personelin, değişime karşı örgütte ortaya çıkan dirence ilişkin algılamaları dikkate alınmaktadır.

Örgütsel değişime karşı direnç, bir sonraki bölümde tanımlanacak olan idari ve süreçsel değişim alt boyutları bazında kurum çalışanlarının ne ölçüde direnç gösterdikleri sorularak ölçülmektedir.

Kamu örgütlerindeki eşleştirme projelerinin başarısını ölçebilmek için bu örgütlerin uyguladıkları eşleştirme projelerine ait proje fişi ve final raporları içerik analizine tabi tutularak aşağıdaki sorulara 1-5 arası bir ölçekte yanıt aranması öngörülmüştür:

- Projenin öngörülen faaliyetleri büyük oranda gerçekleştirilebilmiş midir?
- Projenin zorunlu sonuçlarının (mandatory results) büyük oranda elde edilebilmiş midir?
- Projenin öngörülen hedeflerine ulaşılabilmiş midir?
- Proje genel olarak başarılı olmuş mudur?

#### **4.2.2. Bağımsız Değişkenler**

Bu çalışmada örgütsel değişimin büyüklüğü, idari değişim ve süreçsel değişim olarak iki farklı nitelikte ele alınmıştır. İdari değişimin büyüklüğü aşağıdaki alt boyutlar temelinde ölçülmektedir:

- Kurumun stratejik planlaması (vizyon, misyon, hedef)
- Kurumun teşkilat şeması
- Merkez birimlerinin teşkilatlanması
- Kurumun personel sayısı
- Kurumun görev tanımları
- Kurumun yetki tanımları
- Kurumun eğitim sistemi
- Kurum personelinin uzmanlaşması
- Kurumun çalışma esaslarını belirleyen mevzuat (kanun, yönetmelik, genelge, vb.)
- Birimlerin yetki ve sorumlulukları
- Kurumun iletişim sistemi (yazılı ve sözlü)
- Kurum hizmetinin standartlaşma düzeyi
- Kurum içi işbölümü
- Kural, iş tanımı, iş emri, vb. süreçlerin yazılı hale gelmesi

Avrupa Birliği eşleştirme projesi uygulanan kamu örgütlerinde yaşanan süreçsel değişimin büyüklüğü de aşağıdaki alt boyutlar üzerinden ölçülmektedir:

- Kurumun iş yapma biçimleri
- Kurumun iş akışları
- Kurumun uygulanan prosedürler
- Kurumun mevcut yasa ve yönetmeliklerin uygulaması
- Kurumun çevresine verdiği hizmetler
- Avrupa Birliği mevzuatının uygulanması

- Kurumun bilgi işlem uygulamaları
- Kurumun kullandığı teknoloji
- Kurumun insan kaynakları uygulamaları
- Kurumun denetim ve kontrol süreçleri
- Kurumun karar alma süreçlerinde
- Kurumun iletişim süreçleri

Araştırmada ele alınacak bir başka değişken örgütlerin kurumsallaşma düzeyidir. Daha önce belirtildiği gibi, kurumsallaşma kavramı hem, bir örgütün kişilerden bağımsız bir sisteme sahip olması hem de kişilerden bağımsız bir karaktere sahip olması anlamında ele alınmaktadır. Bir örgütün kişilerden bağımsız bir sisteme sahip olması, örgütlerin yapısal analizinde kullanılan iş bölümü, standartlaşma ve biçimsellik gibi değişkenlerle ilişkilidir. Aiken ve Hage (1968), Hage ve Aiken (1967), Marsden, Cook ve Knooke (1994), Pennings (1979), Perrow (1970) ve Pugh ve diğerlerinin (1968 ve 1969) çalışmaları incelenerek, örgütlerin iş bölümü, standartlaşma ve biçimselliği ile ilgili aşağıdaki ifadeler soru kâğıdında kullanılmak üzere belirlenmiştir.

- Kurumumuzun personelin görev ve sorumluluklarını açık ve net olarak tanımlayan teşkilat yarasası bulunmaktadır.
- Kurumumuz tamamen yasalarla kendine tanınan görev alanı içinde çalışır.
- Kurumumuzun amacı çerçevesinde birimler arasında gerekli işbölümü yapılmıştır.
- Kurumumuzdaki birimler arasındaki yazılı ve sözel iletişim süreci sorunsuz çalışmaktadır.
- Kurum personelinin görev ve sorumluluk alanı yazılı olarak belirlenmiştir.
- Kurumumuzda yapılan işin niteliği ve kalitesi işi yapan kişiye göre değişmez.
- Her kurum personelinin işini yaparken kendine özgü kuralları vardır.
- Kurum personeli gerekli olduğu zaman üstünden destek alabilmektedir.
- Kurum personelin herhangi bir neden ile görevinin başında olmadığı zaman yapılan iş aksamaz.

- Kurum personelinin kurum kurallarına uyup uymadığı her an kontrol edilmektedir.
- Kurum içi talimatlar tamamen yazılı olarak yapılır.
- Kurumumuzda karar alma süreçleri yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde yazılı olarak belirlenmiştir.
- Kurum personelimiz bir üstünden onay almadan yaptığı iş ile ilgili karar alma noktasında inisiyatif kullanmaz.
- Kurumumuz personeli kendi yetki ve sorumluluk alanına giren yeni politikaların kararlaştırılması sürecinde aktif olarak yer alır.

Kurumsallaşmanın ikinci boyutu olan “siyasi müdahaleden bağımsız olma” ya da özerklik boyutu ise daha ziyade Türkiye bağlamına özgü bir boyuttur. Türkiye’nin bürokratik tarihi, kültürü ve devlet geleneği (Heper, 1974 ve 2001; Özen, 1996) dikkate alındığında, kamu örgütlerinin siyasi müdahaleye açıklık derecesi açısından farklılaştığını göstermektedir. Örneğin, siyasi müdahalenin görece düşük olduğu örgütlerde genellikle, üst düzey yöneticiler örgütün içinde yükselerek atanmakta, görev süreleri görece daha uzun olmaktadır. Buna bağlı olarak, yürütmenin keyfi eylemlerini mümkün kılan patrimonial ve patronaj niteliklerden (Heper, 2001) bağımsız bir biçimde kendine özgü politikalar ve prosedürler belirlenmekte ve teamüller oluşmaktadır. Örgütlerin bu anlamda özerkliğini belirlemek için, örgütlerin çeşitli kaynaklarından aşağıdaki açık uçlu sorulara yanıt aranmıştır:

- Kurumda ne kadar sıklıkla üst yönetim değişiyor?
- Üst yönetimin (müsteşar, müsteşar yrd., genel müdür, başkan, başkan yrd.) yüzde kaç kurum içinden yetişiyor/geliyor ?
- Üst yönetimin ortalama görev süresi kaç yıldır?
- Özerklik ne oranda yaşanıyor? (Özerklik: çalışmalara siyasi müdahale seviyesi)

Çalışmada ayrıca, özerklik boyutunu ölçmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Proje ekibine uygulanan ankette özerklikle ilgili aşağıdaki ifadeler yer almıştır:

- Kurumumuz dışarıdan başka bir kurum (akredite/lisans) tarafından belli aralıklarla kontrol edilmektedir.
- Kurumumuz benzer kurumların kurduğu bir yapılanmaya üyedir.
- Diğer kurumların uygulamaları kurumumuzun performansını yakından ilgilendirir.
- Kurumumuz birçok uygulaması uluslararası örgütler (Avrupa Birliği, IMF, Dünya Bankası, vb.) tarafından düzenlenmektedir.
- Kurumumuzun üst yönetimi genelde kurum içinden gelmiş kişilerden oluşur.
- Kurumumuzun üst yönetimi çok sık değişmektedir.
- Kurumumuzun üst yönetimi gücünü sadece bulunduğu makamdan alır.
- Kurumumuzda imtiyazlı bir personel bulunmamaktadır.
- Kurum içi yükselme sistemi tarafsızdır.
- Kurumumuzun faaliyetleri çoğunlukla siyasilerden etkilenir.
- Kurumda yeni göreve başlayan bir kişi iyi performans göstermesi halinde bir gün üst yönetime gelebileceğine inanır.
- Kurum dışından bir müdahale veya tavsiye alacağımız kararları etkilemez.
- Kurumumuzda herhangi bir personel kendi görev ve sorumluluk alanına giren bir konuda kendi başına karar almaya yetkilidir.
- Üst yönetimin veya amirimin baskısı alacağım kararı etkilemez.
- Kurumumuzun taşra teşkilatı tarafından alınması gereken kararlar kontrolü ve gücü elinde tutmak amacı ile merkezden alınmaktadır.
- Kurumumuzun toplumumuzda itibarı yüksektir.
- Kurumumuz bazı fonksiyonlarını yerine getiremese de kurumumuza ayrılan bütçe bundan etkilenmez.
- Kurumumuzun performansı düşük olsa da bu kamuoyunda eleştiri konusu olmaz.

Çalışmada yer alan diğer bağımsız değişkenler, değişim projesinde yer alan kişilerin kıdemi, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı deneyimidir. Bu değişkenleri ölçmek için de, örgütlerdeki proje ekibine uygulanan ankette söz konusu kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi, hangi yabancı dilleri ne ölçüde bildiği,

yurtdışında hangi maksatla ne kadar süre kaldığı yönünde bilgiler sağlayıcı sorular sorulmuştur.

#### **4.2.3. Kontrol Değişkenleri**

Çalışmada üç değişkenin etkisi kontrol edilmektedir: örgütün statüsü, yaşı ve büyüklüğü. Özen (1996) Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan bürokratların yönetsel, siyasal ve kamusal alanlara ilişkin değerlerini betimlemek ve açıklamak amacı ile yaptığı çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarının statü, yaş ve büyüklük açısından farklılaştıklarını göstermiştir. Örneğin, kamu kuruluşlarının statüsü, merkez, bağlı ve özerk şeklinde üç kategoride ele alınarak, merkezde yer alan kuruluşlar başlarında bulunan siyasi otoriteye görece daha yakın olmaları nedeni ile göreceli özerkliği en az (bağımlı) kuruluşlar olarak değerlendirilmiştir. Bu mantıkla bağlı kuruluşların yarı özerk ve ilgili kuruluşların da özerk oldukları öngörülmüştür. Diğer yandan örgütün yaşı olarak örgütün kuruluş tarihi ve örgütün büyüklüğü için de örgütte çalışan kişi sayısı esas alınmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının bu değişkenler çerçevesinde farklılık göstermeleri, bu örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin de aslında birbirlerinden farklı olabileceğini ortaya koymaktadır.

#### **4.3. Alan ve Örneklem Yöntemi**

Bu araştırmanın evreni eşleştirme projesi uygulayan 24 kamu örgütünün eşleştirme projelerinde görev alan ve projesinin uygulama safhası ile ilgili bilgi ve birikim sahibi olan tüm kamu personelidir. Araştırmada tüm evrene ulaşmak hedeflendiği için örneklem alınmamıştır. Bu çerçevede tüm kurumlardan bu projelerde görev yapan veya proje hakkında bilgi ve birikim sahibi olan toplam 243 kişinin iletişim bilgilerine ulaşılmıştır.

#### 4.4. Veri Toplama

Yapılan araştırmalarda kurumsallaşma, örgütsel değişim ve değişime karşı direnç ile ilgili daha önce bilimsel bir çalışmada kullanılmış, test edilmiş ve bu çalışmaya tam anlamı ile örnek olabilecek hazır bir “ölçek” bulunamamıştır. Kamu örgütlerinin kurumsallaşma, örgütsel değişim ve değişime karşı direnç düzeyini belirlemek için hazırlanan anket büyük ölçüde bu araştırmaya özgül niteliktedir. Bu anketin hazırlanmasında, bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde kurumsallaşma, örgütsel değişim ve değişime karşı direnç ile ilgili bahsedilen makale ve kitaplardan kısmen faydalanılmıştır. Ayrıca anket hazırlanmadan önce toplam 15 eşleştirme proje lideri ile görüşmeler yapılmıştır (bkz., Ek-2). Bu kamu örgütlerinin proje liderleri ile yapılan görüşmeler yapılandırılmamıştır. Görüşmeye gitmeden önce ilgili kamu örgütü hakkında internette ve diğer ikincil kaynaklardan bilgi toplanmıştır. Ayrıca eşleştirme projelerine ait proje fişleri ve final raporları ilgili kurumlardan ve Merkezi Finans ve İhale Birimi’nde temin edilerek projenin tüm uygulama aşamaları önceden incelenmiştir. Görüşmenin soru cevap şeklinde olmamasına ve sohbet havası içinde geçmesine dikkat edilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak bir saat sürmüştür. Görüşmeler sırasında gerekli notlar alınmıştır. Bu görüşmelerde öncelikle ilgili kamu örgütü hakkında mümkün olduğunca geniş bilgi alınmaya çalışılmıştır. Kurumun tarihi, personel sayısı, çalışmaları, hedefleri, örgütsel yapısı, uygulamaları ve yönetmelikleri gibi konularda bilgi alınmıştır. Kurumun genel bir resmi çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca neden böyle bir proje hazırlama ihtiyacı hissedildiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Projenin hazırlanma sürecinde yaşanan sorunlar hakkında da bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Proje liderinin, projenin uygulaması sürecinde, muadili olan Avrupa Birliği kamu örgütü yetkilileri ile yaşadığı tecrübe ve karşılıklı etkileşim ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu süreçte yaşanan sorunlar, dirençler ve tepkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Proje neticesinde kurumda gerçekteşen ve hissedilen değişim ile ilgili bilgi alınmıştır.

Tüm bu çalışmalar neticesinde hazırlanan ve kurumsallaşma, örgütsel değişim ve değişime karşı direnci ölçmeyi amaçlayan ankete son halini vermeden önce bazı kamu örgütlerinin yetkilileri ile görüşülerek anket sorularının geçerliliği ve anlamlı olup olmadığı birebir olarak test edilmiştir (bkz., Ek-3).



Kamu örgütlerinin kurumsallaşma düzeyi, örgütsel değişimin büyüklüğü ve değişime karşı direncin sayısallaştırılabilmesi ve ölçülebilmesi için dört ayrı bölümden oluşan anket uygulanmıştır (bkz., Ek-4). Birinci bölümde katılımcıların demografik ve kişisel bilgileri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, eşleştirme projesinden bağımsız olarak kurumun biçimsellik ve özerklik (kurumsallaşma) düzeyini ölçmeye çalışan sorular yer almaktadır. Sorular Likert tipi hazırlanmış ve sorulara “*Kesinlikle katılmıyorum*” ile “*Tamamen katılıyorum*” aralığında 5 düzeyde cevap verebilme imkanı verilmiştir. Üçüncü bölümde, eşleştirme projesinin uygulanması neticesinde kurumda yaşanan idari ve süreçsel değişimin büyüklüğü anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde anket katılımcılarından çalıştıkları kamu örgütündeki eşleştirme projesinden önceki durum ile şimdiki durum arasında bir karşılaştırma yapmaları istenmiş ve projenin uygulanması neticesinde örgütte yaşanan değişim ortaya konmaya çalışılmıştır. 1-14 arası sorular örgütte yaşanan idari değişim ile ilgili iken 15-26 arası sorular örgütteki süreçsel değişimi anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Sorular Likert tipi olup bu sorulara “*Hiçbir değişiklik olmadı*” ile “*Çok önemli değişiklikler oldu*” aralığında 5 düzeyde cevap verebilme imkanı verilmiştir. Dördüncü bölümde ise önceki bölümde değişimin derecesinin ölçüldüğü her bir alt boyut aynen tekrarlanarak bu kez değişime karşı kurum personelinin gösterdiği direnç seviyesini anlamaya yönelik sorular sorulmaktadır. Bu bölüm, cevaplayan kişinin direncini ölçmeye yönelik değil kamu örgütünde çalışanların eşleştirme projesine karşı ne derece direnç gösterdiğine ilişkin katılımcıların algulamalarını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Sorular Likert tipi olup bu sorulara “*Hiçbir direnç göstermedi*” ile “*Çok önemli düzeyde direnç gösterdi*” aralığında 5 düzeyde cevap verebilme imkanı verilmiştir.

Bu anketin uygulanabilmesi için eşleştirme projesi uygulayan 24 kamu örgütünün üst düzey yöneticilerinden kurumlarının eşleştirme projelerinde görev almış veya proje hakkında bilgi ve birikim sahibi olan kişilerin listesi talep edilmiştir. Araştırmaya katılacak kişiler belirlendikten sonra araştırmanın uygulama safhasına geçilmiştir. Eşleştirme projelerinde görev yapan ve bu projelerin kurumlarında uygulama sürecini yakından bilen kişilere hazırlanan anket kâğıdı e-posta ile gönderilmiştir. Anket kâğıdının ilk sayfasında araştırmanın amacı, anket soruları ile ilgili genel bilgiler ve anket doldurulurken dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmiştir. Katılımcılardan anketi yanıtladıktan sonra posta veya kargo ile göndermeleri istenmiştir. Anket kâğıdını e-posta ile göndermelerinin ve

anketi cevaplayan kişi olarak kimliklerinin belli olmasının sorulara verdikleri cevapları etkilemeyeceklerini düşünüyorsa anket kâğıdını e-posta ile göndermeleri istenmiştir. Ayrıca anketi e-posta ile göndermeyi isteyen ama kimliklerinin belli olmasını istemeyen katılımcılar olacağı düşünülerek bu araştırma için [acdoktora@gmail.com](mailto:acdoktora@gmail.com) şeklinde bir e-posta hesabı açılmış, kullanıcı adı ve şifresi kendilerine iletilmiştir. Bazı katılımcılar anketi bu adresten göndermişlerdir.

Projelerde görev yapmış veya proje hakkında bilgi ve birikim sahibi olduğu belirlenen toplam 243 kişiye anket kâğıdı e-posta ile gönderilmiş ve 208 kişiden yanıt alınmıştır. Görev değişikliği, yurt dışı görevine çıkması veya emekli olması gibi nedenlerle bazı projelerde görev almış olan kişilere ulaşılamamış veya ankete yanıt alınamamıştır. Yanıtlanan ankete ait veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak kaydedilmiştir.

Ayrıca kamu örgütlerinin kurumsallaşma düzeyinin özerklik boyutunu belirlemek için gerekli veriler ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Kurum yetkilileri ile yapılan görüşmeler, kurumdan istenen resmi dokümanlar, kurumun internet sitesi ve diğer kaynakların incelenmesi neticesinde her bir kurum için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Kurumda ne kadar sıklıkla üst yönetim değişiyor?  
(1. Çok Nadir, 2. Nadir, 3. Ara Sıra, 4. Sık, 5. Çok Sık)
- Üst yönetimin (müsteşar, müsteşar yrd., genel müdür, başkan, başkan yrd., vb.) yaklaşık yüzde kaç kurum içinden yetişiyor/geliyor?
- Üst yönetimin ortalama görev süresi yaklaşık kaç yıldır?
- Özerklik ne oranda yaşanıyor? (Özerklik: çalışmalara siyasi müdahale seviyesi)  
(1. Hiç Yok, 2. Az, 3. Orta, 4. Fazla, 5. Çok Fazla)

Diğer yandan tüm projelerin uygulama süreçleri hakkında detaylı bilginin yer aldığı resmi dokümanlar olan proje fişleri ve proje final raporları titiz bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme sürecinde her bir proje için aşağıdaki sorular sorulmuş ve dokümanlardan bu sorulara “*Kesinlikle katılmıyorum*” ile “*Tamamen katılıyorum*” aralığında 5 düzeyde cevap aranmıştır:

- Projenin öngörülen faaliyetleri büyük oranda gerçekleştirilebilmiş midir?
- Projenin zorunlu sonuçlarının (mandatory results) büyük oranda elde edilebilmiş midir?
- Projenin öngörülen hedeflerine ulaşılabilmiş midir?
- Proje genel olarak başarılı olmuş mudur?

Her bir proje için ikincil kaynaklardan elde edilen tüm veriler kodlanarak SPSS programı aracılığı ile bilgisayar ortamına kaydedilmiştir.

#### **4.5. Örneklemin Özellikleri**

Araştırma kapsamında 24 kamu örgütünün uygulamış oldukları 53 eşleştirme projesinde görev alan kamu personeli örneklem olarak alınmıştır. Bu kamu personelinin yanıtlamış olduğu toplam 208 adet ankete ait veriler bilgisayara girilmiştir. Ankete katılanların yaş ortalaması 39'dur. 141 erkek ve 67 kadın anket sorularına cevap vermişlerdir. Bu kişilerin 98'i üniversite mezunu, 88'i yüksek lisans mezunu ve 22'si doktora mezunudur. Ankete katılan 208 kişiden 204'ü İngilizce bilmektedir. Ankete katılan kişilerin kurumlarında çalışma sürelerinin ortalaması 12 yıldır. Bu kişilerin kamu sektöründe çalışma sürelerinin ortalaması ise 15,5 yıldır. Ankete katılan kişilerin %60'ı yurt dışı deneyimi olduğunu belirtmiştir. Bu kişilerin yurt dışında kalma ortalaması yaklaşık 1,2 yıldır. Bu kişilerin ağırlıklı olarak eğitim, staj, çalışma ziyareti ve toplantı gibi gerekçelerle yurt dışında kalmış olduğu görülmektedir.

Araştırmaya esas olan örgütlerin örneklemdaki dağılımı Tablo 4'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, imkânlar elverdiği ölçüde her örgütten en az iki kişi ile görüşülmeye çalışılmıştır. Bazı örgütlerde ise bu rakam 26'ya çıkabilmektedir. Bu farklılıkların en önemli nedeni, bazı örgütlerde AB eşleştirme programı ile ilgili çok sayıda proje bulunurken, bazı örgütler sadece bir proje uygulamışlardır.

**Tablo 4. Ankete Katılan Kamu Örgütlerinin Dağılımı**

	<b>Kamu Örgütü</b>	<b>Anket Sayısı</b>
<b>1</b>	Adalet Bakanlığı	12
<b>2</b>	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	3
<b>3</b>	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	10
<b>4</b>	Çevre ve Orman Bakanlığı	13
<b>5</b>	Denizcilik Müsteşarlığı	7
<b>6</b>	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	3
<b>7</b>	Dış Ticaret Müsteşarlığı	4
<b>8</b>	Emniyet Genel Müdürlüğü	26
<b>9</b>	Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	5
<b>10</b>	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	7
<b>11</b>	Gelir İdaresi Başkanlığı	7
<b>12</b>	Gümrük Müsteşarlığı	9
<b>13</b>	İçişleri Bakanlığı	2
<b>14</b>	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	3
<b>15</b>	Kamu İhale Kurumu	2
<b>16</b>	Kültür ve Turizm Bakanlığı	8
<b>17</b>	Maliye Bakanlığı	10
<b>18</b>	Sağlık Bakanlığı	14
<b>19</b>	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	2
<b>20</b>	Sayıştay	3
<b>21</b>	Sermaye Piyasası Kurulu	14
<b>22</b>	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	24
<b>23</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi	10
<b>24</b>	Ulaştırma Bakanlığı	10

Eşleştirme projelerinin listesi ve her proje için uygulanan anket sayıları Ek-5'te verilmiştir. Katılımcılar seçilirken, bir örgütte yürütülen farklı projelerin yönetim ekibinin

temsil edilmesine özen gösterilmiştir. Sonuç olarak, her örgüt eşit sayıda kişiyle temsil edilmemektedir.

Ankete katılan kişilerin, çalıştıkları kamu örgütündeki pozisyonları ise Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5. Ankete Katılan Kişilerin Kamu Örgütlerindeki Pozisyonları**

	<b>Pozisyon</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
<b>1</b>	Memur	15
<b>2</b>	Mühendis	29
<b>3</b>	Şef	5
<b>4</b>	Uzman Yardımcısı	6
<b>5</b>	Uzman	63
<b>6</b>	Müdür Yardımcısı	3
<b>7</b>	Müdür	9
<b>8</b>	Şube Müdür Yardımcısı	3
<b>9</b>	Şube Müdürü	29
<b>10</b>	Daire Başkan Yardımcısı	4
<b>11</b>	Daire Başkanı	20
<b>12</b>	Genel Müdür Yardımcısı	5
<b>13</b>	Genel Müdür	1
<b>14</b>	Genel Sekreter Yardımcısı	1
<b>15</b>	Başkan Yardımcısı	3
<b>16</b>	Başkan	2
<b>17</b>	Müsteşar Yardımcısı	1
<b>18</b>	Müfettiş-Denetçi	9

Tabloda görüldüğü gibi toplam 208 kişilik örnekleme müsteşar yardımcısından memura kadar geniş bir yelpazede çalışan bulunmakla birlikte uzman personel, mühendis, şube müdür ve daire başkanı düzeyinden görece bir yoğunlaşma bulunmaktadır.

Bu katılımcıların projelerdeki görevleri ise Tablo 6’da verilmiştir. Görev dağılımı genellikle katılımcı uzman, alt bileşen üyesi ve RTA muadili düzeylerinde yoğunlaşmaktadır.

**Tablo 6. Ankete Katılan Kişilerin Projelerde Aldıkları Görevler**

	<b>Projedeki Görevi</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
<b>1</b>	Proje Lideri	8
<b>2</b>	Proje Lider Yardımcısı	5
<b>3</b>	RTA Muadili	31
<b>4</b>	RTA Muadili Yardımcısı	13
<b>5</b>	Anahtar Uzman	6
<b>6</b>	Katılımcı Uzman	82
<b>7</b>	Alt Bileşen Üyesi	40
<b>8</b>	Proje Asistanı	17
<b>9</b>	Proje Temas Kişisi	6

#### **4.6. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden örgütsel değişimin büyüklüğünü ölçmek üzere, idari ve süreçsel boyutlar için sorulan soruların, katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanıp algılanmadığını ve bu boyutun düşünüldüğü gibi ayrışıp ayrışmadığı görmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör ayırma için temel bileşenler, faktör rotasyonu için de *varimax* yönteminin kullanıldığı bu analiz sonucunda, grafik testi (*scree test*) kullanılarak varyansın %58,5’ini açıklayan iki faktör türetilmiştir. Tablo 7’de görüldüğü

gibi, genellikle süreçsel boyuta ait olduğu düşünülen sorularla, idari boyuta ait olduğu düşünülen sorular ayrılmıştır. Ancak, idari boyuta ait olduğu düşünülen “uzmanlaşma”, “standartlaşma” , “eğitim sistemi” ve stratejik plan” süreçsel boyuta, süreçsel boyuta ait olduğu düşünülen “insan kaynakları” ise idari boyuta dâhil olmuştur. Süreçsel boyuta dâhil olan bu alt boyutlar (uzmanlaşma, standartlaşma, eğitim sistemi vb.) iş yapma sürecindeki iş bölümünü, iş tanımlarını ve iş akışını belirlemesi açısından teknoloji ve dolayısıyla süreç boyutuyla yakından ilişkilidir.

**Tablo 7. İdari ve Süreçsel Değişim için Faktör Analizi**

<b>İfadeler</b>	<b>Faktör 1 (Süreçsel)</b>	<b>Faktör 2 (İdari)</b>
21-bilgi işlem (Süreç)	,803	,092
8-uzmanlaşma (İdari)	,777	,091
15-is yapma biçimi (Süreç)	,775	,269
12-standartlaşma (İdari)	,706	,348
26-iletişim (Süreç)	,697	,445
16-iş akışı (Süreç)	,692	,442
25-karar alma (Süreç)	,692	,460
24-denetim ve kontrol (Süreç)	,691	,444
17-prosedür (Süreç)	,684	,574
22-teknoloji (Süreç)	,679	,203
20-AB mevzuatının uyg (Süreç)	,666	,302
18-yasa yönetmelik (Süreç)	,657	,309
7-eğitim sistemi (İdari)	,650	,342
1-stratejik plan (İdari)	,458	,409
19-hizmetler (Süreç)	,407	,049
2-teşkilat yapısı (İdari)	,138	,835
6-yetki tanımı (İdari)	,188	,832
5-görev tanımı (İdari)	,339	,775
3-merkez teşkilat (İdari)	,200	,725
4-personel sayısı (İdari)	,060	,650
14-süreçlerin yazılı (İdari)	,505	,609
10-birim yetkileri (İdari)	,552	,594
23-insan kaynakları (Süreç)	,465	,577
13-işbölümü (İdari)	,500	,548
9-mevzuat (İdari)	,437	,531
11-iletişim sistemi (İdari)	,447	,520
<b>Açıklama Yüzdesi</b>	<b>32,7</b>	<b>25,8</b>

Tablo 7’de yer alan soruların direnç cinsinden ifade edildiği, değişime karşı direnç sorularına da benzer bir faktör analizi uygulanmış ve aynı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar, değişimin büyüklüğü ve değişime karşı direnç değişkenlerini ölçmek üzere oluşturulan ölçeklerin idari ve süreçsel olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ve ayrımsal geçerliğinin olduğunu göstermektedir. Yapılan içsel tutarlılık testinden ise, süreçsel değişim boyutu için alfa katsayısı 0.94, idari değişim boyutu için de alfa katsayısı 0.92 bulunmuştur. Bu sonuçlar da ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ele alınan diğer bağımsız değişken olan kurumsallaşmanın, biçimsellik ve özerklik olmak üzere iki boyutu tanımlanmış ve boyutlara dönük sorular geliştirilmiştir. Bu sorulara uygulanan keşfedici faktör analizinin sonuçları ise Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. Kurumsallaşma Boyutu için Faktör Analizi Sonuçları**

<b>İfadeler</b>	<b>Faktör 1 (Biçimsellik)</b>	<b>Faktör 2 (Özerklik1)</b>	<b>Faktör 3 (Özerklik2)</b>
b2.9-yükselme tarafsız	,743	-,134	,198
b2.22-iletişim	,714	-,040	-,163
b2.21-işbölümü	,693	,020	-,119
b2.23-görev-sorumluluk	,690	,152	,149
b2.16-itibar	,681	,124	-,170
b2.11-perf-yükselme	,669	-,122	,165
b2.19-teşkilat yarasası	,658	,264	-,007
b2.24-gayrişahsilik	,653	,024	,227
b2.26-üst destek	,643	-,201	,185
b2.8-ımtiyazlı personel	,616	-,138	,163
b2.28-kontrol	,600	-,096	,062
b2.12-dış müdahale	,591	,014	,424
b2.29-yazılı talimat	,590	-,040	,032
b2.27-süreklilik	,571	-,189	-,058
b2.10-siyasi etki (ters)	,558	,068	,120
b2.30-yazılı karar alma	,542	,067	,057
b2.20-görev alanı	,534	,312	-,042
b2.32-karara katılım	,479	-,208	,387
b2.5-iç terfi	,433	-,125	-,018
Üst yönetim değişimi (ters)	-,042	,921	,048
Üst yönetici süresi	-,060	,857	,056
Siyasi müdahale (ters)	,057	,849	-,081
b2.2-yapısal üye	-,141	,004	,655



<b>İfadeler</b>	<b>Faktör 1 (Biçimsellik)</b>	<b>Faktör 2 (Özerklik1)</b>	<b>Faktör 3 (Özerklik2)</b>
b2.4-dış düzenleme	-,062	,062	,603
b2.13-özerk karar alma	,457	,038	,549
b2.3-performans bağımlı	-,054	-,057	,507
b2.14-amir baskısı	,395	,102	,454
b2.1-dış kontrol	,106	-,358	,445
b2.31-inisiyatif (ters)	,125	,006	,428
<b>Açıklama Yüzdesi</b>	<b>25,7</b>	<b>10,7</b>	<b>8,6</b>

Tablo 8’de görüldüğü gibi, grafik testi sonucunda toplam açıklama %45 olan üç boyut türetilmiştir. İlk boyut, örgütün biçimselliği ile ilgili soruları içermektedir. İkinci boyut, ikincil kaynaklar ve görüşmeler sonucunda örgütlerin siyasi müdahaleden özerk olma derecesini ölçen soruları içermektedir. Bu boyutta analize dâhil edilen “içerden atanan üst düzey yöneticilerin oranı” sorusu düşük faktör yükü vermesi nedeniyle analizden çıkarılmış. Üçüncü boyut ise, biçimsellik ile ilgili olmakla birlikte genellikle özerklik ile ilgili soruları içermektedir. Bu haliyle kurumsallaşma iki boyutu olduğunu düşündüğümüz biçimsellik ve özerklik boyutu kısmen ayrılmış görünmektedir. Bu sonuç, önerilen ölçeğin bir ölçüde ayırimsal geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Yapılan içsel tutarlılık testlerinde, biçimsellik boyutunun alfa katsayısı 0,91, özerklik 1 değişkeninin 0,90, özerklik 2 değişkeninin ise 0,62 çıkmıştır. Üçüncü değişkenin içsel tutarlılık katsayısı 0,70’in altında olduğu için bundan sonraki analizlerde kullanılmayacaktır. Güvenilirliği yüksek olan diğer iki boyut biçimsellik ve özerklik adıyla bundan sonraki analizlerde kullanılacaktır.

Son olarak proje başarısının ölçmeye dönük olarak proje fişi ve raporlarından çıkarılan verilerle kodlanan dört başarı ölçütüne keşifsel faktör analiz uygulanmış ve varyansın %82’ini açıklayan tek boyut türetilmiştir. Bu boyutun içsel tutarlılık katsayısı 0,93 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, proje başarısı ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

#### 4.7. Sınırlılıklar

Bu araştırmada, örgütsel değişimin gerçekleşebileceği örgütsel boyutlardan biri olan kültür boyutu araştırma konusu dışında tutulmuştur. Bir örgütteki çalışanların davranışları, tutumları ve değerlerinin örgütsel değişime, değişime karşı dirence ve proje başarısına etkisi olacağını da öngören farklı bir model geliştirilerek araştırma yapılması mümkündür.

Bu araştırmada proje başarısı, projeler tamamlandıktan sonra her bir proje için hazırlanmış olan proje final raporları incelenerek ölçülmüştür. Bu raporlar, bu projeleri uygulayan kamu personeli tarafından hazırlandığı için bu projelerin gerçek başarısını göstermede yeterli olmadığı, olanı değil olması gerekeni yazdığı söylenebilir. Proje başarısını ölçmek için farklı bir ölçek geliştirilerek hem Türkiye hem de eşleşilen Avrupa Birliği kamu örgütünün ilgili personeline uygulanabilir.

Bu alışmada, Avrupa Birliği eşleştirme projesi uygulayan kamu örgütü proje ekibinin örgütsel değişime, değişime karşı dirence ve proje başarısına etkileri sınırlı bir şekilde analize katılmaktadır. Liderlik ile ilgili yazından yararlanan ve/veya proje ekibinin kişisel özelliklerini daha fazla göz önüne alan farklı bir model geliştirilerek bu çerçevede bir araştırma da yapılabilir. Proje ekibinde yer alan kişilerin özellikleri gibi eşleşilen Avrupa Birliği üye ülkesi kamu örgütü proje danışmanının kişisel özelliklerinin de proje üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilir. Ayrıca eşleştirme projesi uygulayan kamu örgütünün proje ekibi dışındaki üst düzey yöneticileri başta olmak üzere diğer personelinin de proje ile ilgili algıları, ön yargıları, düşünceleri ve tavırlarının projenin sonuçları üzerindeki etkileri incelenebilir.

Bu araştırma sadece eşleştirme projesi uygulayan Türkiye tarafı kamu örgütü proje personeline yönelik yapılmıştır. Örgütün eşleştiği Avrupa Birliği üye ülkesi kamu örgütünün proje ile ilgili kişileri araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu kişiler ile yapılacak görüşmeler ve onlara uygulanacak anketler araştırmada farklı sonuçlara ulaşmaya neden olabilir.

Anketler 2002 yılından itibaren uygulanmaya başlanan eşleştirme projelerinin proje ekibine yönelik olarak yapıldığı için bazı kamu örgütlerinin proje ekibinde yer almış kişilere çeşitli nedenlerle (emeklilik, yurt dışı görevi, vefat gibi) ulaşılammıştır. Ayrıca bazı kamu kurumları birden fazla eşleştirme projesi uyguladığı ve anket sadece o kurumdaki proje ekibine uygulandığı için anket sayıları kurumlar arasında farklılık göstermektedir. Ankete katılan kamu personelinin sayısı kurumlara göre 2 ile 26 arasında değişmektedir. Bu anketlerden elde edilen veriler ile kamu kurumları örgüt bazında karşılaştırılmıştır. Her bir kamu örgütü için anket sayısının daha fazla olması bu karşılaştırmaların daha sağlıklı olmasını sağlayabilir.

## BÖLÜM V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 5.1. Betimleyici Bulgular

Çalışmanın, bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin ortalamaları, en düşük-yüksek değerleri, standart sapmaları ve alfa katsayıları Tablo 9’da, bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ise Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 9. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Alfa Katsayıları**

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. S.
Proje başarısı (PB)	208	2,50	5,00	3,8990	,65756
İdari Değişime Direnç (İDD)	208	1,00	3,92	1,3530	,52646
Süreçsel Değişime Direnç (SDD)	208	1,00	3,20	1,3897	,51513
İdari Değişimin Büyüklüğü (İDB)	208	1,00	4,73	1,9314	,79641
Süreçsel Değişimin Büyüklüğü (SDB)	208	1,00	4,87	2,3516	,87697
Biçimsellik (BIC)	207	1,58	5,00	3,2880	,68167
Özerklik (OZE)	208	2,33	4,67	3,0401	,86440
Kıdem (KID)	208	2	39	12,16	6,742
Eğitim Düzeyi (EGT)	208	2	4	2,63	,668
Yabancı Dil (YABD)	208	,00	11,00	3,4183	1,46226
Yurt Dışı Deneyim Yılı (YRTD)	208	,0	8,0	,730	1,2982
Kurumun Statüsü (STA)	207	1	3	1,60	,756
Kurumda Çalışan Sayısı (BUY)	208	55	300806	6,44E4	96679,264
Kuruluşun Yaşı (YAS)	208	9	176	97,54	59,427

Tablo 9’da, 1 ile 5 arasında değişen ölçekler üzerinden proje başarısının genel olarak yüksek (ort., 3,9), ancak idari ve süreçsel değişimin kapsamının genellikle dar (ort., sırasıyla 1,9 ve 2,3) ve bu değişimlere karşı direncin de genellikle düşük (ort., sırasıyla 1,3 ve 1,4) olduğu görülmektedir. Ancak, süreçsel değişimlerin kapsamının idari değişime göre biraz daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Kurumların biçimsellik ve özerklik

düzeyleleri genellikle orta düzeydedir (ort., sırasıyla 3,3 ve 3,0). Eşleştirme projelerinde görev alan katılımcıların söz konusu kuruluşlarda ortalama olarak 12 yıl kıdemi vardır ve eğitim düzeyleri ortalama olarak üniversite mezunudur. Yabancı dil ve yurtdışı deneyimleri geniş bir yayılım göstermektedir ve ortalama olarak düşük düzeydedir; örneğin, ortalama olarak bir yıldan az yurtdışı deneyimleri bulunmaktadır. Örnekleme merkezde bulunan bakanlıklar yoğunluktadır ve çalışan sayıları 55 ile 300 bin arasında değişmektedir. Benzer olarak örnekleme 9 yıllık kuruluşlar olduğu gibi 176 yıllık kuruluşlar da bulunmaktadır.

Tablo 10'daki korelasyon değerleri incelendiğinde, çalışmanın hipotezlerini destekleyebilecek ipuçları görülmekle birlikte, ilginç sonuçlara da rastlanmaktadır. Örneğin, çalışmanın temel bağımlı değişkeni olan proje başarısının, sadece az sayıda değişken ile anlamlı ilişkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise beklenen yönde değil, ters yönde başarıyı etkilemektedir. Örneğin, idari değişime direnç arttıkça, proje başarısı azalmak yerine anlamlı bir biçimde artmaktadır (0,143). Benzer olarak, kurumun özerkliği arttıkça proje başarısı azalmak yerine artmaktadır (0,149). Diğer yandan, süreçsel değişime direncin, idari ve süreçsel değişimin büyüklüğünün proje başarısı ile bir ilişkisi yoktur. Benzer biçimde, proje ekibinin kıdem, eğitim, yabancı dil ve yurt dışı deneyimleri proje başarısını etkilememektedir. Kontrol değişkeni olarak kullanılan, kurum statüsünde merkezi bakanlık olması (STA1), proje başarısını azaltıcı bir etki (-0,151) yaratırken, bağlı kuruluş olması (STA2) proje başarısını olumlu yönde (0,267) etkilemektedir.

Çalışmanın diğer bağımlı değişkenleri olan idari değişime karşı direncin ve süreçsel değişime karşı direncin görece daha fazla değişkenle anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. İdari değişime karşı direncin süreçsel değişime karşı dirençle yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (0,792). Bu ilişki, idari değişime karşı direncin yüksek olduğu durumlar da süreçsel değişime karşı direncinde yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, beklendiği gibi idari değişimin büyüklüğü arttıkça bu değişime karşı direnç de artmaktadır (0,267). Diğer yandan beklendiği gibi, örgütün biçimsellik derecesi arttıkça, idari değişime karşı direnç azalmaktadır (-0,228). Öte yandan kontrol değişkenleri olarak kullanılan kurumun statüsü, örgütün merkezi birim olması idari değişime direnci azaltıcı bir etki yaratırken (-0,168), görece yaşlı örgüt olması direnci

artırıcı etki yaratmaktadır (0,142). Süreçsel değişime karşı direnç de benzer değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin, idari değişimin ve süreçsel değişimin büyüklüğü arttıkça süreçsel direnç artmaktadır (sırasıyla, 0,276 ve 0,205). Ayrıca, biçimsellik yine süreçsel değişime direnci azaltıcı bir etki yaratmaktadır (-0,211). Ancak diğer yandan süreçsel değişime direnç, idari değişime dirençten farklı kurumun statüsünden etkilenmezken, benzer biçimde görece yaşlı kurumlarda süreçsel direnç yükselmektedir (0,197).

Bu bulgulara ek olarak idari ve süreçsel değişimin büyüklüğünü etkileyen bazı değişkenlere de değinmek gerekmektedir. Örneğin, idari değişimle süreçsel değişimin büyüklüğü arasında olumlu ve yüksek düzeyde korelasyon olması (0,783), kamu kuruluşlarında her iki değişim boyutunun benzer düzeylerde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Diğer yandan her iki boyutta da değişimin büyüklüğü biçimsellik düzeyinden anlamlı ve benzer yönde etkilenmektedir; biçimsellik yükseldikçe değişimin büyüklüğü artmaktadır (sırasıyla 0,306 ve 0,376). İdari değişimin büyüklüğü özerklikten negatif ancak anlamsız derecede etkilenirken, süreçsel değişimin büyüklüğü benzer yönde ve anlamlı bir biçimde etkilenmektedir (sırasıyla, -0,111 ve -0,198). Hem idari hem de süreçsel değişimin büyüklüğü kurumun yaşına ve büyüklüğüne koşut olarak artmaktadır (0,201, 0,215 ve 0,213, 0,334). Ancak, süreçsel değişimin büyüklüğü, idari değişimden farklı olarak, özellikle merkezi kuruluşlarda daha yüksektir. Bu sonuç, merkezdeki kuruluşların daha ziyade süreçsel değişimlere yöneldikleri anlamına gelmektedir.

**Tablo 10. Değişkenler Arası Korelasyonlar (N:206)**

	PB	İDD	SDD	İDB	SDB	BIC	OZE	KID	EGT	YABD	YRTD	STA1	STA2	YAS
PB	1													
İDD	,143*	1												
SDD	,030	,792**	1											
İDB	,002	,267**	,276**	1										
SDB	,050	,143*	,205**	,783**	1									
BIC	-,027	-,228**	-,211**	,306**	,376**	1								
OZE	,149*	,068	,067	-,111	-,198**	-,049	1							
KID	-,112	-,006	-,033	-,048	-,024	,051	-,030	1						
EGT	,089	-,004	-,099	-,083	-,107	-,081	,020	-,028	1					
YABD	-,118	,032	-,044	-,057	-,032	-,023	,067	,033	,142*	1				
YRTD	-,012	-,055	-,033	-,034	,048	,031	-,011	,106	,281**	,433**	1			
STA1	-,151*	-,168*	-,107	,097	,215**	,055	-,169*	-,178*	-,076	-,245**	-,248**	1		
STA2	,267**	,125	,104	,026	,016	,074	-,196**	,042	-,058	,160*	,249**	-,688**	1	
YAS	-,095	,142*	,197**	,201**	,213**	,043	-,428**	,124	-,029	-,131	,005	,163*	,117	1
BUY	,046	,067	,073	,215**	,334**	,257**	-,503**	-,031	,066	-,214**	-,060	,205**	,186**	,653**

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

## 5.2. İlişkisel Bulgular

### 5.2.1. İdari ve Süreçsel Değişime Karşı Direncin Etmenleri

Çalışmada idari değişime karşı direncin etmenleri hiyerarşik regresyon analizi ile sınanmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Analizin bağımlı değişkeni, idari değişime karşı direnç, bağımsız değişkenleri ise, idari değişimin büyüklüğü, biçimsellik ve özerkliğidir. Kuruluşun statüsü, yaşı ve büyüklüğü kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Statü değişkeni üç kategorili nominal değişken olduğu için, merkez ve bağlı kuruluş kategorileri birer *dummy* değişken olarak analize katılmış, özerk statü referans kategori olarak tutulmuştur. Analizde hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmış ve değişkenlerin analize sokulmasında “enter” yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 11. İdari Değişime Karşı Direnç: Regresyon Analizi Sonuçları (N: 208)**

Bağımlı Değişken	İdari Değişime Direnç					
	Model 1			Model 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Bağımsız Değişkenler						
Sabit		5,029	,000		3,107	,002
<b>STA1</b>	<b>-,252</b>	<b>-2,372</b>	<b>,019</b>	<b>-,205</b>	<b>-2,064</b>	<b>,040</b>
STA2	-,070	-,662	,509	-,003	-,026	,979
BUY (log)	,006	,059	,953	,144	1,539	,125
YAS (log)	<b>,192</b>	<b>2,123</b>	<b>,035</b>	,101	1,201	,231
<b>BIC</b>				<b>-,361</b>	<b>-5,340</b>	<b>,000</b>
<b>OZE</b>				<b>,171</b>	<b>2,278</b>	<b>,024</b>
<b>İDB</b>				<b>,365</b>	<b>5,530</b>	<b>,000</b>
<b>F</b>		<b>3,35</b>			<b>9,46</b>	
<b>P</b>		<b>0,01</b>			<b>0,00</b>	
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>		<b>0,044</b>			<b>0,223</b>	

Tablo 11’de görüldüğü gibi, önce kontrol değişkenleri analize katılarak etkisi gözlenmiş daha sonra bağımsız değişkenlerle birlikte analiz edilmiştir. Bağımsız



değişkenler analize katıldığında açıklama düzeyi anlamlı bir biçimde yükselmiştir. Model 2'ye göre modelin açıklama derecesi %22,3 tür ve 9,46 F değeri, 0.001 düzeyinde anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre, idari değişimin büyüklüğü arttıkça idari değişime karşı direnç anlamlı ve doğru orantılı yönde artmaktadır (b: 0,365). Bu sonuç, H1a hipotezinde belirtilen, idari boyuttaki değişimin büyüklüğü arttıkça idari değişime karşı direnç artar ifadesini desteklemektedir. Diğer yandan, örgütlerin biçimsellik düzeyinin ile idari değişime direnci anlamlı ve negatif yönde etkilemesi (b:-0,361), H2a hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca, örgütün dışsal özerkliği arttıkça idari değişime karşı direncin anlamlı olarak artması (b: 0,171), H3a hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Analize kontrol değişkeni olarak dâhil edilen, kurum yaşı Model 1 de anlamlı ve doğru orantılı bir biçimde direnci artırıcı bir etki yaratırken, Model 2 de etkisi anlamsız hale gelmektedir. Örgüt büyüklüğünün ve örgütün statü olarak özerk olmasının etkisi ise her iki modelde de anlamsızdır. Ancak, örgütün merkezi bir kuruluş olması (STA1), her iki modelde de idari değişime karşı direnci, özerk kuruluşlara göre düşürücü bir etkiye sahiptir. STA2'nin herhangi bir katkısı yoktur.

Tablo 12'de süreçsel değişime karşı dirence ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, varyansın %19,9'unu açıklayan 8,32 F değeri olan, 0,001 düzeyinde anlamlı bir model elde edilmiştir. Bu modelde, süreçsel değişime direnci anlamlı biçimde etkileyen değişkenler kurumun yaşı, biçimsellik, özerklik ve süreçsel değişiminin büyüklüğüdür.

**Tablo 12. Süreçsel Değişime Karşı Direnç: Regresyon Analizi Sonuçları (N: 208)**

Bağımlı Değişken	Süreçsel Değişime Direnç					
	Model 1			Model 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Sabit		4,764	,000		2,395	,018
STA1	-,152	-1,428	,155	-,154	-1,501	,135
STA2	-,018	-,173	,863	,028	,280	,780
BUY (log)	-,071	-,736	,463	,020	,206	,837
<b>YAS (log)</b>	<b>,273</b>	<b>3,019</b>	<b>,003</b>	<b>,239</b>	<b>2,822</b>	<b>,005</b>

Bağımlı Değişken	Süreçsel Değişime Direnç					
	Model 1			Model 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
<b>BIC</b>				-,342	-4,916	,000
<b>OZE</b>				,212	2,772	,006
<b>SDB</b>				,350	4,918	,000
<b>F</b>	<b>3,41</b>			<b>8,32</b>		
<b>P</b>	<b>0,01</b>			<b>0,00</b>		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>0,045</b>			<b>0,199</b>		

Süreçsel değişimin büyüklüğü arttıkça, değişime karşı direncin yükselmesi (b: 0,35), H1b hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Diğer yandan, biçimsellik artarken direnç azalmakta (-0,342), özerklik artarken direnç artmaktadır (0,212). Bu sonuçlar da sırasıyla H2b ve H3b hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Buraya kadar ulaşılan sonuçlar, değişimin büyüklüğü, biçimsellik ve özerklik değişkenlerinin, idari ve süreçsel değişime direnci anlamlı ve aynı yönlerde etkilediğini göstermektedir. İki değişken arasındaki tek fark, idari değişime direnci kurumun statüsü de etkilerken, süreçsel değişime direnci kurumun yaşı etkilemektedir. Tablo 12'deki sonuca göre, görece yaşlı kurumlarda süreçsel değişime karşı direnç daha yüksektir.

### 5.2.2. Proje Başarısının Etmenleri

Tablo 13'de proje başarısının etmenlerine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Benzer olarak, hiyerarşik regresyon yönteminin uygulandığı bu analiz sonucunda, proje başarısının %20,2'sini açıklayan anlamlı bir modele ulaşılmıştır. Bu modelde, proje başarısını anlamlı biçimde etkileyen değişkenler, kurumun statüsü, süreçsel değişimin büyüklüğü, idari değişime direnç, süreçsel değişime direnç, kurumun özerkliği ve proje ekibinin yabancı dil bilgisidir.

**Tablo 13. Proje Başarısının Etmenleri: Regresyon Analizi Sonuçları (N: 208)**

Bağımlı Değişken	Proje Başarısı								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
<b>Bağımsız Değ.</b>									
Sabit		17,236	,000		7,268	,000		6,647	,000
STA1	,095	,915	,361	,202	1,897	,059	,178	1,606	,110
<b>STA2</b>	<b>,339</b>	<b>3,276</b>	<b>,001</b>	<b>,451</b>	<b>4,351</b>	<b>,000</b>	<b>,496</b>	<b>4,636</b>	<b>,000</b>
BUY (log)	,106	1,110	,268	,173	1,753	,081	,054	,521	,603
YAS (log)	-,216	-2,435	,016	-,162	-1,814	,071	-,115	-1,266	,207
İDB				-,112	-1,036	,301	-,168	-1,555	,121
<b>SDB</b>				,178	1,579	,116	<b>,250</b>	<b>2,208</b>	<b>,028</b>
<b>İDD</b>				<b>,296</b>	<b>2,732</b>	<b>,007</b>	<b>,318</b>	<b>2,951</b>	<b>,004</b>
<b>SDD</b>				<b>-,260</b>	<b>-2,403</b>	<b>,017</b>	<b>-,277</b>	<b>-2,560</b>	<b>,011</b>
BIC				-,114	-1,485	,139	-,086	-1,136	,257
<b>OZE</b>				<b>,303</b>	<b>3,814</b>	<b>,000</b>	<b>,286</b>	<b>3,665</b>	<b>,000</b>
KID							-,067	-1,001	,318
EGT							,133	1,889	,060
<b>YABD</b>							<b>-,205</b>	<b>-2,835</b>	<b>,005</b>
YRTD							-,033	-,435	,664
<b>F</b>		<b>5,694</b>			<b>5,054</b>			<b>4,735</b>	
<b>P</b>		<b>,000</b>			<b>,000</b>			<b>,000</b>	
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>		<b>,084</b>			<b>,164</b>			<b>,202</b>	

Analiz sonuçlarına göre, idari değişimin büyüklüğünün proje başarısını olumsuz etkileyeceğine ilişkin H4a hipotezi reddedilmektedir çünkü idari değişimin büyüklüğü (IDB) değişkeninin anlamlı bir etkisi yoktur. Diğer yandan, süreçsel değişimin büyüklüğü proje başarısını anlamlı biçimde etkilese de (b: 0,25), bu etki ilgili hipotez olan H4b’de öngörülen ilişkinin tam tersi yöndedir. H4b hipotezinde, süreçsel değişimin büyüklüğünün proje başarısını olumsuz yönde etkileyeceği öngörülürken, analiz sonucunda bu ilişkinin yönü pozitif çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, süreçsel değişimin kapsamı genişledikçe proje başarısı artmaktadır. Bu nedenle, H4b reddedilmektedir.

Diğer yandan, idari değişime karşı direnç arttıkça, beklenmedik bir biçimde proje başarısı artmaktadır (b: 0,318). Bu sonuç da, idari değişime dirençle proje başarısı arasında

negatif ilişki öngören H5a hipotezinin reddini gerektirmektedir. Ancak, süreçsel değişime direnç arttıkça H5b de öngörüldüğü gibi proje başarısı azalmaktadır (b: -0,277). Bu nedenle H5b hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırma modelinin H6a hipotezinde örgütün biçimselliği arttıkça proje başarısını artacağı öngörülmekteydi. Analiz sonuçlarına göre biçimsellikle proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H6a hipotezi reddedilmektedir. Diğer yandan, kurumun özerkliği proje başarısını anlamlı olarak etkilemektedir (b: 0,286), ancak bu ilişki de H6b’de öngörülen ilişkinin işaretinin tersi yönündedir. H6b’de, özerkliğin proje başarısını olumsuz yönde etkileyeceği öngörülürken, analiz sonuçları özerkliğin proje başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, H6b reddedilmektedir.

Proje ekibinin özelliklerinin proje başarısına etkilerine dair önerilen H7a, b, c ve d hipotezlerinden hiç biri analiz sonuçlarıyla desteklenmemektedir. Proje ekibinin kıdemi ile proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki çıkmaması nedeniyle, H7a reddedilmektedir. Proje ekibinin eğitim düzeyinin proje başarısının olumlu yönde etkileyeceğine dair önerilen H7b hipotezi anlamlılık düzeyi ancak 0,06 düzeyine çıkarıldığında desteklenmektedir. Proje ekibinin yabancı dil bilgisi düzeyi proje başarısının anlamlı biçimde etkilemektedir ancak bu etki H7c hipotezinde öngörülenin tam tersi yöndedir (b: -0,205). Yabancı dil bilgisi yükseldikçe proje başarısının olumlu yönde etkileneceği öngörülürken tam aksi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle, H7c hipotezi reddedilmektedir. Son olarak, proje ekibinin yurt dışı deneyiminin proje başarısı anlamlı bir biçimde etkilememesi nedeniyle, H7d hipotezi reddedilmektedir.

Analize kontrol değişkeni olarak katılan kurumun statüsü, yaşı ve büyüklüğü içinde sadece, kurumun özerk olmasına karşılık bir üst kuruluşa bağlı olması, proje başarısını anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuca göre, bir kuruluşun özerk olması yerine bir üst kuruluşa bağlı olması proje başarısını olumlu yönde etkilemektedir (b: 0,496).

### 5.3. Örgüt Bazında Analizler

Şimdiye dek yapılan analizler, birey bazında toplanan verilere dayanmaktaydı. Bundan sonraki analizlerde ise, birey bazında toplanan veriler örgüt bazına yükseltılarak analiz edilecektir. Böylelikle, örgüt bazında karşılaştırmalı analiz yapma imkânı doğacaktır.

Daha önce belirtildiği gibi örnekleme toplam 24 farklı örgüt bulunmaktadır. Bu örgütlerden en az iki en fazla 26 kişiye anket uygulanmıştır. Örgütlerin proje başarılarına göre sıralamaları Tablo 14’de verilmektedir. Buna göre, proje başarısı genellikle yüksek düzeyde olmakla birlikte, en yüksek düzeyde Kamu İhale Kurumu, Adalet Bakanlığı ve Gümrük Müsteşarlığı’nda rapor edilirken, Maliye Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı’nda proje başarısı en düşük düzeyde rapor edilmiştir.

**Tablo 14. Kamu Örgütlerine Göre Proje Başarısı**

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>Proje Başarısı</b>
Kamu İhale Kurumu	5,0000
Adalet Bakanlığı	4,8333
Gümrük Müsteşarlığı	4,8333
Denizcilik Müsteşarlığı	4,6786
Gelir İdaresi Başkanlığı	4,5000
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	4,2500
Çevre ve Orman Bakanlığı	4,2115
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	4,0104
Emniyet Genel Müdürlüğü	4,0096
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	4,0000
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	4,0000
Sayıştay	4,0000
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	3,8214

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>Proje Başarısı</b>
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	3,7500
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	3,5000
Kültür ve Turizm Bakanlığı	3,5000
Sermaye Piyasası Kurulu	3,5000
Türkiye Büyük Millet Meclisi	3,5000
Ulaştırma Bakanlığı	3,4250
Sağlık Bakanlığı	3,3929
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	3,2500
Dış Ticaret Müsteşarlığı	3,0000
Maliye Bakanlığı	2,9500
İçişleri Bakanlığı	2,7500
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,8990</b>

Örgüt bazında idari ve süreçsel değişime direnç ve ortalama direnç değerleri ise Tablo 15’te verilmektedir. Tabloda kamu örgütleri ortalama direnç düzeyleri azalan şekilde sıralanmıştır. Buna göre, ortalama direnç düzeylerinin en yüksek olduğu kamu örgütleri Sayıştay ve Gümrük Müsteşarlığı’dır. Direncin en düşük olduğu kamu örgütleri ise, Devlet Su İşleri, Gelir İdaresi Başkanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’dır.

**Tablo 15. Kamu Örgütlerine Göre İdari ve Süreçsel Değişime Direnç Düzeyleri**

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>İdari Değişime Direnç</b>	<b>Süreçsel Değişime Direnç</b>	<b>Ortalama Direnç</b>
Sayıştay	2,0833	2,1778	2,1306
Gümrük Müsteşarlığı	2,1019	1,9630	2,0324
Maliye Bakanlığı	1,4167	1,9933	1,7050
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	1,5833	1,6333	1,6083
Sağlık Bakanlığı	1,5952	1,6095	1,6024

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>İdari Değişime Direnç</b>	<b>Süreçsel Değişime Direnç</b>	<b>Ortalama Direnç</b>
Denizcilik Müsteşarlığı	1,4762	1,5333	1,5048
Emniyet Genel Müdürlüğü	1,4647	1,5205	1,4926
Kamu İhale Kurumu	1,5000	1,3667	1,4333
Sermaye Piyasası Kurulu	1,3750	1,3857	1,3804
Adalet Bakanlığı	1,4097	1,3500	1,3799
Türkiye Büyük Millet Meclisi	1,4333	1,3133	1,3733
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	1,3167	1,3200	1,3183
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1,3214	1,3143	1,3179
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	1,2083	1,4200	1,3142
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	1,1667	1,3111	1,2389
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	1,2326	1,2278	1,2302
İçişleri Bakanlığı	1,2083	1,2000	1,2042
Çevre ve Orman Bakanlığı	1,1410	1,1282	1,1346
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	1,0833	1,1778	1,1306
Ulaştırma Bakanlığı	1,0750	1,1133	1,0942
Dış Ticaret Müsteşarlığı	1,1042	1,0667	1,0854
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	1,0000	1,0000	1,0000
Gelir İdaresi Başkanlığı	1,0000	1,0000	1,0000
Kültür ve Turizm Bakanlığı	1,0000	1,0000	1,0000
<b>Genel Ortalama</b>	<b>1,3530</b>	<b>1,3897</b>	<b>1,3714</b>

Kamu örgütü bazında idari ve süreçsel değişimin büyüklüğü açısından sıralama ise Tablo 16'da verilmektedir. Buna göre, idari ve süreçsel değişimin ortalama büyüklükleri açısından en büyük değişim Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı gibi örgütlerde yaşanırken, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde düşük düzeyde değişimler yaşanmıştır.

**Tablo 16. Kamu Örgütlerine Göre İdari ve Süreçsel Değişimin Büyüklüğü**

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>İdari Değişimin Büyüklüğü</b>	<b>Süreçsel Değişimin Büyüklüğü</b>	<b>Ortalama Değişim Büyüklüğü</b>
Maliye Bakanlığı	2,7818	3,3400	3,0609
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	2,6364	2,7000	2,6682
Sağlık Bakanlığı	2,3312	2,8571	2,5942
Emniyet Genel Müdürlüğü	2,2762	2,7615	2,5189
Denizcilik Müsteşarlığı	2,2208	2,6571	2,4390
Çevre ve Orman Bakanlığı	1,9371	2,6872	2,3121
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	2,2121	2,2889	2,2505
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	1,9773	2,4750	2,2261
Kamu İhale Kurumu	2,4091	2,0333	2,2212
Adalet Bakanlığı	1,9167	2,5000	2,2083
Gümrük Müsteşarlığı	2,0202	2,3630	2,1916
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	2,1299	2,0190	2,0745
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	1,8909	2,2333	2,0621
Ulaştırma Bakanlığı	1,7545	2,1733	1,9639
Sayıştay	1,8788	2,0444	1,9616
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	1,8909	1,8267	1,8588
İçişleri Bakanlığı	1,5455	2,0333	1,7894
Gelir İdaresi Başkanlığı	1,5455	1,8667	1,7061
Sermaye Piyasası Kurulu	1,5195	1,7286	1,6240
Kültür ve Turizm Bakanlığı	1,0000	2,1917	1,5958
Türkiye Büyük Millet Meclisi	1,5000	1,6333	1,5667
Dış Ticaret Müsteşarlığı	1,1818	1,6000	1,3909
Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	1,1212	1,6000	1,3606
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	1,0909	1,1778	1,1343
<b>Genel Ortalama</b>	<b>1,9314</b>	<b>2,3516</b>	<b>2,1415</b>



Örneklemedeki kamu örgütlerinin biçimsellik, özerklik, statü, büyüklük ve yaş açısından aldığı değerler ise Tablo 17’de verilmektedir. Tablodaki kamu örgütleri alfabe sırasına göre dizilmiştir. Biçimselliğin en yüksek olduğu örgütler, Gelir İdaresi Başkanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığı’dır. Biçimselliğin en düşük olduğu örgütler ise Gümrük Müsteşarlığı, TBMM ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’dır. Özerkliğin en yüksek olduğu örgütler ise, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, Kamu İhale Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Sayıştay’dır. Özerkliğin en düşük olduğu örgütler ise, Enerji ve Tabii Kaynaklar, İçişleri, Kültür ve Turizm, Sanayi ve Ticaret, Tarım ve Köy İşleri Bakanlıkları ve TBMM’dir. Çalışan sayısı açısından en büyük örgütler Sağlık Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü iken en küçük örgütler Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Kamu İhale Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurumudur. En yaşlı örgütler, İçişleri, Maliye, Sanayi ve Ticaret ve Tarım ve Köy İşleri Bakanlıkları iken, en genç örgütler Kamu İhale Kurumu ve Enerji Piyasası Düzenleme Kuruludur.

**Tablo 17. Kamu Örgütlerine Göre Biçimsellik, Özerklik, Statü, Büyüklük ve Yaş**

Kamu Örgütü	Biçimsellik	Özerklik	Statü	Kurumda Çalışan Sayısı	Yaş (Yıl)
Adalet Bakanlığı	3,3553	4,0000	Bakanlık	81.909	91
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	3,7193	3,6667	Bakanlık	9.645	163
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	3,3526	4,6667	Bakanlık	2.634	66
Çevre ve Orman Bakanlığı	3,4649	3,0000	Bakanlık	10.748	20
Denizcilik Müsteşarlığı	3,3609	2,3333	Bağlı	1.291	18
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	3,2644	2,6667	Bağlı	21.490	97
Dış Ticaret Müsteşarlığı	3,3158	3,6667	Bağlı	2.031	28
Emniyet Genel Müdürlüğü	3,5865	2,3333	Bağlı	230.066	166
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	3,4000	4,6667	Özerk	793	10
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	3,0677	2,3333	Bakanlık	746	48
Gelir İdaresi Başkanlığı	4,0977	2,6667	Bağlı	39.902	65
Gümrük Müsteşarlığı	2,5205	3,6667	Bağlı	9.468	150
İçişleri Bakanlığı	3,8684	2,3333	Bakanlık	19.934	176
Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü	2,7018	3,6667	Bağlı	55	21

<b>Kamu Örgütü</b>	<b>Biçimsellik</b>	<b>Özerklik</b>	<b>Statü</b>	<b>Kurumda Çalışan Sayısı</b>	<b>Yaş (Yıl)</b>
Kamu İhale Kurumu	3,0000	4,6667	Özerk	224	9
Kültür ve Turizm Bakanlığı	2,8750	2,3333	Bakanlık	14.313	40
Maliye Bakanlığı	3,6775	2,6667	Bakanlık	23.586	173
Sağlık Bakanlığı	3,5902	2,6667	Bakanlık	300.806	91
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	2,5789	2,3333	Bakanlık	3.317	173
Sayıştay	3,0702	4,3333	Özerk	1.294	149
Sermaye Piyasası Kurulu	3,1967	4,6667	Özerk	535	30
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	3,2230	2,3333	Bakanlık	45.580	173
Türkiye Büyük Millet Meclisi	2,5526	2,3333	Özerk	4.678	91
Ulaştırma Bakanlığı	3,0526	2,6667	Bakanlık	1.454	72
<b>Genel Ortalama</b>	<b>3,2880</b>	<b>3,0401</b>	<b>-----</b>	<b>64.376,64</b>	<b>97,54</b>

## BÖLÜM VI. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın kuramsal modelini oluşturan hipotezler, yapılan görgül araştırma ile kısmen desteklenmektedir. Hipotezler ve görgül verilerce desteklenme düzeyi Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18. Hipotezler ve Desteklenme Düzeyleri**

	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>1</b>	<b>Hipotez #1a:</b> İdari boyuttaki değişimin büyüklüğü arttıkça değişime karşı direnç artar	<b>Desteklendi</b>
<b>2</b>	<b>Hipotez #1b:</b> Süreçsel boyuttaki değişimin büyüklüğü arttıkça değişime karşı direnç artar	<b>Desteklendi</b>
<b>3</b>	<b>Hipotez #2a:</b> Biçimsellik arttıkça idari değişime karşı direnç azalır	<b>Desteklendi</b>
<b>4</b>	<b>Hipotez #2b:</b> Biçimsellik arttıkça süreçsel değişime karşı direnç azalır	<b>Desteklendi</b>
<b>5</b>	<b>Hipotez #3a:</b> Özerklik arttıkça idari değişime karşı direnç artar	<b>Desteklendi</b>
<b>6</b>	<b>Hipotez #3b:</b> Özerklik arttıkça süreçsel değişime karşı direnç artar	<b>Desteklendi</b>
<b>7</b>	<b>Hipotez #4a:</b> İdari değişimin büyüklüğü ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır	<b>Reddedildi</b>
<b>8</b>	<b>Hipotez #4b:</b> Süreçsel değişimin büyüklüğü ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır	<b>Reddedildi (tersi anlamlı)</b>
<b>9</b>	<b>Hipotez #5a:</b> İdari değişime karşı direnç arttıkça proje başarısı azalır	<b>Reddedildi (tersi anlamlı)</b>
<b>10</b>	<b>Hipotez #5b:</b> Süreçsel değişime karşı direnç arttıkça proje başarısı azalır.	<b>Desteklendi</b>
<b>11</b>	<b>Hipotez #6a:</b> Örgütün biçimsellik düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır	<b>Reddedildi</b>

	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
12	<i>Hipotez #6b</i> : Örgütün özerkliği ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.	<b>Reddedildi (tersi anlamlı)</b>
13	<i>Hipotez #7a</i> : Proje takımında yer alanların kıdemi ile proje başarısı arasında olumsuz bir ilişki vardır	<b>Reddedildi</b>
14	<i>Hipotez #7b</i> : Proje takımında yer alanların eğitim düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır	<b>p=0,06 Düzeyinde Desteklendi</b>
15	<i>Hipotez #7c</i> : Proje takımında yer alanların yabancı dil bilgisi düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır	<b>Reddedildi (tersi anlamlı)</b>
16	<i>Hipotez #7d</i> : Proje takımında yer alanların yurt dışı deneyim düzeyi ile proje başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır	<b>Reddedildi</b>

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, değişime karşı dirence dair hipotezler desteklenirken, proje başarısına ilişkin hipotezler büyük ölçüde reddedilmektedir. Kuramsal çerçevede öngörüldüğü gibi, kamu örgütlerinde idari ve süreçsel boyutlarda değişimin büyüklüğü arttıkça bu boyutlarda değişime karşı direnç artmakta ve kurumsallaşmanın bir ölçütü olan biçimsellik arttıkça idari ve süreçsel boyutlarda değişime karşı direnç azalmakta, kurumsallaşmanın bir diğer ölçütü olan özerklik arttıkça her iki boyuttaki değişime karşı direnç artmaktadır. Bu sonuçlar, Daft'ın (1978) örgütsel değişimde ikili çekirdek modelinin kamu örgütleri için farklı çalıştığını göstermektedir. Bu modele göre, mekanik örgütlerde değişim daha ziyade idari boyutta ve yukarıdan aşağıya doğru daha kolay (direncin az olduğu) bir biçimde gerçekleşirken, organik örgütlerde değişim süreçsel boyutta aşağıdan yukarı daha kolay gerçekleşmektedir. Bu çalışmada ise, kamu kurumlarında idari ya da süreçsel boyutta olsun, değişimin genellikle yukarıdan aşağıya olduğu ve örgütün biçimselleşmiş doğası nedeniyle de, bu biçimselliğin hem idari hem de süreçsel boyuttaki değişimlere karşı direnci azaltıcı bir etki yaratacağı iddia edilmiştir. Bu iddia bulgularla desteklenmektedir. Buna göre, kamu örgütlerinde, yapının ve işleyişinin kamusal yetke tarafından tasarılanmış oluşu ve çalışanların sadece bu tasarılanmış şablonu izlemeleri, bu tasarımın değiştiği durumda da, ister yapıyla ister işleyişle ilgili olsun çalışanların fazla direnç göstermemeleri sonucunu doğurmaktadır.

Bu çalışmada ayrıca, kurumsallaşma boyutu rafine edilmiştir. İlgili yazında “kurumsallaşma” dendiğinde genellikle, bir örgütteki işleyişin kişilerin arzu ve isteklerin bağımsız olması, kısacası örgütün bir sisteme sahip olması kastedilmektedir. Kurumsallaşmanın bu boyutu, yukarıda sözü edilen yapının biçimsellik boyutu ile örtüşmektedir ve örgütsel değişime karşı direnci azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak, bu çalışmada tanımlanan diğer boyut ise, Türk kamu bürokrasisinin içinde bulunduğu bağlam dikkate alınarak tanımlanmıştır. Bu da, bir kamu örgütünün siyasi müdahalelerden bağımsız bir biçimde, karar verme, terfi, atama ve iş yapış biçimleri açısından kendi teamüllerini oluşturacak bir özerkliğe sahip olmasıdır. Biçimselleşmenin aksine, kurumsallaşmanın özerklik boyutunun direnci artırıcı bir etki yaratacağı öngörülmüş ve bu öngörü verilerle desteklenmiştir. Özerkliğin direnci artırıcı etki yaratmasının gerisindeki mantık, örgütün, örgüt dışından gelen değişim taleplerine karşı, AB eşleştirme projeleri böylesi bir değişime örnektir, kendi kurumsallaşmış yapı ve işleyişini terk etmeme isteğidir. Kurumsallaşmanın bir boyutu olan özerklik ile bir kuruluşun hukuki statüsüyle ilgili olan özerklik karıştırılmamalıdır. Bir kontrol değişkeni olarak ele alınan statü, merkez, bağlı ve özerk olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. Buradaki merkez kuruluşu olarak adlandırılan bakanlıklardan tümünün özerk kuruluşlardan farklı olarak siyasi müdahalelere benzer düzeyde açık oldukları söylenemez. Örneğin, Dışişleri Bakanlığı, yıllardır oluşan teamülleri ile bir Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı’ndan daha özerk olabilmektedir. Diğer yandan, her ikisi de bağlı kuruluş olmasına rağmen Genelkurmay Başkanlığı ile Emniyet Genel Müdürlüğü siyasi müdahalelerden bağımsızlık konusunda farklı konumdadırlar. Her ne kadar, hukuki statü açısından özerk olan kuruluşların siyasi müdahalelerden bağımsız olma şansı artsa da, bu çalışmanın örnekleminde olduğu gibi Sermaye Piyasası Kurulu, TBMM’den fiili olarak daha özerk kuruluşur.

Yapılan görgül çalışma, AB eşleştirme projelerinin başarısını tahminlemede başarısızdır. Proje başarısına ilişkin önerilen on hipotezden sadece ikisi desteklenmiştir. Bu sorunun kaynakları yöntemsel ve/veya teorik olabilir. Yöntemsel sorunların olmadığı varsayıldığında, ulaşılan bulguların sonuçları proje başarısının tahminlenmesinde örgütsel değişim yazınının öngördüğünden farklı dinamiklerin geçerli olabileceğini çağrıştırmaktadır. Örneğin, idari ya da süreçsel değişimin büyüklüğü arttıkça proje başarısının bundan olumsuz yönde etkileneceği öngörülmüştür. Araştırma bulgularına

göre, idari değişimin büyüklüğünün proje başarısıyla anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, idari değişimlerin, küçük ya da büyük olsun, sık sık idari reform çabalarına tabi olan Türk bürokrasisi için başarıyı etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaması şeklinde değerlendirilebilir. Dolayısıyla, idari değişimin büyük çaplı olması projenin başarısını olumsuz yönde etkilememektedir. Diğer yandan, teorik olarak süreçlerdeki değişimin büyüklüğünün proje başarısını olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüşken, iki değişken arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif çıkmıştır. Diğer bir deyişle, süreçsel değişimin büyüklüğü arttıkça projenin başarısı artmaktadır. Bu sonuç, iş yapma yol ve yöntemleriyle ilgili olan süreçsel değişimin ne kadar “bütüncül” ve kapsamlı olursa başarı şansının o kadar artacağını akla getirmektedir. Kamu örgütlerinin iş yapma biçimlerinin karşılıklı bağımlılığı nedeniyle, süreçsel değişimlerin belki de parçacı ve kısmi bir biçimde yapılması projenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla, süreçsel değişimin kapsamı arttıkça projenin başarılı olması ihtimali artmaktadır. Bu sonuçla ilgili bir diğer yorum ise, süreçlerle ilgili sorunların kamu örgütlerinde fazlasıyla birikmiş olması, bu alandaki değişimlerin radikal nitelikli olması durumunda değişim projesinin başarı şansını artırmasıdır.

Diğer yandan, örgütsel değişim yazınına paralel olarak idari ve süreçsel değişime karşı direncin artması sonucunda proje başarısının azalacağı öngörülmüştü. Bu öngörü, süreçsel değişim için desteklenirken, idari değişim için tam tersi sonuca ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle, idari değişime karşı direnç proje başarısını artırırken, süreçsel değişime karşı direnç başarıyı azaltmaktadır. Bu sonuç, değişime karşı direncin farklı boyutlar için farklı etkilere sahip olduğunu çağrıştırmaktadır. Açıkçası, örgütsel değişim yazınında direncin, değişimin gerçekleşmesinde olumsuz bir etmen olarak algılanması yanlış olabilir. Bazı boyutların değişiminde direnç değişim projesinin başarıya ulaşmasını olumlu etkilerken, bazı boyutlarda olumsuz etkilemektedir. Örneğin, süreçsel değişimin, iş yapma yol ve yöntemleriyle ilgili olması nedeniyle, başarıya ulaşabilmesi için onları katılımını gerekli kılması, onların direnci söz konusu olduğunda katılım olmayacağı için proje başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Ancak, idari değişimde genellikle çalışanların katılımı daha az beklenir. Bu durumda çalışanların direnç göstermesi belki de, idari değişimin nasıl yapılması gerektiği konusunda değişim ekibinin daha duyarlı bir biçimde değişimi planlaması ve gösterilen direnç karşılığında değişimi gerçekleştirmeye daha motive olması

gibi bir sonuç doğurabilir. Bu planlama ve motivasyon ise idari değişimin başarıyla sonuçlanmasına neden olabilir.

Teorik çerçevede biçimselliğın proje başarısını olumlu yönde, kurumsal özerkliğın ise olumsuz yönde etkileyeceğı öngörölmüştü. Ancak ulaşılan görgül sonuçlar, biçimselliğın direnci azaltmakla birlikte, proje başarısını etkilemediğini, özerkliğın ise beklenenin tam aksine, direnci artırsa da, proje başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, direncin proje başarısını koşullu olarak etkilemesi nedeniyle, biçimselliğın direnci azaltsa bile proje başarısını etkilemeyebileceğini göstermektedir. Diğeryandan, özerkliğın direnci artırsa da proje başarısının olumlu yönde etkilemesi, bu etkiden bağımsız olarak, görece özerk olan kuruluşların kabullendikleri projeleri başarıyla sonlandırmaları konusunda daha becerili olduklarını göstermektedir.

Son olarak, proje ekibinin özelliklerinin proje başarısını etkileyeceğı öngörölmekteydi. Proje ekibinin kıdeminin başarıyı olumsuz, eğitim düzeyi, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı deneyiminin ise proje başarısını olumlu yönde etkileyeceğı öngörölmekteydi. Araştırma sonuçlarına göre, kıdem ve yurtdışı deneyimiyle proje başarısı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamakta, eğitim düzeyi arttıkça öngöröldüğü gibi proje başarısı artmakta, ancak ilginç bir biçimde yabancı dil bilgisi düzeyi yükseldikçe proje başarısı azalmaktadır. Bu sonuçlar, proje ekibinin kıdeminin, bir yerleşiklik etkisi yaratarak ya da deneyim etkisi yaratarak proje başarısını olumsuz ya da olumlu yönde etkilemediğini göstermektedir. Diğeryandan, proje ekibinin yurt dışı deneyimine sahip olarak, dış kaynaklı AB projelerine karşı daha olumlu ve istekli tavır sergileyerek projenin başarısına katkı sağlayacağı tezi yanlışlanmaktadır. Ancak eğitim düzeyi arttıkça, değişen koşullara Türk bürokrasisinin ayak uydurması konusunda inancın pekişmesi, değişimi yönetme becerisinin artması gibi nedenlerle değişim projesinin başarısı sağlanıyor olabilir. Ancak, yabancı dil bilgisi arttıkça, bu tür eşleştirme projeleri için gerekli olan bu yeteneğın nasıl oluyor da değişim projesinin başarısını olumsuz yönde etkilediğini açıklamak güçtür. Yabancı dil bilgisinin kişinin kendine olan güvenini artırarak, Avrupalı meslektaşlarla birlikte çalışma konusunda eleştirel ve zorlayıcı olma gibi yan etkilerinin proje başarısını düşürmüş olabileceğı akla gelebilir.

## BÖLÜM VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, makro kurumsal, yeni kurumsal ve örgütsel değişim yazınlarından yararlanılarak, Türkiye’de kamu örgütlerinin AB eşleştirme programı çerçevesinde eşleştikleri AB ülkeleri örgütlerine nasıl ve ne ölçüde benzeştikleri incelenmiştir. Yeni kurumsal yazın, modernleşme ve özellikle de son yıllardaki küreselleşme etkisi nedeniyle, farklı ülkelerdeki örgütsel yapı ve uygulamaların birbirlerine benzeceklerini ileri sürmektedir (örn. Meyer ve Rowan, 1977). Bu konuda özellikle küreselleşmenin etkilerine değinen makro kurumsal yazın ise, örgütsel yapı ve yönetim uygulamalarının bir ülkeden diğer ülkeye transferi sürecinde, tamamen kopyalama ya da benzeşme, yabancı uygulamanın yerel etmenlere göre uyumlanması (çeviri) ya da yerel ve yabancı uygulamaların birlikte yaşamlarını sürdürmelerine gibi sonuçların ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir (örn, Campbell, 2004). Örgütsel değişim ve popülasyon ekolojisi yazını ise, örgütlerin değişime karşı bir direnç gösterebileceği vurgulanmaktadır. Bu çalışmada, bu yazınlardan yararlanılarak, bir örgüt topluluğunda örgütlerin farklı niteliklerinden dolayı bu benzeşme sürecinde farklılıklar olabileceği ileri sürülmüştür. Buna göre, örgütlerin eşleştikleri örgütlere benzeşme derecesi, değişimin örgütlerin idari ya da süreç boyutlarında yapılmasına, örgütün kurumsallaşma ve özerklik derecesine göre ve değişim projesini gerçekleştiren ekibin niteliklerine bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, özellikle Daft’ın (1978) örgütsel değişimde iki çekirdek modeline dayanılmış ve bu modelin kamu kurumlarında geçerliliği sınanmıştır.

Çalışmanın bulguları, makro kurumsal kuramın temel tezini kısmen destekler niteliktedir. Çalışmada ele alınan 24 farklı kamu örgütünde değişim dereceleri anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Bazı kamu örgütlerinde, değişim başarıyla gerçekleştirilebilirken bazılarında başarı düzeyi düşük düzeyde kalmaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında, benzeşmeye çalışılan model yönünde değişimin olduğu gözlenmektedir. AB’ye uyum gibi kapsamlı bir projenin uzun dönemli olduğu düşünüldüğünde, kesitsel olarak yapılan bu çalışmanın değişimi tam olarak tahminlemede tamamen yeterli olduğu doğal olarak söylenemez. Dolayısıyla, değişimin gerçek boyutları öğrenilmek isteniyorsa, benzer araştırmalar farklı zamanlarda tekrarlanarak karşılaştırılması gerekmektedir.



Bu çalışmanın en önemli katkısı, örgütsel değişimde iki çekirdek modelinin kamu örgütleri için sınanmasıdır. Orijinal modelde, organik (profesyonel) ve mekanik (profesyonel olmayan) örgüt ayırımı yapılarak, organik örgütlerde genellikle süreçsel değişimlerin gerçekleştiği ve bu değişimlerinde aşağıdan yukarıya doğru olduğu ileri sürülürken, mekanik örgütlerde de genellikle idari değişimlerin gerçekleştiği ve değişimlerin de yukarıdan aşağıya olduğu ileri sürülmektedir. Bu model, mekanik örgütlerde hem idari hem de süreçsel değişimlerin olduğu durumda değişime karşı direnç konusunda modelin nasıl işlediğini açık bir şekilde ortaya koymamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, kamu örgütlerindeki yüksek düzeyde olan biçimsellik, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen idari ve süreçsel boyuttaki değişimlerin her ikisine karşı düşük düzeyde direncin doğmasına neden olmaktadır.

Çalışmanın bir başka katkısı ise, kurumsallaşma boyutunu kamu örgütleri için rafine ederek, örgütsel değişimle ilişkisini kurmaktır. Çalışmada, kurumsallaşma iki boyut olarak ele alınmıştır. Birinci boyut, yapılan işlerin, işleyişin ve yapının kişilerden bağımsız olması ve sistemin egemen olması anlamında “biçimsellik” kavramına karşılık gelmektedir. İkincisi ise, Selznick’in kurumsallaşma tanımından ve Türkiye’deki kamu yönetimi kültüründen de esinlenerek, örgütlerin siyasal müdahaleden görece uzak bir biçimde kendi karakterini oluşturma ölçütü olan “özerklik” boyutudur. Çalışmanın sonuçları, biçimsellik arttıkça, hem idari hem de süreçsel değişime karşı direncin düştüğünü gösterirken, özerklik arttıkça idari ve süreçsel boyuttaki değişime karşı direncin arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, çalışmanın sonuçları, kurumsallaşma kavramının tek boyutlu bir kavram olmadığını ve farklı boyutların örgütsel değişimi farklı biçimlerde etkilediğine işaret etmektedir. Burada belki de, biçimsellik, örgüt üyelerinin alışkanlıklarına nüfuz etmemiş kural ve prosedürleri temsil ederken, özerklik örgütlerin kendi teamüllerini oluşturarak alışkanlık haline getirdikleri rutinleri temsil etmektedir. Bu nedenle, alışkanlık edinmekle değişime karşı direnç arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünüldüğünde, biçimselliğin değişime karşı direnci negatif yönde, özerkliğin ise değişime karşı direnci pozitif yönde etkileyeceği anlaşılabilir bir durumdur.

Çalışmanın, değişim projesinin başarısına ilişkin önermeleri ise büyük ölçüde reddedilmektedir. Ancak bu sonuçların “yararlı yanlıslama” kapsamı içinde

değerlendirilmesiyle, değişim yazını için bazı açılımlar getirilebileceği düşünülebilir. Örneğin, örgütsel değişim yazını, değişimin kapsamı ne kadar büyükse, değişimin de o kadar zor gerçekleşeceği ve değişim projesinin başarılı olma ihtimalini azalacağını belirtmektedir. Bu çalışmada ise, idari boyuttaki değişimin başarıya bir etkisi yokken, süreçsel boyuttaki değişimin büyüklüğü başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlar, kamu bürokrasisinde idari boyutta değişimin büyüklüğünün değişim başarısıyla ilgili olmadığını, süreçsel boyutta ise değişim ne kadar bütüncül ve kapsamlı gerçekleştiriliyorsa değişimin o kadar başarılı olacağını göstermektedir. Sonuç itibariyle, örgütün iki boyutuna göre değişim büyüklüğünün değişim başarısına etkisi farklılaşmaktadır. Diğer yandan, benzer bir sonuç, bu iki boyuttaki değişime karşı direncin başarıya olan etkisinde ortaya çıkmıştır. Süreç boyutundaki değişime karşı direnç, beklendiği gibi başarıyı olumsuz yönde etkilerken, idari boyuttaki değişime karşı direnç olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, her şeyden önce, örgütsel değişim yazınındaki “direnç değişimi engeller” kanısına ters bir durum ortaya koymaktadır ya da bu durum değişimin yapıldığı boyuta göre değişmektedir. İdari boyutta belki de direnç, karşılığında değişimi yönlendirenleri motive etmekte ve başarıyı getirmektedir. Süreç boyutunda ise böylesi bir etki gözlenmemektedir.

Bulgular, biçimselliğin proje başarısını etkilemezken, özerkliğin beklenenin tam aksine proje başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, biçimselliğin direnci azaltmakla birlikte başarıyı etkilemediğine, özerkliğin ise direnci artırmakla birlikte proje başarısının olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bu sonuç, özerk kuruluşların direnç göstermekle birlikte, sahiplendikleri değişim projelerini gerçekleştirmekte başarılı olduklarını göstermektedir. Belki de bunda etkili olan, özerk kuruluşların yönetim ve koordinasyon konusunda görece daha güçlü bir kapasite oluşturmuş olabilecekleridir. Değişim ekibinin özelliklerinin proje başarısı üzerinde önemli bir etkisinin olmaması ise, bir başka ilginç bulgudur. Ekip özellikleri arasında sadece eğitim düzeyinin yükselmesinin proje başarısına etkisi anlamlıdır. Ancak diğer yanda proje ekibinin yabancı dil bilgisinin proje başarısına etkisi anlamlı ve olumsuz yöndedir. Dolayısıyla, Avrupalı meslektaşlarıyla birlikte çalışan yerel ekibin yabancı dil bilmesi sonucunda onlarla daha iyi bir iletişim kuruyor olmalarının proje başarısına olumlu bir etkisinin olmasından söz edilemez. Böyle oluyor olsa bile, yabancı dil bilgisinin proje başarısını olumsuz yönde olması, ancak

“yabancı dil bilme” ile ilintili ancak bu çalışmada ölçülmeyen bir başka değişkenin etkili olabileceğini akla getirmektedir.

Çalışmada ulaşılan bulguların yöntemsel eksiklik ya da hatalardan etkilenmiş olabileceği akla gelebilir. Özellikle, proje başarısına ilişkin modellerin açıklayıcılık düzeyinin düşük olması, proje başarısını ölçmek üzere proje fiş ve raporlarının kodlanmasının nitel yöntemlerle yapılmış olması neden olmuş olabilir. Araştırma sürecinde gözlemlendiği gibi, raporlar genellikle projenin başarıyla sonuçlandığı vurgulamakta ya da ima etmektedir. Bürokrasi içinde emir-komuta zinciri içinde gerçekleştirilen bu değişim projelerinin doğrudan örgütün performansı ile ilişkilendirilmiş olması ve örgütün prestijini etkileyecek olması, projelerin olduğundan başarılı göstermek gibi bir eğilimi desteklemiş olabilir. Bu çalışmada projenin ne ölçüde başarılı olduğu konusunda eşleşilen AB kuruluşlarının projelerdeki temsilcileriyle görüşme imkânı bulunamamıştır. Bu görüşmeler yapılabilmiş olsaydı belki de, gerçeğe daha yakın sonuçlar elde edilebilirdi.

Bu çalışma, bazı sınırlılıklar olsa da Avrupa Birliği üyelik sürecinde Türkiye’deki kamu örgütlerinin yaşadığı değişimi kısmen ortaya koymasından bu alanda yapılmış ilk ve özgün bir araştırma olmuştur. Bundan sonra bu çalışmayı örnek alarak çok daha kapsamlı görgül araştırmalar yapılabilir. Örgütsel değişim, kurumsal değişim gibi ilgili yazın incelendiğinde çoğunlukla ulusal ve uluslararası şirketlere yönelik araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma kamu örgütlerindeki değişimi incelemesi açısından sadece Türkiye için değil uluslararası yazına da önemli bir katkı ve açılım sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aiken, M., ve Hage, J. 1968. Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 33(6): 912-930.
- Alderfer, C. 1977. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34: 39-75. New York, NY, US: Free Press.
- Aldrich, H. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H.E., ve Auster, E. 1986. Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. B.M.Staw ve L.L.Cummings (der.), *Research in organizational behaviour*, 8: 165-198. Greenwich, CT: JAI Press.
- Altman, Y., ve Iles, P. 1998. Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development*, 17(1): 44-55.
- Argyris, C. 1982. *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ansell, C. K. 1997. Dual Networks in European Regional Development Policy. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 35: 347-375.
- Bales, R.F., ve Strodtbeck, F.L. 1951. Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46: 485-495.
- Balogun, J., ve Hope Hailey, V. 2004. *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Bamford, D.R., ve Forrester, P.L. 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5): 546-564.
- Bartunek, J.M. 1984. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-372.
- Baum, J.A.C., ve Oliver, C. 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 313-335.

- Beckhard, R., ve Harris, R.T. 1977. *Organizational Transitions*. New York: Addison-Wesley.
- Berger, P.L., ve Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bertalanffy, L.V. 1950. An outline of General System Theory. *British Journal of Philosophy of Science*, 1: 139-164.
- Bertalanffy, L.V. 1955. An essay on the relativity of categories. *Philosophy of Science*, 22: 243-263.
- Boeker, W. 1989. Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Buchanan, D., ve Boddy, D. 1992. The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity. *PH Publication, Hempstead, NY: Prentice Hall*. 31: 465-481.
- Buckho, A.A. 1994. Barriers to strategic transformation. In P.Shrivastava, A.Huff & J.Dutton (der.). *Advances in Strategic Management*, 10: 81-106. Greenwich, CT: JAI Press.
- Buğra, A. 1994. *State and modern enterprise in Turkey*. New York, NY: State University of New York Press.
- Burgelman, R.A., ve Sayles, L.R. 1986. *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Burke, R., ve Barron, S. 2007. *Project Management Leadership: Building Creative Teams*. Burke Publishing, UK.
- Burnes, B. 1996. No such thing as . . . a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10): 11-18.
- Burnes, B. 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
- By, R.T. 2005. Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4):369-380.
- Campbell, J.L. 2004. *Institutional Change and Globalization*, Princeton, New Jersey.

- Canterucci, J. 2001. What makes a Good Change Agent? *Journal of Management Portal*. Recklies Management Project: 18-22.
- Child, J. 1972. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.
- Child, J., ve Kieser, J. 1981. Development of organizations over time. P.Nystrom ve W.Starback (der.) *Handbook of organizational design*: 28-64. Oxford, England: Oxford University Press.
- Child, J., ve Smith, C. 1987. The context and process of organizational transformation- Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6): 565-593.
- Clark, B.R. 1960. *The open-door colleges: A case study*. New York: McGraw Hill.
- Clark, B.R. 1972. The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Clark, E., ve Soulsby, A. 1995. Transforming former state enterprises in the Czech Republic. *Organization Studies*, 16(2): 215-242.
- Clemens, E.S., ve Cook, J.M. 1999. Politics and Institutionalism Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25: 441-466.
- Covaleski, M.A., ve Dirsmith, M.W. 1988. An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33: 562-587.
- Cummings, T.G., ve Worley, C.G. 1993. *Organization Development and Change*. New York: West Publishing.
- Czaban, L., ve Whitley, R. 2000. Incremental organizational change in a transforming society: Managing turbulence in Hungary in the 1990s. *Journal of Management Studies*, 3: 371-393.
- Çelebioğlu, F. 1990. *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Çetin, F., ve Şeşen, H. 2012. Genel sistem kuramı ve örgüt araştırmaları içinde H.N. Basım ve C. Sözen (der.). *Örgüt Kuramları*: 55-89. İstanbul: Beta.

- D'Aunno, T., Sutton, R.I., ve Price, R.H. 1991. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34: 634-657.
- Daft, R.L. 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 21: 193-210.
- Daft, R.L. 1995. *Organization Theory & Design*, West Publishing Company.
- DiMaggio, P.J., ve Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P.J., ve Powell, W.W. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W.W.Powell & DiMaggio (der.). *The New Institution in Organizational Analysis*: 63-82. Chicago: University of Chicago Press.
- Dougherty, D. 1994. Commentary. In P.Shrivastava, A.Huff & J.Dutton (der.). *Advances in Strategic Management*, 10: 107-112. Greenwich, CT: JAI Press.
- Drake, B. 1997. Integrating Community Involvement and Service Learning into the Business Curriculum. *Western Academy of Management Press*. Squaw Valley, OR.
- Dunphy, D.C., ve Stace, D.A. 1988. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O.D. model. *Organization Studies*, 9(3): 317-334.
- Dunphy, D., ve Stace, D. 1993. The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8): 905-918.
- Dutton, J., ve Duncan, R.B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- Dutton, J.E., ve Dukerich J.M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptations. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B., ve Hunt, J.G. 1998. Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43: 87-126.

- Gaffney, S. 2010. Dynamics of organisational change the Belfast model, *Gestalt Journal of Australia and New Zealand*, 7(1): 75-88.
- Galaskiewicz, J., ve Wasserman, S. 1989. Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Geller, E.S. 2002. Leadership to Overcome Resistance to Change: It Takes More Than Consequence Control. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3): 29-49.
- Goltz, S.M., ve Hietapelto, A. 2002. Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22: 3-22, The Haworth Press.
- Gökşen, N.S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 4: 325-340.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Greenwood, R., ve Hinings, C.R. 1988. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3): 293-316.
- Greenwood, R., ve Hinings, C.R. 1993. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5): 1052-1081.
- Greenwood, R., ve Hinings, C.R. 1996. Understanding radical change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- Greve, H.R. 1998. Performance, aspirations and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- Grundy, T. 1993. *Managing Strategic Change*. London: Kogan Page.
- Hage, J., ve Aiken, M. 1967. Relationships of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 72-92.



- Hall, P.A., ve Soskice, D. 2001. *An Introduction to Varieties of Capitalism*. In: Hall, P.A.; Soskice, D. (der): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford Univ. Press, 1-68
- Hamilton, G.G. 1996. The theoretical significance of Asian business networks. *Asian Business Networks*, 283-298.
- Hamilton, G.G., ve Biggart, N.W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94 Ek: 52-94.
- Hammer, M., ve Stanton, S.A. 1995. *The reengineering revolution*. New York, NY: HarperCollins.
- Hannan, M.T., ve Freeman, J.H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M.T., ve Freeman, J.H. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hannan, M.T., ve Freeman, J.H. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hanson, K.O., ve Bollier, D. 1993. Jack Stack (Business Profit Sharing) Case No. 9993009. *The Business Enterprise Trust*. Harvard Business School. Harvard Press, Boston, MA.
- Harvey, T. R., ve Broyles, E. A. 2010. *Resistance to Change: A Guide to Harnessing Its Positive Power*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Plymouth, UK.
- Harzing, A.W., ve Sorge, A. 2003. The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 2: 187-214.
- Hatch, M.J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18: 657-663.
- Hedberg, B.L.T., Nystrom, P.C., ve Starbuck, W.H. 1976. Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 41-65.

- Hendry, J. 1999. Cultural theory and contemporary management organization. *Human Relations*, 52: 557-577.
- Heper, M. 1974. *Bürokratik yönetim geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti'nde gelişimi ve niteliği*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Heper, M. 2001. "The State and Bureaucracy: The Turkish Case in Historical Perspective," in Handbook of Comparative and Development Administration, Second Edition, Revised and Expanded (New York: Marcel Dekker, 2001): 1019-1028.
- Hiltrop, J. 1996. A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. *European Management Journal*, 14: 243-254.
- Hinings, B., ve Greenwood, R. 1988. The normative prescription of organizations in *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. L.G. Zucker (ed.), 53-70. Cambridge. MA: Ballinger.
- Hirsch, P. 1997. Putting the Organization back into the Organization Theory: Action, Change, and the New Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6 (2): 79-88.
- Hollingsworth, R. ve Boyer, R. 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holloway, S. 2002. *Airlines: Managing to Make Money*. Aldershot: Ashgate.
- Hooghe, L. 1996. Multi-Level Governance and European Integration. *Channels to Europe*, Hardcover: 81-83. Rowman and Littlefield Publishers, 1996.
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-112.
- Jepperson, R.L. 1991. *Institutions, institutional effects and institutionalism in The new institutionalism in organizational analysis*. W.Powell and P.DiMaggio (der.), 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Jepperson, R.L., ve Meyer, J.W. 1991. The public order and the construction of formal organizations. In Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Pres, 204-231.

- Jones, G.R. 1998. *Organizational Theory*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Joshi, K. 1991. A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation. *MIS Quarterly*, 15(2): 229-240.
- Judson, A.S. 1991. *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Kanter, R.M. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R.M., Stein, B. ve Jick, T. 1992. *The Challenges of Organizational Change: How Companies Experience and How Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Kauffman, Jr, D.L. 1980. *Systems One: An Introduction to Systems Thinking*. Minneapolis MN: Future Systems Inc.
- Kimberly, J., ve Miles, R. 1980. *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P., ve Cohen, D.S. 2002. *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kraatz, M.S., ve Moore, J.H. 2002. Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45: 120-143.
- Krdzalic, A., ve Coskun, M. 2008. *The Characteristics of Change Agents in the Context of Organizational Development*. IT-University of Göteborg (Gothenburg), University Publication.
- Lane, C. 1992. European business systems: Britain and Germany compared. *European Business Systems*, 64-97.
- Lapointe, L., ve Rivard, S. 2005. A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29 (3): 461-491.
- Laughlin, R.C. 1992. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2): 209-232.
- Lawler, E.E., ve Worley, C.G. 2006. *Built to Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ledford, G.E., Mohrman, A.M., ve Lawler, E.E. 1989. The phenomeon of large-scale organizational change. In A.M.Mohrman, S.A.Mohrman, G.E.Ledford, T.G.Cummings, E.E.Lawler,& Associates (Eds.), *Large-scale Organizational Change*: 1-31. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, K., ve Pennings, J.M. 2002. Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45: 144-162.
- Levitt, B., ve Nass, C. 1989. The lid on the garbage can: Institutional constraints on decision making in the technical core of college-text publishers. *Administrative Science Quarterly*, 34: 190-207.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group Dynamics, içinde G.W. Lewin (eds.) *Resolving Social Conflict*. London: Harper & Row.
- Lincoln, J.R., ve Kalleberg, A.L. 1994. *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press, New York.
- Litterer, J. 1969. *Organizations: Systems, Control and Adaption*. New York: John Wiley.
- Lounsbury, M. 2002. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45: 553-563.
- Luecke, R. 2003. *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Markus, M.L. 1983. Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26 (6): 430-444.
- Marsden, P.V., Cook, C.R., ve Knoke, D. 1994. Measuring organizational structures and environments. *The American Behavioral Scientist*, 37(7): 891-910.
- Maurice, M, Sorge, A., ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1: 59-86.
- Mayer, M.C.J., ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and systemness: National institutions and corporate change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 6: 933-959.

- McCann, J.E. 1991. Design principles for an innovating company. *Academy of Management Executive*, 5: 76-93.
- McCarthy, I.P., ve Ridgway, K. 2000. Cladistics: A Taxonomy for Manufacturing Organizations. *The International Journal of Manufacturing Technology Management*, 11: 16- 29.
- Meyer, A.D. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- Meyer, A.D. 1994. Rationalized environments. In Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (der.), *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 28-54.
- Meyer, A.D., Goes, J.B., ve Brooks, G.R. 1993. Organizations reacting to hyperturbulence. In G.P.Huber & W.H.Glick (der.), *Organizational Change and Redesign*: 66-111. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J.W., ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and caremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer, J.W., Scott, W.R. & Deal, T. 1983. Institutional and technical sources of organizational structure. In H.D.Stein (der.). *Organization and the Human Services*: 151-178. Philadelphia: Temple University Press.
- Meyer, J.W., Boli, J., Thomas, G.M., ve Ramirez, F.O. 1997, World society and the nation state, *American Journal of Sociology*, 103: 144–181.
- Meyer, J.W., ve Hannan, M. 1979. *National Development and the World System. Education, Economic, and Political Change*, University of Chicago Press., Chicago.
- Miller, D. 1982. Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19: 131-151.
- Miller, D. 1992. Environmental fit versus internat fit. *Organization Science*, 3: 159-178.
- Miller, D., ve Friesen, P. 1984. *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Milliken, F.J. 1990. Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretations of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1): 42-63.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mueller, F.U. 1994. Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 3: 407-428.
- Nelson, L. 2003. A case study in organizational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1): 18-30.
- Newman, K.L. 2000. Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25(3): 602-619.
- Nonas, K. 2005. *Vision versus Reality in Organizational Change*. Research Report, Stockholm: Goteborg University.
- O'Neill, M. 1996. *The Politics of European Integration*. Routledge Press. New York.
- Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 4: 563-588.
- Oreg, S. 2003 Resistance to Change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4): 680-693.
- Oreg, S. 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101: Psychology Press.
- Özen, Ş. 1996. *Bürokratik Kültür 1*. TODAİE Yayınları.
- Palmer, B. 2003. *Making Change Work: Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change*. Quality Press, Milwaukee.
- Palmer, D.A., ve Biggart, N.W. 2002. Organizational institutions. Joel A.C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*: 259-280. Oxford: Blackwell.
- Parsons, T. 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I-II. *Administrative Science Quarterly*, 1: 223-239.
- Pennings, J. 1979. Measures of organizational structure: A methodological note. *American Journal of Sociology*, 79 (3): 686-704.

- Perrow, C. 1970. *Organizational Analysis*. London: Tavistock.
- Perrow, C. 1986. *Complex Organizations: A critical essay*. New York: Random House.
- Pettigrew, A.M. 1985. *The awakening giant*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6): 649-670.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, 18-22, Boston, MA.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G.R. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Porras, J. I. 1978. Evaluation Methodology in Organizational Development: An Analysis and Critique. *Journal of Applied Behavioral Science*, 4: 39-58.
- Powell, W.W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis in *The new institutionalism in organizational analysis*. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (eds.), 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W.W., ve DiMaggio, P.J. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., ve Hinings, C.R. 1969. An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-137.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., ve Hinings, C.R. 1969. The context of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., ve Turner, C. 1968. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65-105.
- Quattrone, P., ve Hopper, T. 2001. What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12: 403-435.
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S.R., ve Duncan, R.B. 1988. The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision. In D.C. Hambrick (Ed.), *The*

- executive effect: Concepts and methods for studying top managers*: 205-233. Greenwich, CT: JAI Press.
- Romanelli, E., ve Tushman, M.L. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37: 1141-1166.
- Rooij, R.D. 2002. The impact of the European Union on local government in the Netherlands. *Journal of European Public Policy*, 9: 447-467.
- Rose, M. 1985. Universalism, culturalism and the Aix Group: Promise and problems of a societal approach to economic institutions. *European Sociological Review*, 1: 65-83.
- Sandholtz, W., ve Stone, A. 1998. *European Integration and Supranational Governance*. Oxford University Press, Oxford & New York.
- Sargut, A.S., Özen, Ş., Gökşen, N.S., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B., ve Yıldırım, E. 2007. *Örgüt Kuramları*. A.Selami Sargut ve Şükrü Özen (der.).
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W.R. 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511.
- Scott, W.R. 1994. Conceptualizing organizational fields. In Derlien, H.U., Gerhardt, U. Ve Scharpf, F.W. (der.), *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden: Nomos-Verlag-Gesellschaft, 203-221.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R., ve Meyer, J.W. 1983. The organization of societal sectors in *Organizational environments: ritual and rationality*. John W. Meyer ve W. Richard Scott (der.), 129-153. Beverly Hills, CA: Sage.
- Scott, W.R., ve Meyer, J.W. 1994. Developments in institutional theory. In Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (der.), *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-8.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grassroots: A study in the sociology of formal organizations*. New York: Harper Torchbooks.



- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. 1996. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Senior, B. 2002. *Organisational Change*. London: Prentice Hall.
- Senior, B. ve Fleming, J. 2006. *Organizational change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Singh, J.V., Tucker, D. ve House, R. 1986. Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193.
- Sisk, H.L. 1969. *Principles of Management. A Systems Approach to the Management Process*. NY: South-Western Publishing Company.
- Slack, T., ve Hinings, B. 1995. Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 17/5: 803-827.
- Smith, C., ve Meiksins, P. 1996. System, society and dominance effects in cross-national organizational analysis. *Work, Employment, and Society*, 2: 241-267.
- Sorge, A. 1996. Societal effects in cross-national organization studies: Conceptualizing diversity in actors and systems. *The Changing European Firm: Limits to Convergence*, 67-86.
- Starbuck, W.H. 1983. Organizations as action generators. *American Review of Sociology*, 48: 91-102.
- Staudenmayer, N., Tyre, M. ve Perlow, L. 2002. Time to change: Temporal shifts as enablers of organizational change. *Organization Science*, 13(5): 583-597.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., ve Dutton, J.E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- Stinchcombe, A.L. 1965. Social structure and organizations. J.G.March (der.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally and Company.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

- Suddaby, R., Greenwood, R. & Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Şeşen, H., ve Basım, H.N. 2008. Örgüt-Çevre İlişkisinde Uyum-Seçim Sorunsalına Bütünleştirici Bir Yaklaşım: Birlikte Evrim. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1): 170-186.
- Thornton, P. 2002. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45: 81-101.
- Tichy, N., ve Devanna, M. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Tichy, N., ve Ulrich D. 1984. Revitalizing organizations: The leadership role. In J.R. Kimberly & J.B.Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*: 240-264. Homewood, IL: Ir-win.
- Tolbert, P.S., ve Zucker, L.G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organization: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45: 163-179.
- Tushman, M., ve Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in L.L. Cummings and B.M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 7, 171-222, Greenwich, CT: JAI Press.
- Tushman, M.L., ve Anderson, P. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- Van de Ven, A.H., ve Poole, M.S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Virany, B., Tushman, M.L., ve Romanelli, E. 1992. Executive succession and organizational outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3: 72-91.

- Walgenbach, P., ve Tempel, A. 2007. Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44: 2-25. Blackwell Publishing, Malden, MA, US.
- Walsh, K., Hinings, C.R., Greenwood, R., ve Ranson, S. 1981. Power and advantage in organizations. *Organization Studies*, 2: 131-152.
- Ward, S., ve Williams, R.H. 1997. Constructing the European spatial Development Perspective. From hierarchy to Networks? *European Planning Studies* (re-print, 2000), 8: 357-365. Routledge, Taylor & Francis Group Publishers.
- Weber, Max. 1996 (1947). *Sosyoloji yazıları*. (Gerth, H. H., ve Mills, C. Wrights. From Max Weber: Essays in Sociology. Çeviren: Taha Parla) İstanbul: İletişim.
- Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 2: 153-182.
- Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. 2000. *Developing Capitalisms: The comparative analysis of emerging business systems in the South*. Sage.
- Whitley, R., ve Czaban, L. 1998. *Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary*. *Organization Studies*, 19: 259-280.
- Whittington, R. 1992. Putting giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 6: 693-712.
- Wilkinson, B. 1996. Culture, institutions and business in East Asia. *Organization Studies*, 3: 421-447.
- Wilson, D.C. 1992. *A Strategy of Change*. London: Routledge.
- Zilber, T. 2002. Institutionalization as an interplay between actions meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45: 234-254.

Zucker, L.G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.

Zucker, L.G. 1983. Organizations as institutions. In S.B.Bacharach (ed.). *Research in the Sociology of Organizations*: 1-42. Greenwich, CT: JAI Press.

**EK-1: TÜRKİYE’DE UYGULANMIŞ EŞLEŞTİRME PROJELERİ**

	<b>Proje Adı</b>	<b>Türkiye Kamu Örgütü</b>	<b>AB Ülkesi</b>	<b>AB Kamu Örgütü</b>
<b>1</b>	Türkiye’de Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi	Adalet Bakanlığı	İngiltere	Milli Denetimli Serbestlik Bürosu
<b>2</b>	Türkiye’de İstinaf Mahkemelerinin Kurulması	Adalet Bakanlığı	Hollanda	Adalet Konseyi
<b>3</b>	Yapı Malzemeleri Alanındaki Piyasa Gözetimi ve Denetiminin Desteklenmesi	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	İngiltere	Belediyeler ve Yerel Hükümet Dairesi
<b>4</b>	İş Teftiş Sisteminin İyileştirilmesi	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Almanya	Federal Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı
<b>5</b>	Kişisel Koruyucu Donanımlar için Piyasa Gözetiminin Desteklenmesi	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Finlandiya	Kamu Yönetimi Enstitüsü
<b>6</b>	Çevre ve Orman Bakanlığı’nın Gürültü ve Özel Atık Yönetimi Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Çevre ve Orman Bakanlığı	Almanya	Çevre Koruma ve Nükleer Güvenlik Federal Bakanlığı
<b>7</b>	Hava Kalitesi, Atık Yönetimi ve Kimyasallar Alanında Türkiye’ye Destek Projesi	Çevre ve Orman Bakanlığı	Almanya	Çevre Koruma ve Nükleer Güvenlik Federal Bakanlığı

<b>8</b>	Kuşlar ve Habitat Yönetmeliklerinin (CITES Anlaşması) Uygulanmasında Yardım	Çevre ve Orman Bakanlığı	Almanya	Çevre, Doğanın Korunması ve Nükleer Güvenlik Federal Bakanlığı
<b>9</b>	Türk Limanlarında ve Kıyılarında Deniz Güvenliğinin Geliştirilmesi	Denizcilik Müsteşarlığı	Almanya	Ulaşım, Konut ve Şehir Sorunları Federal Bakanlığı
<b>10</b>	Türkiye'deki Deniz Taşımacılığının Güvenliğinin Artırılmasına Destek	Denizcilik Müsteşarlığı	İspanya	Ramolquez Maritimos,S.A
<b>11</b>	Türkiye'de Su Sektörünün Yeniden Yapılanması için Destek Projesi	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	Hollanda	Tarım, Doğa ve Gıda Kalitesi Bakanlığı
<b>12</b>	Türkiye'de Ürün Güvenliği Sisteminin Kurulması için Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	Dış Ticaret Müsteşarlığı	Hollanda	Tarım, Doğa ve Gıda Kalitesi Bakanlığı
<b>13</b>	İfade Alma Teknikleri ve İfade Alma Odalarının İyileştirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Avusturya	Ludwig Boltzmann İnsan Hakları Enstitüsü
<b>14</b>	İnsan Ticaretiyle Mücadelenin Güçlendirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Almanya	Berlin Polis Teşkilatı
<b>15</b>	Organize Suçlara Karşı Mücadelenin Güçlendirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Almanya	Baden-Württemberg İçişleri Bakanlığı

<b>16</b>	Suçun Finans Kaynakları, Kara Paranın Aklama ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Güçlendirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Almanya	Baden-Württemberg İçişleri Bakanlığı
<b>17</b>	Türk Polis Teşkilatının Adli Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Almanya	Federal Polis Teşkilatı
<b>18</b>	Türk Polis Teşkilatının Sorumluluğunun, Etkinliğinin ve Verimliliğinin Güçlendirilmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	İspanya	Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>19</b>	Türk Polisi'nin Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları İhlalleri ile Mücadelesinin Desteklenmesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Danimarka	Patent ve Tescil Ofisi
<b>20</b>	Türkiye'nin İltica ve Göç Stratejisinin Uygulanması için Bir Eylem Planı Geliştirilmesine Destek Sağlanması	Emniyet Genel Müdürlüğü	Danimarka	Danimarka Göç Hizmetleri Müdürlüğü
<b>21</b>	Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)	İtalya	Elektrik ve Gaz Düzenleme Kurulu (AEEG)

<b>22</b>	Türkiye Sınır Ötesi Elektrik Ticaretinin En Etkin AB Uygulamaları ile Uyumu için Koşulların Güçlendirilmesi	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Fransa	Elektrik İletim Ağı (RTE)
<b>23</b>	Türkiye’de Enerji Verimliliğinin Artırılması Projesi	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Fransa	Çevre ve Enerji Yönetimi Ajansı
<b>24</b>	Gelir İdaresinin Kapasitesinin Geliştirilmesi	Gelirler Genel Müdürlüğü	Almanya	Maliye Federal Bakanlığı
<b>25</b>	Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Sonradan Kontrol ve Eğitim	Gümrük Müsteşarlığı	Almanya	Federal Maliye Bakanlığı
<b>26</b>	Türk Gümrük İdaresinin Modernleştirilmesi Projesi	Gümrük Müsteşarlığı	İtalya	Gümrük Ajansı
<b>27</b>	Türkiye’nin Entegre Sınır Yönetim Stratejisinin Uygulanması için Bir Eylem Plan Geliştirilmesine Destek Sağlanması	İçişleri Bakanlığı	Fransa İngiltere	İçişleri Bakanlığı
<b>28</b>	Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü	Hollanda	Sosyal İşler ve İstihdam Bakanlığı
<b>29</b>	Türk Kamu İhale Sisteminin Güçlendirilmesi	Kamu İhale Kurumu	İtalya	Ekonomi ve Maliye Bakanlığı



<b>30</b>	Korsanlıkla Mücadele Çerçevesinde Fikri Mülkiyet Hakları Alanında Türkiye'nin Tam Uyumunun Desteklenmesi	Kültür ve Turizm Bakanlığı	Yunanistan	Avrupa Kamu Hukuku Merkezi
<b>31</b>	E-Devlet Kapsamında Genel Devlet Sektörü İçerisinde Yer Alan Tüm Kurumların Muhasebe Verilerinin Toplanması için Kapasite Geliştirilmesi	Maliye Bakanlığı	İtalya	Ekonomi ve Finans Bakanlığı
<b>32</b>	Kara Para Aklama ile Mücadele Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Maliye Bakanlığı	İtalya	Ekonomi ve Maliye Bakanlığı
<b>33</b>	Hava Kalitesi Ölçüm Ağlarının İşletilmesine Yönelik Eğitim Projesi	Sağlık Bakanlığı	Hollanda	Kamu Sağlığı ve Çevre Ulusal Enstitüsü
<b>34</b>	Sağlık Bakanlığı'nın Biyosidal Ürünler Alanında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi	Sağlık Bakanlığı	Avusturya	Federal Çevre Ajansı
<b>35</b>	Sağlık Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Tıbbi Cihazlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	Sağlık Bakanlığı	Slovakya	Standartlar, Metroloji ve Test Bürosu

<b>36</b>	Sağlık Bakanlığı'nın Su Alanında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi	Sağlık Bakanlığı	Fransa	Ekoloji ve Sürdürülebilir Kalkınma Bakanlığı
<b>37</b>	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Dokuma ve Diğer Alanlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Almanya	Ekonomi ve Teknoloji Federal Bakanlığı
<b>38</b>	Türk Uygunluk Değerlendirme Birimlerine ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na Yeni Yaklaşım Direktiflerinin Uygulanmasına Destek	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Almanya	Materyal Araştırma ve Test Etme Federal Enstitüsü
<b>39</b>	Sayıştay'ın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Sayıştay	İngiltere	Milli Denetim Ofisi
<b>40</b>	Sermaye Piyasası Kurulu'nun AB Sermaye Piyasası Standartlarına Uyumunun Desteklenmesi	Sermaye Piyasası Kurulu	Almanya	Maliye Federal Bakanlığı
<b>41</b>	Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) Kırsal Kalkınma Ödeme Ajansının Kurulması	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Avusturya	Tarım, Orman, Çevre ve Su Yönetimi Bakanlığı

<b>42</b>	Türkiye'nin AB Veterinerlik Mevzuatına Uyumunun Sağlanması	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Almanya	Tüketicinin Korunması, Gıda ve Tarım Federal Bakanlığı
<b>43</b>	Balıkçılık Sektörünün Yasal ve İdari Olarak AB Mevzuatına Uyumu	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Hollanda	Tarım, Doğa ve Gıda Kalitesi Bakanlığı
<b>44</b>	Bitki Pasaportu Sistemi ve Operatörlerin Kayıt Altına Alınması	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Almanya	Kültür Bitkileri için Federal Araştırma Merkezi
<b>45</b>	Gıda Güvenliği ve Kontrol Sisteminin Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Almanya	Tüketicinin Korunması, Gıda ve Tarım Federal Bakanlığı
<b>46</b>	Nitrat Direktifinin Uygulanmasının Desteklenmesi ve Güçlendirilmesi	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Avusturya	Çevre Ajansı
<b>47</b>	Pilot Türk Çiftliği Muhasebe Veri Ağı Kurulumu	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Danimarka	Gıda ve Kaynak Ekonomisi Enstitüsü
<b>48</b>	Türk Balıkçılık Sisteminde Stok Değerlendirmenin Başlatılması	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Hollanda	Deniz Kaynakları ve Eko-Sistem Çalışmaları Enstitüsü

<b>49</b>	Türkiye'de Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi ve AB'ye Uyumunu	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Fransa	Tarım Bakanlığı
<b>50</b>	Yeni Sınır Kontrol Noktalarının Kurulması	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Yunanistan	Avrupa Kamu Hukuku Merkezi
<b>51</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Türkiye Büyük Millet Meclisi	Macaristan	Milli Meclisi
<b>52</b>	Demiryolu Taşımacılığı Sektörünün Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi	Ulaştırma Bakanlığı	Almanya	Ulaşım, Konut Edindirme ve Kırsal Kalkınma Federal Bakanlığı ve Alman Demiryolları
<b>53</b>	Türk Karayolu Taşımacılık Sektörüne Destek	Ulaştırma Bakanlığı	Hollanda	Ulaşım, Kamu İşleri ve Su Yönetimi Bakanlığı

**EK-2: ANKET KÂĞIDI HAZIRLANMADAN ÖNCE GÖRÜŞÜLEN PROJELER**

<b>Proje Adı</b>	<b>Türkiye Kamu Örgütü</b>	<b>AB Ülkesi</b>	<b>AB Kamu Örgütü</b>
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (İnşaat Malzemeleri Alanında Piyasa Gözetimi Desteği)	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	İngiltere	Belediyeler ve Yerel Hükümet Dairesi
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Kişisel Korunma Ekipmanı Alanında Piyasa Gözetimi Desteği)	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Finlandiya	Kamu Yönetimi Enstitüsü
Çevre ve Orman Bakanlığı'nın Özel Atık Yönetimi Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Çevre ve Orman Bakanlığı	Almanya	Çevre, Doğanın Korunması ve Nükleer Güvenlik Federal Bakanlığı
Çevre ve Orman Bakanlığı'nın Gürültü Yönetimi Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Çevre ve Orman Bakanlığı	Almanya	Çevre, Doğanın Korunması ve Nükleer Güvenlik Federal Bakanlığı
Türkiye'deki Deniz Taşımacılığının Güvenliğinin Artırılmasına Destek	Denizcilik Müsteşarlığı	İspanya	Ramolquez Maritimos,S.A

Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü'nün Kurumsal ve İdari Kapasitesinin Geliştirilmesi	Devlet Planlama Teşkilatı	İtalya	Ekonomi ve Maliye Bakanlığı
Vergi Dairesi Kapasite Geliştirmesi	Gelirler Genel Müdürlüğü	Almanya	Maliye Federal Bakanlığı
Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Sonradan Kontrol ve Eğitim	Gümrük Müsteşarlığı	Almanya	Federal Maliye Bakanlığı
Türk Kamu İhale Sisteminin Güçlendirilmesi	Kamu İhale Kurumu	İtalya	Ekonomi ve Maliye Bakanlığı
Sağlık Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Tıbbi Cihazlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	Sağlık Bakanlığı	Slovakya	Standartlar, Metroloji ve Test Bürosu
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Dokuma ve Diğer Alanlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Almanya	Ekonomi ve Teknoloji Federal Bakanlığı
Sayıştay'ın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Sayıştay	İngiltere	Milli Denetim Ofisi

Gıda Güvenliği ve Kontrol Sisteminin Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Almanya	Tüketicinin Korunması, Gıda ve Tarım Federal Bakanlığı
Kırsal Kalkınma Planının Etkili Uygulanması için İdari Kapasitenin Güçlendirilmesi	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı	Hollanda	Tarım, Doğa ve Gıda Kalitesi Bakanlığı
Karayolu Sektörünün Güçlendirilmesi Projesi	Ulaştırma Bakanlığı	Hollanda	Ulaşım, Kamu İşleri ve Su Yönetimi Bakanlığı

**EK-3: ANKETİN TEST EDİLDİĞİ KAMU KURUMLARI**

<b>Proje Adı</b>	<b>Kurum</b>	<b>Pozisyon</b>
Tüm Projeler	Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB)	Eşleştirme Projeleri Koordinatörü
Ürün Güvenliği Sisteminin Türkiye'de Kurulmasına Yönelik Olarak Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	Dış Ticaret Müsteşarlığı	Müsteşar, Dış Ticaret Standardizasyon Genel Müdür Yrd., Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Uzmanı
Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin (TBMM) Kapasitesinin Güçlendirilmesi	Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)	Araştırma Merkezi Md. Yrd.
Türk Polisinin Denetime Açıklığının, Verimliliğinin ve Etkinliğinin Geliştirilmesi Projesi	Emniyet Genel Müdürlüğü	Emniyet Genel Müdür Yardımcısı
Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (İnşaat Malzemeleri Alanında Piyasa Gözetimi Desteği)	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	Avrupa Birliği Uzmanı
Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Sonradan Kontrol ve Eğitim	Gümrük Müsteşarlığı	Avrupa Birliği Uzmanı



## EK-4: ANKET KAĞIDI

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencisiyim. Prof. Dr. Şükrü ÖZEN'in danışmanlığında Türkiye'de Avrupa Birliği eşleştirme (twinning) projesi uygulayan kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel değişim ve değişime karşı direnç boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen doktora tezime üzerinde çalışmaktayım.

Kurumunuzun uygulamış olduğu eşleştirme projesi hakkında bilgi ve birikim sahibi olduğunuzu düşünerek ekte dört bölüm halinde yer alan anket sorularını yanıtlamanız için tarafınıza sunuyorum. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, eşleştirme projesinden bağımsız olarak kurumunuzun kurumsallaşma düzeyini ölçmeye çalışan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde, eşleştirme projesinin uygulanması neticesinde kurumunuzda yaşanan yapısal (idari) ve süreçsel değişimin derecesi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Dördüncü bölümde ise yaşanan bu değişime karşı kurum personelinin gösterdiği direnç seviyesini anlamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

Lütfen ankette yer alan sorulara içtenlikle ve yansız olarak cevap veriniz. Hiçbir soruyu atlamadan tüm soruları cevaplamaya çalışınız. Araştırmamız “*olması gereken*” değil “*olani*” ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, lütfen soruları gerçekte nasıl düşündüğünüzü yansıtacak biçimde cevaplayınız.

Lütfen anketi bizzat kendiniz doldurunuz. Cevaplarınız araştırma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Anket neticesinde elde edilen sonuçlar anonim olarak rapor edilecektir. Herhangi bir konuda bilgi almak veya iletmek istediğinizde aşağıdaki telefonları arayabilirsiniz: **Tel: (312) 420 62 86–87 (Neriman Hanım) Mobil: 0 (532) 520 77 94**

Anket kâğıdını doldurduktan sonra **Halkla İlişkiler Binası A Blok 1.Kat 4.Banko TBMM/ANKARA** adresine elden veya posta/kargo ile gönderebilirsiniz. Talep etmeniz durumunda anket kâğıdının makamınızdan alınması da mümkün olacaktır. Anket kâğıdını e-posta ile göndermeniz ve anketi cevaplayan kişinin belli olmasının sorulara verdiğiniz cevapları etkilemeyeceğini düşünüyorsanız [abdullahcaliskan@tmm.gov.tr](mailto:abdullahcaliskan@tmm.gov.tr) e-posta adresime de gönderebilirsiniz. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Abdullah ÇALIŞKAN**

## I.BÖLÜM

---

1. Çalıştığınız Kurum/Başkanlık/Genel Müdürlük:

2. Kurumdaki Pozisyonunuz:

- Müsteşar  Müsteşar Yrd.  Başkan  Başkan Yrd.  Genel Sekreter  
 Genel Sekreter Yrd.  Genel Md.  Genel Md.Yrd.  Daire Bsk.  
 Daire Bsk.Yrd.  Şube Md.  Şube Md.Yrd.  Müdür  Müdür Yrd.  
 Uzman  Uzman Yrd.  Şef  Mühendis  Memur  Diğer.....

3. Kurumdaki Çalışma Süreniz (yıl):

4. Kamu Sektöründe Çalışma Süreniz (yıl):

5. Eşleştirme Projesinin Adı:

6. Eşleştirme Projesinde Görev Aldınız mı?  Hayır  Evet

7. Görev Aldınız ise Projedeki Göreviniz:

8. Yaşınız:

9. Cinsiyetiniz:  Erkek  Bayan

10. Eğitim Düzeyiniz:  Lise  Üniversite  Y.Lisans  Doktora

11. Yabancı Dil Düzeyiniz:

- A. İngilizce:  Az  Orta  İyi  Çok İyi  
B. Fransızca:  Az  Orta  İyi  Çok İyi  
C. Almanca:  Az  Orta  İyi  Çok İyi  
D. Diğer:  Az  Orta  İyi  Çok İyi

12. Yurt Dışı Deneyiminiz:  Yok  Var

11.A. Varsa kaç yıl:

13. Hangi Ülkelerde Ne Amaçla Kaldınız (master, staj, vb.):

.....  
.....  
.....

## II. BÖLÜM

**Bu bölümde yer alan maddelere “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” aralığında 5 düzeyde cevap verebilirsiniz. Lütfen size uygun düşen kutucuğa “X” işareti koyunuz.**

NO	MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumuz dışardan başka bir kurum (akredite/lisans) tarafından belli aralıklarla kontrol edilmektedir.					
2	Kurumumuz benzer kurumların kurduğu bir yapılanmaya üyedir.					
3	Diğer kurumların uygulamaları kurumumuzun performansını yakından ilgilendirir.					
4	Kurumumuzun birçok uygulaması uluslararası örgütler (Avrupa Birliği, IMF, Dünya Bankası, vb.) tarafından düzenlenmektedir.					
5	Kurumumuzun üst yönetimi genelde kurum içinden gelmiş kişilerden oluşur.					
6	Kurumumuzun üst yönetimi çok sık değişmektedir.					
7	Kurumumuzun üst yönetimi gücünü sadece bulunduğu makamdan alır.					

8	Kurumumuzda imtiyazlı bir personel bulunmamaktadır.					
9	Kurum içi yükselme sistemi tarafsızdır.					
10	Kurumumuzun faaliyetleri çoğunlukla siyasilere etkilenir.					
11	Kurumumuzda yeni göreve başlayan bir kişi, iyi performans göstermesi halinde bir gün üst yönetime gelebileceğine inanır.					
12	Kurum dışından bir müdahale veya tavsiye, alacağımız kararları etkilemez.					
13	Kurumumuzda herhangi bir personel kendi görev ve sorumluluk alanına giren bir konuda kendi başına karar almaya yetkilidir.					
14	Üst yönetimin veya amirimin baskısı alacağım kararı etkilemez.					
15	Kurumumuzun taşra teşkilatı tarafından alınması gereken kararlar kontrolü ve gücü elinde tutmak amacı ile merkezden alınmaktadır.					
16	Kurumumuzun toplumumuzda itibarı yüksektir.					
17	Kurumumuz bazı fonksiyonlarını yerine getiremese de kurumumuza ayrılan bütçe bundan etkilenmez.					

18	Kurumumuzun performansı düşük olsa da bu kamuoyunda eleştiri konusu olmaz.					
19	Kurumumuzun personelin görev ve sorumluluklarını açık ve net olarak tanımlayan teşkilat yasası bulunmaktadır.					
20	Kurumumuz tamamen yasalarla kendine tanınan görev alanı içinde çalışır.					
21	Kurumumuzun amacı çerçevesinde birimler arasında gerekli işbölümü yapılmıştır.					
22	Kurumumuzdaki birimler arasındaki yazılı ve sözel iletişim süreci sorunsuz çalışmaktadır.					
23	Kurum personelinin görev ve sorumluluk alanı yazılı olarak belirlenmiştir.					
24	Kurumumuzda yapılan işin niteliği ve kalitesi işi yapan kişiye göre değişmez.					
25	Her kurum personelinin işini yaparken kendine özgü kuralları vardır.					
26	Kurum personeli gerekli olduğu zaman üstünden destek alabilmektedir.					
27	Kurum personelinin herhangi bir neden ile görevinin başında olmadığı zaman yapılan iş aksamaz.					

28	Kurum personelinin kurum kurallarına uyup uymadığı her an kontrol edilmektedir.					
29	Kurum içi talimatlar tamamen yazılı olarak yapılır.					
30	Kurumumuzda karar alma süreçleri yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde yazılı olarak belirlenmiştir.					
31	Kurum personelimiz bir üstünden onay almadan yaptığı iş ile ilgili karar alma noktasında inisiyatif kullanmaz.					
32	Kurumumuz personeli kendi yetki ve sorumluluk alanına giren yeni politikaların kararlaştırılması sürecinde aktif olarak yer alır.					

### III. BÖLÜM

**Bu bölümde yer alan maddelere “Hiçbir değişiklik olmadı” ile “Çok önemli değişiklikler oldu” aralığında 5 düzeyde cevap verebilirsiniz. Lütfen size uygun düşen kutucuğa “X” işareti koyunuz.**

<b>Avrupa Birliği Eşleştirme Projesi Kurumumuzda Uygulandıktan Sonra...</b>						
<b>NO</b>	<b>MADDELER</b>	<b>Hiçbir Değişiklik Olmadı</b>	<b>Küçük Çaplı Değişiklikler Oldu</b>	<b>Dikkate Değer Değişiklikler Oldu</b>	<b>Önemli Değişiklikler Oldu</b>	<b>Çok Önemli Değişiklikler Oldu</b>
1	Kurumumuzun stratejik planlamasında (vizyon, misyon, hedef)					
2	Kurumumuzun teşkilat şemasında					
3	Merkez birimlerinin teşkilatlanmasında					
4	Kurumumuzun personel sayısında					
5	Kurumumuzun görev tanımlarında					
6	Kurumumuzun yetki tanımlarında					
7	Kurumumuzun eğitim sisteminde					
8	Kurum personelinin uzmanlaşmasında					
9	Kurumumuzun çalışma esaslarını belirleyen mevzuatta (kanun, yönetmelik, genelge, vb.)					

10	Birimlerin yetki ve sorumluluklarında					
11	Kurumumuzun iletişim sisteminde (yazılı ve sözlü)					
12	Kurum hizmetinin standartlaşma düzeyinde					
13	Kurum içi işbölümünde					
14	Kural, iş tanımı, iş emri, vb. süreçlerin yazılı hale gelmesinde					
15	Kurumumuzun iş yapma biçimlerinde					
16	Kurumumuzun iş akışlarında					
17	Kurumumuzda uygulanan prosedürlerde					
18	Kurumumuzun mevcut yasa ve yönetmeliklerinin uygulamasında					
19	Kurumumuzun çevresine verdiği hizmetlerde					
20	Avrupa Birliği mevzuatının uygulanmasında					
21	Kurumumuzun bilgi işlem uygulamalarında					
22	Kurumumuzun kullandığı teknolojide					
23	Kurumumuzun insan kaynakları uygulamalarında					



<b>24</b>	Kurumumuzun denetim ve kontrol süreçlerinde					
<b>25</b>	Kurumumuzun karar alma süreçlerinde					
<b>26</b>	Kurumumuzun iletişim süreçlerinde					

#### IV. BÖLÜM

**Bu bölümde yer alan maddelere “Hiçbir direnç göstermedi” ile “Çok önemli düzeyde direnç gösterdi” aralığında 5 düzeyde cevap verebilirsiniz. Lütfen size uygun düşen kutucuğa “X” işareti koyunuz.**

<b>Avrupa Birliği Eşleştirme Projesi Sonucunda Kurum Personelimiz...</b>						
<b>NO</b>	<b>MADDELER</b>	<b>Hiçbir Direnç Göstermedi</b>	<b>Çok Küçük Çaplı Bir Direnç Gösterdi</b>	<b>Dikkate Değer Ölçüde Direnç Gösterdi</b>	<b>Önemli Ölçüde Direnç Gösterdi</b>	<b>Çok Önemli Düzeyde Direnç Gösterdi</b>
1	Kurumumuzun stratejik planlamasında (vizyon, misyon, hedef) yapılan değişikliğe					
2	Kurumumuzun teşkilat şemasında yapılan değişikliğe					
3	Merkez birimlerinin teşkilatlanmasında yapılan değişikliğe					
4	Kurumumuzun personel sayısında yapılan değişikliğe					
5	Kurumumuzun görev tanımlarında yapılan değişikliğe					
6	Kurumumuzun yetki tanımlarında yapılan değişikliğe					
7	Kurumumuzun eğitim sisteminde yapılan değişikliğe					
8	Kurum personelinin uzmanlaşmasında yapılan değişikliğe					

<b>9</b>	Kurumumuzun çalışma esaslarını belirleyen mevzuatta (kanun, yönetmelik, genelge, vb.) yapılan değişikliğe					
<b>10</b>	Birimlerin yetki ve sorumluluklarında yapılan değişikliğe					
<b>11</b>	Kurumumuzun iletişim sisteminde (yazılı ve sözlü) yapılan değişikliğe					
<b>12</b>	Kurum hizmetinin standartlaşma düzeyinde yapılan değişikliğe					
<b>13</b>	Kurum içi iş bölümünde yapılan değişikliğe					
<b>14</b>	Kural, iş tanımı, iş emri, vb. süreçlerin yazılı hale gelmesinde yapılan değişikliğe					
<b>15</b>	Kurumumuzun iş yapma biçimlerinde yaşanan değişime					
<b>16</b>	Kurumumuzun iş akışlarında yaşanan değişime					
<b>17</b>	Kurumumuzda uygulanan prosedürlerde yaşanan değişime					
<b>18</b>	Kurumumuzun mevcut yasa ve yönetmeliklerinin uygulamasında yaşanan değişime					
<b>19</b>	Kurumumuzun çevresine verdiği hizmetlerde yapılan değişikliğe					

20	Avrupa Birliği mevzuatının uygulanmasında yaşanan değişime					
21	Kurumumuzun bilgi işlem uygulamalarında yaşanan değişime					
22	Kurumumuzun kullandığı teknolojide yaşanan değişime					
23	Kurumumuzun insan kaynakları uygulamalarında yaşanan değişime					
24	Kurumumuzun denetim ve kontrol süreçlerinde yaşanan değişime					
25	Kurumumuzun karar alma süreçlerine yaşanan değişime					
26	Kurumumuzun iletişim süreçlerinde yaşanan değişime					

*Teşekkürler...*

**EK-5: ANKETE KATILAN EŞLEŞTİRME PROJELERİNİN DAĞILIMI**

	<b>Eşleştirme Projesi Adı</b>	<b>Anket Sayısı</b>
1	Balıkçılık Sektörünün Yasal ve İdari Olarak AB Mevzuatına Uyumu	3
2	Bitki Pasaportu Sistemi ve Operatörlerin Kayıt Altına Alınması	6
3	Çevre ve Orman Bakanlığı'nın Gürültü ve Özel Atık Yönetimi Kapasitesinin Güçlendirilmesi	7
4	Demiryolu Taşımacılığı Sektörünün Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi	7
5	E-Devlet Kapsamında Genel Devlet Sektörü İçerisinde Yer Alan Tüm Kurumların Muhasebe Verilerinin Toplanması için Kapasite Geliştirilmesi	3
6	Gelir İdaresinin Kapasitesinin Geliştirilmesi	7
7	Gıda Güvenliği ve Kontrol Sisteminin Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi	3
8	Hava Kalitesi Ölçüm Ağlarının İşletilmesine Yönelik Eğitim Projesi	3
9	Hava Kalitesi, Atık Yönetimi ve Kimyasallar Alanında Türkiye'ye Destek Projesi	3
10	İfade Alma Teknikleri ve İfade Alma Odalarının İyileştirilmesi	4
11	İnsan Ticaretiyle Mücadelenin Güçlendirilmesi	5
12	İş Teftiş Sisteminin İyileştirilmesi	4
13	Kara Para Aklama ile Mücadele Kapasitesinin Güçlendirilmesi	7
14	Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) Kırsal Kalkınma Ödeme Ajansının Kurulması	1
15	Kişisel Koruyucu Donanımlar için Piyasa Gözetiminin Desteklenmesi	6
16	Korsanlıkla Mücadele Çerçevesinde Fikri Mülkiyet Hakları Alanında Türkiye'nin Tam Uyumunun Desteklenmesi	8
17	Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	5

18	Kuşlar ve Habitat Yönetmeliklerinin (CITES Anlaşması) Uygulanmasında Yardım	3
19	Nitrat Direktifinin Uygulanmasının Desteklenmesi ve Güçlendirilmesi	4
20	Organize Suçlara Karşı Mücadelenin Güçlendirilmesi	3
21	Pilot Türk Çiftliği Muhasebe Veri Ağı Kurulumu	2
22	Sağlık Bakanlığı'nın Biyosidal Ürünler Alanında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi	3
23	Sağlık Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Tıbbi Cihazlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	3
24	Sağlık Bakanlığı'nın Su Alanında Yürüttüğü Mevzuat Uyumu ve Uygulama Çalışmalarının Desteklenmesi	5
25	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Kapasitesinin Artırılması (Doküman ve Diğer Alanlar Konusunda Piyasa Gözetimi Desteği)	1
26	Sayıştay'ın Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi	3
27	Sermaye Piyasası Kurulu'nun AB Sermaye Piyasası Standartlarına Uyumunun Desteklenmesi	14
28	Suçun Finans Kaynakları, Kara Paranın Aklama ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Güçlendirilmesi	1
29	Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi	3
30	Türk Balıkçılık Sisteminde Stok Değerlendirmenin Başlatılması	1
31	Türk Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Sonradan Kontrol ve Eğitim	6
32	Türk Gümrük İdaresinin Modernleştirilmesi Projesi	3
33	Türk Kamu İhale Sisteminin Güçlendirilmesi	2
34	Türk Karayolu Taşımacılık Sektörüne Destek	3
35	Türk Limanlarında ve Kıyılarında Deniz Güvenliğinin Geliştirilmesi	3
36	Türk Polis Teşkilatının Adli Kapasitesinin Güçlendirilmesi	4

37	Türk Polis Teşkilatının Sorumluluğunun, Etkinliğinin ve Verimliliğinin Güçlendirilmesi	6
38	Türk Polisi'nin Fikri ve Sınâî Mülkiyet Hakları İhlalleri ile Mücadelesinin Desteklenmesi	2
39	Türk Uygunluk Değerlendirme Birimlerine ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na Yeni Yaklaşım Direktiflerinin Uygulanmasına Destek	1
40	Türkiye'de Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi	10
41	Türkiye'de Enerji Verimliliğinin Artırılması Projesi	1
42	Türkiye'de İstinaf Mahkemelerinin Kurulması	2
43	Türkiye'de Su Sektörünün Yeniden Yapılanması için Destek Projesi	3
44	Türkiye'de Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi ve AB'ye Uyum	2
45	Türkiye'de Ürün Güvenliği Sisteminin Kurulması için Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	4
46	Türkiye'deki Deniz Taşımacılığının Güvenliğinin Artırılmasına Destek	4
47	Türkiye'nin AB Veterinerlik Mevzuatına Uyumunun Sağlanması	1
48	Türkiye'nin Entegre Sınır Yönetim Stratejisinin Uygulanması için Bir Eylem Plan Geliştirilmesine Destek Sağlanması	2
49	Türkiye'nin İltica ve Göç Stratejisinin Uygulanması için Bir Eylem Plan Geliştirilmesine Destek Sağlanması	1
50	Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin (TBMM) Kapasitesinin Güçlendirilmesi	10
51	Türkiye Sınır Ötesi Elektrik Ticaretinin En Etkin AB Uygulamaları ile Uyum için Koşulların Güçlendirilmesi	6
52	Yapı Malzemeleri Alanındaki Piyasa Gözetimi ve Denetiminin Desteklenmesi	3
53	Yeni Sınır Kontrol Noktalarının Kurulması	1
	<b>TOPLAM</b>	<b>208</b>