

# ÖRGÜTSEL DEĞİŞME SÜRECİ VE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Yrd.Doç.Dr. Binali DOĞAN  
Marmara Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞME SÜRECİ VE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Örgütsel değişme konusu, endüstriyel sosyoloji, yönetsel kuramlar ve diğer disiplinlerin önemli konularından biridir. Örgütler, değişen, gelişen ve dağılma ile yok olan sosyal varlıklardır. Örgütler hem sosyal yaratıklar; hem de ekonomik ve sosyal hayatın elemanlarıdır. Bütün varlıklar gibi, örgütler de değişime tabidir. Ekonomik örgütlere baktığımızda, tarihsel süreç içerisinde tek kişi işletmelerinden günümüz dev işletmelerine doğru gittikçe karmaşıklaşan, basitten karmaşığa doğru bir değişim, gelişme, başkalaşma olduğu görülmektedir. Bu gelişme ve evrimleşme çeşitli bilim dallarının önemli ilgi alanı olagelmıştır. Bunun nedeni, örgütlerin öncelikle refahın ve gelişmenin, sonra da her toplumsal düzeyde sosyalleşmenin temel araçları olması ve nihayet, bireylerin şu ya da bu şekilde bu örgütler içinde yer almasıdır denilebilir.

Örgütsel değişme, çeşitli disiplinlerce, örgütsel yapı ve elemanları, işlevleri, örgüt-çevre ilişkileri, yönetimi, örgüt içi çatışmalar gibi çok değişik yönleri ile ele alınagelmıştır. Yönetsel kuramlar, yapısalci kuramlar ve ekonomi kökenli kuramlar bu konudaki başlıca kuramlardır (Pugh, 1972:76). Diğer yandan örgütsel değişimin, ele alınış boyut ve yönleri ile ilgili olarak da çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiştir. Değişimin itici gücü, yönü ve sonuçlarına ilişkin olan bu kuramsal ve deneysel çalışmalar, önemli miktarda birikim sağlamış olmalarına rağmen, değişim sürecine ait genel ve bütünsel bir kuram oluşturulmasında henüz görüş birliğine varmış değiller. Değişim sürecine yönelik olarak yer alan bu kuramsal ve deneysel çalışmalarla her defasında genel bir kuramın oluşumuna doğru bir adım daha atılmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki, hem örgütlerin bizzatı kendilerinin ve hem de içinde faaliyette buldukları ekonomik ve toplumsal gelişme düzeylerinin giderek karmaşıklaşması, beraberinde çözüme ihtiyaç gösterecek potansiyel bilinmeyenleri ve sorunları taşımaktadırlar. Gene, bu bilinmeyenler ve sorunlar, kendi seçenekli çözümlerini de değişme süreci ile birlikte getireceklerdir. Bütün bunlar, değişim sürecine yönelik genel bir kuramın oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmada, değişme süreci esas alınarak, örgüt-çevre karşılıklı etkileşimi, değişimin yönü ve değişme dinamiği konusundaki çeşitli yaklaşımlar ele alınıp özetlenmeye çalışılmış; ve farklı sistem ya da alt sistemler arasındaki değişim düzeylerinin değişim sürecine etkisi üzerinde durulmuştur.

### A- Sosyal Varlıklar Olarak Örgütler

Örgütler dar anlamda belli amaca yönelik olanak, eylem ve çabaların bir araya getirilmesi olarak; ya da belli bir amaca yönelik, aşgari müşterekleri paylaşan yöneticiler, işçiler, ortaklar, satıcılar ve alıcılar gibi çok sayıda katılanın oluşturduğu bir koalisyondur (Cyret ve March, 1972: 267). Bu tür tanımlar, örgütlerin işlevleri esas alınarak yapılan tanımlar olmaları nedeniyle örgütleri bir sosyal yaratık olarak ele almak için yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin dinamik sosyal yaratıklar olarak tanımlanması sistem yaklaşımı ile

ele alınmıştır. Sistem yaklaşımında örgüt, birbirleriyle ve sürekli değişen çevresiyle etkileşim içinde bulunan bir araya gelmiş eleman veya kısımların karmaşık bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dicle, 1975:24; Çulpan, 1976:114; Scott, 1974:155; Ülgen, 1990:28). Sistem yaklaşımı, örgütü, işlev ve yapıları, değişime kaynaklık edecek sistem içi ve sistem-çevre etkileşimleri ile dinamik bir süreç olarak anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Sistem yaklaşımının örgütlerin kavranıp açıklanmasında, yukarıda sayılan kolaylıklarına rağmen, bazı konularda yetersiz kaldığı, ya da bazı konulara yeterince eğilmediği söylenebilir. Sistem yaklaşımı, örgüt çevre karşılıklı ilişkilerini ele almasına rağmen, örgütsel değişmeyi, çevrenin belirleyiciliğini ön plana alarak açıklamaktadır. Sistem yaklaşımında örgütün çevre karşısındaki davranışı en azından tepkisel bir davranış olarak kendisini göstermektedir. Çevrenin belirleyiciliği, mikro düzeyde kabul edilebilir olmasına rağmen, makro düzeyde ele alındığında işletme-çevre ilişkilerinde, örgütsel davranışlar yalnız tepkisel değil aynı zamanda etkili davranışlar olarak da ortaya çıkabilirler. Kaldı ki, mikro düzeyde, tek tek örgütler ele alındığında bile, ileriye yönelik stratejik seçenek ve davranışlarıyla örgütlerin etkili bir özellik gösterdiği gözlenecektir. Genel olarak işletme-çevre etkileşimini vurgulamasına karşın, sistem yaklaşımında, örgütsel değişme konusunda "iradi özellik" ihmal edilmiş görünmektedir.

Sistem yaklaşımının üzerinde yeterince durmadığı bir başka konu da; belli bir anda var olan örgütsel bütünün, yalnızca kendi alt sistemleri ile çevresel koşullarının karşılıklı etkileşiminden oluşan bir bütün olarak ele alınabileceğini varsaymasıdır. Belli bir anda var olan bu açık sistem şeklindeki örgütler, yalnızca o anın ürünleri değil, aynı zamanda, tarihsel süreç içinde, örgütlerle ilgili, edinilmiş birikimleri de bünyelerinde taşımaktadırlar. Örgüt yapısını oluşturan bütün elemanlar, tarihsel süreç ile edinilmiş tüm değerleri de içermektedirler (Bozkurt, 1974:43; 1976:114). Tarihsel birikimlerin önemi, özellikle örgütsel değişim konusunda önem taşımaktadır. Tarihsel süreç ile edinilmiş değerler, değişimin yönüne, niteliğine ve hızına önemli etkide bulunurlar.

## **B- Örgütsel Değişim Süreci Konusuna Başlıca Yaklaşımlar**

Örgütsel değişim konusundaki deneysel ve kuramsal çalışmalar çok çeşitlidir. Örgütsel değişim konusu, bir yanıyla mikro düzeyde, örgütsel yapının değişimini etkileyen etkenler ele alınarak incelenmiştir. Bu tür çalışmalarda hem örgüt içi beşeri ve yapısal elemanların ve kullanılan üretim ve yönetsel teknolojilerin örgütsel değişime olan etkileri; hem de örgütlerin içinde faaliyette buldukları çevrenin çeşitli unsurlarının, örgütsel yapı ve elemanların değişimine olan etkileri deneysel ve kuramsal düzeyde ele alınmıştır. Aston Grubu'nun (Pugh ve diğerleri, 1963, 1968) örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmaları bu konuda en çok bilinen çalışmalardır. Bu çalışmalarda ağırlık, yapısal farklılaşma konusuna verilmiştir. Örgütlerde faaliyet, performans ve durumsal değişkenler ile yapısal değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda özellikle bürokratik örgütlerin, merkezileşme, ademimerkezileşme, biçimselleşme ile ilgili çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Hage ve Aiken'in (1969), Aiken, Bucharac ve Frenc'in (1980), Mansfield'in (1973), Reimann'ın (1973), Child'ın (1973) ve Grinyer ve Ardekani'nin (1980), mikro özellikteki çalışmaları, Aston Grubunu takip eden çalışmalardan yalnızca birkaç tanesidir.

Diğer bir grup çalışma da, örgütsel değişim ile çevresel etkenler arasındaki ilişkilere yöneliktir. Bunların başında Chandler'in (1962) çalışması gelmektedir. Bu çalışmada, çevrenin genel ekonomik koşulları ile işletmelerin izlemiş oldukları stratejiler üzerinde durularak, belli sayıda işletmenin tarihsel süreç içinde göstermiş oldukları stratejik davranışları ile örgütsel yapılarında meydana gelen değişimler arasındaki ilişkiler incelenmiş-

tir. Buna benzer diğerk iki çalışma da Trebilcock(1977), ve Churc'un (1969) çalışmalarıdır. İşletme ve çevre ilişkileri ile ilgili olarak Child'ın(1969), Grinyer ve Ardekani'in (1981) çalışmaları da sayılabilir.

Gene yönetsel yaklaşımlarda üzerinde çokca durulan bir başka grup çalışmada, değişim konusu, örgüt etkinliğini ön plana alınarak incelenmiştir(Ülgen, 1990:165-196; Can, 1991:187; Eren, 1984:493; Bumin, 19....). Bu çalışmalarda Likert'in değişim denge modeli esas alınarak, örgütsel değişim, planlı olarak etkinliğin artırılması için kullanılmıştır. Bu çalışmaların tümünde açık ya da gizli olarak çevrenin belirleyiciliği esas alınarak, örgütsel değişimin gerçekteşirilmesine ağırlık verilmiştir. Bu çalışmalar, planlı değişim ya da örgüt geliştirme adı altında toplanmaktadır. Daha sonraki birtakım çalışmalarda ise, çevresel değişimin özellikleri ile örgütün performansı arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur (Haveman, 1992: 48-75).

Örgütsel değişme konusunda yapılmış olan bu çalışmalar, sahip oldukları yaklaşımların özellikleri dikkate alınarak belli gruplar halinde sınırlandırılmışlardır. Astley ve Van de Ven (1983) bu yaklaşımları determinist, iradi (Voluntarist) ve diyalektik yaklaşımlar olarak tasnif etmişlerdir. Benson (1977) ise tarihsel yaklaşımın bu tasniflere ilave edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

### **B.1- Örgütsel Değişim sürecine Determinist Yaklaşımlar**

Örgütsel değişme konusuna örgüt-çevre ilişkileri düzeyindeki yaklaşımlardan biri determinist yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar özünde, kontrol edilemeyen çevresel koşulların örgütlerin değişmesinde belirleyici oldukları şeklinde özetlenebilir. Buna göre, örgütün içinde faaliyette bulunduğu ekonomik, sosyal, teknolojik ve benzeri koşullar sürekli değişme göstermektedir. Belli bir amaca yönelik olarak faaliyette bulunan ve belli işlevsel yapıları olan örgütler, amaçlarını gerçekteşirmek, ya da varlıklarını sürdürürebilmek için çevrelerindeki bu değişmelere uyum sağlamak zorundadır. Bu nedenle örgüt-çevre ilişkilerinde örgütün değişmesinde belirleyici olan çevresel koşullardır.

Aslında örgütlerin incelenmesi konusundaki hemen hemen tüm literatürde örgüt-çevre ilişkileri vurgulanmakta; bu ilişkinin karşılıklı etkileşim biçiminde olduğu ifade edilmektedir. Determinist yaklaşımlar olarak adlandırılan yaklaşımlarda, çevresel değişmelerin ve koşulların belirleyici olduğu, buna karşılıklı örgütü davranışlarının çevredeki değişmelere tepkisel davranış özelliği gösterdiği görüşü ağırlık kazanmaktadır. Tepkisel davranış ağırlıklı olarak, örgütlerin üretmiş oldukları mal ve hizmetler çevrede karşılıklı bulunması ile ortaya çıkacaktır. Örgüt-çevre ilişkilerinde çevrenin belirleyici olduğu görüşünün kabulü ile birlikte, örgütsel değişmenin yönü ve niteliği de buna uygun olarak ele alınmaktadır. konunun bu şekilde ele alınmasının sonucu olarak, aynı çevresel koşullar içinde faaliyette bulunan örgütlerin değişme yön ve nitelikleri, çevresel koşulların ortak özelliklerinden dolayı benzerlikler gösterecektir önermesi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişim konusuna determinist yaklaşımların vardıkları sonuçlar iki noktada toplanmaktadır denilebilir. Bunlardan birincisi, bürokratik örgütlerin ekolojik evrimleşmesi; ikincisi ise birincinin bir sonucu olarak, evrimleşmenin yönü ve niteliği olarak örgütsel eşişimleşme (isomorphism)dir.

### **B.1.a- Ekolojik Kuramın Değişim Süreci Yaklaşımı**

Ekolojik kuram, klasik Darwinci kuram kaynaklıdır. Ekolojik kuram, örgütsel evrimleşmenin, son tahlilde çevresel yapının bir fonksiyonu olduğunu varsayar. Bu yaklaşımın

belirgin örneklerinden biri, Longton'un (1984) "bürokrasinin ekolojik kuramı"dır. Longton, bu kuramı, Darwinci davranışsal evrimleşme, Weberci sosyoloji ve örgütsel yapı sistematiğinden oluşturduğunu ifade etmektedir. Buna göre, örgütsel evrimleşme, tıpkı klasik Darwinci kuramda olduğu gibidir. Örgütsel evrimleşme, aynı orijinden çıktıkları halde uyum sağlama ve doğal ayrışma yoluyla kuşlar, memeliler gibi biyolojik türlerin oluşmasına benzer bir şekilde olmaktadır. Longton bunu bürokrasinin ekolojik kuramı olarak kavramlaştırmıştır(1984:330). Longton'a göre, değişimin özü, canlı organizmalarda olduğu gibi örgütlerin pasif değil, aktif sosyal varlıklar olması ile açıklanabilir.

Sosyal evrimleşme, bütünsel ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan iki faktörün sonucudur. Bunlardan birincisi, sahip oldukları psikolojik ve sosyal rolleri ile değişik ödüller peşinde olan bireylerdir. İkincisi ise, ödüllere yönelik eylemlerin sonuçlarını kabul veya redetme gücüne sahip olan sosyal çevredir (Longton 1985:285). Bu iki faktör, değişimin temelini oluşturur. Longton'a göre Darwinci klasik kuramın kendini yenileme, kalıtım ve doğal ayrışma olarak özetlenebilecek üç özelliği, örgütsel evrimleşmeyi açıklamak için yeterlidir. Buna göre bürokratik örgütler, değişik amaçlı güçler tarafından oluşturulmuş sosyal öğrenme süreçleridir. Bürokratik örgütlerde öğrenme süreci, çevreye uyum sağlama, daha etkin çalışma, pazar payı, karlılık amacına yönelik olarak ortaya çıkar. Bu çabalar örgütün içinde faaliyette bulunduğu sosyal çevreye uyumlu ise sonuçlar kabul, uyumsuz ise çevre tarafından red edilir. Çevresel baskı ve rekabet koşulları, varlığını sürdürmek, güçlenmek ya da korunmak için üretme, kendini yenileme başarısını yükseltir. Örgütsel davranışlar, yapısal değişimler ve biçimlenmeler bu amaca yönelik çabaların bir ürünü olarak ortaya çıkar (Longton, 1984:351).

Bürokrasinin ekolojik kuramındaki beşeri yaratıcılık ve örgütlerin aktif varlık oldukları şeklindeki sonuca rağmen, örgüt davranışlarının özünde, tepkisel özellik ön plana çıkmaktadır. Örgüt çevre ilişkilerinde ve dolayısıyla örgütsel değişimlerde çevre belirleyici, buna karşılık örgütün davranışı çevresel değişimlere ve koşullara tepki göstermek şeklinde anlaşılmaktadır. Çevre etki eden, örgüt tepki gösterendir.

Bürokrasinin ekolojik kuramında, beşeri yaratıcılık üzerinde durulmakla birlikte, bu yaratıcılık örgütün çevreye uyum sağlama konusundaki aktif davranış olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kuramda üzerinde durulmayan nokta, örgütsel davranış ister tepkisel isterse etkisel bir özellik gösterebilir; örgütün varlığını sürdürme, güçlenme mücadelesinde birden fazla seçeneğe sahip bulunduğudır. Nitekim determinist yaklaşımlara karşı tez olan yaklaşımların temel dayanakları bu noktadadır.

### **B.1.b- Değişim Sürecinin Yönü: Örgütsel Eşbiçimleşme**

Determinist yaklaşımların varmış oldukları ikinci sonuç, ekolojik kuramın bir sonucu olarak, örgüt-çevre ilişkilerinde örgütsel değişimin yönü ve niteliği ile ilgilidir. Bu da örgütsel eşbiçimleşme olarak özetlenebilir. Eşbiçimleşme, benzer çevresel koşullar benzer özelliklerde örgütlerin oluşumunun neden olur biçiminde tanımlanmaktadır. Bu görüş, çevrenin belirleyicilik özelliği ile ortaya çıkmaktadır.

Aynı çevresel koşullar içinde faaliyette bulunan örgütler, çevresel koşulların dayatmış oldukları sınırlamalar ve olanaklarla yüz yüze gelirler. Aynı amaca yönelik olan örgütler, çevrenin yaratmış olduğu rekabet şartları ve baskıyla benzer özellikler göstermeye zorlanırlar (Oliver, 1988:545).

Determinist yaklaşımlarda örgütsel değişimin benzeşme yönlü olması konusunda bir görüş birliği mevcut olmakla beraber, bu değişimde hangi çevresel koşulların daha

öncelik taşıdığı konusunda aynı görüş birliği olduğu söylenez.

Di Maggi ve Powel'a (Oliver 1988:545) göre, örgütsel eşbiçimleşme, rekabetten ziyade, örgütler arası karşılıklı bağımlılığın bir sonucudur. Örgütsel değişimde genel olarak çevre belirleyicidir. Ancak örgütsel eşbiçimleşmede çevrenin kurumsal özelliği daha önemli rol oynar. Örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevre koşulların, herhangi bir örgütün belli biçimi almasında, çevresel kurumlaşma düzeyi belirleyici olur. Eşbiçimleşme yönündeki bu değişme üç yolla olur. Kurumlaşma düzeyinin yaratmış olduğu baskı yoluyla, örgütlerarası ilişkilerin bir sonucu olarak taklit yoluyla ve düzgesel yolla (Oliver,1988:545). Bu yaklaşık çevresel belirleyicilik koşullarında ve örgütsel değişimin benzeşme yönünü ön plana çıkarmaktadır.

Astley bürokrasisinin ekolojik kuramının evrimleşme ve benzeşme konusunda önemli katkılar sağladığını, ama bu yaklaşımın örgütlerin farklılaşma konusunda yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

Astley'e göre, ekolojik yaklaşım, makro bir bakış açısıyla ele alındığı zaman bu yetersizlik ortadan kalkacaktır. Belli bir alanda faaliyet gösteren örgütler, aynı çevresel koşulların ortak özellikleri karşılaştıkları için, değişimleri eşbiçimleşme yönlü olur. Buna karşılık örgütler bütünü açısından konuya yaklaşıldığında, eşbiçimleşme ile birlikte örgütsel farklılaşma veya başkalaşmayı da açıklamak mümkün olacaktır (Astley, 1985:224). Bununla birlikte bu bakış açısı da çevrenin örgütsel değişim üzerindeki belirleyiciliği varsayımı ile aynı sonuca ulaşır.

Astley, örgütlerin evrimleşmesinde üç nokta üzerinde durur. Bunlardan birincisi, belli bir alanda faaliyet gösteren örgütler topluluğu, göreceli olarak daha durağan bir özellik gösterir. Asıl örgütsel değişim yeni örgütsel toplulukların ortaya çıkmasıyla olur. Temel örgütsel değişimler tedrici bir özellik değil, belli duraklamalar ve sıçramalar biçiminde ortaya çıkar. İki sıçrama arasındaki dönem, ihmal edilebilir önemsiz değişimleri içerir. Bu nedenle örgütlerin evrimleşmesi, sıçramalar biçimindeki olaylar silsilesidir (Astley, 1985:230). Bu süreç temelde yeni teknolojik icatlarla açıklanabilir. Belli bir alandaki teknolojik gelişmeler önce, tedrici bir birikim yaratır. Bu birikimler, üretime yönelik önemli teknolojik icatlarla sonuçlanır. Bu da yeni endüstriyel alanların ortaya çıkmasına yol açar. Yeni endüstriyel alanlar yeni çevresel koşullar ve dolayısıyla yeni örgütsel biçimlenmelerle sonuçlanır(Astley, 1985:234).

Astley'in üzerinde durduğu ikinci nokta, değişimin yönü ile ilgilidir. Endüstriyel evrimleşme aynı orijinden çıkıp farklı yönlere doğru evrimleşmektedir. Örgütsel evrimleşme de buna paralel olarak uygun bir gelişme gösterir. Böylece her biri ayrı yöndeki endüstriyel alanda faaliyet gösteren örgütler benzeşme yönünde, farklı endüstriyel alanda faaliyet gösteren örgütler ise başka endüstriyel alanlarda faaliyet gösteren örgütler topluluğundan farklılık gösterirler. Elbette herbir endüstriyel alandaki değişimlerde endüstrinin özellikleri ile birlikte başka etkenler de rol oynar (Astley, 1985:231).

Astley'e göre örgütsel evrimleşmenin dinamiği, örgütlerin kendilerini yenileme özelliğidir. Belli bir alanda faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştıkları tesadüfler, fırsatlar, tehlikeler ile örgütlerin stratejik seçenekleri ise değişimin yönü konusunda etkili olurlar. Ekolojik doğal ayrışma evrimleşmenin, gelişimin düzenleyicisi, kendini yenileme özelliği ise değişimin motorudur(Astley, 1985:240).

## B.2- Örgütsel Değişim Sürecine İradi Yaklaşımlar

Örgütsel değişme konusundaki iradi yaklaşımlar, örgütleri bireyler tarafından oluşturu-

rulmuş kurumlar olarak görürler. Bu özelliğinden dolayı, örgütlerin çevreyle ilişkilerinde otonom, etkisel (proactive) davranışta bulunan ve kendi değişim yönlerini kendileri belirleyen olduklarını savunurlar. İradî yaklaşımlarda bireyler, hem örgütsel değişimin kaynağı, hem de bu konudaki incelemelerin odak noktası olarak kabul edilir (Astley ve Van de Ven, 1983:247). Bu yaklaşımların örgütsel değişim konusunda çevrenin etkilerini dikkate almadığını söylemek doğru olmaz. Ancak örgütsel değişim yalnızca çevresel koşullardaki değişmeye tepkisel bir davranış değildir. Aksine, örgütsel değişim, çevresel koşullardaki değişimlere tepkisel davranışta bulunmanın yanında etkisel bir davranış özelliği de gösterir.

Örgüt-çevre ilişkilerinde hem örgütün sahip olduğu olanak ve yetenekler, hem de çevre koşulları, değişme konusunda örgütün önüne bir dizi seçenekler koyar. Örgüt, iradî olarak bu seçeneklerden herhangi birini seçerek amacına ulaşmaya çalışır. Örgütsel değişme de buna uygun olarak iradî bir biçimde gerçekleşmiş olur. bu konuda biri mikro diğeri ise makro olmak üzere birbirini tamamlayan görüşlerden oluşan; biri stratejik seçenekler, diğeri ise kolektif eylem görüşüdür.

### B.2.a- Örgütsel Değişim Sürecinde Stratejik Seçenekler

Stratejik seçenekler yaklaşımı, örgüt-çevre ilişkilerinde, çevresel koşullar ne olursa olsun (teknoloji, rekabet vb.) bunların örgütsel değişimde mutlak bir şekilde belirleyici olduğunu kabul etmez. Dolayısıyla çevresel koşulların ortak özellikleri nedeniyle örgütsel değişimin zorunlu olarak benzeşme ve eşbiçimleşme yönü olduğunu da kabul etmez. Örgütlerin sahip oldukları olanak ve yetenekler, örgütten örgüte farklılık taşır. Sahip oldukları bu özellikler ile çevresel koşulları irdeleme, yararlanma ve aşma çabasında bulunurlar. Esasen çevresel koşullar bu konuda örgütlerin önüne bir dizi seçenek sunar. Hem bunların seçimi iradidir; hem de bunun sonucu olarak örgütsel biçimlenişler ve değişimler iradî olur(Oliver, 1988:546).

Sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle birbirinden farklı örgütlerin seçenekler konusundaki tercihleri de farklı olacaktır. Bu nedenle aynı çevresel koşullar içinde faaliyet gösteren örgütlerdeki değişmelerin yönü de farklılık gösterir. Örgütlerin sahip oldukları olanak ve yetenek özellikleri, yönetime diğer örgüde kıyasla kendine has yapılar oluşturma olanağı sağlar. Çünkü, çevresel koşulların ortaya çıkardığı sorunlar çözülemez değil; çözülebilir sorunlardır ve birden fazla çözüm özelliği gösterirler.

Örgüt-çevre ilişkilerinde işletme davranışının özelliği de önem taşır. Çevresel koşulların değişmesi nedeniyle meydana gelen sorunların birden fazla çözüm seçeneğini sunması, örgüt davranışına, tepkisel özellikle birlikte etkisel bir özellik de kazandırır. Bu özünde, örgütün sahip olduğu stratejik seçenekler ile gerçekleşir.

Stratejik seçenekler yaklaşımına göre, örgütsel davranış farklı pazar bölümleri, ürün farklılaştırma veya alıcılar üzerinde rakiplerine kıyasla farklı bir imaj yaratma gibi farklı çabalarla, örgütsel değişme benzeşme ve eşbiçimleşmeden ziyade farklılaşma yönünde olur. Bu görüş aslında ekolojik kurama bu noktada yaklaşmaktadır. Örgüt-çevre ilişkilerinde çevredeki değişimin yarattığı sorunlar değişimin nedeni ve bunların çözümü ile de dengenin kurulmasını ön plana çıkarmıştır. Ama farklılaştığı nokta, örgütün aktif davranışının özelliği ve değişimin yönü konusunda çevrenin belirleyiciliğinin kabul edilmesidir. Örgütün aktif davranış özelliği etkisel davranış olarak önem kazanır. Sorunların çözümü konusunda her zaman var olan birden fazla seçenek bulunması buna olanak verir. Hem çevresel koşulların karmaşık yapısı ve hem de örgütlerin karmaşık yapıları, sahip oldukları olanak ve becerilerin çeşitliliği aynı sonuca varacak seçenekler sayısını

arttırır. Bu da örgütsel benzeşmeden ziyade farklılaşmaya yol açar.

Örgüt için stratejik seçenekler, herşeyden önce, alan ve faaliyet çevresi seçiminde söz-konusudur. Bu yüzden de örgüt için otonomi ve kontrol, istisna bir durum olmaktan ziyade bir kural halini alır. Eğer işletme çevre ilişkilerinde çevrenin belirleyiciliği, kaynaklara bağımlılık ile açıklanmaya çalışılırsa bu da pek doğru olmayacaktır. Çünkü, işletmenin çevresel kaynaklara bağımlılığı pek önemli bir problem değildir (Hrebiniak ve Joyce, 1985:340). Nitekim işletmelerin yatay ve dikey bütünleşme konusundaki büyüme stratejileri çevresel kaynakları kontrol altına alma davranışlarından yalnızca ikisidir (Boseman ve Phatak, 1989:65).

Gene işletmelerin ya da genel olarak örgütlerin çevreye karşı otonom bir özellik göstermesinin bir nedeni de faaliyet gösterdikleri çevrenin çoğulcu bir yapıya sahip olmalarıyla açıklanabilir. Çoğulcu bir yapıya sahip çevrede işletmelerin çevreye ya da pazara giriş çıkış konusunda sınırlamalar olmadığından, çok sayıda işletmenin girişi, o alandaki sınırlamalar daha aza indirgenecektir. Bu yapı da işletmenin önüne farklı konularda çeşitli seçenekler sunacaktır. Seçeneklerin fazlalığı çevrenin belirleyicilik özelliğini azaltacak ve giderek yok edecektir. başka bir deyişle iradi davranış ağırlik kazanacaktır.

### **B.2.b- Örgütsel Değişim Sürecinde Kollektif Davranış Yaklaşımı**

Örgütsel davranış konusundaki iradi yaklaşımlardan biri de, kolektif davranış yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin içinde yer aldığı örgütler topluluğunda, meydana gelen sosyoteknik oluşumlar, bu topluluğu meydana getiren örgütlerin ereksel eylemlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Burada temel nokta, örgütlerarası karşılıklı ilişkilidir. Örgütlerarası karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler, ortak amaçlar veya asgari müşterek noktasında birbirlerine yaklaşırlar. Topluluk üyesi çeşitli örgütlerin farklı düzeylerdeki bireyleri aracılığıyla çevresel koşulların en azından bazı yönleri kolektif davranışların bir özelliği olarak ortaya çıkar. Böylece çevresel koşullar bir yönüyle örgütlerin ortak eylemleri ile düzenlenmiş olur.

Örgütlerin içinde faaliyette bulunduğu çevreden gelen bazı sorunların çözümü, kolektif davranış sonucu oluşmuş, ortak davranış kuralları olan yasalar, kurallar, değer yargıları ve geleneklerle çözümlenmeye çalışılır (Astley ve Van de Ven, 1983:251). Bu nedenle makro düzeyde örgüt davranışları hem iradi ve hem de tüm örgütlerin karşılıklı ilişkileri ile oluştuğundan kolektif davranış niteliğindedir.

Burada üzerinde durulması gereken bir nokta vardır. Örgütler topluluğunun kolektif davranışları ile oluşmuş olan sosyal çevre ilişkileri, tek tek örgütlerin üzerinde yer alırlar. Bunların oluşumu belli bir süreç ve zamanla meydana gelmiştir. Değişmeleri kolay değil ve gene bir süreç ile olur. Bu nedenle tek tek örgütlerin bu sosyal koşullara karşı davranışının iradi olduğu kolay kabul edilemez.

Gerek mikro ve gerekse makro iradi yaklaşımlarda değişimin nedenlerinden ziyade genelde, örgütsel değişimin, benzeşme ve başkalaşma biçimindeki iki yönü üzerinde durulmuştur. Daha özeldense bu değişim yönlerini etkileyen etkenler üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte bu yaklaşımlarda, değişen çevresel koşullar ile özellikle rekabet ortamında, örgütün güçlenme, varlığını sürdürme çabaları örgütsel değişimin dinamiği olarak varsayılmıştır.

### **B.3- Determinist ve İradi Yaklaşımlarda Başlıca Değişim Tipleri**

Örgütsel değişim ister eşbiçimleşme yönlü, isterse başkalaşma yönlü olsun, herbiri

ayırmedici ortak özellikler gösterir. Daha doğrusu, en azından bu iki yönlü değişimin ayırmedici özelliklere sahip olması gerekir. Aslında örgütsel değişim yalnızca bu iki yönde olmamaktadır. Bir başka boyutu ile ele alındığında da gene iki farklı yönün olduğu kabul edilebilir. Bu da evrimleşme ile bunun karşıtı olan dağılıma ya da ortadan kalkmadır. Bu ikisi konu dışı bırakılırsa, gene de gelişme yönündeki değişimlerin yalnızca, eşbiçimleşme ve başkalaşma biçiminde kesin çizgilerle birbirinden ayrılan biçimlerden ibaret olduğunu savunmak zordur. Benzeşme ve başkalaşma evrimleşme doğrultusunda savunmak zordur. Benzeşme ve başkalaşma evrimleşme doğrultusunda yalnızca iki uçtur. Bu iki uç arasında yer alan farklı değişim biçimlerinin de olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Her yönüyle karmaşık ilişkiler bütünü olan örgütlerin değişmesi de karmaşık bir özellik gösterecektir. Yukarıda belirtilen iki zıt yön arasında, değişik bileşkelere oluşan farklı değişim biçimleri olacaktır. Bu konudaki çalışmalardan biri Oliver'in (1988:548) değişim tipolojileridir. Diğerleri ise, Astley ve Van de Ven'in (1983:251) çalışmalarıdır. Burada mikro ve makro düzeyler ile determinist ve iradi yaklaşımlar birlikte ele alınarak değişim konusunda dört ana görüş sınıflandırılmıştır. bunlar: makro iradi yaklaşımlar mikro iradi yaklaşımlar, makro determinist yaklaşımlar ve mikro determinist yaklaşımlar. Herbir görüş farklı örgütsel davranışları içermektedir. Bu çalışmalarda ayrıca dört temel görüş birbirleriyle ilişkilendirildiğinde altı tartışma konusu ve bunlarla ilgili davranış biçiminin ortaya çıkacağı üzerinde durulmuştur.

#### **B.4- Örgütsel Değişim Konusuna Diyalektik Yaklaşım**

Örgütsel yapıların incelenmesi, örgütsel değişimin yönü ve dinamiklerin oluşturulması konusundaki bir başka yaklaşım da yaygın olmamakla birlikte diyalektik yaklaşımdır. Diyalektik yaklaşım, ilk bakışta açık sistem yaklaşımını çağrıştırmakta ise de; bazı yönleri ile sistem yaklaşımından ayrılmaktadır. Ayrıca örgütsel yapıların incelenmesi ve değişmesi dinamikleri ile ilgili diğer yaklaşımlar ile diyalektik yaklaşımlar karşılaştırıldıklarında zaman zaman aynı yöntemlerde birleştikleri görülmektedir. Diyalektik yaklaşım ile diğer yaklaşımlar arasında ortaya çıkan farklılık ise, genellikle konunun ele alınışı ile ilgili olmaktadır.

Diyalektik yaklaşımın diğer yaklaşımlardan başlıca farkları bu yaklaşımın içeriği ile ilgilidir. Diyalektik yaklaşım özünde süreçsel bir yaklaşımdır. Örgütsel değişim esas alındığında sosyal süreçler, belli örgüt biçimlerinin oluşturulması, kendi kendilerini yenilemeleri ve dağılıma biçiminde ortaya çıkar. Buna göre örgütsel değişim konusuna diyalektik yaklaşım, bu sosyal süreçleri kullanarak analiz yapma yöntemiyle, kuramsal ve deneysel çalışmalara zemin hazırlar ve bu yönüyle alışılmış yaklaşımlardan farklılaşır. Konunun sosyal süreçler biçiminde ele alınışı, sürekli ve durağan gibi görünen sosyal varlıklar olarak örgütler altında, geçici oluşumlardır. Başka bir deyişle bu yapılar sürekli bir değişim gösterirler. İkincisi, herhangi bir sosyal oluşum ya da örgütsel yapı veya biçim, çok sayıda ihtimallerden yalnızca biridir. Genel kural olarak değişim, belli oluşumların sürekli olarak yeni oluşumlara yol açması biçiminde olur.

Benson'a göre (Benson,1977) diyalektiğin dört prensibi örgütlerin oluşum ve değişiminin açıklanmasında kullanılabilir. Bu dört prensip, sosyal oluşum, bütünlük, zıtlık ve serbest ve yaratıcı eylemlerdir. Diyalektiğin birinci prensibi, örgütsel yapıların, insanlar tarafından oluşturulmuş sosyal varlıklar olmasına dikkati çeker. Bu sosyal varlıklar bir süreç olarak ele alındıklarında örgütsel yapılar değişimle yenilenmekte, yeni oluşumlar veya yapılar eskilerinin yerlerini almaktadırlar. Süreklilik gösteren belli biçimdeki yapılar değil bu değişim sürecidir. Diğer yandan, insanlar tarafından oluşturulmuş olan bu sosyal oluşumlar, sahip oldukları sosyal varlık niteliği ile bireyleri ve diğer oluşumları



etkileyecek bir durum gösterirler. Bu prensip diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında varılacak sonuç, değişimin ne tam iradi ne de tam olarak determinist olduğudur.

Diyalektiğin bütünlük prensibi, açık sistem yaklaşımı ile bir benzerlik gösterir. Belli bir örgütsel yapı veya herhangi bir sosyal oluşum veya örgüt içindeki belli bir kısım, daha karmaşık bir sistemin alt sistemidir. Bütünlük kısım, alt sistemle üst sistem arasında kesin çizgilerle ayrılmış bir sınır yoktur. Bütünlük kısım arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Diyalektik yaklaşım üst sistemin mutlak belirleyiciliğini reddeder. Kısımın veya alt sistemin, kısmen kendikendine yeterliğini, otonom bir nitelik gösterdiğini kabul eder. Kısım veya alt sistem kısmen kendikendine yeter; kısmen üst sisteme bağlıdır. Buna bağlı olarak değişim de bu ikisinin karşılıklı etkileşimi ile olmaktadır. Değişimde bazen alt sistemin bazen üst sistemin ağırlığı sözkonusudur.

Diyalektiğin zıtlık prensibi, sosyal düzenleri aykırılıklar, zıtlıklar, kopmalar ve birbirine uymaz unsurlardan oluşan süreçler olarak kabul eder. Bunlar belirli bir sosyal oluşum için gereklidir. Örgütsel değişim süreci bütünü oluşturan zıtların varlığı ile mümkündür. Zıtların mücadelesi örgütsel değişimin dinamiğidir. Ancak zıtların mücadelesi, hem örgütsel evrimleşmenin hem de sistemin çözülüp dağılmasıyla sonuçlanabilir. Genel değişim süreci, tez, antitez sentez biçiminde bir evrimleşmedir.

Diyalektiğin dördüncü prensibi, sosyal düzenlerin, yeniden oluşturulmasına yönelik serbest ve yaratıcı eylemlerin varlığıyla ilgilidir. Bu prensip, yeni sosyal biçimlerin oluşturulmasında, bilim ve beşeri faktörlerin yaratıcılığını, evrimleşmeye bu faktörlerin katkılarını dikkate alır. Örgütler içinde yer alan bireyler araştırma, öğrenme, kavrama biçimindeki bilimsel çabalarla değişmeye yön verme olanağı elde ederler.

Diyalektik yaklaşım literatürde yaygın olarak yer almamakla birlikte; diğer yaklaşımlarla yakınlığı bir dizi nokta vardır. farklılaştığı noktalardan biri ise, sosyal oluşumları ve süreçleri, tarihsel bir süreç olarak ele almasıdır denilebilir. Buna göre belirli bir andaki ve belli bir alandaki örgütsel yapılar, o güne kadar olan kültürel, teknolojik vb. tüm birikimleri bünyesinde taşır. Bu birikimler hem değişmeye karşı direnme hem de değişim yönü olarak etkili olabilecektir.

İşletme-çevre ilişkilerini diyalektik yaklaşımla ele alan Zeitz (1980:86) determinist ve iradi yaklaşımların aksine, hem işletmelerin çevre üzerinde kontrol sağladıklarını, hem de çevrenin işletme davranış ve değişmesine sınırlamalar getirdiği ya da zaman zaman belirleyici olduğu sonucuna varmıştır. Zeitz'e göre işletme-çevre ilişkilerinde kontrol etme veya edilme karşılıklı etkileşim sürecinin iki ayrı yönüdür. Zeitz, bu sonuca, diyalektik sürecin birbiriyle etkileşim içinde olan dört yönüyle ulaştığını ifade etmektedir.

İşletme-çevre ilişkilerinin birbiriyle karşılıklı bağımlılığını sağlayan süreçler (Laurenco ve Glidewel, 1975:491):

- 1) İşletme eylemleri sonucu ortaya çıkan ürünlerin dışsallık özelliği ile bunun getirmiş olduğu işletmelerarası zorunlu etkileşim süreci.
- 2) Gerek işletmelerarası, gerekse işletme bünyesinde yer alan unsurlar arası yaratılan eşit olmayan değişim süreci.
- 3) Eşit olmayan değişimin sonucu olarak zıtlıkların varlığı ve zıtların çatışması ile evrimleşme veya dağılma yönlü değişim süreci.
- 4) İşletmelerin tepkisel ve bilinçli davranış süreçleri.

Diyalektik yaklaşımda değişim, zaman ve mekan boyutları ile ele alınarak süreç ve

bütünlük olgularına önem verilerek örgütsel değişme açıklanmaya çalışılmaktadır. Ama değişim konusunda asıl ön plana çıkan zıtların birliği ve mücadelesi, ya da karşıt dinamik güçlerin mücadelesi olarak ön plana çıkmaktadır. Zıtların mücadelesi örgütsel değişimin dinamiği ya da itici gücüdür.

### C- Örgütsel Değişme Dinamiği

Örgütsel değişim ile ilgili yukarıda özetlenen başlıca yaklaşımların, hem örgütsel değişimin nedenleri, hem de evrimleşmenin yönü konusunda birbirinden farklı, ama aynı zamanda birbirlerini tamamlayan değişik sonuçlara vardıkları görülmektedir. Çeşitli yaklaşımlarla varılan farklı sonuçlar, önce, bu yaklaşımların dayanmış oldukları farklı varsayımlardan ileri gelmektedir. Ama bu farklılık daha çok örgütsel değişimin incelenmek istenen boyutlarının değişik olmasından kaynaklanmaktadır. İncelenmek istenen boyut ön plana çıkarılmış olduğundan ister istemez bütün sistem yerine bu boyutu daha yakından veya doğrudan etkileyen unsurlar ele alınmaktadır. Bu nedenle ortaya konulan varsayımlar da buna uygun olarak ortaya çıkacaktır. Sonuçta belli bir konuda yoğunlaşan çabalar, aynı nokta etrafından toplanmakta, ortak varsayımlara dayanmakta ve bir yaklaşım grubu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin örgütsel değişmeyi mikro düzeyde ele alan yaklaşımlar, genellikle üst sistemleri belirleyici, örgütsel yapının elemanlarını belirlenen unsurlar olarak ele almaktadırlar. Buna karşılık konuya makro düzeyde yaklaşımlarda ise, örgütlerarası karşılıklı etkileşim noktasında yoğunlaşma olmaktadır.

Örgütsel değişimin farklı boyutları üzerindeki yoğunlaşmalar, ya birbirinden farklı disiplinler, (örgüt sosyolojisi, yönetsel disiplinler vb.) ya da aynı disiplin içinde yer alanların farklı boyutlara eğilmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Her iki durumda da farklı düzeylerde olmakla birlikte, konuyu ele alanların sahip oldukları ortak genellemeler, inançlar, değerler ve yöntemler sözkonusudur. Khun (1982:167; 1992:7) bunlar paradigma veya disiplinler matrisi (\*) olarak adlandırmaktadır. Örgütsel değişim konusunda farklı sonuçlara varılmasında ilk nedenin bu olduğu söylenebilir. Genelde örgütsel değişimin yalnızca bir veya bir grup etkenle açıklanamayacağı konusundaki ortak görüşün yaygınlığına karşın, somutta farklı yaklaşımlarla üretilen farklı bakış açılarının varlığı bu yolla açıklanabilir.

Örgütsel değişim konusunda gerek determinist, gerekse iradi yaklaşımlarda ağırlık, değişimin özünden ziyade, değişimde çevresel ve iradi etkenleri rolü ile evrimleşmenin yönüne verilmiştir. Hernekadar değişme, çevresel koşullar ile iradi etkenler ile açıklanmakta ise de, ön plana çıkan ya da ağırlık kazanan noktalar, bu etkenlerin benzeşme ya da başkalaşmaya olan etkilerine verilmiştir. Buna karşılık diyalektik yaklaşımda ise, ağırlık daha genel çerçeveye içerisinde değişimin

(\*) Matrisi, Khun tarafından, içinde kapsadığı bir başka nesneye biçim verebilen üretim kalıbı anlamında kullanılmıştır.

Diyalektik yaklaşımda, bütünü meydana getiren zıtların mücadelesi değişimin itici gücü olarak görülmektedir. Örgüt içinde her seviyedeki alt sistemlerde var olan zıtların mücadelesi dinamikliği, devingenliği sağlayan temel etkidir. Aynı şekilde, örgütle çevre arasındaki zıtlıklar da bu kez, bu düzeyde, evrimleşme ya da dağılma ile sonuçlanan örgütsel değişme sürecinin itici gücü olarak sunulmaktadır. Buna karşılık, determinist ve iradi yaklaşımlarda, üzerinde ağırlıkla durulmamış olmakla birlikte, değişimin dinamiği olarak örgütlerin güçlenme istemi ya da kendini yenileme güdüsü olarak ifade edilmektedir. İkisi arasındaki fark, diyalektik yaklaşım değişmeyi bütünü kısımları ile, yani, zıtlardan oluşan bütünü, birden fazla elemanı arasındaki mücadele süreci ile açıklarken, determinist ve iradi yaklaşımlar, bir bütün olarak örgütün kendini yenileme ya da güçlenme

me güdüsü ile açıklanmaktadır. Değişimin nedeninin bu bakış açısıyla açıklanması yani diyalektik yaklaşımın bütünü kısımları ile, determinist ve iradi yaklaşımların bütünü kendisi ile açıklama yaklaşımları bütün sistemler düzeyi için aynı görünmektedir.

Örgütsel değişim konusunda üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, değişimin kendisinin örgütsel değişme ile olan ilişkisidir. İster örgütsel düzeyde isterse örgüt-çevre ilişkileri düzeyinde olsun, sürekli değişim mutlak olan tek gerçekliktir. Genel kural olarak değişme, sürekli karmaşıklaşan, gittikçe hızlanan bir süreçtir. Diğer yandan hem örgütsel yapı içindeki alt sistemler düzeyinde, hem de örgüt-çevre koşulları düzeyinde her bir sistemin; örgütün ya da örgüt içindeki alt sistemlerin değişme hızları birbirinden farklılık gösterir. Herbir sistem bütünü değişme hızı, kendisini meydana getiren alt sistemlerin ve kendi üst sistemlerinin değişme hızlarının bir bileşkesi olarak düşünülebilir.

Diğer yandan değişme, hernekadar zıtların mücadelesi, kendini yenileme ya da güçlenme güdüsünün bir sonucu ise de; çeşitli sistemlerin ya da alt sistemlerin görece farklı değişim hızları, sistem ya da alt sistemler arasında çatışmayı yaratan bir etken olarak düşünülebilir. Örgütsel yapı içerisindeki alt sistemlerin farklı değişim hızları, bu sistemler arasında; örgüt-çevre koşulları düzeyindeki, örgüt ile çevre koşulları arasındaki değişim hızları farklılıkları örgüt ile çevre arasındaki çatışmayı meydana getiren bir etken olarak rol oynar.

Herbir sistem düzeyinde, görece durağan ve dinamik unsurlar sözkonusudur. Daha yavaş değişmekte olan elemanlar ya da sistemler, genelde oluşturulmuş olan sosyal düzenlemeler, yapılarıdır.

Örgüt içindeki beşeri unsurlar ise, değişme hızları daha yüksek olan devingen unsurlardır. Örgüt içindeki görece yapıları örnek olarak verilebilir.

Örgütsel değişimde, bir bütün olarak örgütün değişme hızı, bütün alt sistemlerin değişme hızlarının bir bileşkesi olarak ortaya çıkar. Örgüt içinde görece durağan yapıların değişme hızları, dinamik yapıların değişme hızlarının çok gerisinde ise ve bir bütün olarak örgütün değişme hızı da çevresel koşulların ortalama değişme hızının gerisinde kalırsa, örgütsel değişme dağılma yönlü olacaktır denilebilir. Ancak değişme genel kural olarak, evrimleşme yönlü olacaktır. Bunun nedeni, herhangi bir andaki mevcut sistemin, bünyesinde, o ana kadarki tüm birikimleri barındırmasıdır. Birikimler ise olumsuzluklar arındırılarak oluşmaktadır.

Örgütsel değişimin genel olarak evrimleşme yönlü olmasının bir nedeni de, değişimin, mevcut durum ile daha ileriki bir durum arasında; iki değişkenin, görece yavaş olan ile görece hızlı olan arasında olmasından ileri gelir. İleriki durum mevcut durumdan bir adım ilerde, değişme hızı da daha hızlı olanla daha yavaş olan arasında bir yerde olacaktır. Bu da değişimin ve gittikçe hızlanmasını gerektirir. Aynı süreç, tüm sistemler için genellenebileceğinden değişimin yönünün genel olarak evrimleşme biçiminde olacağı söylenebilir. Örgüt-çevre karşılıklı etkileşiminde, örgüt değişme hızının yüksekliği örgütün lehinde değişmeyi, evrimleşmeyi gösterecektir. Beşeri yaratıcılığın, örgüt içindeki durağan yapıları bilinçli olarak değiştirme özelliği, çeşitli alt sistemlerin değişme hızlarını birbirine yakınlaştırma çabaları ya da planlı değişme, örgüt için önemli bir avantaj olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Aiken, M., S.bacharach and J.L. French, "Organizational Structure, Work Process and

Proposal Making in Administrative Bureaucracy", Academy of Management Journal, 1980, (631-652).

- Astley, W.Graham and Andrew H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, Haziran 1983.
- Astley, W.Graham, "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution", Administrative Science Quarterly, 1985, (224-241)
- Benson, J. Kenneth, "Organizations: A Dialectical View", Administrative Science Quarterly, Mart, 1977.
- Boseman, Glenn and Arvind Phatak, "Strategic management (Text and Cases)". Wiley Pub., New York, 1989.
- Bozkurt, Ömer, Yönetim Sosyolojisi içinde "Toplumsal Yapı Örgütler", Sosyolojisi, (Der: Ömer Bozkurt), Ankara, 1977.
- Bozkurt, Ömer, "Örgütsel Değişmenin Görünümleri konusunda Bir Not", Amme İdaresi Dergisi, Aralık 1974.
- Bumin, Bürol, Örgüt Geliştirme, Ankara, 1979
- Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım yayıncılık, Ankara, 1991
- Chandler, Alfred D., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. (3.b) London, 1966
- Child, John, "Predicting and Understanding Organization Structure", Administrative Science Quarterly, Haziran, 1973.
- Church, R.A., Kenricks in Harware: A Family Business 1791-1966. David and Charley Ltd, 1969.
- Cyret, R.M., and J.G. March, The Modern Business Enterprise, içinde "Organizational Goals" (der: M.Gilbert) Penguin Books, 1972.
- Çulpan, Refik, "Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim", Amme İdaresi Dergisi, Aralık, 1996.
- Dicle, İ.Atilla, "A System Framework for Understanding and Achieving Organizational Change" Gelişme Dergisi, Yaz, 1975.
- Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi. (2B), İstanbul, 1984.
- Hage, Jerald and Michael Aiken, "Routine Technology Social Structure and Organization Goals", Administrative Science Quarterly 1969, (366-376).
- Haveman, Heather A., "Between a rock and Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", Administrative Science Quarterly, 1992, (48-75).
- Hrebiniak, Lawrence G., and William F. Joyce, "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", Administrative Science Quarterly, Eylül, 1985.
- Griyer, Peter H., Masoud Yasai-Ardekani, "Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replucation", Academy of Management Journal, v.23, n.3, 1980,
- Khun, Thomas S., Bilimsel Devrimlerin Yapısı, (Çev: Nilüfer Kuyaş Or. adı: The Structure of Scientific Revolutions). Alan Yayıncılık, İstanbul, 1982.
- Longton, John, "The Ecological Theory of Bureacracy" The Case of Josiah Wedgwood and British Pottery Industry", Administrative Science Quarterly, 1984, (330-354).

- Longton, John, "Reply to Perrow", Administrative Science Quarterly, 1985, (284-288).
- Lourenco, Susan V., and John C. Glidewell, "A Dialectical Analysis of Organizational Conflict", Administrative Science Quarterly, Aralık 1975.
- Mansfield, Robert, "Bureacracy and Centralization : An Examination of Organizational Structure". Administrative Science Quarterly, Aralık, 1973.
- Oliver, Christine, "The collective Strategy Framework: An Application to Competing Predicions of Isomorphism", Administrative Science Quarterly, Aralık, 1988.
- Pugh, D.S., The Modern Business Enterprise, içinde "Modern Organization Theory", (Der: Micheal Gilbert), Penguin Books, 1972.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, ve Diğ., "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly, Aralık, 1963.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, ve diğ., "Dimensions of Organization structure", Administrative Science Quaarterly, Haziran, 1968.
- Reimann, bernard C., "On The Dimensions of Bureaucratic Structure, An Empirical Reapraisel", Administrative Science Quaarterly, Mayıs 1973.
- Scott, William G., "Örgüt Kuramı: bir Bakış Bir Değerlendirme", (Çev:Turgay Ergun), Amme İdaresi Dergisi, Haziran,1974.
- Trebilcock, Clive, The Vickers Brothers: Armaments and Enterprise 1854.1914, Europe Pub. Ltd, London, 1977.
- Ülgen, Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul, 1990.
- Zcitz, Gerald, "Interorganizational Dialectics", Administrative Sciennce Quaarterly, Mart, 1980.