



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ:
BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Mesut KESMEN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet DENİZ

Malatya, 2014

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ:
BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Mesut KESMEN

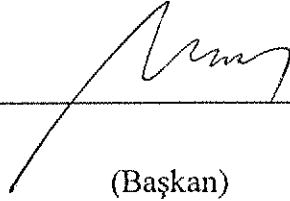
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet DENİZ

Malatya, 2014

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ'NE

Mesut KESMEN tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması” başlıklı bu çalışma, 27.06.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ



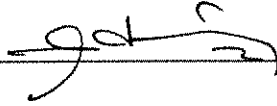
(Başkan)

Doç.Dr. S. Mustafa ÖNEN



(Üye)

Doç.Dr. Mehmet DENİZ



(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mehmet DENİZ' in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

27/06/2014

Mesut KESMEN

ÖNSÖZ

Çalışmalarım süresince değerli yardım ve katkıları ile beni yönlendiren, kıymetli zamanını bana ayıran, titizlikle tezi inceleyen tez danışmanım sayın Doç. Dr. Mehmet DENİZ' e, yine özellikle araştırmamın uygulamasını kurumlarında yapmama izin veren Malatya Vergi Dairesi Başkanı ve adını sayamadığım kurumun diğer tüm çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca manevi desteği ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan eşime de çok teşekkür ederim.

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler insan hayatını ve dolayısıyla da toplumu etkisi altına almıştır. Yaşanan bu hızlı değişimden örgütler de etkilenecek tüm unsurlarıyla değişime maruz kalmış bulunmaktadır. Artık örgütlerin ayakta kalabilmeleri, örgütsel anlamda değişerek değişime ayak uydurabilmelerine bağlı duruma gelmiştir. Çünkü, günümüzde örgütsel amaçlara ulaşmak değişime uyum sağlamaksızın mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örgütsel değişim yönetiminin örgütler için büyük önem taşımasının yanında örgütler için kaçınılmaz bir uygulama haline gelmiştir.

Örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri, aynı zamanda kolayca değişebilmelerine yani; değişime yatkın olabilmelerine bağlıdır. Bir örgütün değişime yatkın olabilmesi ise örgütte değişim olgusuna ve örgütün en önemli unsuru olan insan unsuruna olumlu bir bakışın var olmasına bağlıdır. Örgütsel değişimin yönetiminde örgütlerin karşılaştıkları ve en öncelikli çözmek zorunda oldukları konu değişime dirençtir. Çalışanlar, değişim bilinmeyen ve belirsizliği doğurduğundan değişime karşı tepki gösterebilir hatta direnebilirler. Çünkü değişimden en çok etkilenen ve değişimi uygulayacaklar çalışanlardır. Bu durum, örgütün insan boyutunu örgütsel değişimi yönetebilmenin çok önemli bir unsuru haline getirmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel değişim ve değişim yönetimi, ikinci bölümde ise değişime direnç konuları kavramsal çerçevesiyle detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Üçüncü ve son bölümünde ise teorik çerçeve dikkate alınarak Malatya Vergi Dairesi Başkanlığında yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmanın sonucunda, söz konusu kurumda yaşanan değişimler ile birlikte çalışanların değişim ile ilgili algılarının neler olduğu ve bu değişimlere karşı gösterilen direncin neden ve sonuçları tespit edilmiş olup başarılı bir değişim programının uygulanabilmesi için bir takım öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnç

ABSTRACT

The rapid developments happening nowadays penetrate and influence human life, therefore, the society itself. These rapid changes also affect organizations and they are exposed to these changes from all aspects. Now in order for organizations to survive, it is vital that they can keep up with such changes, especially by achieving organizational changes in that regard. The reason for that is because it is no longer possible to reach organizational goals without keeping pace with changes. Thus, not only the change management is of great importance for organizations, but also it has become an inevitable practice for organizations.

For organizations to attune with changes at the same time requires swift changes in themselves, in other words, it depends on how much they are open to change. Further, for an organization to be adaptable to change, it is required that there should be a positive approach towards both the change itself and human resources, which are the crucial elements of an organization. The most urgent issue that organizations encounter in organizational change management and need to resolve is the resistance to change. Employees, because change brings forth unbeknownst issues and uncertainty, tend to not to show welcoming approach or even resistance to change. This is because it is the employees who will be most affected by imminent changes and they are the implementers of such changes. This aspect of the issue makes the human factor of an organization in organizational change management pivotal.

In the first chapter of this study, topics such as organizational change and change management are explained, while the second chapter of this study elaborates on resistance to change in a conceptual framework. The third, and the final chapter, examines the study conducted at the Tax Administration in Malatya, in relation to the theoretical framework discussed in previous chapters. This study has observed and identified the changes took place in the above mentioned institution and the perceptions of employees towards change in the institution, as well as the reasons and consequences of employees' resistance to change in question. Consequently,

based on this case study, this study offers a number of suggestions for a successful change program to be implemented.

Keywords: Organizational Change, Change Management, Resistance to Change

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	iii
ABSTRACT VE KEY WORDS	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖGELERİ	2
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	2
1.1.2. Değişim Olgusu.....	2
1.1.3. Örgütsel Değişim Kavramı.....	4
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	7
1.2.1. Değişimin Örgüt Dışı Nedenleri.....	7
1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	8
1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	9
1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	10
1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim.....	11
1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	11
1.2.1.6. Tüketicilere ve Rekabete İlişkin Koşullar.....	12
1.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşulları.....	13
1.2.1.8. Piyasada Yapısal Değişim ve Küreselleşme.....	13
1.2.2. Değişimin Örgüt İçi Nedenleri.....	14
1.2.2.1. Personel.....	15
1.2.2.2. Büyüme veya Küçülme.....	15
1.2.2.3. Satışlarının Düşmesi ya da Karların Azalması.....	16
1.2.2.4. Şirketler Arası Birleşmeler.....	16

1.2.2.5. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi	17
1.2.2.6. Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişme ve Başarılı Uygulamalar	17
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI	18
1.3.1. Etkinliğe İlişkin Amaçları	18
1.3.2. Verimliliğe İlişkin Amaçları	18
1.3.3. Motivasyona İlişkin Amaçları	19
1.3.4. İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları	19
1.3.5. Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları	20
1.3.6. Örgütün Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları	20
1.3.7. Diğer Amaçlar	20
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI	21
1.4.1. Planlı Değişim - Plansız Değişim	21
1.4.2. Makro Değişim – Mikro Değişim	22
1.4.3. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim	23
1.4.4. Proaktif Değişim (Öngörücü) – Reaktif Değişim (Tepkisel)	23
1.4.5. Aktif Değişim – Pasif Değişim.....	23
1.4.6. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Köklü Değişim	23
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ	24
1.5.1. Örgütsel Değişim Modellerinin Gelişimi	24
1.5.2. Örgütsel Değişim Modellerinin Boyutları	25
1.5.3. Planlı Örgütsel Değişim Modelleri	26
1.5.3.1. Kurt Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli	26
1.5.3.2. Lipitt – Watson ve Wesley’in Değişim Modeli	28
1.5.3.3. Eylem Araştırma Süreç Modeli	29
1.5.3.4. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli.....	30
1.5.4. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli	31
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ	33
1.6.1. Değişim Yönetimi Kavramı	33
1.6.2. Değişim Yönetiminin Aşamaları	34
1.6.3. Örgütsel Değişim Yönetiminin Başarı Koşulları	35
1.6.4. Değişimi Yönetmede Liderlik	38

1.6.4.1. Örgütsel Değişimde Liderin Rolü.....	38
1.6.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	41
1.6.5. Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİME DİRENÇ

2.1. DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENÇ ÖLÇEĞİ.....	47
2.1.1. Değişime Direnç.....	47
2.1.2. Değişime Direnç Ölçeği.....	48
2.2. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ.....	50
2.2.1. Değişime Direncin Sosyal Nedenleri.....	50
2.2.2. Değişime Direncin Ekonomik Nedenleri.....	52
2.2.3. Değişime Direncin Psikolojik Nedenleri.....	53
2.2.4. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri.....	54
2.3. DEĞİŞİME DİRENCİ YENME YOLLARI.....	55
2.3.1. Önceden Haber Verme.....	55
2.3.2. İletişim.....	56
2.3.3. Eğitim.....	57
2.3.4. Katılma ve Bağlılık.....	58
2.3.5. Kolaylaştırma ve Destek.....	59
2.3.6. Doğru Teşhis.....	59
2.3.7. Pazarlık ve İkna Metodu.....	60
2.3.8. Açık veya Kapalı Zor Kullanma.....	60
2.3.9. Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma).....	61
2.3.10. Etkin Vizyon ve Misyon.....	61
2.3.11. Gönüllü Arama.....	62
2.3.12. Taviz Verme.....	62
2.3.13. Ödüllendirme.....	63
2.4. DEĞİŞİME DİRENCİN OLUMLU YÖNLERİ VE SONUÇLARI.....	63
2.4.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	63
2.4.2. Değişime Direncin Sonuçları.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERİLEN DİRENCİN
ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR KAMU KURUMU
UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.2. Araştırmanın Kapsamı	65
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	66
3.4. Araştırmanın Yöntemi	67
3.5. Araştırma Bulgularının Analizi	68
SONUÇLAR	100
ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Bilgiler İçin Frekans Dağılım Tablosu.....	68
Tablo 2. Kurum Çalışanlarının Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenlerinin Frekans Dağılımı	69
Tablo 3. Kurum Çalışanlarının Değişim Karşısındaki Direnç Ölçümlerine İlişkin Frekans Dağılımları – A	71
Tablo 4. Kurum Çalışanlarının Değişim Karşısındaki Direnç Ölçümlerine İlişkin Frekans Dağılımları – B	73
Tablo 5. Personelin Değişime Karşı Tepki Gösterme Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları	74
Tablo 6. Değişim Puanı Ortalaması Frekans Dağılımı	75
Tablo 7. Değişim Puanı Ortalaması İkili Frekans Dağılımı	76
Tablo 8. Değişim Puanı Ortalaması Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	76
Tablo 9. Değişim Puanı Ortalaması için Normallik Testi	77
Tablo 10. Değişim Puanı Ortalaması ile Demografik Özellikler Arası İlişki Tablosu	78
Tablo 11. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Kaynaklandığı Konum Arasındaki İlişki Tablosu	79
Tablo 12. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Nedenleri (Psikolojik Nedenler) Arasındaki İlişki Tablosu	81
Tablo 13. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Nedenleri (Teknik Nedenler) Arasındaki İlişki Tablosu	82
Tablo 14. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişki Tablosu	83
Tablo 15. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma-A	84
Tablo 16. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma-B	86
Tablo 17. Değişim Puanı Ortalaması İle Çalışanların Değişime Bakış Açılarını ve Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenler Arasındaki İlişki İçin Kruskal-Wallis Testi	87
Tablo 18. Değişim Puanı Ortalaması İle Çalışanların Değişime Bakış Açılarını ve Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma	89

Tablo 19. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-A	92
Tablo 20. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-B	93
Tablo 21. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-C	94
Tablo 22. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-D	95
Tablo 23. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-E	96
Tablo 24. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-F	97
Tablo 25. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-G	98
Tablo 26. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-H	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Değişim Modelleri	24
Şekil 2. Değişim Modellerinin Boyutları.....	25
Şekil 3. Kurt Lewin'in Değişim Modeli	26
Şekil 4. Planlı Örgütsel Değişimin Üç Aşaması: Lewin'in Modelinin Uygulaması..	27
Şekil 5. Değişime Direnç Ölçeği.....	49
Şekil 6. Değişime Bağlılık	64

GİRİŞ

Her gün yeni bir değişimin yaşandığı, kişilerin kendilerinden başlayıp oluşturdukları tüm örgütlere kadar, adeta değişmemenin ayıplandığı bir çağı yaşamaktayız. Acımasız rekabeti de beraberinde getiren bu değişimlere ayak uyduramayanlar başarısız olacak, ayak uyduranlar ise hayatta kalabileceklerdir.

Bu değişimler en çok da işletme ve örgüt çevresini etkilemektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve elde edilen bilgi birikimi sayesinde, çok kısa zaman içerisinde bir durum diğer bir duruma doğru hızlıca geçmekte yani değişimi oluşturan asıl özü meydana getirmektedir. Çevrede meydana gelen değişimlere göre kendilerini yenileyemeyen, değiştiremeyen örgütler etkinlik ve verimlilikten uzaklaşacak; rekabet ortamında kaybolup gideceklerdir. Örgütlerde değişim sadece belli bir süre faaliyette bulunmak için değil gelecekte de devamlılığını sürdürmesi için önemli bir olgudur. Fakat bu durum örgütsel açıdan düşünöldüğünde zor, tehlikeli ve başarısı kuşkuolu bir eylemdir. Öyle ki örgütler değişimi çoğu zaman, belirsizlik, korku ve tehdit unsuru olarak görürler ve örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde toplanabilir.

Değişimin, beraberinde getirdiği bunca yenilik, gelişme, karmaşık bir psikolojik ve sosyolojik varlık olan insan tarafından bu kadar kolay kabul edilmemektedir. Değişim nasıl doğal ise değişime direnç de doğal bir olaydır. İnsanın yapısında, yaşamının her evresinde değişime karşı bir duruşu vardır. Bu duruş, kişinin elde etmiş olduğu, yılların birikimi ve düzeni sonucu oluşan alışkanlıkların değişmesini istememesinden kaynaklanmaktadır. Örgütleri meydana getiren baş faktör insandır. İnsan olmadan örgüt olmaz. Ancak örgütlerin bu değişen yapı içerisinde ayakta kalabilmeleri ve diğer örgütlerden bir farkı olabilmesi için değişimi takip etmesi, öğrenmesi ve kendi bünyesinde uygulaması gerekir.

Oysa değişim yönetilebildiği takdirde örgüt için bir tehdit unsuru olmaktan çıkarak başarı için bir fırsata dönüşecektir. Bu nedenle yöneticilerin özellikle dirence yaklaşım anlayışını bu yönde değiştirmeleri gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖĞELERİ

Örgütsel değişim konusuna girmeden önce, örgütsel değişimin öğeleri olan örgüt ve değişim kavramlarının ne olduğundan bahsetmek faydalı olacaktır.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Bireyin tüm gereksinim ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeği örgüt fikrini ortaya çıkarmıştır. Bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Bu bağlamda örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir birey topluluğunun etkinliklerinin uyumlaştırılması olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000:1).

Başka bir tanıma göre ise örgüt; iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, işbölümü ve koordinasyonunun sağlandığı düzene denir. Örgüt olabilmenin koşulları ortak amaçlar, çabaların koordinasyonu, iş bölümü ve bireyler arasındaki hiyerarşik bir ilişkinin bulunmasıdır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005:14).

1.1.2. Değişim Olgusu

Değişim evrenin var oluşuyla birlikte ortaya çıkan bir olgudur. Milyonlarca yıldır, yaşadığımız evren ve canlılar durmak bilmeyen bir değişim içinde günden güne farklılaşmışlardır. Değişim denilen kavram aslında olağan ve rutin bir olaydır. Çünkü değişim doğanın temelinde vardır. Dünyanın oluşumu, canlıların ve doğanın gelişen olaylar karşısında uyumlaşmaya gitmeleri birer değişim sürecidir. Tüm sistemler değişimin gerekliliği ile yaşamlarını sürdürürler (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002:104).

Değişim hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ülkeler, kültürler, üretim biçimleri, ilişkiler ve hatta tabiat sürekli olarak değişmektedir. İnsanın bizzat kendisi de doğumdan ölüme hep değişerek bir omur sürer. İçinde yaşadığımız çağ da birçok acıdan değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği çağlardan birisidir. Çünkü ekonomide, sosyal alanda kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda sürekli olarak yeni gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2012:1).

Yaşadığımız çağın en belirgin özelliklerinden biri ise değişimin hızlanması ve çok boyutlu hale gelmesidir. Teknolojik, ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel alanlarda hızlı ve etkileşimli bir değişim süreci yaşanmaktadır. Yaşanan değişim, bireyleri olduğu kadar ülkeleri ve kurumları da köklü bir şekilde etkilemektedir (Dinçer, 2003:20).

“Değişimin doğası değişmekte” denilmektedir. Gerçekten de olacakları önceden kestirebilmenin giderek zorlaştığı, çarpıcı karışıklıklarla dolu bir dünyada yaşıyoruz. Herakleitos, “Her şey akar. Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz. Çünkü, her girişinizde üzerinizden başka sular geçer.” Diyor. Bunun anlamı, hem suyun hem de insanın zamanla değiştiği düşüncesini vurgulamak içindir. İşletmelerinde, gerek kendi iç yapılarından, gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle, “hayatta kalmak” için uyum sağlamaları gerekmektedir (Yeğengil, 2012).

Aristo’ya göre, her şeyin gerçekleştirmek istediği bir var oluş amacı vardır ve değişim bu amacın gerçekleşmesi için doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim var olsun içinde potansiyel olarak vardır. Örneğin; bir meşe palamudunun özü onu bir meşe ağacı yapmak yönünde değiştirmektir (Cüceloğlu, 1999:248).

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir. Değişim her yapının temel ve vazgeçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya koyar (İnce, 2012:320). Değişme taraftarı

olmayanlar için her ne kadar değişim, kestirilemeyen bir macera gibi gözükse de değişime ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Toraman, 2002:186).

Değişimin ne olduğu konusunda çok şey söylenmiştir. Genel anlamıyla değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek v.s, 'nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Başka bir anlatımla değişim; “planlı yada plansız bir şekilde, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olan değişimdir (Bakan,2011:254). Helvacı (2005:15) ise değişimi; bir durumdan farklı bir duruma geçen, bir yargısı olmayan, planlı ya da plansız, istenilen duruma ulaşıp ulaşmamasına bakarak olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak tanımlamıştır.

1.1.3. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütler de tıpkı canlı bir organizma gibi, doğarlar, büyürler ve ölürler. Değişim örgütlerin yaşayabilmesi için kaçınılmaz bir süreçtir (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009:15). Örgütler, toplum için önemli kurumlardır ve ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişiklerine uyarlayabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabilmektedirler (Aşkun ve Tokat, 2010:27).

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Bu nedenle meydana gelen değişmelere duyarsız kalmaları imkansızdır. Böyle bir durumda belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:243).

Teknolojinin, özellikle bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin son derece hızlı bir seyir takip etmesi neticesinde, iş yaşamına ve işletme yönetimine ilişkin eski kuralların yerini yeni kurallar almaya başlamıştır. Yeni rekabet ortamında hız, maliyet, kalite ve teknolojik yenilik gibi faktörlerin önem kazanmalarından dolayı işletmeler bunlara ulaşmayı kolaylaştırıcı yeni yönetim sistemleri ve organizasyon yapıları yani değişim üzerinde önemle durmaktadır (Öğüt, 2007:216).

Bugünün iş dünyası, hız dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir global düzensizlik içinde yol almaya çalışan işletmelerle doludur. Yüzyıllardır mevcut olan düzenli ve sürekli gelişme ortamı, yerini çalkantılara, öngörülemez krizlere, geçici eğilimlere ve karmaşık belirsizliklere bırakmaktadır.

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmaktadır. Eğilimlerin ve olayların önceden tahmin edilebilirliği ortadan kalkarken, futurist yaklaşımların kehanet yeteneğini ve isabetliliğini azaltmaktadır (Düren, 2000:221). Hayatta kalmak için rekabet etmek, rekabet etmek içinde değişmek gerekliliği şirketler tarafından da çoktan anlaşılmıştır (Drucker, 1999:73).

XX. yüzyılın başlarında bilim adamları tarafından incelenmeye başlanılan, daha sonra geliştirilen ve her geçen gün geçerliliğini arttırarak önemli duruma gelen konu, hiç şüphesiz örgüt ve onun değişimi konusudur. Değişim, en basit tanımıyla bir şeyi farklı kılmak şeklinde ifade edilebildiğine göre, buradan yola çıkarak çeşitli araştırmacılar kendi görüşleri doğrultusunda örgütsel değişime değişik tanımlar getirmişlerdir (Şimşek ve Akın, 2003:50).

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunların arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (Dinçer, 2008:8).

Henry L. Tosi ve W. Clai Hammer örgütsel değişimin hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadırlar. Örgütsel düzeyde değişim, örgütlerin yapılarının, buldukları çevreye uygulanmasında ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bireysel düzeydeki değişim, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla, kişinin tek başına veya kümeler halinde değişime uygulanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler, bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir (Bakan, 2011:254).

Değişim bir yandan büyümeyi, fırsatı ve yeniliği temsil ederken, diğer yandan tehditleri, karmaşaları ve devrimleri simgeler. Değişim, dikkatli kullanılması gereken bir stratejidir. Günümüzde, değişim, yavaş bir oluşumu kastetmemektedir, artık ani durumsal farklılıkların ve hızlı buluşların kavramıdır. (Buldur,2012) Günümüz dünyasına rekabet ve çeşitli güçlükler egemendir. Toplum çok hızlı bilgi sahibi olabilmekte ve bu doğrultuda örgütlerden yüksek beklentiler içerisine girebilmektedir. Yine iletişimin gelişmesi ile birlikte, bireylerin birbirlerinden haberdar olmaları ve birbirlerini etkilemeleri de değişim sürecini hızlandırmaktadır (Usta, 2012:150).

Sonuç olarak değişim (Aydın, 2008:151);

- Zamanın ve koşulların gereği olarak düşünce ve eylem düzeyinde bir ayarlama yapma ve ayak uydurmadır.
- Bireysel ve toplumsal amaçlı bir gelişme ve iyileşmeyi, ifade eder.
- Geçmişin değişmeyen değerleri ile günün değişen durumlarını birleştirmektir.
- Sürekli yaşanan bir olgudur, dolayısıyla kaçınılmazdır, ancak zordur ve sürekli tepki çekme özelliği vardır.
- Her örgütte farklı şekillerde yaşanabilir.
- Sabır ve zaman isteyen bir iştir, etkili olduğu kişi ve alanlarda bir anlam ifade etmektedir.
- Teknik ve yönetsel desteğe ihtiyaç duyar.
- Bir süreç dahilinde olur.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Günümüzde, dünyadaki gelişmeler tüm örgütleri değişime zorlamaktadır. Değişimin nasıl gerçekleştirileceğinden önce değişimin zorunluluğunun anlaşılması daha çok önem taşımaktadır. Eğer değişimin kaçınılmaz olduğuna inanıyorsak, o zaman değişimi gerçekleştirmek konusunda daha samimi ve cesur adımlar atmamız gerekmektedir (Aktan, 2003:13).

Örgütler günün değişen şartlarına ayak uydurmak, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılamak, varlıklarını devam ettirmek için katı yapılarından uzaklaşmak ve daima değişime açık olan esnek bir yapıya kavuşmak zorundadırlar. Artık günümüzde değişim bir ihtiyaç değil, bir zorunluluk haline gelmiştir (Akçakaya ve Yücel, 2007:3).

Değişimin nedenlerini, genel olarak örgüt dışı ve örgüt içi nedenler olarak iki gruba ayırmak mümkündür.

1.2.1. Değişimin Örgüt Dışı Nedenleri

Bütün örgütler belirli bir çevrenin içinde faaliyet göstermektedirler. Sistemin (örgütün) sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur (Koçel, 2005:670). Hiçbir organizasyon, kendi başına bir ada değildir. Çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Oynanacak oyun, stratejiler bu çevre faktörlerinin durumuna göre seçilir (Tandoğan, 2012).

Dış çevre etkenlerinde meydana gelen bir değişim, örgütü etkileyip, örgüt üzerinde değişim baskısı yaratmaktadır. Bu baskı ve kaçınılmazlık, çevrenin sürekli ve dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirir. Buna yönelik ise :

- Dış çevre bütünleşmiş bir yapı (sistem) olarak ele alınmalıdır. Bu bütünü oluşturan bileşenlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, karşılıklı etkileşim yönlerinin, güçlerinin ve şiddetinin bilinmesini;

- Çevrenin karmaşıklık düzeyinin, devingenlik düzeyinin, çevrenin sunabileceği fırsatlar ve olanaklar ile oluşturabileceği kısıtlar ve tehlikelerin çevresel belirsizlik düzeyinin incelenmesini;
- İşletme ve çevresi arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki değişimin işletme üzerindeki olası etkilerinin öngörülmesini gerekli kılmaktadır (Sucu, 2000:100).

Her işletme dış çevresinden aldığı girişleri belli bir üretim sürecinden geçirerek elde ettiği sonuçları tekrar dış çevresine vermektedir. Bu süreç ne kadar sürekli ve düzenli ise işletme o kadar başarılı olmaktadır. (Özkan, 2004:8). Örgütlerin dışında oluşan ve örgütü değiştirmeye zorlayan dış kaynaklı faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Doğal çevre dendiğinde, örgütün faaliyet gösterdiği yerdeki coğrafi durum, iklim şartları, su, hava, toprak yapısı gibi öğelerin durumları anlaşılır.

Doğal çevre koşullarındaki değişimler; doğal ve tarımsal hammadde kullanan örgütlerde, üretim veya ulaşımda sudan yararlanan örgütlerde değişime neden olabilir (Ülgen, 1997:170). Aynı şekilde iklim değişikliği, çevre kirliliği, deprem gibi doğal çevreden kaynaklı faktörler de örgütleri değişim politikası üretmeye zorlayan güçler arasındadır (Tüz, 2004:21).

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan birçok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir.

1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal sebeplerin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatmaktadır (Tüz, 2004:19). Toplumsal değişme, yerleşik insan ilişkileri ve davranış kalıplarındaki farklılaşmadır (Bozkurt, 2006:332). Toplumsal değişme örgütsel değişmeyi de zorunlu kılmaktadır. Bugün dünyada olup biten değişimler, farklı kültür ve toplumları geçmişte olmadığı kadar birbirine bağımlı hale getirmektedir. Değişimin hızı arttıkça, dünyanın bir noktasında olanlar, başka yerlerdeki insanları da etkiler hale gelmişlerdir. Ülkeler arasındaki, kendi sınırlarını aşan toplumsal, siyasi ve ekonomik bağlantılar, içinde yaşayan insanları ve örgütleri de etkilemektedir. Politik, sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan küreselleşme, insanların gitgide tek bir dünyada yaşadığına işaret eden bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde ürünlerin ambalajları üzerindeki yazıların ve kullanım kılavuzlarının sekiz veya on dilde yazılı olması toplumsal değişimin ve karşılıklı bağımlılığın boyutunu ortaya sermektedir (Giddens, 2008:83).

İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler, dolayısıyla örgütlerde insana saygının önem kazanması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklıları vs.) örgütlerde değişimin bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır (Aktan, 1997:28).

Özellikle son yıllarda ülkemizde hızla artan kentleşme ve göç de örgütleri değişime zorlayan toplumsal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Tüz,2004:19). Köylerden şehirlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmüştür. Bu gün yöneticiler daha bilinçli, genç işçi ile karşı karşıyadır. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün 'kendi isteğini yapmak' arzusunu artırmakta ve hatta bazen örgüt için tehlikeli boyutlara ulaşabilmektedir. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermekteler (Ülgen, 1997:169).

1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Ekonomik çevreyi, “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2006:84). Bu ekonomik çevrelerde meydana gelen değişimler örgütlerin değişimini zorunlu kılmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin arz talep durumu, pazar koşulları, dünyadaki ekonomik değişimler, uluslararası pazarlar işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapmaktadır.

Özellikle ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemektedir. Devletin ekonomi politikası, işletmenin kaderine ve stratejisine şimdiki ve gelecekteki tasarruflarıyla etkili olabilmektedir. Bir çok işletmenin analiz etmek zorunda oldukları özel ekonomik faktörler; ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devletin vergi politikaları, devletin ödemeler dengesi, devletin para politikası ve ekonominin gelişme devresinin durumundan ibarettir. Bu değişkenler, işletmenin amaçlarına erişme ve başarılı olma durumuna yardımcı olacak veya güçleştirecek ve stratejinin başarısız olmasına neden olabilecektir. Örneğin, ekonominin gerileme devresine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine neden olabilecektir. Vergi politikaları bazen yatırımların bu endüstride etkinliğini azaltabilir. Şu halde, ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen de tehlikenin kaynağını oluşturabilecektir (Eren, 1998:117).

Ayrıca, işletmelerin uluslararası boyutlar kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan bu işletmelerin örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim işletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlere, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir (Ülgen, 1997:171-172).

1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Dünyadaki ve dolayısıyla toplumlardaki ekonomik değişimler aynı zamanda hukuksal değişimlerin bir sonucudur. Bir toplumdaki işletmeler de toplumda uygulanan kanunlarla “düzenlenen iş hayatına uymak” durumundadırlar. Çünkü “ hukuksal çevre, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir” (Çelebioğlu, 1990:79-80). İşletmeler belirli bir hukuki düzen içinde faaliyetlerini sürdürürler ve bu düzenin gereklerini yerine getirirler. İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken bu hukuki düzenle tanışır. Hukuki çevre ve düzenlenen kanunlar, işletmelerin yapılarını büyük ölçüde etkiler. Bu işletmelerin hukuki organizasyonlarını düzenleyen kanunların, zorunlu kıldıkları organlar ve şartların yapı üzerindeki etkileri kaçınılmaz olacak ve böylece hukuki şekil işletmelerin yapısında kendiliğinden ortaya koyacaktır (Ülgen, 1997:175).

1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Günümüz bilgi çağında yönetim anlayışlarının ve örgüt yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim işlevinde de bazı değişimler olmuştur. Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu prensiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen şirketlerin başarılı olduğu unutulmamalıdır. Teknolojinin üretim ve hizmet süreçleri ve kapsamlı etkileri sonucu, talep edilen birey gücü nitelikleri de hızla değişmektedir, emek yoğun veya tekrarlardan oluşan rutin işlere talep azalmaktadır (Kavrakoğlu, 1998:42-44).

Günümüzde el emeğinin yerini makinelerin alması, işbölümünün ve uzmanlaşmanın gelişmesi, geniş işgören kitlelerinin işyerinde ve büyük merkezlerde toplanması yine işyerinde işgören gruplarının meydana gelmesi, bu işgören kitlelerinin kuvvetli örgütlerde birleşmeleri, her türlü taşıma araçlarının geliştirilmesi işletmeler üzerinde büyük etkiler yapmaktadır. Bu teknolojik gelişmelerin işletmeye kazanılması için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. İşletmeler bu hızlı teknolojik gelişmeyi benimseyebilirlerse başarı sağlayabilirler. İşletmenin bünyesinde bir değişiklik yapmadan bu gelişmeleri işletmeye benimsetmek imkânsızdır (Özalp, 1998:106).

1.2.1.6. Tüketicilere ve Rekabete İlişkin Koşullar

Yöneticiler tüketici beğeni ve seçimlerindeki değişiklikleri yakından takip etmelidir. Modaların bir öncekinin kullanışlı ve uygun olup olmadığına bakmaksızın çok çabuk değişmesi, örgütlerin kısa üretim zamanlarında değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:245).

Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi nedeniyle, örgütler rekabet edebilmek için müşteri taleplerine daha çabuk cevap vermek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü bu talepler süreç içinde hızla değişmektedir. Gelecekte başarılı olacak örgütler rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen şartlara uyum sağlayabilecek işgücüne sahip olabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır (Özkalp ve Kirel, 1996:265).

Teknolojik gelişme ve kalitenin artması ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin beklentilerinin de artmasına, hatta daha büyük bir hızla artmasına neden olmaktadır (Yenersoy, 1997:13). Bu nedenle müşteri eskisine oranla daha fazla seçici olmaktadır. Kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını rahatlıkla değiştirebilmektedir. Müşterilerin bilinçlenmesi ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak mal ve hizmetlere yönelmeleri, üreticileri müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate almak zorunda bırakmaktadır. Günümüzde ürün üzerinde kalite, ucuzluk, görünüş, emniyetli olması gibi faktörler önem kazanmaktadır. Bunun sonucunda rekabet edebilmek için örgütler, müşteri taleplerine cevap vermelidir, çünkü bu talepler süreç içinde hızla değişmektedir (Hussey, 1997:12).

Pazardaki değişimler örgütün karlılığını etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler rakiplerinin ne zaman yeni ürün sunduklarını, reklam planlarını değiştirdiklerini, fiyatlarını düşürdüklerini ya da müşteri hizmetlerini arttırdıklarını bilmek isterler. Rekabet belirsizlik yaratmasına rağmen daha iyi ürün ve hizmetin müşterilere sunulmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:246).

Artan rekabetin bir diğ er sonucu da, ürün yaşam süresini kısaltarak müşteri satın alma alışkanlıklarını köklü bir biçimde de ğ işt irmiştir. Örgütlerde bu de ğ işt irimi karşılayacak şekilde yeni bir yapılanmaya gitmek zorunda kalmaktadırlar (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2006:8).

1.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşulları

Yabancı ülkelerdeki savaşlar, ödemeler dengesi problemleri, düşük emek ücretleri gibi uluslararası baskılar örgütler açısından artan öneme sahiptir. Yöneticiler Orta Do ğ u dışına petrol akışı, İsviçre'deki parasal de ğ işt irimler, Orta Avrupa'daki politik sorunlar, Asya ülkelerindeki düşük ücretler gibi konuların başarılarına etki eden faktörler olduğunu öğrenmişlerdir. Gelecek trendleri analiz etme sürecine çevresel analiz adı verilmektedir. Bazı örgütler çevresel de ğ işt irimleri tanımlamak ve örgütte ne tür de ğ işt iriğe neden olacağını incelemekten sorumlu bir stratejik planlama kuruluna sahiptirler. Bu kurul ekonomik tahminleri uluslararası olayları ve yasal düzenlemeleri inceler (Sabuncuo ğ lu ve Tüz, 2005:275).

1.2.1.8. Piyasada Yapısal De ğ işt irim ve Küreselleşme

Bilişim sistemlerinin yaygın olarak kullanılması piyasa yapısında da önemli de ğ işt irimlere neden olmuş, örgütlerin ticari faaliyetlerini elektronik ortama taşıyarak e-pazarlama ya da e-ticaret şeklinde yapmalarına fırsat vermiştir. Örgütler bu de ğ işt irime uygun bir yapılanmaya gitmek zorunda kalmışlardır (Tekin vd., 2006:9).

Enformasyon teknolojilerinin gelişim sürecine paralel olarak, ekonomik faaliyetlerin doğası da köklü bir biçimde de ğ işt irmektedir. Geçmişin genellikle yüz yüze, yazılı kayıt sistemine dayanan iş yapma şekli, giderek artan biçimde, elektronik tabanlı hale gelmektedir. Elektronik ticaret, 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren, internetin aynı zamanda bir iş yapma yeri haline gelmesiyle birlikte yaygınlık kazanmıştır. Firmalar elektronik ticaret sayesinde, sınırlı bir bütçe ile geçmişte görülmedik düzeyde küresel ölçekte iş yapabilir hale gelmektedir. Yaratıcı girişimciler için yeni iş yapma imkanları doğmaktadır (Elibol ve Kesici, 2004:304).

Değişimi gerekli kılan bir diğer faktör ise, günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle artan rekabet koşullarıdır. Küreselleşme kavramı; özelleşme, uluslararası taşıma ve ulaşım imkânlarının artışı, sınırsız iletişim ve haberleşme, ekonomik anlamda serbestiler, güçlü bölgesel kutuplaşmalar gibi çeşitli oluşumların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme; basit olarak ülkeleri ayıran ekonomik sınırların kalkmasıyla dünyanın tek pazara dönüşme süreci olarak tanımlanır. Küreselleşme ile birlikte, ulusal ekonomiler artan ölçüde birbirine bağımlı hale gelmekte, sermaye hareketleri ve teknoloji de ulus aşırı bir özellik kazanmaktadır. Böylelikle; değişik ülkelerdeki birey ve çıkar grupları sıkı çıkar bağlarıyla birbirlerine bağlanmaktadır (Özkara, 1999 : 29).

Yine küresel bir köy haline gelen dünya ile birlikte örgütlerin de küresel bir rekabete girmiş olması, pazardaki değişimler ve bu değişimlere rakiplerin ne kadar hızlı cevap veriyor olmasının tüketici tercihlerini etkilemesi, rekabet yaratarak piyasalara bir enerji verdiği gibi örgütler için de değişimi kaçınılmaz kılan sebeplerden biri olarak görülmektedir.

Son yıllarda dünya konjonktüründe teknolojiye yaşanan hızlı gelişme ve çarpıcı değişimler devlet, toplum ve insan hayatının her alanına nüfuz etmiştir. Söz konusu gelişim ve değişimler teknolojik, sosyo-politik, sosyo-psikolojik, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve moral değerleri dinamikleri arasında, çok ince bir çizgi oluşturmuştur. Bu noktada değişmeyen tek şeyin değişim olduğu yeni dünya düzeninde, artık değişim olgusunu kabullenmek kaçınılmaz hale gelmiştir. (Kevük, 2014:1).

1.2.2. Değişimin Örgüt İçi Nedenleri

Örgütlerin değişime gitme nedenleri sadece dış çevre ile sınırlı değildir. Büyüme ya da küçülme kararları, başka bir örgüt ile birleşme ya da başka bir örgüt ile olan ortaklığı sonlandırma gibi bir takım nedenlerden dolayı örgütte farklı boyutlarda bir takım değişimler zorunlu hale gelebilir. Değişimleri zorunlu hale getiren bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.2.2.1. Personel

Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, giderek önem kazanması ve örgütlerin “ insan sermayesi ” ne daha fazla yatırım yapmaları örgütleri değişime zorlamaktadır (Aktan, 2003:15).

Bir örgütte moral ve motivasyonun düşük olması, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, işe gelmeyen personel sayısının artması, işten çıkmalar ve yetenek bakımından üstün kişilerin örgütten ayrılmaları örgütte çalışanlarla ilgili problemleri ortaya koymaktadır.

Çalışanların bu gibi yöntemlere başvurmaları yönetimin dikkatini kendi üzerlerine çekmek ve harekete geçmek için olabilir. Çalışanların şikayetlerini ve önerilerini önemsememek tehlikeli olacağından, tüm bunlar değişim ihtiyacının tanınma safhasını oluşturmaktadır. Personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri de örgütleri değişime zorlamaktadır (Koçel, 2005:695).

1.2.2.2. Büyüme veya Küçülme

Örgütün gelişme ve büyüme eğilimi sonucu, farklılaşması, uzmanlaşması ve faaliyet alanlarını genişletmesi söz konusudur. Bu süreçte bölümler arasındaki kurulu dengenin bozularak yeniden oluşması; yetki ve sorumluluk dağılımının bu dengelere göre yeniden oluşturulması söz konusudur. Büyüme türü, birleşmeler veya katılmalar ayrıca değişim kaynağı olabilmektedir (Sucu, 2000:28). İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görgü ve sorumlulukların dağılımında değişimler ortaya çıkabilir. Nitekim büyük bir gelişme, işletmede olup biten her şeyi öğrenmek için gittikçe daha fazla zamana gerek duyan üst düzey yönetimi, genellikle aşırı yorgunluğa iten nedenlerden biridir. Burada değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukları yetersiz kalan orta düzeydeki işgören arasındaki karışıklıkları da belirtmekte yarar vardır. Dolayısıyla, işletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duyulmaktadır (Ülgen, 1997:174).

Günümüzde bazı örgütler rekabet gücünü artırmak amacıyla, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler. Böylece örgütler küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha esnek, gelişmelere ve değişime daha çabuk tepki gösterebilen birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla küçülme doğrultusunda verilen kararlar da örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için, her örgütün içinde bulunduğu durum dikkate alınarak büyüme ya da küçülme yönünde örgütsel değişim çalışmaları yapılmalıdır (Koçel, 2005:430).

1.2.2.3. Satışlarının Düşmesi ya da Karların Azalması

Örgütte satışlarda düşme olup, pazardaki pay azalırsa değişim kaçınılmaz hale gelir. Bu tip durumlarda örgüt rakip örgütleri izlemek ve gerileme nedenlerine göre kendine bir yol çizme ve tedbir alma gereksinimi duyar (Ülgen, 1997:171).

1.2.2.4. Şirketler Arası Birleşmeler

Modern iş yaşamının dinamik ortamı; hızla değişen çevresel unsurlar, gelişen pazarlar, işletmeler arası birleşme ve satın alma sayısını arttırmaktadır. Şirketlerin birleşmesi, tepe yönetiminin, personelin, iş görme usullerinin değişimini de beraberinde getirerek örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004 : 316).

Birleşmenin satın alma yolu ile yapılması halinde; örgütsel değişimin gerekliliği daha da artmaktadır. Satın alınan işletmenin, örgüte bir şube biçiminde bağlanarak yönetim organlarını koruması düşünülebilir. Ancak, bu yöntem beraberinde personelin de yenilenmesini gerektirdiği için, ana firma ile birleşme daha ekonomik olmaktadır. Bu durumda satın alınan ve alan işletmenin birleşmesi yeni bir organizasyonu gerektireceğinden örgütsel değişim kaçınılmaz olmaktadır (Ülgen, 1997:174-175).

1.2.2.5. Tepe Yöneticilerinin Değişmesi

Örgütlerde, yöneticilerin değişmesi, bir diğer önemli değişim nedenidir. Süreç içinde ilgili bulunduğu alanda gelişen teknolojilere uyum sağlayamayan, rakiplerin stratejik ataklarına karşılık veremeyen, rekabet ortamında yetersiz kalan, olumsuz koşullarda veya kriz ortamında işletmeyi etkin bir şekilde yönetemeyen yöneticilerin değişimi bir başka örgütsel değişim nedenidir. Yöneticilerin yönetim anlayışları, değerleri, risk yüklenme dereceleri, karar oluşturma biçimleri, uzmanlık alanları, çalışma alışkanlıkları, temel yönelimleri ve amaçları, izlenecek stratejilerin ve örgütsel sistemdeki düzenlenişin farklılaşmasına yol açacaktır (Sucu, 2000:31).

Tepe yönetiminin örgütsel değişime etkisi, iki biçimde gerçekleşmektedir. Birincisi; yöneticilerin işlerinden çeşitli nedenlerle ayrılarak yerlerine yeni yönetici gelmesi ile oluşmaktadır. Eğer yeni yönetim, örgütü mevcut durumdan daha iyiye götürecek değişiklikleri başlatma ve yönetme yeteneğine sahip değilse, örgütsel işleyiş kesintiye uğrayacaktır. Geleneksel yönetim anlayışına sahip bir yöneticinin değişmesi ise, örgütün amaçlarını, yapısını, teknolojiyi, süreçleri, değerleri ve iş görenlerin rollerini de beraberinde değiştirecektir. İkinci durumda ise; öğrenme ve bilişimin desteğiyle, yöneticilerin bakış açıları ve yaklaşımlarının değişmesi söz konusudur. Gereksinim duyulan alanlarda örgütsel değişimin başlatılması ve yürütülmesi yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirir (Özkara, 1999:42-43).

1.2.2.6. Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişme ve Başarılı Uygulamalar

Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı olmuş örgütlerin değişim uygulamaları örgütleri, örgütsel değişime iten önemli nedenlerdendir. Yalın yönetim ve organizasyon, örgütlerde süreç yenileme, toplam kalite yönetimi, ekip organizasyonu, öğrenen örgüt, kademe azaltma, temel beceri, personel güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, şebeke tipi örgüt yapıları, melez örgüt yapıları, sıfır hiyerarşi, geçici istihdam gibi yeni yönetim yaklaşımları, örgütün iç koşullarındaki değişimin önemli kaynaklarını oluşturmuştur (Ülgen, 1997:176). Örgüt içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli bir içsel değişim nedenidir. (Koçel, 2005:695).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel açıdan değişimin, geleceğe hazır duruma gelme, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği ve olumlu iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır. Yine örgütsel değişimin örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması ve örgütün büyüme ve gelişmesi amaçlarına yönelik olduğunu vurgulamaktadır (Töremen, 2002:187).

Her organizasyon çevresel koşullara uymak, yoğun rekabet ortamında devamlılığını sürdürebilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, vb. amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyon içerisinde bir takım değişikliklere yönelir. Bu değişimde amaçlanan hedefleri şu şekilde sıralanabilir: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:250-251)

1.3.1. Etkinliğe İlişkin Amaçları

Değişimde hedeflenen en önemli amaç etkinliği artırmaktır. Bu da işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerinin bütünleştirilmesiyle sağlanır. Bu iki öge arasında açık meydana gelmeye başladığında, buna paralel olarak, etkinlikte de bir azalma görülür. Bu ise değişimin gerekliliğini gösterir. Bu tür değişim işletmenin dış çevresinden kaynaklanır ve “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin, bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, tüketici tercihlerindeki değişiklik, vb. organizasyonun dış çevresinde oluşan ve etkinliği etkileyen bir değişimdir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:250).

1.3.2. Verimliliğe İlişkin Amaçları

Diğer bir amaç ise, organizasyonun iç yapısı ve faaliyetleriyle ilgili olarak verimliliği artırmaktır. Bu, yapılan işler, işlerin yapılma şekilleri, işlerde kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde gerçekleşir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:250). Yöneticiler, yönetim tarzındaki, çalışma yöntemlerindeki, hedef belirlemedeki, bilgi sistemlerindeki ve müşteri ilişkilerindeki yenilikleri, değişimin ölçülebilir hedeflere yönelik bir ilerlemeyi hızlandırabileceği açığa çıktığı an başlatırlar (Schaffer ve Thomson, 1999:192).

1.3.3. Motivasyona İlişkin Amaçları

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri, personelin organizasyonun amaçlarına uygun olarak hareket etmesine bağlıdır. Buna karşılık, personelin de organizasyondan bir takım beklentileri vardır. Örgütün, bireyin beklentilerine cevap verebilmesi onların motivasyonunu artıracaktır. Böylece personelin, çabalarını örgütün başarısına yöneltmesi sağlanacaktır. Bu durum, personelin organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmasını sağlarken, kendi amaçlarına da en iyi şekilde ulaşmalarını mümkün kılacak ortamın oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. Personelin motive edilmesi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasının yanı sıra morali, verimlilik ve etkinliği, iş başarısını ve tatminini sağlayacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:251).

1.3.4. İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları

Örgütsel değişimin insan unsuruna ilişkin amaçları şöyle sıralanabilir: (Tokat, 1998:27)

- ✓ Örgüt üyelerinin başkalarıyla insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek.
- ✓ Üyelerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini arttırmak.
- ✓ Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak.
- ✓ Üyelerde içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek, onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek.
- ✓ Üyelere gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneğini kazandırmaktır.

Bütün bunlar örgüt üyelerinin olumlu tutum ve davranışlarında, morallerinde ve örgütte buldukları doyumda bir iyileşme, ise geç gelme, iş kazaları ve işçi devrinde bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneklerinde bir artış anlamı taşımaktadır.

1.3.5. Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları

Son zamanlarda, yönetim bilimciler katı hiyerarşik örgütlerde katılımcı yönetim ile serbest ve açık iletişimi azamileştirmeye, örgütteki otoriter ve hiyerarşik yapıyı en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Diğer bir amaç da örgütlerde birbiriyle yakın ilgileri bulunan proje yönetimi, takım ya da ekip yönetimi, amaçlarla yönetim ve planlama, programlama, bütçeleme sistemi gibi düşünceleri uygulama alanına koymaktır. Bu görüşler örgüt yapısının belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş programlar etrafında yeniden şekillendirilmesini ve her programın ayrı bir grup ya da ekip tarafından yönetilmesini öngörmektedir (Tokat, 1998:28).

1.3.6. Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları

Yeni geliştirilen çeşitli yöntemlerin, makinelerin, araçların ve malzemenin örgütlerde kullanılmasını sağlamaktır. Bilgi işlem sistemleri ile bilgisayarların örgütlerde kullanılmaya çalışılması bu tür değişimin güzel örnekleridir (Tokat, 1998:28). Vizyon sahibi şirketlerin temel dinamiği özü korumak ve ilerlemeyi hızlandırmaktır (Collins ve Porras, 1999:53).

1.3.7. Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:251).

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel değişim fevkaledede karmaşık ve çok yönlüdür. Değişim olayını yakından anlayabilmek ve sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için, örgütsel değişim türlerini, planlı-plansız, mikro-makro, zamana yayılmış-ani, öngörücü-tepkisel, aktif-pasif, ve nihayet, adım adım-radikal değişim şeklinde sınıflamak mümkündür

1.4.1. Planlı Değişim - Plansız Değişim

Örgütsel değişim amacının önceden belirlenip, sürecin bütün aşamalarının bu amaç doğrultusunda kararlaştırılıp uygulanmasına planlı değişim denir. Plansız değişim ise, değişim amacının önceden belirlenmediği ve değişim sürecinin hiçbir aşamasının önceden düşünülmediği kendiliğinden meydana gelen değişimdir. (Koçel, 2005:691).

Örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu gören modern işletmelerin yöneticileri; bunun kaynak ve zaman israfına yol açılacak ve çoğu kez örgüt bakımından istenmeyen sonuçlar doğurabilecek tarzda gelişigüzel gerçekleşmesini beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardımcı bir süreç haline getirmek istemişlerdir (Şimşek ve Akın, 2003:245).

Genel anlamda Planlı Değişme; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır. Bu tanıma göre, Planlı Değişme kavramı yeni değildir. Bu genel tanımın bakış açısına göre Planlı Değişmenin kökeni ilk sosyal bilimcilere ve uygulamacılara dayanır. Ancak bugünkü özel anlamıyla, Kurt Lewin' in çalışmaları Planlı Değişmeye önemli bir temel oluşturmuştur.

Planlı Değişmenin kapsamlı bir tanımını Lipitt Watson Wesley yapmışlardır. Bu yazarlar evrim niteliğindeki değişimle Planlı Değişmeyi birbirinden ayırt etmişlerdir. Bunlara göre Planlı Değişme sistemi daha iyiye götürmek için değişim uzmanının yardımıyla bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenilen değişimdir.

Daha sonra bu tanım Bennis Benne Chin tarafından geliştirilmiş ve geçerli bilgidен faydalanma şart koşulmuştur. Bennis, Planlı Değişmeyi, şu şekilde tarif etmektedir: Planlı Değişme, değişim uzmanı ile değişiklik için başvuran alıcı sistem arasındaki işbirliğine dayanarak, alıcı sistemin problemlerinin geçerli bilgiyi uygulama çabalarıdır. Gordon L. Lipitt ise, Planlı Değişmeyi, sistemin ferdi, sosyal yahut kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan şuurlu bir düşünce ve çaba olarak tanımlıyor.

Görüldüğü gibi genel olarak Planlı Değişme konusunda, sosyal bilimcilerin yaptığı tanımlarda bir fikir birliği mevcuttur. Bu tanımlardan hareketle Planlı Değişmenin özellikleri şu şekilde belirlenebilir (Dinçer, 2008:30-31):

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.
- Problem çözme ve gelişme programları için şuurlu, amaçlı açık bir kararı içerir.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişme uzmanı yahut profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişim uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

1.4.2. Makro Değişim – Mikro Değişim

Makro değişim örgütün tamamının bir bütün olarak değişime konu edilmesidir. Mikro değişim ise örgütün alt sistemlerindeki değişimi ifade etmektedir (Basım vd., 2009:22).

1.4.3. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim

Örgütlerdeki değişim bazen uzun bir zaman dilimine yayılır ve amaçlara adım adım ulaşılmaktadır. Bazen de değişim kısa bir zaman dilimi içerisinde aniden gerçekleşmektedir (Koçel, 2005:691).

1.4.4. Proaktif Değişim (Öngörücü) – Reaktif Değişim (Tepkisel)

Tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi; yani tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün değişime hazır olmasına proaktif değişim denir. Buna karşılık, önceden tahmin edilen koşullara göre değişim yapmak yerine, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için yapılan değişim ise, reaktif değişimdir (Akat vd., 2002: 392).

1.4.5. Aktif Değişim – Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütün dış çevresinden önce değişmesini ve söz konusu örgütsel değişimden etkilenen örgütün dış çevresindeki değişimi tetiklemesini ifade eder. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinin değişmesinden etkilenmesini ve dış çevresi ile aynı yönde değişmesini ifade etmektedir (Koçel, 2005:693).

1.4.6. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim – Köklü Değişim

Yavaş değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere yavaş yavaş ve sürekli tepki vererek kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesidir. Radikal değişim ise örgütlerdeki kısa süreli ve köklü değişimleri ifade etmektedir (Koçel, 2005:694).

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

1.5.1. Örgütsel Değişim Modellerinin Gelişimi

Örgütsel değişim alanında kullanılan modellerin tarihsel gelişimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Yazar	Model		
(1) Lewin (1947)	Çözülme	Değişme	Donma
(2) Beckhard and Harris (1977)	Şu Anki Durum	Geçiş Durumu	Gelecekteki Durum
(3) Tichy and Devana (1986)	Eylem I Uyandırma	Eylem II Harekete Geçme	Eylem III Pekiştirme
(4) Aldrich (1979, 1999)	Dönüşme	Seçme	Zihinde Tutma
(5) Senge vd. (1999)	Başlatma	Muhafaza Etme	Yeniden Düzenleme

Şekil 1: Örgütsel Değişim Modelleri (Basım vd., 2009:23).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütsel değişim konusunda literatüre giren en eski model, Lewin'in çözülme, değişme ve donma modelidir. Lewin'in modeli, örgüt geliştirme alanının doğmasına temel olmuştur. Örgüt geliştirme, bireysel ve örgütsel etkililiği artırmak amacıyla, uygulamalı davranış bilimi prensiplerini örgüte uyarlayan, planlı ve sistemli bir süreçtir. 1960'lar ve 1980'ler arasında, örgüt geliştirme temelli değişim modelleri kullanılmıştır.

Bir diğer örnek model ise Beckhard ve Harris'in şu anki durum, geçiş durumu, gelecekteki durum aşamalarından oluşan modelidir. Bu modelin odak noktası gelecekteki durum aşamasıdır. Değişim bittiğinde neler olacak beklentisine uygun olarak geçiş durumu aşamasından, gelecekteki durum aşamasına geçilmektedir (Basım vd., 2009:24).

Değişim yönetimi ana felsefesini temel alan bir diğer model, Tichy ve Devanna'nın geliştirdiği uyandırma, harekete geçme ve pekiştirme modelidir. Bu model de benzer üç aşamadan oluşmaktadır. Senge ve arkadaşları tarafından geliştirilen model ise başlatma, muhafaza etme, yeniden düzenleme ve düşünme aşamalarından oluşmaktadır. Bu model öğrenen örgütler kavramının gelişmesine temel olmuştur (Basım vd., 2009:25).

1.5.2. Örgütsel Değişim Modellerinin Boyutları

Örgütsel değişim tek bir boyutla incelenecek bir olgu değildir. Değişim bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Aşağıdaki şekil örgütsel değişim modellerinin boyutlarını göstermektedir.

Kapsam	Radikal	←=====→	Lokal
Kaynak	Yukarıdan-Aşağıya	←=====→	Aşağıdan-Yukarıya
Zaman	Belirli	←=====→	Sürekli
Süreç	Planlı	←=====→	Durumsal

Şekil 2: Değişim Modellerinin Boyutları (Basım vd., 2009:25).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel değişim modellerinin kapsam, kaynak, zaman ve süreç olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Basım vd., 2009:25).

Kapsam, politik, kültürel, tasarım ya da bütün ve lokal gibi değişimin kapsamını vurgulayacak özellikleri içermektedir.

Kaynak, değişimi yapanla ilgilidir ve başlatanı esas almaktadır. Çalışanlar, yönetim ya da diğer paydaşlar değişimin kaynağı olarak gösterilebilmektedir.

Zaman, değişimin zamanını vurgulamaktadır. Değişimin başlangıcını veya sonunu ya da değişim sürekliliğini veya geçici olmasını temsil etmektedir.

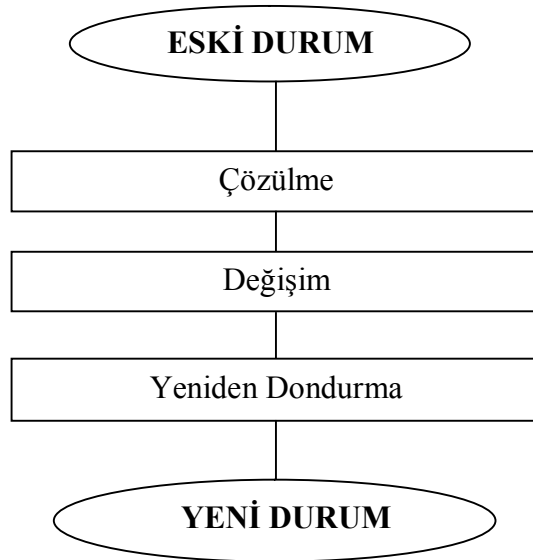
Süreç, değişimin süreçleri de örgüte göre farklılık göstermektedir. Tüm süreçler önceden hesaplanabilmekte ya da açık bir süreç haritası olmayıp bir hareket diğer bir hareketi doğurabilmektedir.

Değişimin her ne kadar birçok çeşidi görülse de, literatürde, örgütsel değişim denildiğinde planlı bir değişim anlaşılmaktadır. Örgütsel değişim alanında en çok kullanılan planlı değişim modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.3. Planlı Örgütsel Değişim Modelleri

1.5.3.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin işletmede değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu aşamalar; davranış çözümlenmesi (buzların çözülmesi, başlatma), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), yeniden dondurma (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:196).



Şekil 3: Kurt Lewin'in Değişim Modeli (Basım vd., 2009:27).

Şekil 3'te görülen aşamalar aşağıdaki süreçleri içermektedir (Özkalp-Kırel 1996:422-423).

Çözülme sürecinde, çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varmaktadırlar. Çözülme sürecindeki kritik başarı faktörleri, çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, çalışanların değişimin önemini anlamalarını sağlamak ve değişimden ne şekilde etkileneceklerini onlara doğru anlatmaktır. Özellikle değişimden en çok etkilenecek olanların, değişim ihtiyacının farkına varmalarını sağlanmalıdır.

Değişme sürecinde, bir dönüşüm söz konusu olmaktadır. Eski durumdan yeni duruma geçiş aşamadır. Bu yeni durum, yeni bir yapılanma, yeni üretim tekniği ya da yeni bir makine hatta yeni bir başarı değerlendirme sistemi de olabilmektedir. Farklılık yaratan her şey değişim olarak görülmektedir.

Donma süreci ise, yeni davranışları devamlı kılma sürecidir ve tekrar gerektirmektedir. Donma süreci zorunlu bir süreçtir çünkü bu süreç olmazsa eski çalışma düzeni tekrar kullanılmaya başlanmakta ve yeni öğrenilenler unutulmaktadır.

Lewin tarafından geliştirilen modelin aşamaları ve değişim sürecinde her aşamada nasıl davranışlar geliştirilmesi gerektiği ile bilgiler aşağıdaki şekilde ana hatlarıyla açıklanmaktadır (Helvacı, 2005:95).

Çözülme (Buzların Erimesi) Aşaması	<p style="text-align: center;"><u>Yöneticinin Görevi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Değişim için değişim gereksinimi hissi yaratmak. <p style="text-align: center;"><u>Bunun için yapılması gerekli olanlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak. - Mevcut davranışların etkili olmadığını anlaşılmasını sağlamak. - Değişime karşı oluşan direnci minimize etmek
Değişim Aşaması	<p style="text-align: center;"><u>Yöneticinin Görevi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Değişimi uygulamak <p style="text-align: center;"><u>Bunun için yapılması gerekli olanlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yeni ve daha etkili davranış yollarını tanımlamak - Görevlerde, insanlarda, kültürde, teknolojiye, yapıdaki en uygun değişimlerin seçimi
Değişimi Sağlamlaştırma Aşaması	<p style="text-align: center;"><u>Yöneticinin Görevi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalıcı ve kabul edilebilir yeni davranışlar yaratmak - Gerekli kaynak desteğinin sağlanması - Performansı desteklemek için ödüller ve pozitif güçlendirmeler kullanılması

Şekil 4: Planlı Örgütsel Değişimin Üç Aşaması: Lewin'in Modelinin Uygulanması (Helvacı, 2005:95)

1.5.3.2. Lipitt – Watson ve Wesley’in Değişim Modeli

Bu planlı değişim modelinde, değişimin örgüt üyeleri ile birlikte planlanıp gerçekleştirilmesi önerisi söz konusudur. Bütün bilgilerin örgüt ve değişim ajanları arasında serbest ve açık bir şekilde paylaşılması ve bilginin doğrudan eyleme dönüştürülmesi gerekmektedir. Planlı değişim, yedi temel aşamaya dayanmaktadır; bu aşamalar, keşfetme, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, değerlendirme ve sonuçlandırmadır (Tüz, 2004:45-47).

1. Keşfetme

Keşfetme aşaması, örgütsel etkinliğin geliştirilmesinde sorumlulukları olan, süreçler, sistemler ve kaynakları yeniden biçimlendiren yöneticilerden oluşan değişim ajanlarının, yeni olanakları araştırması ve değerlendirmesi üzerine odaklanmaktadır.

2. Giriş

Bireylerin rollerinin, karşılıklı beklentilere dayalı sözleşmelerin geliştirildiği aşamadır. Bu aşamada, değişimin birincil uygulayıcısı olan çalışanlar belirlenmelidir.

3. Teşhis

Spesifik değişim amaçlarının daha açık bir şekilde tanımlanmaya başladığı aşamayı temsil etmektedir.

4. Planlama

Değişim amaçlarının oluşturulduğu, eylemlerin ve değişime karşı olası dirençlerin belirlendiği aşamadır. Teşhis aşamasında elde edilen veriler bir araya getirilmekte ve çeşitli değişim olasılıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu aşamada değişimin amaç ve beklentileri oluşturulmaktadır.

5. Faaliyete Geçme

Planlama aşamasındaki eylem ve stratejilerin geliştirildiği aşamadır. Faaliyet aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşamanın başarısı ilk dört aşamanın başarısına bağlı olmaktadır.

6. Dengeleme ve Değerlendirme

Değişimin dengelenmeye başladığı aşamadır. Bu aşamada hem değişimin başarısı değerlendirilmekte hem de daha ileri bir eylem ya da değişim projesinin ihtiyacı belirlenmektedir.

7. Sonuçlandırma

İçsel ve dışsal değişim ajanları için sonuçlandırma, sistemi terk etme, bir projeyi durdurma ya da diğer bir projeyi başlatma anlamına gelmektedir.

1.5.3.3. Eylem Araştırma Süreç Modeli

Bu model, değişimin tıpkı bir bilimsel araştırma gibi incelendikten ve veriler toplandıktan sonra araştırma verilerinin gösterdiği bulgular neticesinde, değişimin planlanmasını kapsamaktadır. Bu modelde örgüte, değişim araştırması yapacak ve örgüt dışından olan biri katılmaktadır. Bu kişi, teşhis aşamasından değerlendirme aşamasına kadar değişime doğrudan katılım göstermektedir (Özkalp ve Kirel 1996:427).

1. Teşhis Aşaması

Dışarıdan gelen değişim ajanının, örgüt içindeki değişim hakkında bilgi toplaması, çalışanların düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlaması gerekmektedir.

2. Analiz

Bu aşamada teşhis aşamasındaki toplanan bilgiler analiz edilmektedir. Analiz ile teşhis sonuçlarını sentez yaparak, değişim için olası eylem planları hazırlanmaktadır.

3. Geribildirim

Bu aşamada geniş bir katılım gerekmektedir. Değişime katılan çalışanlar en aktif biçimde, hem sorunların tespitinde hem de çözümünde rol oynamaktadırlar. Bu aşamada teşhis ve analiz aşamasındaki tespitler çalışanlarla paylaşılmaktadır. Çalışanlar, dışarıdan gelen değişim ajanı yardımıyla eylem planları geliştirmektedirler.

4. Harekete Geçme

Bu aşama, değişim ile ilgili kararların uygulama aşamasıdır. Çalışanlar ve değişim ajanları kendilerine verilen görevleri uygulamaya başlamaktadırlar.

5. Değerlendirme

Bu aşama değişimin değerlendirme aşamasıdır. Eylem planı ne kadar başarılı olmuş, ne gibi eksiklikleri var, kim görevini yapmış, kim görevini yapmamış gibi durumlar tespit edilmektedir. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler, yeni değişiklikler için kaynak oluşturmaktadır.

1.5.3.4. Evrim Niteliğindeki Değişim Modeli

Evrimci değişim, daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlama fikrine dayalı bir değişimi anlatmaktadır. Değişimin evrim yoluyla sağlanması görüşü; kısmen liberalizmin “doğal düzen” ve kısmen de “doğal hukuk” idealine dayanır.

Değişim çok uzun bir zaman devrimci bir süreç olmaktan çok evrim niteliğine sahip bir olay olarak görülmüştür. Klasik değişim anlayışını yansıtan bu görüşün dayandığı varsayıma göre, “değişim, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışında iç ve dış çevrelerden gelen baskıların etkisiyle oluşan küçük çaptaki uyum işlemleridir”. Başka bir deyişle bu tip bir değişim, işletme yönetiminde önceden öngörülmediği için tamamen pasif bir nitelik gösterir (Şimşek ve Akın, 2003:240).

Evrimci değişimin tarihsel süreçteki varlığına bakıldığında “düzencilik” ile karşılaşılır. Bu görüşün temsilcileri evrendeki çoğu önemli değişikliğin amaçlı ortaya çıktığına ve doğal yasalarla yönetildiğine inanırlar. Evrimci değişimin gücü, iyi uyarlanan ve uyarlandığı ölçüde yüksek derecede çapraşıklaşan sistemleri açıklar. Değişimi evrimci bakış açısından incelemek zorunludur, çünkü; günümüzde yaşanan birçok değişim aniden ortaya çıkmamıştır. Bunlar, geçmişte gerçekleşen küçük değişikliklerin toplamıdır.

Düzencilik yaklaşımı birçok örgütün amaçlı bir biçimde gerçekleştirdiği küçük değişikliklerin toplamının daha sonra büyük değişiklikleri ortaya çıkardığını ileri sürer. Günümüzde aniden ortaya çıktığı düşünülen birçok teknolojik değişikliğin temelinde geçmişteki daha küçük boyutlu değişiklikler yer almaktadır (Özkara, 1999:125).

Evrim yoluyla örgütte değişim sağlamanın önemli bazı sakıncaları bulunmaktadır. Her şeyden evvel örgütsel değişimin kendi kendine gelişmesini ve örgüt içinde beliren fonksiyon bozukluklarının zamanla kendiliğinden düzenlenmesini beklemek yanlış bir düşünce tarzıdır. Zira, böyle bir tutum bir yandan değişim için gerekli zaman aralığını lüzumundan fazla uzatacağı gibi, diğer yandan da değişiminden yarar ve statüleri tehlikeye düşecek olanlara değişime karşı güçlü bir direnmeyi organize etme fırsatı vermiş olacaktır. Ayrıca, böyle parça parça birbirini izleyen bir değişim süreci örgütün tamamını kapsamayabileceğinden değişime uğrayanla değişimin dışında kalan şahıs, grup veya birimler arasında çekişme, zıtlasma ve uyumsuzluklara yol açılabilecektir.

Evrim niteliğindeki değişim felsefesi, belki işletmeler arasında rekabetin yok denecek kadar az olduğu dönemlerde işletmede karlılığı devam ettirmek için yeterli bir husus olarak görülebilirdi. Ancak, işletme çevresinin hızla değiştiği ve yönetici grupların büyük bir değişim baskısı karşısında bulunduğu günümüz koşullarında böyle bir felsefenin tutarlı olabileceği düşünülemez (Şimşek ve Akın, 2003:241).

1.5.4. Devrim Niteliğindeki Değişim Modeli

Değişimin doğal seyrine müdahaleyi reddeden evrimci değişim niteliği nasıl uç bir durumu ifade ediyorsa, değişime radikal tarzda müdahaleyi öngören devrim niteliğindeki görüş de bir diğer ekstrem durumu yansıtmaktadır. Devrimci değişimde, geçmiş durumdan ani ve kestirilemeyen bir çıkış yaparak, yinelenmeyen yeni eylem biçimleri ve yeni özellikler üretilebilir; çıktılar geçmiştekinden farklı olduğu için kestirilebilir özellik taşımaz. Bu gibi değişiklikler yüksek derecede belirsizlik yaratır ve güçlü bir değişim isteğinin olmasını gerektirir (Şimşek ve Akın, 2003:242).

Devrimci değişimin tarihsel süreçteki varlığına bakıldığında “bozgunculuk” la bağdaştırıldığı görülmektedir. Bozgunculuk, çevredeki bütün önemli değişimlerin beklemeden ve aniden ortaya çıktığını ileri sürer. Bu anlayışın temsilcileri değişimin, önceden bilinmeyen ve denetlenemeyen güçler tarafından sürüklendiği sonucuna varmışlardır. Bu tür bir değişimin altındaki temel düşünce şüphedir. Şüpheli herhangi bir tehdide karşı uyanık olmak, gelecekte ortaya çıkabilecek tehditleri önceden görmek ve bunları önlemek için gerekli değişiklikleri yapmaya iten güçtür. Grove, “Yalnız Paranoidler Ayakta Kalır” adlı kitabında, iş hayatında başarılı olmak için kuşkunun önemli olduğunu ileri sürmektedir. Stratejik dönüş noktaları adını verdiği değişimlerin, endüstrilerin temel dayanaklarını ve iş yapma biçimlerini değiştirdiğini, bu değişimin ya büyük fırsatların ya da sonun başlangıcı olabileceğini belirtmektedir.

Bozgunculuk yaklaşımının değişim yöntemlerinden birisi de iç kaos artırmaktır. Birçok kuramcı örgüt çevrelerinin belirsiz ve çapraşık olduğunu, bu belirsizlikle başa çıkmanın tek yolunun örgüt içinde de dış çevreye orantılı olarak kaos yaratmak gerektiğini ileri sürmektedirler. Dahili kaos geleceği bilinmeyen çevreye yönelik farklı yanıtlar verecek bir örgütü hazırlar. Düzensizliğin düzeninin bir nedeni olabileceği, karışıklık ve dengesizliklerin yaratıcılığın kaynağı olduğu varsayılmaktadır.

Devrim niteliğindeki değişim yönetiminde ele alınan değişim süreci; örgütün tamamını etkileyecek değişimleri yansıtmayı hedef alan radikal ve dinamik bir yapı gösterir. Örgütün ihtiyaç duyduğu değişimi bir bütün olarak sağlaması ve zaman aralığını kısa tutmak suretiyle değişimi yozlaşmaktan kurtarması yönüyle evrim niteliğindeki değişimden oldukça farklıdır.

Avantajlarının yanı sıra, devrimci değişim modelinin örgüt içindeki ilişkiler düzenini ve uzun sürede sağlanmış bulunan dengeyi bozup yerine kısa dönemde yerine yenisini koyamama gibi önemli bir riski de bulunmamaktadır. Buna ek olarak, ani ve radikal oluşu nedeniyle çevredeki yan etkileri hesaba katmayan devrim karakterindeki değişim modeli kurulacak olan yeni düzeni kısa vadede demode hale getirebilir (Özkara, 1999:122).

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Örgütsel değişimin doğru bir şekilde yönetilebilmesi için değişim yönetimi kavramını bilenen yönetim kavramından ayırmak gerekmektedir. Dolayısıyla öncelikler değişim yönetimi kavramından bahsetmek faydalı olacaktır.

1.6.1. Değişim Yönetimi Kavramı

Yönetim, örgütsel bir düzen içerisinde görevlerin yerine getirilmesi ve amaçlara ulaşmak için kaynakların sistematik olarak toplanması ve kullanılması süreci olup, amaçlara ulaşma ve mümkün olduğu kadar etkili çalışmayla ilgilidir. Değişim yönetimi ise, yöneticilerin örgütte uygulamayı amaçladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve uygulanması amacıyla bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatıdır (Tuncer, 2013a:891-915). Başka bir deyişle, planlı olarak örgüt tarafından yönü ve şekli belirlenen değişimi ve plansız olarak çevrenin zorlamasıyla olan ve çevre şartlarını örgüte uyumlaştırma çabalarını içeren değişim sürecini ifade eder (Saruhan ve Yıldız, 2009:303).

Bir örgütte etkili gelişme ve yenileşme, insanların değişim için nasıl hazırlandıklarına ve sonuçta değişime nasıl tepkide bulduklarına bağlıdır. Örgütlerde değişimi yönetmenin; bireylerin bir bütün olarak örgüt ortamı içinde öğrenmeyi öğrenme ve iletişim kurma yeteneklerinin artırılması ile mümkün olabileceğini vurgulamaktadır (Töremen, 2002:196).

Değişim yönetimi bir makineyi çalıştırmak ya da her seferinde insan bedenindeki bir tek hastalığı iyileştirmek gibi değildir. Bu uğraşların ikisi de sabit ilişkiler kümesiyle çalışmayı gerektirir. Değişim yönetimi ise hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Bir çok örgüt bugün kendisini, değişim çabasının parçası olan bir dizi projeyi üstlenmiş durumda bulmaktadır. Bir örgüt performansı iyileştirmek için tasarlanmış olan TKY, süreçleri yeniden örgütlemek, çalışanları yetkilendirmek gibi programlar üzerinde aynı anda çalışıyor olabilir. Ama değişim çabasında önemli olan şey, her parçayı yalıtılmış olarak ele almak değil, bütün parçaları birbirine bağlamak ve dengelemektir (Duck, 1999:63).

1.6.2. Değişim Yönetiminin Aşamaları

Değişim yönetimi, bir takım kararlar almayı, kaynak ve zaman yönetimini ve önemli iletişim faaliyetlerini yürütmeyi de içermektedir. Bu uygulamalar yanında değişim yönetimi çok sayıda evre ve aşamayı içermektedir. Değişim iyi yönetilemezse çok sayıda sorunla karşılaşılabilir ve işletme açısından beklenmeyen riskler ortaya çıkabilir. Değişimin iyi yönetilmesi durumunda ise organizasyonel etkinlik, verimlilik ve performansı artırmak mümkündür (Dörter, 2013).

Örgütsel Değişimin uygulanma süreci Raymond L. Manganelli ve Mark M. Klein tarafından geliştirilen “örgütte değişim yönetiminin altı aşaması” modelinden hareketle aşağıda açıklanmaktadır: (Manganelli ve Klein 1994:264-281)

1. Hazırlık Aşaması: Değişimi gerçekleştirecek kişi ve grupların organize edilmesi aşamasıdır. Örgüt içinde niçin değişim yapılması gerektiğinin anlaşılması ve ortaya koyulmasını gerektirmektedir. Üst yönetimde, örgütteki değişimin amacı için bir görüş birliği sağlanmalıdır. Örgüt içinde değişim projesinde görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesi ve onların eğitimi de bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

2. Süreçleri Tanıma: Bir süreç haritası geliştirilerek, süreçlerin tanınması ve müşterilere yönelik planların geliştirilmesi aşamasıdır. Müşterilerin ihtiyaçları iyi tanınmalıdır. Örgütteki mevcut performans düzeyi ölçülmelidir ve yeni performans ölçüleri belirlenmelidir. Örgütteki mevcut tüm işler ve süreçler tanımlanmalıdır. Yeni süreçlerdeki kritik başarı faktörleri tespit edilmelidir. Öncelikler iyi belirlenmelidir.

3. Vizyon: Örgütte değişim atılımını gerçekleştirecek sürecin ve vizyonunun gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Örgütteki süreçlerin, bu süreçler arasındaki bağın ve örgüte değer yaratan faaliyetlerin gerçekleştiği aşamadır.

4. Benchmarking (Karşılaştırma): En iyi uygulamaların seçildiği ve performansın geliştirildiği aşamadır. Performansı arttıracak kriterler tespit edilmelidir. Tüm performans ve başarı kriterleri karşılaştırılmalıdır.

5. Çözüm: Yeni sürecin sosyal boyutunun oluşturulduğu aşamadır. Bu aşama, süreçler arasındaki ilişkilerin yeniden incelendiği, eksikliklerin belirlendiği, örgüt içinde bilgi akışının sağlandığı ve değişimin, örgütte bir model olarak kabul edildiği aşamadır. Çalışanların örgütteki değişim projesine daha fazla katkı sağlamaları için teşvik edilmeleri ve iş motivasyonları sağlanmalıdır.

6. Transformasyon: Bu aşamada bir pilot uygulama yapılmalıdır ve ardından örgütte sürekli gelişmenin devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Örgüt içinde bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Bu aşamada pilot uygulamadaki eksiklikler tespit edilmekte ve yanlışların düzeltilmesi ile sürekli gelişim sağlanmaktadır.

1.6.3. Örgütsel Değişim Yönetiminin Başarı Koşulları

Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektirmektedir. Çünkü sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilkedir. Dolayısıyla işletmelerin, içinde yer aldığı dünya ile uyumunu koruyabilmek için gerektiğinde pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekmektedir. (Dalay, Coşkun ve Altunışık,2002:104).

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişikliklerin çoğu gelecekteki başarıları için kaçınılmaz ve hayatidir. Eğer değişim kötü yönetiliyorsa, sonuç muhtemelen hayal kırıklığı olacaktır (Hussey, 1997:12). Değişim yönetimi, çevresel değişime ayak uydurmak; onu okumak, anlamak ve onun ortaya çıkaracağı fırsatları görerek, onları örgütün menfaatleri haline dönüştürmektir. Değişimi yönetmek esas itibarıyla değişimin yönetilebilir bir süreç olarak görülmesine de bağlıdır. Bu bakış açısı, örgüt yöneticilerine çevresel gelişmelere yönelik olarak proaktif bir tavır geliştirme yeteneği kazandırır. Bu çerçevede yöneticiler; değişimle ilgili yeni fikirler üretirler, bunları irdeleyerek değerlendirirler ve yeni fikirleri uygulamaya aktarırlar. Değişime böyle yaklaşan yöneticiler, değişimin lideri olma imkânına sahip olurlar. Değişimin

lideri olmak, hem halen yapılmakta olan şeyleri değiştirme, hem de yepyeni ve farklı şeyler yapma istek ve becerisini gerektirir. Bir başka deyişle, bugünden geleceğin politikalarını oluşturmalarını gerekli kılar (Usta, 2012:158).

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişimi yönetenlerle stratejileri uygulayanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı yaratmak ve işyerinde başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek değişim yönetiminin önemli alanlarıdır.

Sürekli olarak değişen örgütsel çevre, yeni fırsatların yanısıra genişleme isteği de doğurur. Bu durum yeni güç ilişkilerini ve çalışma yöntemlerinin tekrar gözden geçirilmesini gerektirir. Bir başka deyişle örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak için örgütsel sistem ya da anlayış değiştirilir. Yeni sistemle birlikte, yeniden örgütlenme ve yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlama gibi gelişmeler değişim yönetimini gerektirir (Tuncer, 2013a:891-915).

Dönüşüme yönelik değişime ilgi duyan yöneticiler, çelişkilerin yarattığı gerilimlerin üstesinden gelmede becerikli olmalı ve en önemli noktaları hedef olarak seçmeyi bilmelidir. Değişim yönünde başlatılan her yeni girişim, kendi başına bırakıldığında çoğu zaman kendi olumsuzlamasını doğurur ve bu da bir çıkmazı beraberinde getirir (Çobanoğlu, 2008).

Büyük ya da küçük değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için planlı bir değişim yönetimine ihtiyaç vardır. Etkin bir değişim yönetimi programı; yeni ortama mümkün olduğunca sorunsuz bir geçiş imkânı verir. Yeni sistem ve bu sistemin esasları yapılan plan ve program sayesinde kolayca anlaşılır. Çalışanlar değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilir, rol ve sorumluluklarının farkına varırlar. Diğer yandan planlı bir değişimle değişim yönetimi süreci kolaylıkla izlenebilir ve başarı ölçülebilir (Yeniçeri, 2002: 166).

Vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektiren değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için örgütsel faaliyetlerin ve değerlerin bir bütünlük içerisinde ele alınması gerekir. Diğer yandan değişim ve dönüşüm, yaratıcılık yanında uygun bir örgüt kültürü ve iklimini de zorunlu kılar. Ayrıca, örgütün sürekli bir çevresel

duyarlılık sahibi olması; değişim ekibinin oluşturulması ve koordine edilmesi gerekir. Değişim, değişken ve parametrelere objektif bir bakışı gerektirdiği gibi örgütün fizikî, malî ve beşerî unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir (Genç, 2005: 304-305).

Örgütler, değişim rüzgarlarının tam ortasında kaldığında değişimin yalnızca yöneticileri değil, herkesi etkilediği görülmektedir. Bazı yöneticiler değişimle baş etmeyi bir çırpıda becerirken, bazıları da yeni ortama ve onun yol açtığı beklentilere uymakta zorluk çekebilirler. Değişime direnen veya kendini uyarlamakta sıkıntı yaşayan çalışanlar konusunda dikkati elden bırakmamak ve onların bu süreçten en az hasarla geçmelerine yardımcı olmak gerekmektedir (Nelson ve Economy, 2003:227).

Değişimi başarmak için, erişilmez gibi görünen hedefler belirlemek, insanların bu hedeflere erişmek için motive olmalarını sağlamak ve bunu yapmaları için onlara kaynak vermek önemlidir (Augustine, 1999:166).

Değişim çabalarının başarılı olması, öncelikle, değişimi gerçekleştirecek insanların, değişim ihtiyacına ve değişimin getireceklerine inanmasına bağlıdır. İşletmeler ancak çalışanları değiştirdiğinde, değişeceklerdir. Bu ilişkinin bir diğer yönü de, işletmeler değişime açıldıkça, insan kaynaklarının da değişime açılacağıdır.

İnsanların bir şeyi daha farklı yapmaları için, buna ihtiyaç olduğunu görmeleri gerekir. J.Pfeffer'e göre, insanlar sayesinde rekabet üstünlüğe ulaşma amaçlı uygulamaların başarılı olabilmesi için, değişimin gerekli olduğunun, çalışanlara algılatılması gerekmektedir.

Değişim yönetiminin başarılı olması için üzerinde durulması gereken hususlar şöyle özetlenebilir (Düren, 2000: 236):

- Değişime duyulan ihtiyaç ciddi olarak teşhis edilmelidir.
- Değişimle ilgili örgütün her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratılmalıdır.
- Aktif katılımı sağlamak için çalışanlar arasında koalisyon oluşturulmalıdır.

- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller verilerek, onlar teşvik edilmelidir.
- Değişim sorumlularını ve proje liderlerini, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçmelidir.
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir.
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim faaliyetleri örgütün maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirilmelidir.
- Yeni yöntem ve davranışların, örgüt içinde yaygınlaştırılması ve entegrasyonu sağlanmalıdır.

1.6.4. Değişimi Yönetmede Liderlik

1.6.4.1. Örgütsel Değişimde Liderin Rolü

Lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir. Etkin liderliğin başlıca görevi alışılmışın dışında düşünmektir (Vries, 2007: 20). Liderlik sözcüğü Latin “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Hurst, 2000: 175).

Örgütler ürünlerinden çok liderleriyle rekabet ederler. Daha iyi liderler daha iyi iş görenler yaratır, bunlar da birlikte daha iyi ürünler geliştirirler. Bir örgütün sermaye ve fiziksel imkânlar kadar, ehliyetli lidere de ihtiyacı vardır (Davis, 1988: 142). Örgütsel değişim sürecinde, önceden tahmin edilmesi zor olan bir takım sonuçların ortaya çıkması her zaman beklenir bir durumdur. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak örgütün iyi analiz edilmesine ve ön çalışmanın iyi yapılmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütü dönüştürecek olan liderin, strateji, politika ve uygulamaları açıkça ortaya koyan bir yol haritası oluşturmaları önemlidir (Kotter, 1999:16). Yöneticiler bir örgütün geleceğe ulaşmasında liderlik ederken bir yol ayrımına gelirler. Örgütün,

kendilerini yeniden yaratma gereksinimiyle karşılaşan birçok yönetici en iyiyi ümit eder ve sakıncalı değişim yolunu seçer (Goss, Pascale ve Athos, 1999:100).

Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir. Değişim lideri, değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri örgüt içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir (Drucker, 1999: 85). Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge arar; bu durumda çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu göstermezlerse örgütte bir dengesizlik oluşur. Bu bağlamda liderin amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır (Davis, 1988: 209).

Değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları genellikle başarısız olur. Başarı ya da başarısızlık genelde liderlerin değişimi yönetmesiyle ilgilidir. İnsanlar kontrol ve istikrarı elden kaçırmak istemedikleri için değişime direnirler. Değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için insanların zamana ihtiyacı vardır. Çalışanların hiçbiri değişim sürecini aynı hız ve biçimde geçirmez. Lider aynı şeylerden motive olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için insanlara ve ilişkilere teker teker yaklaşmalıdır. Hedef insanların kuruluşun geleceğine bağlanmasını sağlamaksa, o zaman insanlar saygı görmeyi, anlaşılmayı, kendilerine kulak verilmesini ve değer görmeyi isteyeceklerdir. Aksi takdirde, değişim çabalarını engellemeye çalışacaklardır (Rosen, 1998: 403). Lider, değişim yönünde bir psikolojik destek ortamı yaratır. Değişimi, kişisel temelde değil, durumun kişisel olmayan gereklerine dayanarak sunar. Değişimin rasyonel nedenleri açıklanmalı, eğer bu tür nedenler yoksa değişimden vazgeçilmelidir. Olağan değişim istekleri örgütün amaç ve kurallarıyla tutarlı olmalıdır (Davis, 1988: 226–227).

Değişimin görülmedik bir hız kazandığı bir dünyada, liderler çevrelerindeki ortam değiştiğinde kendilerini yenileme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir. En iyi lider bunu, kendisi ve örgütüyle ilgili varsayımları sürekli sorgulayarak, sürekli kendisinin ve kurumunun kapasitesini artıracak yeni perspektifler arayarak yapar (Rosen, 1998: 177).

Lider, izleyicilerini belirli amaçlar etrafında birleştirirken içinde bulunduğu ortamı dikkate almalıdır. Lider, gözdağı vermekten çok esin verir; denetlemekten çok motive eder; yönetmekten çok seferber eder (Rosen, 1998: 29).

Değişimi sağlayan liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeyi, şeffaflığı, iletişimi ve paylaşmayı bir hayat felsefesi olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir (Argüden, 2000).

Yeni kuşak liderlerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir (Bennis, 2001: 229):

- Kapsamlı bir eğitim,
- Sınırsız bir merak,
- Sınırsız bir coşku,
- Hazırlıklı olma,
- Erdem,
- Vizyon,
- Risk almaya yatkınlık,
- Mükemmelliğe adanmışlık,
- İnsanlara ve takım anlayışına dair bir inanç,
- Kısa vadeli kârdan daha ziyade uzun vadeli kâra yönelme.

Lider, değişimin başarısı için gerekli olan açık iletişimi gerçekleştirmelidir. Bu nedenle iletişim için uygun bir ortam yaratmalıdır. İletişimin en önemli unsurlarından birisi de dinlemektir. Dinlenildiklerini bilen insanlar daha az direnme gösterirler ve genellikle bir değişime daha kolay uyum sağlarlar. Değişim lideri başarılı olmak için şunları yapmalıdır (Barutçugil, 2004: 256–261):

- Çalışanlar arasında ve kurumda güvenli bir ortam oluşturmalıdır.
- Çalışanlara karşı açık olmalı ve açık bir iletişim yöntemi uygulamalıdır.
- Çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini anlamak ve keşfetmek için çaba harcamalı, öğrenmek için dinlemeli, aktif dinleme tekniğini kullanmalıdır.
- Suçlamamalı, kazan/kazan yöntemini kullanmalı ve yeni yollar ve yöntemler keşfetmelidir.

Lider, stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma gibi politikaları da uygulamalıdır. Değişimci lider, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir. Günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemli hale gelen değişimci ve reformcu liderliğin safhaları şöyle sıralanabilir (Eren, 2003: 543–548):

- **Değişim İhtiyacının Farkedilmesi:** Değişimci lider, örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklar ve onları ikna etmeye çalışır.

- **Paylaşılan Vizyon Oluşturma:** Birinci safha tamamlandıktan sonra değişimci lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Lider vizyonu tek başına oluşturabileceği gibi, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanabilir.

- **Değişime Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma:** Çalışanların alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek için, özendirici teşvik tedbirlerine ihtiyaç vardır. Değişimin getirdiği kazançtan pay alan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır. İletişimde, karar verme alışkanlıklarında ve sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik yerleştirilmelidir.

Diğer yandan lider değişimin zorluklarını aşarken şu dokuz alanı göz önünde bulundurmalıdır: Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk (Hodgetts, 1997: 7).

1.6.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı

olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (Eraslan, 2004:2).

Burns ve Bass’ın 1978 yılında yapmış oldukları araştırmalar, liderlik alanında geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayırımın yapılmasını zorunlu duruma getirmiştir. Bu yeni ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (transactional) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik (transformational) biçimlerini kapsamaktadır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005:33).

Dönüştürücü liderler, işgörenlerini güçlendirmenin ötesinde, onlara ilham kaynağı olma ve güven telkin etme çabası içinde olmaları gerekir (Saylı ve Tüfekçi, 2008:195). Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Karip, 1998).

Dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, astların yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüşümsel lider astlarını kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir. Bu süreç hem astların hem de liderin dönüşümü ile sonuçlanır. Lider bir tür moral dönüşümü sağlayan aracı konumuna gelirken astlar yalnızca kişisel hedefleri kovalayan bireylerden örgütsel hedefler peşindeki bireylere diğer bir ifade ile birer lidere dönüşür. Bass, dönüşümsel liderliğin dört alt boyutunu tanımlamıştır; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek.

Etkileşimsel liderlik, lider ile astlar arasındaki 'koşullu ödül temelli takas' ilişkisine dayanır. Dönüşümsel liderlerin tersine etkileşimsel liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanır. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler. Etkileşimsel liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar. Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile örgütün kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler. Etkileşimsel liderliğin üç boyutu tanımlanmıştır; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012:14).

1.6.5. Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi

Günümüzde yaşanan hızlı değişimi kamu yönetimi yakalayamamıştır. Hizmetler talepleri karşılayamamakta, hızlı karar alma ve uygulama sağlanamamakta, çalışanlar büyük zorluklara maruz kalmaktadırlar.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını, kamunun alıcısı durumunda bulunan vatandaşlara hizmetin bu

kurallar çerçevesinde yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre kamu örgütleri işlevlerini yerine getirirken, vatandaşların doyumundan ziyade kurallara harfiyen uymanın telaşesi içerisinde. Kamu yönetiminin kırtasiyeciliğe boğulduğu, politikanın karıştığı ve kamu yönetiminde çoğu kez sorumsuz bir yönetimin egemen olduğu söylenebilir.

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve yenileşme, toplumsal ve ekonomik örgütleri değişmeye, başka bir anlatımla yeni durumlara uyarlanmaya zorlamaktadır. Bu olgu, toplumsal bir kurum olan kamu yönetimi sistemi ve bu sistem içinde belirli işlevleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş bulunan kamusal örgütler için de geçerlidir. Bu, bir ülkenin yönetim sistemi ile sosyo-ekonomik yapısı ve siyasal düzeni arasında karşılıklı ve yakın bir ilişkinin, onun da ötesinde bir etkileşimin varlığından kaynaklanmaktadır. Günümüzde insanoğlu değişimin amaçsız, nedensiz, rastgele ve denetimsiz olacağını düşünmeyip, bunun belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerektiğinin bilincinde olduğundan örgütleri, bu arada da kamu yönetimi mekanizmasını değişen koşullarla gelen ihtiyaçları karşılayacak bir yapı ve işleyiş düzenine kavuşturmak için gözden geçirmekte, yeniden düzenlemekte, onlara yeni bir biçim vermektedir.

Kamu yönetiminde meydana gelen aksaklıkların önlenmesi amacıyla, yapılması gereken köklü değişiklikleri ifade etmek için, farklı ülkelerde farklı kavramların kullanıldığını görüyoruz. İngiltere’de “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi”, Avustralya’da “Kamu Yönetimi Reformu”, Yeni Zelanda’da “Yeni Kamu Yönetimi”, İskandinav Ülkelerinde “Kamu Yönetiminin Modernleştirilmesi”, Fransa’da “Adem-i Merkezileştirme Reformu”, ABD’de “Devletin Yeniden Yapılandırılması”, Sovyetler Birliği’nde “Yeniden Yapılanma”, OECD yayınlarında “Yeni Yöneticilik” kavramları tercih edilmektedir. Ülkemizde de, “Yönetimde Reform”, “Yönetimin İyileştirilmesi”, “Bürokrasinin Azaltılması”, “Devletin Küçültülmesi” gibi farklı kavramlar kullanılmaktadır (Akçakaya ve Yücel, 2007:3).

Örgütlerde değişim çabalarının her ne kadar özel kesim kuruluşlarında daha fazla ortaya çıkması beklense de bugün değişmekte olan kamu yönetimi anlayışı gerek kamusal gerek yerel yönetimlerde etkisini göstermeye başlamıştır. Bunun temelinde toplum ihtiyaç ve taleplerinin değişmesi, özelleştirme hareketleri ve reform hareketleri ilk sırada gelmektedir. Ortaya çıkan taleplerin karşılanması için kamu hizmetlerinde gerçekleştirilen reformlar “Devletin Yeniden Keşfi” ni oluşturmuştur. Öyle ki bu kurum ve kuruluşların başında yer alanlar örgütlerinin performansını arttırma baskısı ile karşı karşıyadır. Bu değişime neden olan hareketlerin temelinde ise küresel rekabet, pazarın liberalleşmesi ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme gelmektedir.

20. yüzyılın sonlarında hükümetlerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri kamu kuruluşlarının çok fazla büyümesi ve verimsiz hale gelmesidir. Bu baskılar üzerine kamu kurumlarında Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management “NPM”) adı altında yönetim ilkelerine adaptasyon reformu uygulanmıştır. Bu ilkeler kamu örgütlerini üç alanda değiştirmeyi amaçlar:

- Hiyerarşik yapıdan ekonomi tabanlı yapıya doğru değişim
- Ayarlayıcıdan ekonomi tabanlı süreçlere değişim
- Yasal tabandan ekonomi tabanlı değerlere değişim

Kamu ve özel sektörü kavram olarak birbirinden ayıran en önemli bölünme kamu sektöründeki çıkarların artan varlığıdır. Kamu sektöründe değişim hareketleri çok daha özel bir çevrenin var olması nedeniyle daha fazla zorluklar getirmektedir. Örnek olarak bürokratik açıdan tüm ilgi grupları için tarafsız çıktıların sunulması gerekliliği gösterilebilir. Küresel ekonomiyle birlikte devlet halkın ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek küçüklükte ama sorumlulukta olmalıdır. Kamu örgütlerinin bunu sağlayabilmek için dönüşüm ihtiyacı bulunmaktadır. Bu dönüşüm ihtiyacının üstesinden gelme yollarından biri örgütsel kültürü değiştirmenin yollarını aramaktan geçer. Ancak bürokrasiden dolayı ve politikleşmeden dolayı kamu örgütlerinde kültür değişimi problemlidir.

Kamu sektöründe örgütsel değişimin yönetimi gerek politikacılar gerekse kamu yöneticileri açısından önemli bir meseledir. Kamu sektöründeki yöneticiler başında buldukları örgütlerin performanslarını yükseltme baskısı altındadırlar. Bugün birçok ülkede kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliğinin artırılması, kamu organlarının halka yönelik yanıtlarının iyileştirilmesi, kamu harcamalarının azaltılması ve kamu yöneticilerinin sorumluluklarının geliştirilmesi ön plana çıkmıştır. Kamu hizmetinde bulunan yöneticilerin karşılaştıkları bu meseleye tepki olarak özel sektörde denenmiş bazı yaklaşım ve araçlara dönmüşlerdir. Bu araçlar içinde toplam kalite yönetimi, süreç iyileştirme, stratejik yönetim, kıyaslama, personel güçlendirme, küçülme ve maliyet yönetimi sayılabilir.

Örgütsel değişimin kamu ya da özel sektör kuruluşları arasında ne tür farklılıklar gösterdiğine ilişkin Robertson ve Seneviratne çıkarımlarda bulunmuştur:

- Kamu örgütleri pazar güdüsüne sahip olmamaları, birbiriyle çelişen çok sayıda amaç gütmeleri, belirli grupların elinde bulundurdukları siyasi güç, yüksek seviyede sorumluluk, çok sayıda kural, düzenleme ve kısıtlayıcının var olması nedeniyle özel sektör örgütlerinden farklılaşır, örgütsel değişim hareketlerinde probleme neden olabilirler: (Çapraz, 2009:76)

- Özel sektör örgütleri pazar ve tüketici özellikleri ile yönlendirildiğinden örgütsel verimliliğin ölçümü çok daha belirgindir.

- Örgüt içinde değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli lobi faaliyeti kamu örgütlerinde özel sektör örgütlerine göre çok daha fazladır.

- Katı bürokratik yapıları nedeniyle örgütsel değişimin etkinliğini düşürürler.

- Kamu sektörünün doğasındaki örgütsel politika ortamı değişim sürecini destekleyici liderliği engeller.

- Uzun dönemli değişim çabalarında örgütün başında bulunanların her 4-6 yılda bir değişmesi nedeniyle olumsuz etkiye sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİME DİRENÇ

2.1. DEĞİŞİME DİRENÇ VE DİRENÇ ÖLÇEĞİ

Etkili bir değişim yönetimi için, değişime karşı oluşan direnci, bu direncin nedenlerini ve söz konusu direncin ortadan kaldırma yollarını doğru analiz etmek ve anlamak gerekmektedir.

2.1.1. Değişime Direnç

Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bütün olarak görmek mümkündür. Bu tipteki bir mekanizmanın herhangi bir kısmında meydana gelen bir değişmenin, gelişmenin ya da yeniliğin örgütün bütününe az veya çok etkilemesi kaçınılmazdır. Bu yüzden örgütlerde meydana gelen değişmelerin olumlu ya da olumsuz bir çok tutum ve davranışı ortaya çıkarması beklenmelidir (Yeniçeri, 2002: 99).

Yalçın'a göre (2002:105) örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüpheler, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına "değişime direnç" adı verilir.

Örgütler özünde sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerde yer alan insanların kimlikleri, ilişkileri, grupları, tavırları, duyguları ve farklı güçleri vardır. Bu nedenle, sistemin herhangi bir parçasını değiştirmeye kalktığınızda, bu etmenlerin tümü devreye girerek, değişim sürecinin önüne pek çok karmaşa tabakası yığar. Değişimi başarıyla yönetebilmek için insani etmenlerin ve bu etmenlerin içinde faaliyet gösterdiği sosyal sistemlerin önceliğini tanımak gerekir. Genel çalışan kitlesi, direnenler ve değişim failleri; bunlar, her değişim insiyatifinin karşılaştığı üç tipik oyuncu grubudur. Bu gruplardan her birinin kendine özgü nitelikleri vardır ve bu nedenle onlara farklı bir yönetim tarzıyla yaklaşmak gerekir (Luecke, 2009:79).

Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı şekillerde görmektedir. İki grupta vizyonun ve liderliğin başarılı değişimi yönettiğini bilmekte, ama çok çok az sayıda lider, bireylerin değişimi gerçekleştirmek amacıyla değişime bağlanmasının yollarını bulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görürler. Öte yandan, orta kademe yöneticilerde dahil olmak üzere bir çok çalışan için değişim ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. Değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir dengeyi bozar (Strebel, 1999:139).

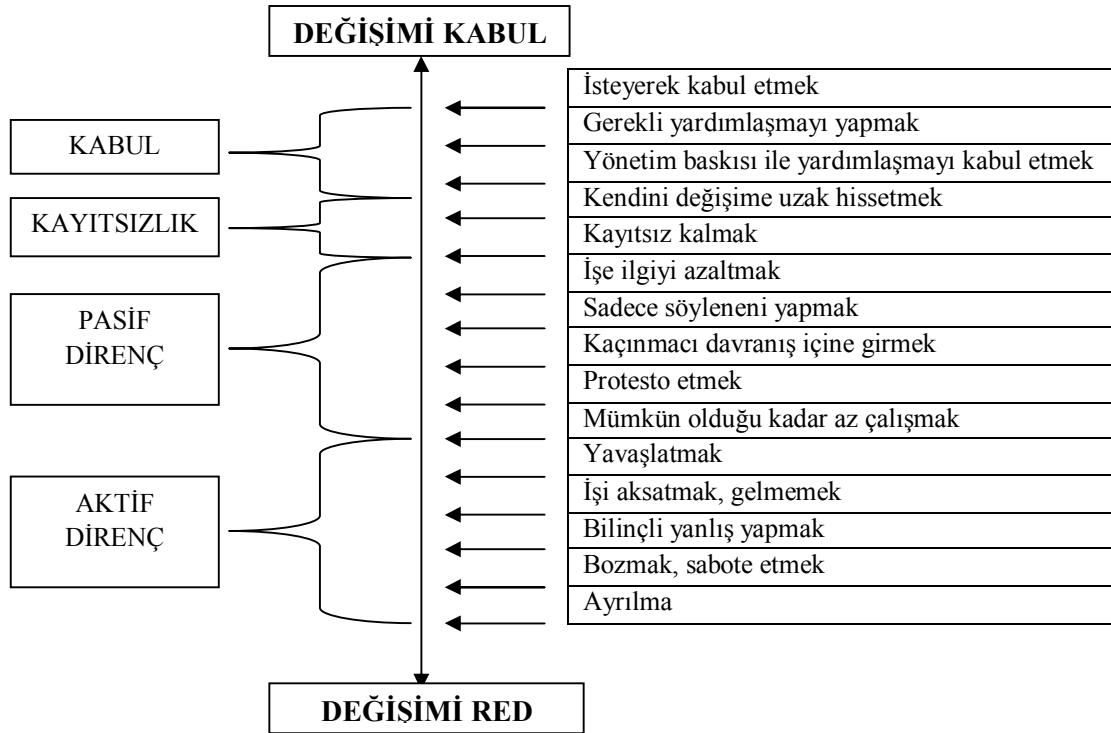
Değişimin önüne organizasyonun çıkardığı engellerle, üretken düşüncenin önüne şahısların çıkardığı engeller oldukça benzerlik göstermektedir. Bu aslında hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü organizasyonlarla insanları mukayese ettiğimizde onların insanlar gibi bazı yönlerden diğerleriyle aynı oldukları (ihtiyaçlar), bazı yönlerden de farklılık gösterdiklerini (kurumsal şahsiyet) görürüz. Bu mukayeseyi takip ederek şunu söyleyebiliriz ki, bazı organizasyonlar değişimin önüne diğer organizasyonlara göre çok daha fazla dahili engel ve set koymaktadırlar (Adair, 2005:180).

2.1.2. Değişime Direnç Ölçeği

Değişimin olduğu yerde direnme de vardır. Direnme, bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısacası değişime karşı en tipik birey ya da grup etkisidir. Başka bir deyişle direnme; bireyi ya da grubu, gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumak amacına dönük, savunucu bir davranıştır. Direnmenin doğması için, değişikliğin gerçekleşmiş olması zorunlu değildir. Bireyin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliklerin yapılacağından korkması, direnmenin doğması için yeterlidir. Değişim karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişimin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:245).

Değişim uygulamaları hangi düzeyde olursa olsun, ortaya konan değişim çabaları genelde işletme çalışanlarının tepkilerine maruz kalmaktadır. Bu durumun insanoğlunun genelde değişikliklere karşı olmasından, alıştığı düzenin bozulmasını istememesinden kaynaklandığı düşünülebilir (Aksu, 2000:38).

Çalışanların değişime karşı direnç durumunu gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek örgütten ayrılma, diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir. Bu ölçeği aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2005:705).



Şekil 5: Değişime Direnç Ölçeği (Koçel, 2005:705).

2.2. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ

İnsanlar alışkanlıklarını kolay kolay terk etmek istemezler. Her hangi bir nedenle yerleşmiş düzenlerinin ve mevcut koşullarının değişmesi onlarda güven bunalımına yol açabilir. Diğer yandan değişim yeni kurallar getireceği için bu kurallara uyum sağlamak zorunda olan çalışanlarda stres ve direnme davranışları görülebilir. Genel olarak değişime direnmenin üç temel kaynağı vardır: Değişimin sebepleri ve etkileriyle ilgili belirsizlik, mevcut yararları terk etmede isteksizlik, teklif edilen değişimdeki zayıflığın farkında olma.

Çalışanların değişimle ilgili tutum ve davranışları, değişimin yönetiminde başarısızlığa neden olabildiği gibi, bazen direnme örgütte olumlu sonuçlar da doğurabilir. Değişime karşı gösterilen direnme; örgütün tepe yönetiminin hazırlıklı, uyanık, katılımcı ve sistematik bir tutum içinde davranmasına neden olabilir. İstenilse de bireyle örgüt arasındaki çatışma tamamıyla yok edilemez (Tuncer, 2013b:373-406).

Çalışanların değişime direnme nedenleri; sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel olmak üzere dört grup da ele alınabilir. Ancak bu faktörlerin kesin çizgilerle birbirinden ayırması mümkün değildir. Ekonomik bir neden hem sosyal hem rasyonel hem de psikolojik nedenlerle bağlantılı olabildiği gibi, diğer yandan dirence sebep olan bir neden yukarıda sözü edilen nedenlerin tümüyle ilişkili olabilir.

2.2.1. Değişime Direncin Sosyal Nedenleri

Birey, örgüt içinde hiçbir zaman yalnız değildir. Bir grubun üyesi olarak, grup tarafından belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uymaya zorlanır. Grup, bireye belirli davranış biçimleri ve değerleri kazandırır, çoğu zaman, grup normları, bireylerin değişimi kabul ya da reddetmelerinde etkili olur. Grubun yapısı, ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı, değişimi benimseyecek grup üyelerini direnmeye yöneltebilir (Çalık, 2003: 536-557).

Değişim birey ya da grupların sosyal değerleriyle çatışırsa, değişime karşı direnç oluşur. Kariyer, statü, prestij, yetki ve diğer sosyal imkanlarını kaybetme endişesi taşıyan çalışanlar doğal olarak değişime karşı direnirler. Diğer yandan grup bağlılığı, değişime direnmenin sebeplerinden birisidir. Eğer değişimden önce grupta büyük bir ahenk ve anlaşma varsa ve değişim bu birlikteliğe tehdit oluşturuyorsa, tüm üyeler buna karşı çıkabilirler. Çalışanlar sosyal bağların değişim ile koparıldığına ve onu yeniden tesis etmenin çok güç olacağına inandıkları için direnirler. Ayrıca, ait olduğu grubun değişime karşı olumsuz tavır takınması bireyin değişime direnmesine sebep olabilir. Grubun yapısı, bireyi belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uygun davranmaya zorlar (Tuncer, 2013b:373-406).

Değişimin benimsenip benimsenmemesi hususunda grup liderinin tavrı oldukça önemlidir. Bu nedenle değişime karşı direnci ortadan kaldırmak için öncelikle grup liderinin ikna edilmesi ve kazanılması gerekir. Bazen birey belirli bir arkadaşının yanında çalışmayı tercih etmesi ya da belli bir yöneticiyle çalışmaya alışmış olması durumunda, birlikte çalıştıkları bu birey ya da yöneticinin değişikliğine de direnç gösterebilir. Hiç tanımadıkları bir yöneticiyle çalışmak zorunda kalmaları, onlarda çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir (Tüz, 2004:66).

Dolayısıyla onları direnmeye meylettirebilir. Bazı bireyler eski yöneticiyle iyi ilişkileri nedeniyle değişime direnç gösterebilirken, bazıları da yeni yöneticinin şimdiye kadar alışmış olduğu sistemi ya da düzeni bozabileceği endişesiyle direnç gösterebilir. Diğer yandan örgüt kültürü de, değişime direncin kaynağı haline gelmiş olabilir. Değişim sürecinin temel faktörlerinden birisi olan örgütsel kültür; örgütte işlerin nasıl yapılacağını ya da örgüt içinde nasıl davranılacağını gösteren ve yılların birikimi olan değiştirilmesi zor bir unsurdur. Örgütsel kültür değişiminin kabulü için gerekli esnekliğe sahip değilse, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gerekli değişime engel teşkil edebilir. Değişime ivme kazandırması gereken kültür adeta sorunların ve direncin kaynağı haline gelebilir.

Karar verme, belirleme ve tayin etme gibi güçleri elinde tutanlar bu ilişkileri değiştiren örgütlenme biçimine şiddetle karşı çıkarlar. Çalışanlar, örgütlerde sahip oldukları etkiyi ve gücü kaybetmek istemezler. Etki ve güç alanları kendileri için adeta kazanılmış bölgedir. Bu bölgenin daraltılmasına ya da kaybına yol açacak her türlü değişim bir tehdit kabul edilir (Tuncer, 2013b:373-406).

Örgütün sahip olduğu iletişim yapısı da değişime karşı direnmeye neden olabilir. Üst yönetimin iletişime önem vermemesi ve değişim konusunda alt birimlerle yeterince iletişime geçilmemesi, değişime karşı direnmeye yol açabilir. Değişim sürecinde, iletişimde kullanılan dil ve değer yargıları, olumlu olduğunda değişime destek sağlanabilir (Çalık, 2003: 536-557). İletişimde kullanılan fiziki engeller, kelimeler, üslup ve değer yargıları gibi iletişimi bozan unsurların varlığı yanlış anlamalara ve yanlış değerlendirmelere sebep olabilir. Bu tür olumsuzluklar direnişe sebep olabilir (Yeniçeri, 2002: 122-123). İletişim hataları ya da kazaları çalışanların değişimle ilgili tutumlarını ve değişime gösterecekleri direncin yönünü belirler.

2.2.2. Değişime Direncin Ekonomik Nedenleri

Çalışanların ekonomik kayıplarına neden olan her türlü değişim dirençle karşılaşır. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyorsa, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusuna kapılarak işten çıkarılma ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu yaşayabilirler (Tüz, 2004: 65).

Özellikle iş güvenliğini yok edeceği endişesiyle teknolojik değişikliklere direnç oldukça yaygın biçimde görülür. Yöneticiler de kendilerine ekonomik bir güç sağlayacak olan, terfi ve meslekte ilerleme fırsatlarını sınırlayan değişimlere şiddetle muhalefet etme eğilimi içerisine girebilirler (Şimşek ve Akın, 2003:296). Diğer yandan insanlar çalışma şartlarını ve çıkarlarını koruduğuna inandıkları statükoyu kaybetmemeye özen gösterirler.

Kurumun daha fazla para kazanmak amacıyla değişiklikler yaptığını düşünen çalışanlar, bunun sonucunda kendi ücretlerinin azalacağı ya da parça başına verilen ücretlerin düşürüleceği korkusuna kapılabilirler. Bu nedenle yapılan değişikliklere karşı direnirler. Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise, örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir.

Örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişimi bir anlamda kendilerine yönelen bir tehdit olarak algılayabilirler. Özellikle kaynak dağılımından en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynakların kesilmesi korkusuyla en çok tepkiyi gösterirler (Özkalp ve Kirel,1996:271).

2.2.3. Değişime Direncin Psikolojik Nedenleri

Psikolojik nedenler, örgütteki değişimin yerleştirilmesi sürecinde oluşturulan baskılara karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Değişim zaman zaman çalışanlarda duygusal sorunlar ve hatta duygusal patlamalar yaratabilir. Çalışanların bu tür sorunları giderilmezse değişime uyum sağlayamaz. Bu durum sonuçta, yalnız ilgili kişiyi değil tüm örgütü olumsuz yönde etkiler (Barutçugil, 2004: 85).

Değişimin en önemli direnç kaynağı psikolojiktir. Psikolojik direncin nedenleri; belirsizlik ve bilgi eksikliği, yabancılaşma, değişimin kaynağı, alışkanlıklar, güvensizlik, ilgisizlik, peşin hüküm, algılama biçimi, kişisel düşmanlık, değişimin yanlış olduğu inancı, farklı değerlendirmeler ve hedefler, empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik, değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık şeklinde sıralanabilir. İnsanların çoğu davranışları önceden edindikleri alışkanlıklara dayanır. Bu nedenle alışılmış işleri yapmak kişilere psikolojik bir rahatlık ve güven duygusu verir. Bu alışkanlıkların değiştirilmesi çalışanların tüm dengelerini altüste edebilir; bu nedenle değişime direnç gösterebilirler (Tuncer, 2013b:373-406).

2.2.4. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Örgütlerde yaşanan değişime direncin nedenleri sadece bireysel olmayıp örgütsel de olabilir. Örgütlerin kendi yapısı da değişime direnç gösterir. Örgütün geleceğinin teminatı değişmek olsa bile, örgüt değişime direnç gösterir.

Örgütler durağanlığı sağlamak için bazı sistemlere sahiptirler. Örneğin örgütlerin işgören performansını nasıl kontrol ettiğini düşünün. İşgörenler örgütün işini yapıyorken, iş adayları belirli görevleri yerine getirebilmelidirler. Bir kişi örgüte alınır alınmaz, ona iş tanımları verilir. Bir yönetici onu eğitir, yetiştirir ve görevle ilgili öğüt verir. Yeni işgören genellikle belirli bir deneme döneminden geçer ve bu dönem performans incelemesiyle sonuçlanır. Bundan sonra işgörenin performansı düzenli olarak değerlendirilir. Sonunda ödül, ceza ve disiplin işgörene performans düzeyine bağlı olarak verilir. Böyle bir sistem yapısal durgunluk olarak tanımlanabilir. İşgören performansı üzerindeki aynı etkiye muhtemelen birkaç prosedür ve tedbirlerle ulaşabilir. Diğer bir değişle örgütün yapısı değişime dirence neden olur. Çünkü bu yapı istikrarı korumak için tasarlanmıştır. Değişim, ihtisas sahibi olan birey ya da grupların yıllar süren çabaları sonucu ulaştıkları uzmanlıklarını tehlikeye sokabilmekte ve üstlendiği sorumluluğu başkasına devretmesine neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel,1996:271).

Her örgüt birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Birinin diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir (Özkan, 2004:9). Örgütlerin karmaşık ve birbirleri ile olan ilişkileri birbirini etkilediğinden, bir alt kademedden veya üst kademedden gelen değişimin başka alt veya üst kademeyi etkilememesi mümkün değildir. Örgüt içinde yapılan değişimler çoğunlukla bölüm, departman ya da ünite gibi sınırlı bir alana sıkıştırılır. Ancak örgütlerin birbirine bağlı birçok alt sistemlerden oluştuğunu kabul ederek, bir diğer alt sistemi etkilemeden değişimi gerçekleştirmek çok zordur. Örneğin, eğer bir yönetim, örgütün içyapısını değiştirmeden, uyumlaştırma yapmadan örgütün teknolojisini değiştirmeye kalkarsa bu değişim kabul görmeyecektir. Alt sistemlerde oluşturulan sınırlı bir değişim, daha büyük sistemler tarafından geçersiz kılınacaktır.

Örgütler, değişimi gerçekleştirmek için emek sarf edilen çabada dar bir odağı benimser. Bireylerin ve grupların görevlerinde değişimi zorlamak için sarf edilen çabalar, insanlar, bilgi sistemi, yapı ve görevler gibi örgütsel bağımsızlıkları hesaba katmalıdır. Örnek olarak, işlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili bazı girişimler başarısız olabilir. Çünkü, örgütsel yapı yeniden düzenlenmiş işler için uygun olmayabilir (Özkalp ve Kirel,1996:271).

2.3. DEĞİŞİME DİRENCİ YENME YOLLARI

Değişime karşı tepki ve direnç, genel olarak insanın doğasında vardır. Çünkü her insan alışkanlıklarıyla beraber yaşar ve bu alışkanlıklardan vazgeçmesi ve ayrıca mevcut haklarından ve çıkarlarından fedakarlık etmesi de kolay değildir. Onun için değişimde tepki ve direnç doğması doğaldır ve olağandır. Değişime direnişi kırmak için çok sayıda farklı yöntem izlenmektedir. Değişime direnişi kırmak için kullanılan yöntemler, büyük ölçüde değişimi gerçekleştirenlere, değişime muhatap olanlara, değişim konusuna, değişim yapılan sistemin özelliklerine, çevresel niteliklere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Burada asıl üzerinde durulması gereken değişime direniş nedenlerinin belirlenerek, bu nedenlere karşı hangi yöntemlerin kullanılabileceğinin belirlenmesidir (Sucu, 2000:118).

İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bunlar:

2.3.1. Önceden Haber Verme

Herhangi bir değişim karşısında işgörenlerin hazırlıksız yakalanması direnmeyi de beraberinde getirir. Tepeden inme bir karar ve adeta bir gecede gerçekleşen bir değişim, işgörenlerin çalıştıkları örgüte güvenlerinin sarsılmasına yol açacaktır (Barutçu,2000 :141). O halde bir zorlama izlenimini doğurmamak için konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi bulunabilecek işgörenlere yapılması istenen değişimi önceden haber vermek ve uygun bir örgütsel ortam meydana getirmek daha uygulamanın başında büyük yarar sağlar. Uygulamaya girildiğinde ise daha yavaş ilerlemek, değişikliğe gelebilecek direnci kırmak açısından gerekli

olabilir. Birey eski ekonomik, psikolojik ve sosyal dengesini yavaş yavaş bırakırken, kendisi için kaybettiği güvencesini tekrar bulabileceği yeni bir denge halinin doğmakta olduğunu hissederse, direncin kendiliğinden ortadan kalkması çıkar ki, bu da zaten yönetim açısından olması istenen bir durumdur (Kaynak,1995:207-208).

2.3.2. İletişim

İletişim, örgütsel sistemlerin parçalarının bir araya getirilip kaynaştırılmasında, yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesinde ve bu yolla, örgüt içinde moralin ve örgüte bağlılığın artırılmasında kullanılan etkin bir araç olarak görülmektedir.

İletişim sayesinde örgüt içinde pek çok alanda koordinasyon sağlanmaktadır. İletişim özellikle, örgütsel değişim ihtiyacının anlatılmasında, değişim kararının alınmasında, kararın örgüt üyelerine iletilmesinde ve örgüt içine yayılmasında, örgütsel değişimin uygulanmasında kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde ve uygulanmasında bir köprü vazifesi görmektedir.

Örgütsel değişim sürecinde, değişimin sebeplerinin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması ve değişimden etkilenecek tüm aktörlerin değişimin ne anlama geldiğini öğrenmeleri için doğru bir iletişim stratejisi uygulamak, direnişin azalmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, çalışanlar, örgütün bir kriz içinde olduğunu bilirlerse direniş daha az olabilmektedir. İletişim yoluyla, eksik ve yanlış bilgiyle donatılmış olan çalışanların, yanlış inanışları giderilmekte ve değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmaktadır

Değişim sürecinde iletişim planlanırken göz önüne alınması gereken kritik noktalar, aşağıda belirtilmektedir (Hussey, 1998:71).

- İletişim kurulması gereken hedef gruplar kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü ve/ veya çift yönlü iletişimin planlanması ne şekilde olmalıdır?

- Ne tarz bir iletişim sistematiği kurulmalıdır? Hangi gruplara, hangi tarzda iletişim stratejisi uygulanmalıdır?

- İletilen mesaj, değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?

- Hangi iletişim araçları kullanılmalıdır?

Örgüt içinde işlevsel bir iletişim çalışması yapılırken, aşağıdaki uygulamalardan kaçınmak gerekmektedir (Tüz, 2004:72).

- **Tüm değişikliklerin bir seferde anlatılması**, tüm değişim sürecini bir anda anlatmak, değişimi kabul etmeyi zorlaştırmakta ve korkuyu arttırmaktadır. Değişimi, doğru bir planlamayla ve süreçlere yayarak anlatmak daha efektif sonuçlar vermektedir.

- **Yazılı mesajlara çok fazla güvenmek**, değişim sürecini içeren bilgileri, örgüte yazılı olarak dağıtmak ve bu şekliyle çalışanların doğru anladıklarını kabul etmek genellikle eksik kalmaktadır. Yazılı bildirimler yüz yüze iletişimle mutlaka tamamlanmalıdır.

- **Örgütün hiyerarşik düzenine uygun politikalar üretmemek**, pozisyonları, yetki ve sorumlulukları farklı çalışanlara toplu olarak ve standart bir iletişim strateji belirlemek hatalı bir davranış olmaktadır. Farklı görevdeki çalışanlara, farklı stratejiler belirlenmelidir çünkü çalışanların değişimi algılamaları farklı olmaktadır.

- **Üst düzey yöneticilerin yeterli desteği vermemesi**, yöneticilerin değişime destek vermemesi, yetkisinde olan çalışanların da değişime direnç geliştirmesini tetiklemektedir.

2.3.3. Eğitim

Dirence sebep olan faktörlerden biri de, yeni duruma uyum sağlayamamak korkusu olmaktadır. Değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem doğru iletişim hem de katılımı sağlamak için kullanılan en önemli araç olarak görülmektedir eğitim ile değişime duyulan ihtiyacın öğrenilmesini

ve yeni yaklaşımın benimsenmesini, değişimlerin etkin bir biçimde paylaşılmasını ve her bir bireyin yeni taleplere uyum gösterebilmesi için kendi becerilerine güven duymasını ve zayıf yönlerini geliştirmesini sağlar (Hussey, 1997:41).

Değişim sürecinde çalışanların, hem değişimin ne olduğu ile ilgili hem de değişimi başarmak için gereken donanım ile ilgili eğitim eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir. Doğru bir eğitim programıyla, hem çalışanların bilgi eksikliğinin giderilmesi sağlanmalı, hem de çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Gerekli eğitimler, değişim süreci başlamadan verilirse oluşacak direnç de, en baştan azaltılabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996:418).

2.3.4. Katılma ve Bağlılık

Katılma ve bağlılık, potansiyel direnişçileri tasarlanan değişimle ilgili planlara ve uygulamaya katmak, onların dışlanmadıkları duygusu taşımalarını sağlayacak, itirazlarını azaltacak ve bağlılıklarının artmasına yol açacaktır. Ayrıca tartışma sürecinde bunların bilgi birikimlerinden ve düşüncelerinden yararlanılacaktır. Değişimin en iyi nasıl başarılacağı soruna en doygun yanıtlar, değişimin yapılacağı birimlerde çalışanlar tarafından verilebilir. Dolayısıyla onlara da destek istenmesi, önerilerinin alınması, onlarında değişim sürecine katılması hem direnişi kırmak, hem değişim uygulamasını doğru yapmak açısından önem taşımaktadır. Bu yöntem, tarafların, değişim tasarımı hakkında gereken tüm bilgilere sahip olmadıkları ve değişime güçlü bir şekilde direndikleri zamanlarda uygulanır. Taraflar ikna edildiklerinde, sahip oldukları bilgileri değişim planına aktarılacak şekilde sunarlar. Direnişçilerin değişime yönelik çok farklı tasarıları varsa ve katılımcılarca uygun karşılanmayan bir değişim gerçekleştirilmeye çalışılıyorsa, bu yöntemin kullanılması, yöneticilerin çok zaman harcamasına yol açar. Farklı bir anlatımla, kararın niteliğini arttırabilmesinin yanı sıra, zayıf çözümlere ve büyük zaman kaybına yol açabilir (Sucu, 2000:118). Cesaret olmadan bir örgütü değiştiremezsiniz ve cesareti, örnek olma yoluyla bile, tepeden sağlayamazsınız. Ama yapabileceğiniz şey, hedefleri ve yöntemleri, elemanlarınızın bir miktar hesaplanmış riski üstlenmeye istekli olacağı kadar şeffaf hale getirmektir (Martin, 1999:135).

2.3.5. Kolaylaştırma ve Destek

Kolaylaştırma ve destek; endişe ve korkudan kaynaklanan direnişlerde, çalışanların düşüncelerini dinleyecek ve onlara danışmanlık yapacak, terapi programları uygulayacak elemanlar devreye sokularak, çalışanları destekleyici yöntemler uygulanır. Çalışanlar, yöneticilerinden daha çok danışmanlarından bilgilenmek istemektedirler. Keza çalışanlara yeni bilgiler verilerek, yeni hüneler kazandırılarak değişime kendilerini hazır hissedebilirler. Bireyler, uyum sağlayamadıklarında ve sorunların ortadan kaldırılması gerektiği konusunda direndiklerinde bu yöntem uygulanır. İkna edicidir, fakat çok zaman alır ve maliyeti yüksektir (Sucu, 2000:118).

Yöneticilerin direnci doğal bir tepki olarak görmeleri ve sorunu bu şekilde ele alıp değerlendirmeleri, değişime tepki gösterenlere karşı anlayışlı, sabırlı ve hoşgörülü davranmalarını sağlayacaktır (Kaynak,1995:207-208).

2.3.6. Doğru Teşhis

Danışmanları zor durumda bırakan bir başka tutum da, ilgili bütün insanların değişikliğe direnç göstereceği bekleyişidir. İnsanların, ileri sürdüğü herhangi bir fikre kör bir inatla karşı çıkacağı inancıyla ise giren danışmanın, düşündüğü tarzda bir tepki ile karşılaşması garip fakat doğrudur. Yönetim, direnç görüldüğü zaman, yenilmesi gerekli olan şey olarak düşünmesi gerekir. Bir şeyin ters gittiğini gösteren bir işaret olarak algılanmamalıdır. Sosyal bir örgütte direnç belirtileri, aynen vücuttaki bazı bünyevi fonksiyonların normal olarak yapılmadığını gösteren ağrılar gibi yararlıdır. Ağrı gibi direnç de neyin iyi gitmediğini değil, sadece bir şeyin iyi gitmediğini gösterir. Ayrıca vücuttaki hastalığı teşhis etmeden ağrı dindirici bir ilaç alınması gibi direnci gidermeye çalışmakta anlamsızdır. Bu nedenle dirençle karşılaşıldığı zaman meselenin ne olduğunu anlamak için dikkatli bir şekilde araştırma yapılmalıdır. Problem yapılan değişiklikte kolayca düzeltilebilecek teknik bir kusurdan ibaret olabilir. Karşılaşılan güçlüğü düzeltilmesi kolay ya da zor olabilir, ama yönetim hiç olmazsa ne ile uğraştığını bilecektir.

2.3.7. Pazarlık ve İkna Metodu

Örgütsel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla yönetimin sorunu grupla müzakere etmesi ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın da çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Taviz verme yönteminde, değişikliğe direnç gösteren kişilere karşı tavizler vererek sürece katılmaları sağlanır. Değişimle ilgili uygulamalarda, önemli görevleri bu kişilere vererek onlardan yararlanmak mümkündür. Taviz verme karşı tarafın direncini kırabilir ve değişime destek vermesini sağlayabilir. Bu yöntem sayesinde, kendilerini önemli ve değerli hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Çekişme ve kavga ortamı bu yöntemle yok edilebilir. Böylece örgüt kısır çekişmelerden kurtulur ve tüm enerjisini değişim sürecine verebilir (Tuncer, 2013a:907).

İkna yönteminde esas olan, değişim kararlarının, işgörenlerin ikna edilerek uygulanmasını sağlamaktır. Yönetim değişimin, örgütün ve işgörenlerin gelişimi açısından gerekli olduğunu somut örnekler vererek veya rakipleriyle kıyaslamalar yaparak anlatmalıdır. Değişimden, örgütün ve dolayısıyla kendilerinin yarar sağlayacağı konusunda işgörenler ikna edilmelidir (Barutçu, 2000:143).

2.3.8. Açık veya Kapalı Zor Kullanma

Başka yöntemleri uygulama imkânı bulunmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve yetkilerini kullanarak, değişikliklerin zorla kabul edilmesini sağlayabilirler. Özellikle değişimin acilen gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda bu yöntem kullanılabilir (Tuncer, 2013a:907). Tehdit ve baskı, emirler verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama üzerine kurulu bir yöntem olup, çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlıdır. Ancak, çalışanların bağlılığı düşük ve direnişin derecesi ise yüksektir. (Yeniçeri, 2002: 127). Yönetici diğer bütün tekniklerin cevap vermediği ya da uygun olmadığı durumlarda son çare olarak bu yöntemi kullanmayı düşünmelidir. Riskli bir yöntem olup, özellikle zorlama sonucunda değişim liderlerine karşı olumsuz duygular oluşabilir (Yalçın, 2002: 115).

2.3.9. Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma)

Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Böyle bir yöntem başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa, ilerde daha büyük sorunlar çıkabilir. Manipülasyon tekniği, bir nevi gizli etkileme tekniğidir. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler ve dedikodular yaymak değişikliği kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Bu tür bir yöntem ancak zorunlu hallerde ve çok özel durumlarda kullanılabilir. Diğer yandan bu yöntem, kısa sürede direnci önleyebilir; fakat uzun vadede direnci yaygın hale getirebilir ve güçlendirebilir.

Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Tuncer, 2013a:907).

Sonuç olarak, burada kişileri biraz da kullanarak değişime uyum sağlamaları ve direnç göstermemeleri sağlanır. Çokta etik olmayan bu yöntemin en önemli dezavantajı, çalışanların kullandıklarını anladıkları anda büyük sorunlara yol açabilmesidir (Yalçın, 2002: 115).

2.3.10. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır.

Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir.

Misyon ise, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü bezer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. Misyon vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bir merdivenin tepesi örgüt için ulaşılması gereken yerdir. Yani vizyonunu ifade eder.

Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır (Özkan, 2004:9).

2.3.11. Gönüllü Arama

Değişime olumlu tutumu olan gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yüreklendirip imrendirebilir olacaktır (Özkan, 2004:9).

Değişim esnasında değişime olumlu bakanlar ve olumsuz bakanlar olacaktır. Olumlu yönde yaklaşanları diğerlerinin yanında ön plana çıkartarak diğer grubu olumlu yönde etkilemeye çalışılmalıdır.

2.3.12. Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişikliğe tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Bu teknik direniş meydana gelmeden önce veya sonra kullanılabilir. Direnişi önlemede oldukça etkilidir. Bu tavizler, yapılacak değişiklik planının içinde yer alabileceği gibi, bazıları ise yapılacak değişiklikten ayrı olarak ele alınabilir. Değişiklik çalışanlara terfi fırsatı yaratıyorsa, bu taviz değişikliğin bir parçasıdır. Ama çalışanlara, değişikliği destekledikleri takdirde ücret artışından bahsedebilirse bu, yapılacak değişiklikten tamamen ayrı olarak düşünülür. Ancak tavizler, değişiklikle planının içinde yer alıyorsa, çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratmaktadır.

2.3.13. Ödüllendirme

Değişim ve yenileşme dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci azaltmanın diğer bir yolu ödül mekanizmalarını kullanmaktır. Ödüller örgüt çalışanları için ayrı ayrı düşünülebileceği gibi belirli bir çalışan grubunu ya da çalışanların hepsini kapsayabilir. Bu ödüller başarılı performansı ödüllendiren maddi katkılar, başarılı çalışanlara değişik sorumluluklar verilmesi veya bu tür insanların kurum içindeki statü veya makamlarla ödüllendirilmesi şeklinde olabilir.

2.4. DEĞİŞİME DİRENCİN OLUMLU YÖNLERİ VE DİRENCİN SONUÇLARI

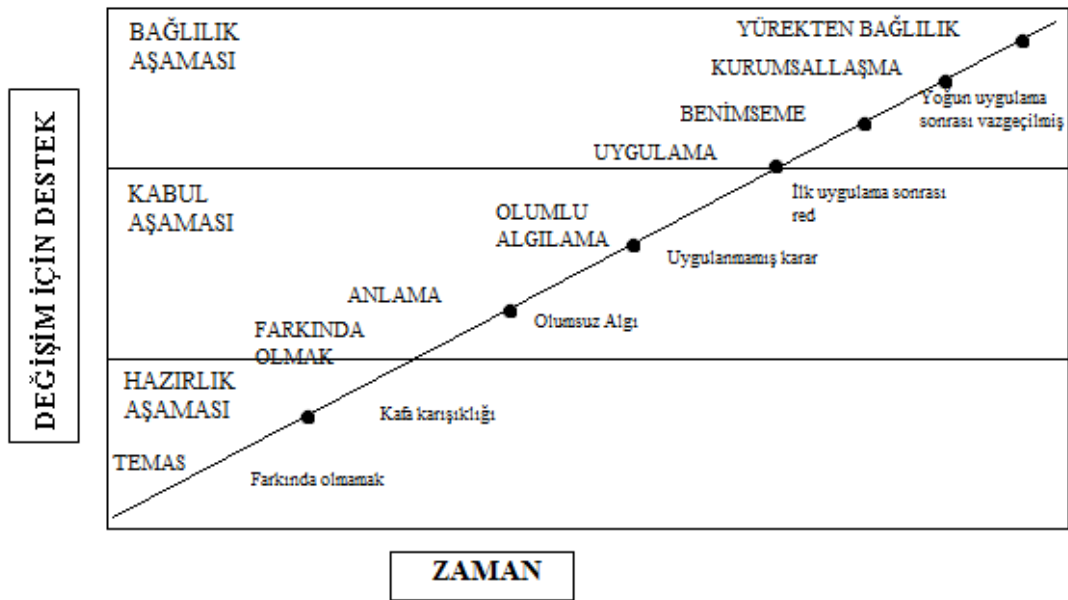
2.4.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Değişime direnç ile ilgili olarak yukarıda belirttiklerimiz “direnç” olayının daima “olumsuz” bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle “direnç” bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir. Bu anlamda direnç olayının olumlu etkileri şu alanlarda görülebilir (Koçel, 2005:706):

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar. Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.
- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevkeder.

2.4.2. Değişime Direncin Sonuçları

Örgütsel değişim birey ya da grubun örgüt içindeki statüsünü etkiliyorsa, birey ya da grubun; açık, örtülü anında yada gecikmeli tepkisine yol açar. İşgörenlerin açık tepkileri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise, işletmeye bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, değişime bağlılık duyma; hazırlık, kabul ve bağlılık aşamalarından geçecektir (Tokat, 1998:136) :



Şekil 6: Değişime Bağlılık (Tokat, 1998:137).

Şekilde de görüldüğü gibi, değişime bağlılığın ilk aşaması hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada iç veya dış nedenlerle değişim kararı alan bir örgüt; işgörenlerin direnişlerini engelleyebilmek için değişimin nedenlerini, nasıl gerçekleşeceğini ve sonuçları hakkında işgörelere bilgi vermelidir. İkinci aşama kabul aşamasıdır. İşgörenler, değişimin sonunda oluşan yeni durumda, ekonomik ve sosyal yönden bir zarar görmeyeceklerine inandıklarında değişim faaliyeti daha başarılı sonuçlar verecektir. Üçüncü ve son aşama bağlılık aşamasıdır. Bu aşamada işgörenler oluşan yeni durumu benimsemiş ve bu duruma uyum sağlamıştır. Bu da örgütte yürütülen değişim faaliyetinin başarılı sonuçlandığının göstergesidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERİLEN DİRENCİN

ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR KAMU KURUMU

UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Literatür taraması detaylı bir şekilde yapılan değişim olgusu ve değişime gösterilen direnç alt başlığında bir kamu kurumunda incelemesi yapılarak konuyla ilgili gözlemlerin literatür ile tutarlılığını araştırmak ve genelde özel sektör alanında araştırılmış bir konu olan değişim ile değişime direnç konusunun kamuda nasıl işlediğini belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu uygulama ile, örneklem seçilen kurumda çalışanların değişime yaklaşımları ve değişime gösterdikleri direncin ölçüsünü ve bu ölçünün hangi faktörlere göre farklılık gösterdiği açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Gelir İdaresi Başkanlığı Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı'nda yapılmıştır. 05.05.2005 tarihinde kabul edilen ve 16 Mayıs 2005 tarih ve 25817 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5345 sayılı kanun ile Gelirler Genel Müdürlüğü kaldırılarak, Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı kurulmuş olup Türkiye'de 29 ilde Vergi Dairesi Başkanlıkları aracılığı ile faaliyet göstermektedir.

Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde, Vergi ve Anlaşmalar Uygulama Müdürlüğü, Denetim Koordinasyon Müdürlüğü, Takdir Komisyonu Başkanlığı, Hukuk Bürosu, Strateji Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü ile Merkez Vergi Dairesi Müdürlükleri bulunmaktadır.

Toplamda 270 alışanı bulunan Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı' nda 19 orta st düzey yönetici, 128 uzman, 89 memur ve 34 diğer personel (teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli) istihdam edilmektedir. Yapılan araştırma, 270 çalışanın 203' ünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın Ana Hipotezi

H₁ : Kurum alışanlarının değişimi algılama biçimleri ile değişime karşı gösterdikleri dirençleri arasında farklılıklar vardır.

Araştırmanın Destekleyici Hipotezleri

H₂: Kurum alışanları, değişim ile ilgili olumlu tutumlara sahiptir.

H₃: Kurum alışanlarının örgütsel değişimi algılama biçimleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₄: Kurum alışanlarının değişim karşısında gösterdiği direnç demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kurum alışanlarının değişimi algılama biçimleri ile değişim karşısında gösterdiği direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Kurum alışanlarının demografik özellikleri, değişimi algılama biçimleri ve değişim karşısında gösterdiği direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada literatür araştırması yapılmış olup, uygulama aşaması için anket çalışması uygulanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Ceren Güven'in "İşgörenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır (Güven, 2006). Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS 16.0" versiyonu istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, ekler bölümünde verilen ve üç bölümden oluşan anket soruları kapsamında istatistiksel analizler yapılmıştır. Bilgi toplama aracı olan anket üç bölümden oluşturulmuştur. Anket çalışmasının ilk bölümünde demografik bilgileri ölçen beş soru, ikinci bölümde kurum çalışanlarının değişimi algılama biçimlerini ölçen altı soru, üçüncü ve son bölümde ise kurum çalışanlarının değişim karşısındaki direnç ölçütlerini ölçen yedi soru yer almaktadır.

Analiz bölümünün birinci aşamasında frekans tabloları oluşturulup, bu tablolara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. İkinci aşamada 5'li likert ölçeği (1: Kararsızım, 2: Hiç Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) ile ölçeklendirilerek ölçülen, kurum çalışanlarının değişimi algılama biçimlerini ölçen altı değişkenin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması değişkeni ile demografik değişkenlerin ilişkili olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi yapıp sonuçları yorumlanmıştır. Yine, değişim puanı ortalaması değişkeni ile değişime karşı gösterilen direnç ölçütleri arasında ilişki olup olmadığını ölçmek amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmış olup ayrıca bu aşamada demografik değişkenler ile değişime karşı gösterilen direnç ölçütleri arasında ilişkili olup olmadığını ölçmek amacıyla Ki-Kare (χ^2) ilişki analizi yapıp sonuçları yorumlanmıştır. Üçüncü ve son aşamada anketin üç bölümünü oluşturan demografik değişkenler, değişim puanı ortalaması değişkeni ve değişime karşı gösterilen direnç ölçütleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının Ki-Kare (χ^2) ilişki analizi yapılmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

3.5.1. Frekans Dağılım Tabloları

Çalışmada üç bölüm altında ölçülen tüm değişkenlerin frekans tablolarında yüzde ve frekans değerleri elde edilerek yorum kolaylığı sağlaması amacıyla toplulaştırılarak verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler İçin Frekans Dağılım Tablosu

Sorular	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	67	33,0
	Erkek	136	67,0
Yaş	18-24	2	1,0
	25-31	14	6,9
	32-38	36	17,7
	39-45	69	34,0
	46 ve üstü	82	40,4
Öğrenim Durumu	İlköğretim	1	0,5
	Lise	42	20,7
	Üniversite ve Yüksekokul	144	70,9
	Lisansüstü	16	7,9
Kurumdaki Konum	Memur	61	30,0
	Uzman	98	48,3
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	18	8,9
	Diğer (Teknisyen, Şoför, Güvenlik, Hizmetli)	26	12,8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	2	1,0
	1-3 yıl	7	3,4
	3-7 yıl	18	8,9
	7 yıldan fazla	176	86,7

Tablo 1’ de görüldüğü gibi, ankete katılanların %34.0’ü (69 kişi) 39 - 45 yaş, %40.4’ü (82 kişi) 46 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan %17.7’si (36 kişi) 32 - 38 yaş ve %6.9’u (14 kişi) 25 - 31 yaş grubunda iken, sadece %1’i (2 kişi) 18 - 24 yaş grubunda yer almıştır. Ankete katılanların % 67’si (136 kişi) erkek ve %33’inin (67 kişi) kadın olduğu tespit edilirken, bu katılımcılardan %70.9’u (144 kişi) üniversite ve yüksek okul, %20,7’si (42 kişi) lise ve dengi meslek okulları, %7.9’u (16 kişi) lisansüstü ve sadece %0,5’i (1 kişi) ilköğretim derecesinde öğrenime sahiptir.

Diğer taraftan ankete katılanlar kurumdaki konumlarına göre değerlendirildiğinde %30'u (61 kişi) memur olduğunu belirtirken, %48.3'ü (98 kişi) uzman, %8.9'u (18 kişi) orta-üst düzey yönetici ve %12.8'i (26 kişi) ise diğer personel olarak çalıştığını ifade etmiştir. Bu çalışanların %1'i (2 kişi) 1 yıldan daha az, %3.4'i (7 kişi) 1 - 3 yıl, %8.9'i (18 kişi) 3 - 7 yıldan beri bu kurumda görev yaparken, %86.7'si (176 kişi) 7 yıldan fazla süredir kurumda çalıştığını ifade etmiştir.

Tablo 2. Kurum Çalışanlarının Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenlerinin Frekans Dağılımı

Sorular	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.	Hiç katılmıyorum	12	5,9
	Kısmen katılmıyorum	30	14,8
	Kararsızım	15	7,4
	Kısmen katılıyorum	61	30,0
	Tamamen katılıyorum	85	41,9
Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	Hiç katılmıyorum	4	2,0
	Kısmen katılmıyorum	11	5,4
	Kararsızım	2	1,0
	Kısmen katılıyorum	49	24,1
	Tamamen katılıyorum	137	67,5
Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.	Hiç katılmıyorum	5	2,5
	Kısmen katılmıyorum	8	3,9
	Kararsızım	9	4,4
	Kısmen katılıyorum	47	23,2
	Tamamen katılıyorum	134	66,0
Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.	Hiç katılmıyorum	4	2,0
	Kısmen katılmıyorum	16	7,9
	Kararsızım	6	3,0
	Kısmen katılıyorum	56	27,6
	Tamamen katılıyorum	121	59,6
Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.	Hiç katılmıyorum	6	3,0
	Kısmen katılmıyorum	7	3,4
	Kararsızım	11	5,4
	Kısmen katılıyorum	41	20,2
	Tamamen katılıyorum	138	68,0
Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.	Hiç katılmıyorum	92	45,3
	Kısmen katılmıyorum	33	16,3
	Kararsızım	16	7,9
	Kısmen katılıyorum	30	14,8
	Tamamen katılıyorum	32	15,8

Tablo 2 incelendiğinde bir insanın değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmamasına yönelik ankete katılanların %41.9'u (85 kişi) tamamen katıldığını %30.0'u (61 kişi) kısmen katıldığını, %20.7'si (42 kişi) bireylerin değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçabileceğini belirtmiştir. Diğer taraftan, astların değişim ile ilgili kararlara katılımının hem değişime karşı direnmeyi azaltırken hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunması görüşüne yönelik verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %67.5'i (137 kişi) bu görüşe tamamen katıldığını ifade ederken, %24.1'i (49 kişi) kısmen katıldığını, %7.4'ü (15 kişi) katılmadığını ifade etmiştir.

Değişimi gerçekleştirirken astların kararlarda söz sahibi olmasının hem değişimin başarı ile uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin arttırılmasında olumlu etkisinin olduğu görüşüne yönelik ankete katılanların %66.0'sı (134 kişi) tamamen katıldığını, %23.2'si (47 kişi) kısmen katıldığını, %6.4'ü (13 kişi) katılmadığını ifade etmiştir.

Diğer taraftan astların kurumda yapılması düşünülen değişim konusunda daha önceden bilgilendirilmesi durumunda direncin azalmasına yönelik verilen cevaplara göre; ankete katılanların %59.6'sı (121 kişi) tamamen bu görüşe katıldığını, %27.6'sı (56 kişi) kısmen katıldığını, %9.9'u (20 kişi) değişime karşı astların direncinin azalmayacağını belirtmiştir.

Değişimin uygulanması aşamasında mevcut örgütsel yapıda bazı düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş süreçsel ve planlı bir strateji (değişim yapısı) izlenmesine yönelik verilen cevaplara göre; ankete katılanların %68' i (138 kişi) tamamen katıldığını, %20.2'si (41 kişi) kısmen katıldığını, %6.4'ü (13 kişi) bu görüşe katılmadığını ifade etmiştir.

Değişim yapılırken süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisi getirmek ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerini değiştirip yeniden yapılandırılmalı sorusuna verilen cevaplara göre; ankete katılanların %15.8'i (32 kişi) tamamen katıldığını, %14.8'i (30 kişi) kısmen katıldığını, %16.3'ü (33 kişi) bu görüşe kısmen katılmadığını, %45.3'ü (93 kişi) bu görüşe katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3. Kurum Çalışanlarının Değişim Karşısındaki Direnç Ölçümlerine İlişkin Frekans Dağılımları - A

Sorular	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Kurumunuzda değişime karşı herhangi bir tepki ihtimali var mı?	Hayır	36	17,7
	Bazen	114	56,2
	Evet	53	26,1
Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?	Hayır	39	19,2
	Bazen	81	39,9
	Evet	83	40,9
Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?	Orta ve Üst düzey yöneticilerden	65	32,0
	Uzmanlardan	4	2,0
	Memurlardan	33	16,3
	Diğer Personelden	5	2,5
	Hepsi	96	47,3
Size göre çalıştığınız kurumun son yıllarda gerçekleştirdiği veya halen süren yenilik ve değişim faaliyet(ler)inin konu(lar)ısu aşağıdakilerden hangi(leri)sidir ?	Teknik Faktörler	30	14,8
	Ekonomik Faktörler	10	4,9
	Doğal Faktörler	1	0,5
	Toplumsal Faktörler	8	3,9
	Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler	34	16,7
	Kurum İçi Faktörler	45	22,2
	Teknik faktörler ile Kurum içi faktörler	23	11,3
	Teknik faktörler ile Yönetimsel ve örgütsel faktörler	13	6,4
	Teknik faktörler, Yönetimsel ve örgütsel faktörler ile Kurum içi faktörler	25	12,3
	Hukuki faktörler, Yönetimsel ve örgütsel faktörler ile Kurum içi faktörler	7	3,4
	Teknik faktörler,Toplumsal faktörler ile Kurum içi faktörler	2	1,0
	Teknik faktörler , Hukuki faktörler ile Yönetimsel ve örgütsel faktörler	4	2,0
	Teknik faktörler , Ekonomik faktörler ile Yönetimsel ve örgütsel faktörler	1	0,5

Tablo 3' te görüldüğü üzere, ankete katılanlardan %26.1' i (53 kişi) ilgili kurumda değişime karşı herhangi bir tepki ihtimalinin olduğunu belirtirken, diğerlerinin %56.2' si (114 kişi) zaman zaman tepki olduğunu ve %17.7' si (36 kişi) ise herhangi bir tepki olmadığını belirtmiştir.

Diğer taraftan kurum içinde değişime ayak uydurma yönünde değerlendirme yapıldığında katılımcıların %39.9'u (81 kişi) zaman zaman değişime uyum sağlandığını, %40.9'u (83 kişi) değişime ayak uydurulduğunu ve %19.2' si (39 kişi) ayak uydurulmadığı yönünde düşüncelerini ifade etmiştir.

Yine kurumda yapılması öngörülen bir değişime karşı direnç söz konusu olduğunda bu direncin üst-orta düzey yöneticilerden kaynaklandığını belirtenlerin payı %32'si (65 kişi) iken, katılımcıların %16.3' ü (33 kişi) memurlardan, %4' ü (2 kişi) uzmanlardan, %2.5' i (5 kişi) diğer personelden ve %47.3' si (96 kişi) ise hepsinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Ayrıca ankete katılanların çalıştıkları kurumun son yıllarda gerçekleştirdiği veya halen süren yenilik ve değişim faaliyetlerinin konuları hakkında bilgi alındığında; katılımcıların %14.8' i (30 kişi) teknik faktörler, %4.9' u (10 kişi) Ekonomik faktörler, %0,5' i (1 kişi) doğal faktörler, %3.9' u (8 kişi) toplumsal faktörler, %16.7' si (34 kişi) yönetsel ve örgütsel faktörler, sadece %22.2' si(45 kişi) kurum içi faktörler ile ilgili konularda yenilik ve değişim gerçekleştirildiği görüşüne sahiptir. Diğer taraftan katılımcıların %36.9' u (75 kişi) teknik faktörler ve yönetsel faktörlerin neredeyse tamamında yer aldığı çeşitli konularda değişim ve yeniliğe gidildiğini ifade etmiştir.

Tablo 4. Kurum Çalışanlarının Değişim Karşısındaki Direnç Ölçümlerine İlişkin Frekans Dağılımları – B

Sorular	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Kurumunuzda değişime karşı gösterilen direnç tepkileri nasıl olmaktadır ?	İşi yavaşlatma	12	5,9
	Devamsızlık (rapor-izin) artışı	6	3,0
	Bilerek hata yapma	1	0,5
	Performans düşüklüğü	56	27,6
	İş kalitesinin düşmesi	13	6,4
	İşe geç gelme sayısının artması	1	0,5
	İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	39	19,2
	İşi yavaşlatma ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	6	3,0
	İşi yavaşlatma, Performans düşüklüğü ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	17	8,4
	İşi yavaşlatma, Devamsızlık (rapor-izin) artışı ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	5	2,5
	İşi yavaşlatma, İş kalitesinin düşmesi ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	6	3,0
	Devamsızlık (rapor-izin) artışı, Performans düşüklüğü ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	10	4,9
	İşi yavaşlatma, Devamsızlık (rapor-izin) artışı ile Performans düşüklüğü	6	3,0
	İşi yavaşlatma, Performans düşüklüğü ile İşe geç gelme sayısının artması	5	2,5
	Performans düşüklüğü ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	7	3,4
	İşe geç gelme sayısının artması ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	2	1,0
	Performans düşüklüğü, İş kalitesinin düşmesi ile İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	7	3,4
Bilerek hata yapma, Performans düşüklüğü ile İşe geç gelme sayısının artması	4	2,0	
Değişim programının uygulanmasına ilişkin olarak sizce aşağıdakilerden hangisi doğrudur ?	Değişim çalışanlar ikna edilerek yavaş yavaş uygulanmalıdır. Bu şekilde değişime direnme ortadan kalkacak ve değişim programı başarılı olacaktır.	181	89,2
	Değişim, karar aldıktan sonra hemen uygulanmalı, çalışanlar daha sonra bilgilendirilmelidir. Böylece zaman kaybetmeden değişim programı uygulamaya konmuş olacaktır.	22	10,8

Tablo 4 incelendiğinde kurum çalışanlarının değişim karşısındaki direnç ölçümlerine ilişkin çeşitli değerlendirme sonuçları görülmektedir. Bu bilgilere göre; öncelikle kurumda değişime karşı gösterilen direnç tepkileri hususunda katılımcıların %5.9'u (12 kişi) işi yavaşlatma olduğunu belirtirken, %3' ü (6 kişi) devamsızlık (rapor-izin) artışı, %0.5' i (1 kişi) bilerek hata yapma, %27.6' sı (56 kişi) performans düşüklüğü, %6.4' ü (13 kişi) iş kalitesinin düşmesi ve %19.2' si (39 kişi) işgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan % 37.1' si (75 kişi) performans düşüklüğü ve işi yavaşlatmanın neredeyse tamamında yer aldığı çok çeşitli şekilde değişime karşı tepki davranışları gösterildiğini ifade etmiştir.

Kurum içinde değişim programının uygulanmasına ilişkin olarak ankete katılanların %89.2' si (181 kişi) değişim kurum içinde çalışan personelin ikna edilerek yavaş yavaş uygulanması gerektiğini, bu şekilde değişime direnmenin ortadan kalkacağını ve değişim programının başarılı olabileceğini ifade ederken, %10.8' i (22 kişi) değişimin karar alındıktan sonra hemen uygulanması, çalışanların daha sonra bilgilendirilmesi ve böylece zaman kaybetmeden değişim programının uygulamaya konmuş olabileceğini belirtmiştir.

Tablo 5. Personelin Değişime Karşı Tepki Gösterme Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları

	Sorular	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde
Personelin değişime karşı tepki gösterme nedenleri	Ekonomik Nedenler	En Önemli	66	32,5
		Önemli	18	8,9
		Önemsiz	45	22,2
		En Önemsiz	74	36,5
	Psikolojik Nedenler	En Önemli	46	22,7
		Önemli	75	36,9
		Önemsiz	46	22,7
		En Önemsiz	36	17,7
	Sosyolojik Nedenler	En Önemli	14	6,9
		Önemli	62	30,5
		Önemsiz	74	36,5
		En Önemsiz	53	26,1
	Teknik Nedenler	En Önemli	77	37,9
		Önemli	48	23,6
		Önemsiz	38	18,7
		En Önemsiz	40	19,7

Tablo 5 incelendiğinde personelin değişime karşı tepki gösterme nedenlerine (ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve teknik) yönelik görüşlere ilişkin frekans dağılımları görülmektedir. Bu sonuçlara göre; ekonomik açıdan değişime tepki değerlendirildiğinde katılımcıların %41.4'ü (84 kişi) ekonomik nedenlerin önemli olduğunu görürken, %58.7' si (119 kişi) önemsiz olarak gördüğünü ifade etmiştir. İkinci olarak katılımcıların %59.6'ı (121 kişi) psikolojik nedenin önemli olduğunu ifade ederken, %40.4' ü (84 kişi) önemsiz olduğunu ifade etmiştir. Üçüncü olarak sosyolojik faktörlerin değişime karşı tepki gösterme nedeni olduğu incelenmiş ve elde sonuçlara göre %37.4' ü (76 kişi) sosyolojik nedenlerin tepki gösterme konusunda önemli olduğunu belirtirken, %62.6' sı (127 kişi) önemsiz olduğunu belirtmiştir. Son olarak teknik nedenlerden dolayı çalışanların değişime karşı tepki gösterebileceği düşünülerek değerlendirilip elde edilen sonuçlardan %61.5 (125 kişi) inin teknik nedenlerin değişim hususunda önemli bir tepki gösterme nedeni olduğunu ve %38.4' ünün (78 kişi) önemli olmadığını savunduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Değişim Puanı Ortalaması Frekans Dağılımı

	Ortalama Puan	Frekans	Yüzde
Değişim Puanı Ortalaması	1,67	1	,5
	2,00	1	,5
	2,17	1	,5
	2,50	3	1,5
	2,83	2	1,0
	3,00	4	2,0
	3,17	3	1,5
	3,33	13	6,4
	3,50	11	5,4
	3,67	21	10,3
	3,83	19	9,4
	4,00	23	11,3
	4,17	26	12,8
	4,33	30	14,8
	4,50	14	6,9
	4,67	15	7,4
	4,83	12	5,9
	5,00	4	2,0
Toplam	203	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde, daha önce ifade edildiği üzere kurum çalışanlarının değişimi algılama biçimleri yani değişim karşısındaki tutumlarının beşli likert ölçeğine göre oluşturulan puanlarının ortalaması ile oluşturulan değişim puanı ortalamaları ve bu puanlara yönelik frekans dağılımları görülmektedir. Bu sonuçlara göre; ankete katılan çalışanların %2' si (4 kişi) ortalama 5 puan, %5.9' u (12 kişi) ortalama 4,83 puan, %7.4' ü (15 kişi) ortalama 4,67 puan, %6.9' i (14 kişi) ortalama 4,50 puan, %14.8' i (30 kişi) ortalama 4,33 puan, %12.8' i (26 kişi) ortalama 4,17 puan, %11.3' ü (23 kişi) ortalama 4,00 puan, %9.4' ü (19 kişi) ortalama 3,83 puan, %10.3' ü (21 kişi) ortalama 3,67 puan, ve kalanı toplam olarak %19.3' ü (39 kişi) ortalama 3,50 puan ve altında puan vererek değerlendirme yaptığı gözlenmiştir. Puanlama sisteminde daha önce ifade edildiği üzere yüksek değişim puan ortalaması değerleri katılımcıların tanımlanan görüşlere katıldığını, düşük tanımlanan puan değerlerinin ise katılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 7. Değişim Puanı Ortalaması İkili Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde
	Katılmıyorum	12	5,9
	Katılıyorum	191	94,1
	TOPLAM	203	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, değişim puanı ortalamaları ikili ayrıma tabi tutulduğunda (Değişim puanı ortalaması 2,50 altı katılmıyorum ve 2,50 üstü katılıyorum olarak ayrılmıştır) frekans dağılımları görülmektedir. Bu sonuçlara göre; ankete katılan çalışanların değişim ile ilgili söz konusu yargılara %5,9' u (12 kişi) katılmıyorum, %94,1' i (191 kişi) ise katılıyorum şeklinde değerlendirme yaptığı gözlenmiştir.

Tablo 8. Değişim Puanı Ortalaması Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Değişim Puanı Ortalaması	203	1,67	5,00	4,0074	,57288

3.5.2. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmada çalışanlarının demografik özellikleri, değişimi algılama biçimleri ile değişim karşısında gösterdikleri direnç arasında ilişkileri belirlemeye yönelik geliştirilmiş alt hipotezlere ilişkin analizler yapılmaktadır.

Araştırmada ilk olarak, çalışanların değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması için normallik testi uygulanmış olup, istatistiksel analizlerde parametrik olan veya parametrik olmayan testlerin hangisinin kullanılacağı saptanmaktadır.

Değişim puanı ortalaması için yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Değişim Puanı Ortalaması için Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Değişim Puanı Ortalaması	.107	203	.000

Buna göre, değişim puanı ortalamasının istatistiksel olarak normal dağılmadığı elde edilmiştir, $D(203) = 0.107$, $p < 0.05$. Bu yüzden, bundan sonra değişim puanı ortalamaları ile yapılacak olan istatistiksel analizlerde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

3.5.2.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ile Değişim Puanı Ortalaması Arasındaki İlişkinin Analizi

H₃: Kurum çalışanlarının değişimi algılama biçimleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki anlamlılık değeri olup anlamlık seviyesi 0,05'ten küçük olan değerlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması değişkeninin karşılaştırılması için Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 10. Değişim Puanı Ortalaması ile Demografik Özellikler Arası İlişki Tablosu

		Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Değişim Puanı Ortalaması	Cinsiyet	.121	1	.728
	Yaş	3.511	4	.476
	Öğrenim Durumu	4.467	3	.215
	Kurumdaki Konum	3.675	3	.299
	Çalışma Süresi	5.325	3	.149

Yukarıda yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre, Değişim Puanı Ortalaması ile sırasıyla Cinsiyet $\chi^2(1) = 0.121$ ($p > .05$), Yaş $\chi^2(4) = 3.511$ ($p > .05$), Öğrenim Durumu $\chi^2(3) = 4.467$ ($p > .05$), Kurumdaki Konum $\chi^2(3) = 3.675$ ($p > .05$), ve Çalışma Süresiyle $\chi^2(3) = 5.325$ ($p > .05$), istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Başka bir ifade ile çalışanların cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, kurumdaki konumu ve çalışma süresi ile değişimi algılama biçimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.5.2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Analizi

H4: Kurum çalışanlarının değişim karşısında gösterdiği direnç demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Ki-Kare (χ^2) analizi kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer anlamlılık değeri olup anlamlık seviyesi 0,05'ten küçük olan değerlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile değişim karşısındaki direnç ölçütleri arasında yapılan Ki-Kare (χ^2) analizlerinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Kaynaklandığı Konum Arasındaki İlişki Tablosu

		Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?					Toplam	
			Orta ve Üst düzey yönetici	Uzman	Memur	Diğer veya Hepsi		
Pozisyon	Memur	Sayı	23	3	9	26	61	
		% Oran	37,7%	4,9%	14,8%	42,6%	100,0%	
	Uzman	Sayı	34	1	14	49	98	
		% Oran	34,7%	1,0%	14,3%	50,0%	100,0%	
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Sayı	1	0	1	16	18	
		% Oran	5,6%	,0%	5,6%	88,9%	100,0%	
	Diğer	Sayı	7	0	9	10	26	
		% Oran	26,9%	,0%	34,6%	38,5%	100,0%	
	Toplam		Sayı	65	4	33	101	203
			% Oran	32,0%	2,0%	16,3%	49,8%	100,0%

Burada belirtmemiz gerekir ki, yapılan Ki- Kare analizinde, beklenen değeri 5'ten küçük olan gözenek sayısının toplam gözenek sayısının %20'sini aşan durumlarda Ki-Kare analizinin varsayımları bozulmakta ve yorum yapılması uygun olmamaktadır. Yorumlanmanın yapılabilmesi için beklenen değeri 5 den küçük olan gözenekler için birleştirilmeye gidilmiştir.

Bu amaçla “Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır?” sorusuna verilen cevaplardan, diğer personel (teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli) ve hepsi cevabı birleştirilmiş tek bir şık olarak göz önüne alınmıştır.

Yukarıdaki tabloda, çalışanların kurumdaki konumu ile değışime direncin kaynaklandığı konum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(9) = 22.798$ ($p < .05$). Buna göre ankete katılan memurların kurumda yapılan değışikliklere direncin, %37.7' sinin orta ve üst düzey yöneticilerden, %4.79' unun uzmanlardan, %14.8' inin memurlardan ve %42.6' sının diğer personel veya hepsinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Ankete katılan uzmanların kurumda yapılan değışikliklere direncin, %34.7' sinin orta ve üst düzey yöneticilerden, %1' inin uzmanlardan, %14.3' ünün memurlardan ve %50 sinin diğer personel veya hepsinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Ankete katılan diğer personelin (teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli) kurumda yapılan değışikliklere direncin, %5.6' sının orta ve üst düzey yöneticilerden, %5.6' sının memurlardan ve % 88.9' unun diğer personel veya hepsinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Ankete katılan orta ve üst düzey yöneticiler kurumda yapılan değışikliklere direncin, %26.9' unun üst düzey yöneticilerden, %34.6' sının memurlardan ve %38.5' inin diğer personel veya hepsinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Tablo 12. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Nedenleri (Psikolojik Nedenler) Arasındaki İlişki Tablosu

		Değişime Direncin Nedenleri (Psikolojik Nedenler)				Toplam	
			En Önemli	Önemli	Önemsiz		En Önemsiz
Pozisyon	Memur	Sayı	11	20	17	13	61
		% Oran	18,0%	32,8%	27,9%	21,3%	100,0%
	Uzman	Sayı	19	42	22	15	98
		% Oran	19,4%	42,9%	22,4%	15,3%	100,0%
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Sayı	3	9	3	3	18
		% Oran	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	Diğer (Teknisyen, Şoför, Güvenlik, Hizmetli)	Sayı	13	4	4	5	26
		% Oran	50,0%	15,4%	15,4%	19,2%	100,0%
	Toplam	Sayı	46	75	46	36	203
		% Oran	22,7%	36,9%	22,7%	17,7%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, çalışanların kurumdaki konumu ile değişime direncin nedenleri (psikolojik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(9)= 17.651$ ($p < .05$). Buna göre ankete katılan memurların %18' i, uzmanların %19.4' ü, orta ve üst düzey yöneticilerin %16.7' si ve diğer personelin (teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli) %50' si, çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenlerinden en önemlisinin psikolojik nedenler (insanın doğasında var olan değişime ve yeniliğe karşı olması) olduğunu düşünmektedir.

Tablo 13. Çalışanların Kurumdaki Konumu ile Değişime Direncin Nedenleri (Teknik Nedenler) Arasındaki İlişki Tablosu

		Değişime Direncin Nedenleri (Teknik Nedenler)					Toplam	
			En Önemli	Önemli	Önemsiz	En Önemsiz		
Pozisyon	Memur	Sayı	20	15	11	15	61	
		% Oran	32,8%	24,6%	18,0%	24,6%	100,0%	
	Uzman	Sayı	43	25	15	15	98	
		% Oran	43,9%	25,5%	15,3%	15,3%	100,0%	
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Sayı	11	1	5	1	18	
		% Oran	61,1%	5,6%	27,8%	5,6%	100,0%	
	Diğer (Teknisyen, Şoför, Güvenlik, Hizmetli)	Sayı	3	7	7	9	26	
		% Oran	11,5%	26,9%	26,9%	34,6%	100,0%	
	Toplam		Sayı	77	48	38	40	203
			% Oran	37,9%	23,6%	18,7%	19,7%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, çalışanların kurumdaki konumu ile değişime direncin nedenleri (teknik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur, $\chi^2(9) = 20.253$ ($p < .05$). Buna göre ankete katılan memurların %32.8' i, uzmanların %43.9'u, orta ve üst düzey yöneticilerin %61.1' i ve diğer personelin (teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli) personelin %11.5' i değişime karşı tepki gösterme nedenlerinden en önemlisinin teknik nedenler (değişimle ilgili yeterince bilgiye sahip olmama ve yeni beceriler edinme zahmetinden kaçma) olduğunu düşünmektedir.

3.5.2.3. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Analizi

H₅: Kurum çalışanlarının değişimi algılama biçimleri ile değişim karşısında gösterdiği direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların, değişimi algılama biçimleri yani değişime karşı tutumlarını ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması değişkeni ile değişime karşı direnç ölçütlerine verdikleri cevaplar arasındaki karşılaştırmalar yapmak için Kruskal-Wallis Testi yapılmış olup sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 14. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişki Tablosu

	Sorular	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Değişim Puanı Ortalaması	Kurumunuzda değişime karşı herhangi bir tepki ihtimali var mı?	2.337	2	.311
	Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?	14.309	2	.001*
	Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş sözü konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?	17.325	4	.002*
	Size göre çalıştığınız kurumun son yıllarda gerçekleştirdiği veya halen süren yenilik ve değişim faaliyet(ler)inin konu(ları)sı aşağıdakilerden hangi(leri)sidir ?	13.795	12	.314
	Personelin değişime karşı tepki gösterme nedeni (Ekonomik nedenler)	.906	3	.824
	Personelin değişime karşı tepki gösterme nedeni (Psikolojik nedenler)	3.499	3	.321
	Personelin değişime karşı tepki gösterme nedeni (Sosyolojik nedenler)	9.441	3	.024*
	Personelin değişime karşı tepki gösterme nedeni (Teknik nedenler)	8.232	3	.041*
	Kurumunuzda değişime karşı gösterilen direnç tepkileri nasıl olmaktadır ?	33.288	17	.010*
	Değişim programının uygulanmasına ilişkin olarak sizce aşağıdakilerden hangisi doğrudur ?	.022	1	.882

*. 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

Yukarıda yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre, çalışanların değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması değişkeni ile sırasıyla kurumun değişime ayak uydurma çabasının bulunup bulunmadığı $\chi^2(2) = 14.309$ ($p < .05$), değişime direncin kaynaklandığı

konum $\chi^2(4) = 17.325$ ($p < .05$), değişime direncin nedenlerinden sosyolojik nedenler $\chi^2(3) = 9.441$ ($p < .05$) ile teknik nedenler $\chi^2(3) = 8.232$ ($p < .05$) ve S17 $\chi^2(17) = 33.288$ ($p < .05$) ölçütleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuş ve geriye kalan diğer ölçütlerle aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Şimdi, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu araştırmak için her sorunun ikili gruplar arasında Mann-Whitney U testi yapılmış olup, sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 15. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma-A

Sorular	Değişken				
		Şıklar	N	Ortalama	Mann-Whitney U
Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasındadır mıdır?	1	Hayır	39	3,79	3-1,2
	2	Bazen	81	3,93	
	3	Evet	83	4,18	
Kurumunuzda yapılan değişikliklere direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?	1	Orta ve Üst Düzey Yöneticilerden	65	3,88	4-1,3,5
	2	Uzmanlardan	4	3,37	
	3	Memurlardan	33	4,16	
	4	Diğer Personelden	5	3,13	
	5	Hepsi	96	4,11	
Personelin değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Sosyolojik Nedenler)	1	En Önemli	14	3,43	1-2,3,4
	2	Önemli	62	4,00	
	3	Önemsiz	74	4,04	
	4	En Önemsiz	53	4,12	
Personelin değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Teknik Nedenler)	1	En Önemli	77	4,16	1-2
	2	Önemli	48	3,87	
	3	Önemsiz	38	3,87	
	4	En Önemsiz	40	4,01	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, ankete katılan çalışanların “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır? ” sorusuna verdiği cevaplardan, evet (4.18) diyenlerin değişim puanı ortalaması hayır (3.79) ve bazen (3.93) diyenlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklıdır. Buna göre, “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusuna çalışanlar genel olarak evet cevabını vermiştir.

Ankete katılan çalışanların “Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır? ” sorusuna diğer personelden(3.13) olduğunu düşünenlerin değişim puanı ortalaması, orta ve üst düzey yöneticilerden (3.88), memurlardan (4.16) ve hepsinden (4.11) olduğunu düşünenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklıdır. Ayrıca, sonuçlardan görüleceği gibi ankete katılan çalışanların değişime karşı direncin çoğunlukta memurlardan olduğunu düşünmektedir.

Ankete katılan çalışanların, değişime karşı tepki gösterme nedeni olarak sosyolojik nedenler olmasını en önemli(3,43) bulan çalışanların değişim puanı ortalaması, önemli(4), önemsiz(4.04) ve en önemsiz(4.12) bulan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca, ankete katılan çalışanlar genel olarak değişime karşı direncin nedeninin sosyolojik nedenler olmadığını düşünmektedir.

Ankete katılan çalışanların, değişime karşı tepki gösterme nedeni olarak teknik nedenler olmasını en önemli(4.16) bulan çalışanların değişim puanı ortalaması ile önemli(3.87) bulan personeller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca, ankete katılan personel genel olarak değişime karşı direncin nedeninin teknik nedenler olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 16. Değişim Puanı Ortalaması ile Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma-B

Soru	Değişken				Mann-Whitney U
	Sıklar	N	Ortalama		
Kurumunuz da değişime karşı gösterilen direnç tepkileri nasıl olmaktadır ?	1	İşi yavaşlatma	12	3,89	15-9,14,18
	2	Devamsızlık (rapor-izin) artışı	6	4,08	4-17
	3	Bilerek hata yapma	1	4,50	
	4	Performans düşüklüğü	56	4,10	
	5	İş kalitesinin düşmesi	13	3,85	
	6	İşe geç gelme sayısının artması	1	4,33	
	7	İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	39	3,91	
	8	İşi yavaşlatma ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	6	4,00	
	9	İşi yavaşlatma, Performans düşüklüğü ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	17	4,20	
	10	İşi yavaşlatma, Devamsızlık (rapor-izin) artışı ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	5	3,60	
	11	İşi yavaşlatma, İş kalitesinin düşmesi ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	6	3,97	
	12	Devamsızlık (rapor-izin) artışı, Performans düşüklüğü ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	10	3,92	
	13	İşi yavaşlatma, Devamsızlık (rapor-izin) artışı ile Performans düşüklüğü	6	4,25	
	14	İşi yavaşlatma, Performans düşüklüğü ile İşe geç gelme sayısının artması	5	4,67	
	15	Performans düşüklüğü ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	7	4,00	
	16	İşe geç gelme sayısının artması ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	2	3,33	
	17	Performans düşüklüğü, İş kalitesinin düşmesi ile İş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi	7	3,29	
	18	Bilerek hata yapma, Performans düşüklüğü ile İşe geç gelme sayısının artması	4	4,58	

Ankete katılan çalışanların, “Kurumunuzda değişime karşı gösterilen direnç tepkileri nasıl olmaktadır ? ” sorusuna verdikleri cevaplar arasında, performans düşüklüğü ile iş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi (4.00) cevabını verenlerin değişim puanı ortalaması ile işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ile iş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi (4.2), işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ile işe geç gelme sayısının artması (4.67) ve bilerek hata yapma, performans düşüklüğü ile işe geç gelme sayısının artması (4.58) cevaplarının değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca, performans düşüklüğü (4.10)

cevabını verenlerin değişim puanı ortalaması ile performans düşüklüğü, iş kalitesinin düşmesi ile iş görenlerin dolaylı şekilde söylenmesi (3.29) cevabını verenlerin değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

3.5.2.4. Değişim Puanı Ortalaması İle Çalışanların Değişime Bakış Açılarını ve Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenler Arasındaki İlişkinin Analizi

Çalışanların değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması ile tek tek bu değişkenler arasındaki ilişkinin analizi için Kruskal-Wallis Testi yapılmış olup sonuçlar aşağıdadır.

Tablo 17. Değişim Puanı Ortalaması İle Çalışanların Değişime Bakış Açılarını ve Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenler Arasındaki İlişki İçin Kruskal-Wallis Testi

	Sorular	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Değişim Puanı Ortalaması	Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.	79.212	4	.000
	Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	50.894	4	.000
	Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.	57.322	4	.000
	Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.	55.100	4	.000
	Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.	33.908	4	.000
	Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.	59.840	4	.000

Yukarıda yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre, değişim puanı ortalaması ile sırasıyla “Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.” $\chi^2(4) = 79.212$ ($p < .05$), “Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.” $\chi^2(4) = 50.894$ ($p < .05$), “Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.” $\chi^2(4) = 57.332$ ($p < .05$), “Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.” $\chi^2(4) = 55.1$ ($p < .05$), “Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.” $\chi^2(4) = 33.908$ ($p < .05$) ve “Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.” $\chi^2(4) = 59.84$ ($p < .05$) yargıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirtmek için, ikili karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi kullanılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tablo 18’ de özetlenmiştir.

Tablo 18. Değişim Puanı Ortalaması İle Çalışanların Değişime Bakış Açılarını ve Değişimi Algılama Biçimlerini Ölçen Değişkenleri Kruskal-Wallis Testi için Çoklu Karşılaştırma

Sorular	Değişken				Mann-Whitney U
	Şıklar	N	Ortalama		
Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.	1	Hiç katılmıyorum	12	3,28	4-1,2,3,5
	2	Kısmen katılmıyorum	30	3,48	5-1,2,3,4
	3	Kararsızım	15	3,64	
	4	Kısmen katılıyorum	61	4,09	
	5	Tamamen katılıyorum	85	4,30	
Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	1	Hiç katılmıyorum	4	3,08	4-1,2,3,5
	2	Kısmen katılmıyorum	11	2,91	5-1,2,3,4
	3	Kararsızım	2	2,58	
	4	Kısmen katılıyorum	49	3,88	
	5	Tamamen katılıyorum	137	4,19	
Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.	1	Hiç katılmıyorum	5	3,10	4-1,2,3,5
	2	Kısmen katılmıyorum	8	3,10	5-1,2,3,4
	3	Kararsızım	9	3,26	
	4	Kısmen katılıyorum	47	3,80	
	5	Tamamen katılıyorum	134	4,22	
Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.	1	Hiç katılmıyorum	4	3,33	4-2,3,5
	2	Kısmen katılmıyorum	16	3,24	5-1,2,3,4
	3	Kararsızım	6	3,08	
	4	Kısmen katılıyorum	56	3,89	
	5	Tamamen katılıyorum	121	4,23	
Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.	1	Hiç katılmıyorum	6	3,94	2-1,4,5
	2	Kısmen katılmıyorum	7	2,90	3-1,4,5
	3	Kararsızım	11	3,08	
	4	Kısmen katılıyorum	41	4,03	
	5	Tamamen katılıyorum	138	4,13	
Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.	1	Hiç katılmıyorum	12	3,28	4-1,2,3
	2	Kısmen katılmıyorum	30	3,48	5-1,2
	3	Kararsızım	15	3,64	
	4	Kısmen katılıyorum	61	4,09	
	5	Tamamen katılıyorum	85	4,30	

Yukarıdaki tabloda, değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime bakış açılarını ve değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenler arasında yapılan Kruskal Wallis testi sonucu çoklu karşılaştırma için Mann-Whitney U testleri sonuçları özetlenmiştir.

Buna göre, ankete katılan alışanların “Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.” , “Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.” ve “Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.” sorularına karşı verdikleri cevaplar arasında, sırasıyla Kısmen Katılıyorum(4.09-3.88-3.80) cevabının değişim puanı ortalaması ile diğer dört cevabın değişim puanı ortalaması arasında ve sırasıyla Tamamen Katılıyorum(4.30-4.19-4.22) cevabının değişim puanı ortalaması ile diğer dört cevabın değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ankete katılan alışanların “Kurumda alışan astların yapılması düşünölen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.” sorusuna karşı verdikleri cevaplar arasında Tamamen Katılıyorum(4.23) cevabının değişim puanı ortalaması ile diğer dört cevabın değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca, Kısmen Katılıyorum(3.89) cevabının değişim puanı ortalaması ile Kısmen Katılmıyorum (3.24), Kararsızım(3.08) ve Tamamen Katılıyorum(4.23) cevaplarının değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ankete katılan alışanların “Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.” sorusuna karşı verdikleri cevaplar arasında Kısmen Katılmıyorum(2.90) ve Kararsızım(3.08) cevapları ile Hiç Katılmıyorum(3.33), Kısmen Katılıyorum(4.03)

ve Tamamen Katılıyorum(4.13) cevaplarının değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ankete katılan personelin “Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.” sorusuna karşın verdikleri cevaplar arasında Kısmen Katılıyorum(4.09) cevabı ile Hiç Katılmıyorum(3.28), Kısmen Katılmıyorum(3.48) ve Kararsızım(3.64) cevaplarının değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca, Tamamen Katılıyorum(4.30) cevabı ile Hiç Katılmıyorum(3.28) ve Kısmen Katılmıyorum(3.48) cevaplarının değişim puanı ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre çalışanlar büyük bir çoğunluklu değişim ile ilgili olumlu bir tutuma sahip olup, “Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.” , “Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.” ve “Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.”, “Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.” yargılarına katılmaktadırlar.

Yine çalışanların anlamlı bir çoğunluğunun çalışanların “Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.” yargısına katıldığı tespit edilmiştir.

3.5.2.5. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Üçlü Analizi

H₆: Kurum çalışanlarının demografik özellikleri, değişimi algılama biçimleri ve değişim karşısında gösterdiği direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması ve değişim karşısındaki direnç ölçütleri arasında yapılan üçlü Ki-Kare (χ^2) ilişki analizlerinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Analiz yapılırken, çalışanların değişim ile ilgili olumlu tutumlara sahip olup olmadığı ikili ayrıma tabi tutularak dikkate alınmıştır. (Değişim puanı ortalaması 2,50 altı katılmıyorum ve 2,50 üstü katılıyorum olarak ayrılmıştır)

Tablo 19. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-A

Cinsiyet				Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?			Toplam
				Hayır	Bazen	Evet	
Kadın	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	2	2	1	5
			%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		Katılıyorum	Sayı	10	25	27	62
			%	16,1%	40,3%	43,5%	100,0%
	Toplam			12	27	28	67
				17,9%	40,3%	41,8%	100,0%
Erkek	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	6	1	0	7
			%	85,7%	14,3%	,0%	100,0%
		Katılıyorum	Sayı	21	53	55	129
			%	16,3%	41,1%	42,6%	100,0%
	Toplam			27	54	55	136
				19,9%	39,7%	40,4%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan kadınların değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(2)= 2.086$ ($p > .05$), fakat ankete katılan Erkeklerin değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime

ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(2)= 20.31$ ($p < .05$). Buna göre, “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusuna, değişime olumlu bakmayan erkeklerin %85,7’si Hayır cevabını verirken, değişime olumlu bakan erkeklerin %41,1’i Bazen ve %42,6’sı Evet cevabını vermiştir.

Tablo 20. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-B

Cinsiyet				Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?					Toplam
				Orta ve Üst düzey yönetici	Uzman	Memur	Diğer Personel	Hepsi	
Kadın	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	3	1	0		1	5
			%	60,0%	20,0%	,0%		20,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	18	2	11		31	62	
		%	29,0%	3,2%	17,7%		50,0%	100,0%	
	Toplam			21	3	11		32	67
				31,3%	4,5%	16,4%		47,8%	100,0%
Erkek	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	2	0	1	3	1	7
			%	28,6%	,0%	14,3%	42,9%	14,3%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	42	1	21	2	63	129	
		%	32,6%	,8%	16,3%	1,6%	48,8%	100,0%	
	Toplam			44	1	22	5	64	136
				32,4%	,7%	16,2%	3,7%	47,1%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan kadınların değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(3)= 6.082$ ($p > .05$), fakat ankete katılan Erkeklerin değişim puanı ortalaması ile direncin kaynağı olan konum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(4)= 32.602$ ($p < .05$). Buna göre, direncin kaynağı sorusuna, değişime olumlu bakmayan erkeklerin %42,9’u diğer personel cevabını verirken, değişime olumlu bakan erkeklerin %32,4’sı orta ve üst düzey yöneticilerden ve %48,8’i hepsi cevabını vermiştir.

Tablo 21. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-C

Cinsiyet				Çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Sosyolojik Nedenler)				Toplam	
				En Önemli	Önemli	Önemsiz	En Önemsiz		
Kadın	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	3	2	0	0	5	
			%	60,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%	
		Katılıyorum	Sayı	4	20	20	18	62	
			%	6,5%	32,3%	32,3%	29,0%	100,0%	
	Toplam				7	22	20	18	67
					10,4%	32,8%	29,9%	26,9%	100,0%
Erkek	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	1	2	4	0	7	
			%	14,3%	28,6%	57,1%	,0%	100,0%	
		Katılıyorum	Sayı	6	38	50	35	129	
			%	4,7%	29,5%	38,8%	27,1%	100,0%	
	Toplam				7	40	54	35	136
					5,1%	29,4%	39,7%	25,7%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan erkeklerin değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (sosyolojik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(3)= 3.664$ ($p > .05$), fakat ankete katılan kadınların değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (sosyolojik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(3)= 15.848$ ($p < .05$). Buna göre, sosyolojik nedenler'i, değişime olumlu bakmayan kadınların %60'ı En önemli bulurken, değişime olumlu bakan kadınların %32,3'ü Önemli, %32,3'ü Önemsiz ve %29'u En önemsiz bulmuştur.

Tablo 22. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-D

Cinsiyet				Çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Teknik Nedenler)				Toplam
				En Önemli	Önemli	Önemsiz	En Önemsiz	
Kadın	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	0	0	3	2	5
			%	,0%	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		Katılıyorum	Sayı	27	14	13	8	62
			%	43,5%	22,6%	21,0%	12,9%	100,0%
	Toplam			27	14	16	10	67
			%	40,3%	20,9%	23,9%	14,9%	100,0%
Erkek	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	1	4	0	2	7
			%	14,3%	57,1%	,0%	28,6%	100,0%
		Katılıyorum	Sayı	49	30	22	28	129
			%	38,0%	23,3%	17,1%	21,7%	100,0%
	Toplam			50	34	22	30	136
			%	36,8%	25,0%	16,2%	22,1%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan erkeklerin değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (teknik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(3)= 5.4$ ($p > .05$), fakat ankete katılan kadınların değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (teknik nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(3)= 8.53$ ($p < .05$). Buna göre, teknik nedenler'i, değişime olumlu bakmayan kadınların %60'ı Önemsiz ve %40'ı En Önemsiz bulurken, değişime olumlu bakan kadınların %43,5 'ü Önemli, %22,6'sı En Önemli bulmuştur.

Tablo 23. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-E

Öğrenim				Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?			Toplam
				Hayır	Bazen	Evet	
İlköğretim ve Lise	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	5	0	0	5
			%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	5	20	13	38	
		%	13,2%	52,6%	34,2%	100,0%	
	Toplam		Sayı	10	20	13	43
			%	23,3%	46,5%	30,2%	100,0%
Üniversite	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	2	3	1	6
			%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	24	50	64	138	
		%	17,4%	36,2%	46,4%	100,0%	
	Toplam		Sayı	26	53	65	144
			%	18,1%	36,8%	45,1%	100,0%
Lisansüstü	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	1	0	0	1
			%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	2	8	5	15	
		%	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%	
	Toplam		Sayı	3	8	5	16
			%	18,8%	50,0%	31,3%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan ilköğretim ve lise öğrenim mezunu olanların değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(2)= 18.67$ ($p < .05$), fakat üniversite ve lisansüstü mezunlarının değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(2)= 2.3$ ($p > .05$) ve $\chi^2(2)= 4.622$ ($p > .05$). Buna göre, “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusuna, değişime olumlu bakmayan ilköğretim ve lise mezunu kişiler tamamen hayır cevabını verirken, değişime olumlu bakan ilköğretim ve lise mezunu kişilerin %52,6 Bazen ve %34,2’si Evet cevabını vermiştir.

Tablo 24. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-F

Konum			Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direnç söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?					Toplam	
			Orta ve Üst düzey yönetici	Uzman	Memur	Diğer Personel	Hepsi		
Memur	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	2	0	0	2	2	6
			%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	21	3	9	0	22	55	
		%	38,2%	5,5%	16,4%	,0%	40,0%	100,0%	
Toplam		Sayı	23	3	9	2	24	61	
		%	37,7%	4,9%	14,8%	3,3%	39,3%	100,0%	
Uzman	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	3	1	1		0	5
			%	60,0%	20,0%	20,0%		,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	31	0	13		49	93	
		%	33,3%	,0%	14,0%		52,7%	100,0%	
Toplam		Sayı	34	1	14		49	98	
		%	34,7%	1,0%	14,3%		50,0%	100,0%	
Orta ve Üst Düzey Yönetici	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılıyorum	Sayı	1		1		16	18
			%	5,6%		5,6%		88,9%	100,0%
	Toplam		Sayı	1		1		16	18
		%	5,6%		5,6%		88,9%	100,0%	
Diğer (Teknisyen, Şoför, Güvenlik Hizmetli)	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	0		0	1	0	1
			%	,0%		,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	7		9	2	7	25	
		%	28,0%		36,0%	8,0%	28,0%	100,0%	
Toplam		Sayı	7		9	3	7	26	
		%	26,9%		34,6%	11,5%	26,9%	100,0%	

Yukarıdaki tabloda, ankete katılan, sırasıyla, memurlar, uzmanlar ve diğer personelin değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direnç söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(4)= 19.737$ ($p < .05$), $\chi^2(3)= 22.327$ ($p < .05$) ve $\chi^2(3)= 7.973$ ($p < .05$). Buna göre, direncin kaynağı konuma, değişime olumlu bakmayan memurların %33,3’ü orta ve üst düzey yöneticilerden, diğer personelden ve hepsi cevabını verirken, değişime olumlu bakan memurların %38,2’si orta ve üst düzey yöneticilerden ve %40’ı hepsinden cevabını vermiştir.

Ayrıca, direncin kaynağı konuma, değişime olumlu bakmayan uzmanların %60'ı orta ve üst düzey yöneticilerden cevabını verirken, değişime olumlu bakan uzmanların %33,3'ü orta ve üst düzey yöneticilerden ve %52,7'si hepsinden cevabını vermiştir. Son olarak ise, direncin kaynağına, değişime olumlu bakmayan diğer personelin tamamı diğer personel cevabını verirken, değişime olumlu bakan diğer personelin %28'i orta ve üst düzey yöneticilerden, %36'sı memurlardan ve %28'i hepsinden cevabını vermiştir.

Tablo 25. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-G

Çalışma Süresi				Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?			Toplam
				Hayır	Bazen	Evet	
1-7 yıl	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	3	0	0	3
			%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	7	8	9	24	
		%	29,2%	33,3%	37,5%	100,0%	
	Toplam		Sayı	10	8	9	27
		%	37,0%	29,6%	33,3%	100,0%	
7 yıldan fazla	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	5	3	1	9
			%	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	24	70	73	167	
		%	14,4%	41,9%	43,7%	100,0%	
	Toplam		Sayı	29	73	74	176
		%	16,5%	41,5%	42,0%	100,0%	

Yukarıdaki tabloda, ankete katılanların çalışma süresi 1-7 yıl olanların değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır $\chi^2(2)=5.738$ ($p > .05$), fakat çalışma süresi 7 yıldan fazla olanların değişim puanı ortalaması ile “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(2)=11.101$ ($p < .05$). Buna göre, soru “Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?” sorusuna, değişime olumlu bakmayan 7 yıldan fazla çalışma süresi bulunan kişilerin %55,6'sı Hayır, %33,3'ü Bazen ve %11,1'i Evet cevabını verirken, değişime olumlu bakan 7 yıldan fazla çalışma süresi bulunan kişilerin %14,4'ü Hayır, %41,9'u Bazen ve %43,7'si Evet cevabını vermiştir.

Tablo 26. Demografik Değişkenler, Değişim Puanı Ortalaması ve Değişim Karşısındaki Direnç Ölçütleri Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi-H

Çalışma Süresi				Personelin değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Sosyolojik Nedenler)				Toplam
				En Önemli	Önemli	Önemsiz	En Önemsiz	
1-7 yıl	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	1	1	1	0	3
			%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	0	11	6	7	24	
		%	,0%	45,8%	25,0%	29,2%	100,0%	
	Toplam		Sayı	1	12	7	7	27
			%	3,7%	44,4%	25,9%	25,9%	100,0%
7 yıldan fazla	Değişim ile ilgili olumlu tutum	Katılmıyorum	Sayı	3	3	3	0	9
			%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	Katılıyorum	Sayı	10	47	64	46	167	
		%	6,0%	28,1%	38,3%	27,5%	100,0%	
	Toplam		Sayı	13	50	67	46	176
			%	7,4%	28,4%	38,1%	26,1%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, ankete katılanların çalışma süresi 1-7 yıl olanların değişim puanı ortalaması ve 7 yıldan fazla olanların değişim puanı ortalaması ile çalışanların değişime karşı tepki gösterme nedenleri (Sosyolojik Nedenler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur $\chi^2(3)= 9.040$ ($p < .05$) ve $\chi^2(3)= 11.261$ ($p < .05$). Buna göre, sosyolojik nedenlere, değişime olumlu bakmayan 1-7 yıl arası çalışma süresi bulunan kişilerin %33,3'ü En önemli, önemli ve önemsiz cevabı verirken, değişime olumlu bakan 1-7 yıl arası çalışma süresi bulunan kişilerin %45,8'i önemli, cevabını vermiştir. Ayrıca, sosyolojik nedenlere, değişime olumlu bakmayan 7 yıldan fazla çalışma süresi bulunan kişilerin %33,3'ü En önemli, önemli ve önemsiz cevabı verirken, değişime olumlu bakan 7 yıldan fazla çalışma süresi bulunan kişilerin %28,1'i önemli, %38,3'ü Önemsiz ve % 27,5'i En Önemsiz cevabını vermiştir.

SONUÇLAR

Örgütlerin günün değişen şartlarına ayak uydurmak, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılamak, varlıklarını devam ettirmek için katı yapılarından uzaklaşmak ve daima değişime açık olan esnek bir yapıya kavuşmak zorunda olduğu, bununla birlikte artık günümüzde değişimin bir ihtiyaç değil, bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öncelikle ankete katılan çalışanların %74.4' ünün yani 151 kişinin 39 yaş ve üstü olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu kurumda çalışanların büyük bir kısmının üniversite ve yüksek okul mezunu olduğu ve çalışma sürelerinin ise 7 yıldan fazla olduğu dikkat çekmiştir.

Diğer taraftan kurum içinde değişimin etkili bir biçimde uygulanması hususunda ankete katılanların büyük çoğunluğu bireylerin sorumluluk almaktan kaçmaması gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte astların değişim ile ilgili kararlara katılımının hem değişime karşı direnmeyi azaltırken, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunacağı görüşüne yönelik verilen cevaplar incelendiğinde çalışanlar bu fikri desteklediğini ifade etmişlerdir. Yine örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynayacağı ve astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde ise değişime karşı oluşabilecek direncin büyük ölçüde azalacağı görüşüne yönelik verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğu bu fikri desteklediğini ifade etmişlerdir. Buradan anlaşıldığı üzere kurum içi değişimin sağlanması ve uygulanmasında astların karar verme sürecinde yer alması, onların görüşlerine önem verilmesi ve yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi gerektiği savunulmuştur.

Değişimin uygulanması aşamasında mevcut örgütsel yapıda bazı düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş süreçsel ve planlı bir strateji (değişim yapısı) izlenmesine yönelik ankete katılanların görüşleri incelenmiş ve 181 kişinin yani katılımcıların tamamına yakınının bu görüşü desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan elde edilen sonuca göre kişilerin ilgili kurumda değişimin planlı bir biçimde uygulanması gerektiğini düşündükleri ifade edilebilir.

Diğer taraftan anket sonuçlarına göre ilgili kurumda değişime karşı bir tepkinin var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca kurum içi değişime karşı tepkinin var olması durumunda bu tepkinin genellikle çalışanların tamamında görüldüğü ancak kurumdaki pozisyon olarak başta üst ve orta düzey yöneticiler ve daha sonra da memurlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yine çalışanların büyük çoğunluğu, kurumda son yıllarda gerçekleştirilen veya halen süren yenilik ve değişim faaliyetlerinin teknik faktörler, yönetsel ve örgütsel faktörler ile kurum içi faktörler olduğunu belirtmiş olup bu değişim faaliyetlerine gösterilen direnç tepkilerinin ise işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ve işgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca çalışmada Ki-kare ilişki analizi ve Kruskal-Wallis Testleri yapılarak özellikle çalışanların değişime karşı tutumlarını ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması ile değişime karşı gösterilen direnç ölçütlerinden kurumun sürekli değişime ayak uydurma çabasında olup olmadığı, değişime direncin kimden kaynaklandığı, değişime tepki gösterme nedenleri ve çalışanlar tarafından gösterilen direnç tepkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Değişim puanı yüksek olan katılımcıların yani değişime karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların kurumun sürekli değişime ayak uydurma çabasında olduğunu düşünmekle birlikte, değişime direncin en çok orta ve üst düzey yöneticiler ile memurlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yine katılımcılar, değişime direncin nedenlerinden en önemlisinin teknik nedenler olduğunu belirtmekle birlikte sosyolojik nedenlerin ise önemli olmadığı belirtilmiştir.

Bununla birlikte çalışanların konumu ile değişime direncin nedenlerinden teknik nedenler ve psikolojik nedenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kurumdaki teknisyen, şoför, güvenlik, hizmetli gibi diğer personel değişime karşı tepki gösterme nedenlerinden en önemlisinin psikolojik nedenler (insanın doğasında var olan değişime ve yeniliğe karşı olması) olduğunu düşünmekte ancak memur, uzman, orta ve üst düzey yöneticiler ise değişime karşı tepki gösterme nedenlerinden en önemlisinin teknik nedenler (değişimle ilgili yeterince bilgiye sahip olmama ve yeni beceriler edinme zahmetinden kaçma) olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların değişime karşı tutumlarını ölçen değişkenlerinin skorlarının toplamı ile oluşturulan değişim puanı ortalaması ile değişime bakış açılarını ve değişimi algılama biçimlerini ölçen değişkenlerden sırasıyla “Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.” , “Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.”, “Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.”, “Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.” , “Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.” ve “Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.” yargıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Değişime karşı olumlu tutuma sahip olan katılımcıların söz konusu yargılara katıldığı tespit edilmiştir. Yine çalışmada katılımcıların demografik değişkenleri, değişim puanı ortalaması ve değişim karşısındaki direnç ölçütleri arasındaki üçlü analizde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

ÖNERİLER

Araştırmanın uygulama sonuçlarından elde edilen bulgular, bir kamu kurumunda çalışanların değişim karşısındaki tutumları ve değişime direnç konusundaki sergiledikleri tavırları açıkça ortaya koymuştur. Hipotezler bağlamında konu tekrar gözden geçirildiğinde; ortaya çıkan en net sonuç, kurum çalışanlarının planlı değişim konusunda, ani ve radikal değişime göre çok daha olumlu tutumlar sergiledikleri, hatta konuyla ilgili önceden bilgilendirildikleri ve sürece dahil oldukları taktirde daha verimli bir değişim sürecinin yaşanacağı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Buradan, özel sektörün daha çok önem verdiği bir konu gibi görünen değişim konusunun kamuda da aynı önemi taşıdığı yine gerek kamu çalışanlarının değişime bakış açıları gerekse bu değişime gösterdikleri direnci özel sektör ile paralellik taşıdığı bu araştırma ile desteklenmiştir.

Kurumda özellikle son yıllarda teknik anlamda değişimlerin yaşandığı dikkate alındığında doğal olarak değişime gösterilen direnç nedeni olarak kurum çalışanları; birincil olarak teknik sebepleri göstermiş ve değişimle ilgili yeterince bilgiye sahip olmama ve yeni beceriler edinme zahmetinden kaçmanın en önemli direnç sebebi olduğunu vurgulamıştır. Bunun nedeninin ise kurum çalışanlarının yaş ortalamasının ve çalışma süresinin yüksek olmasından dolayı son yıllarda gelişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmada yaşanan zorluktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Özellikle teknolojinin Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından son yıllarda yoğun bir şekilde kullanılması, artık mükellefiyet ve vergilendirmeye dair gerçekleştirilen tüm işlemlerin bilgisayar ve internet ortamında yapılıyor olması çalışanların bu yeni duruma uyumda zorlanmasına ve doğal olarak direnç geliştirmesine neden olmaktadır. Kurum çalışanlarının göstermiş olduğu bu direnç tepkilerinin ise işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ile işgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Yaşanan bu direncin en aza indirilebilmesinin yolunun ise kurum içi doğru bir eğitim olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem doğru iletişim hem de katılımı sağlamak için kullanılan en önemli araç olarak görülmektedir. Eğitim, değişime duyulan ihtiyacın öğrenilmesini ve yeni yaklaşımın benimsenmesini, değişimlerin etkin bir biçimde paylaşılmasını ve her bir bireyin yeni taleplere uyum gösterebilmesi için kendi becerilerine güven duymasını ve zayıf yönlerini geliştirmesini sağlar. Yine endişe ve korkudan kaynaklanan direnişlerde, çalışanların düşüncelerini dinleyecek ve onlara danışmanlık yapacak, terapi programları uygulayacak uzmanlar devreye sokularak, çalışanları destekleyici yöntemler uygulanabilir.

Araştırma bulgularından bir diğeri ise değişme direnç konusunda alt kademe çalışanların değil üst yönetimin direnç gösterdiği gerçeğidir. Değişimin, üst düzey yönetim desteği olmadan yapılmasının mümkün olmadığı ve kurum bünyesinde başarılı değişim yönetimi uygulamaları için üst düzeyin de en az alt kademe çalışanları kadar istekli olmalı ve olumlu tutumlar sergilemelidir.

Sonuç olarak, değişim gerek özel gerek kamu sektörü için zordur ve bu değişime direnç de gayet doğal bir olaydır. Tüm yöneticilerin ve uygulayıcıların yönetim anlayışlarını bu anlamda değiştirmeleri ve gelişen olaylara bu gözle bakmaları gerekmektedir. Bu zor süreci kolaylaştırmanın en temel yolunun ise değişimin adım adım bir süreç şeklinde, astları sürece en başından itibaren dahil ederek, sonuçları birlikte tartışarak uygulanacak bir planlı değişim yönetimi olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAİR John (2005), **Etkili Değişim** (Çev.Fatma Beşenek), Babıali Kültür Yayım İstanbul.
- AKAT İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK (2002), **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülte Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- AKÇAKAYA Murat ve YÜCEL Nazlı (2007). **Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği** , Sayıştay Dergisi, 66-67
- AKSU A. Akın. (2000). **Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar**. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 15 (2), 37-48.
- AKTAN Coşkun Can (1997), **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yay. , İstanbul.
- AKTAN Coşkun Can (2003), **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yay. , İstanbul.
- ARGÜDEN Yılmaz (2000) , **Değişim Yönetimi**, <http://www.arguden.net/tr/makaleler/degisim-yonetimi-2/>, (18.02.2014)
- AŞKUN İnal Cem ve TOKAT Bülent (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- AUGUSTİNE Norman R. (1999), **Değişim-Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- AYDIN Ahmet Hamdi (2008), **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAKAN İsmail (2011), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayım, İstanbul.
- BARUTÇU Esin (2000), **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.

- BARUTÇUGİL İsmet (2004), **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BASIM Nejat , Harun ŞEŞEN ve Fatih ÇETİN (2009), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Değişim ve Örgütler**, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- BENNİS Warren (2001), **Bir Lider Olabilmek**, (Çev.: Utku Teksöz), 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- BOZKURT Veysel (2006), **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Ekin Kitapevi, 1 Bas., Bursa.
- BULDUR Buğra Alp, **Değişim Yönetimi**, <http://www.ikademi.com/örgüt-gelistirme/1138-değişim-yönetimi.html>, (20.02.2013)
- CEYLAN Adnan, KESKİN Halit ve EREN Şule (2005), **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Sayı:51.
- COLLİNS James C. Ve PORRAS Jerry I. (1999), **Değişim-Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- CÜCELOĞLU Doğan (1999), **Savaşçı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÇALIK Temel (2003), **Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt.9, Sayı 4, <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/467>, (15.01.2014)
- ÇAPRAZ Burak (2009), **Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir.
- ÇELEBİOĞLU Fuat (1990), **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İÜ. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ÇETİN Şahin, Korkmaz Mehmet ve Çakmakçı Cahit (2012), **Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 18, Sayı 1.

ÇOBANOĞLU Fatma, **Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt**, Pamaukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 23, http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/43583253_Fatma%20%C3%87obano%C4%9Flu1.pdf, (24.02.2014)

DALAY İsmail, COŞKUN Recai ve ALTUNIŞIK Remzi (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayın, İstanbul.

DAVIS Keith (1988), **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Çev.: Kemal Tosun vd.), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

DİNÇER Ömer (2008), **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

DİNÇER Ömer ve YILMAZ Cevdet (2003), **Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim**, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara.

DÖRTER Zehra (2013), **Yeni Trend: Değişim Yönetimi**, <http://www.enerjik.com.tr/KariyerPanosuIcerik.aspx?No=2447&Yayinturu=M>, (22.02.2014)

DRUCKER Peter F. (1999), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), Epsilon, İstanbul.

DUCK Jeanie Daniel (1999), **Değişim-Değişim Yönetimi** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.

DÜREN Zeynep (2000), **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayın, İstanbul.

- ELİBOL Halil ve KESİCİ Burcu (2004), **Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11.
- ERASLAN Levent (2004), **Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, www.insanbilimleri.com, (22.02.2014)
- ERDOĞAN İrfan (2012), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara
- EREN Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- EREN Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK Mümin (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayım, İstanbul.
- GENÇ Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GIDDENS Anthony (2008), **Sosyoloji**, Yayına Haz. Cemal Güzel, Kırmızı Yayınları, 1. Bas İstanbul.
- GOSS Tracy, Pascale Richard ve Athos Antony (1999), **Değişim-Yeniden Yaratmak Adlı Korku Treni** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- GÜÇLÜ Nezahat ve ŞEHİTOĞLU Ekrem Tuğrul (2006), **Örgütsel Değişim Yönetimi**, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13.
- GÜVEN Ceren (2006), “ **İşgörenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- HELVACI Mehmet Akif (2005), **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, 1. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- HODGETTS Richard M. (1997), **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev.: Canan Çetin - Esin Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul.
- HURST David K. (2000), **Kriz ve Yenilenme**, (Çev.: Ela Güldemir), Alfa Yayınları, İstanbul.
- HUSSEY David E. (1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay Savaşer, 1. Baskı, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- HUSSEY David E. (1998), **Daha İyi Nasıl... Değişim Yönetimi**, Çev. Ali Çimen, TiMAŞ Yayınları, İstanbul.
- İNCE Mehmet, **Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi14.htm>, (10.01.2014)
- KARİP Emin (1998), **Dönüşümcü Liderlik**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt.4, Sayı 4, <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/656> , (24.02.2014)
- KAYNAK Tuğray (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Bas.Yay. Dağ. 2. Bas., İstanbul.
- KEVÜK Süleyman, http://www.ekodialog.com/makaleler/kuresellesme_paradoks_1.html, (10.01.2014)
- KOÇEL Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KOTTER John P. (1999), **Değişim-Değişimi Yönetmek**, (Çeviren: Meral Tüzel). MESS Yayınları, İstanbul.
- LUECKE Richard (2009), **Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek** (Çev.Ümit Şensoy), T.İş Bankası Yayınları, İstanbul.

- MANGANELLI Raymond L. ve KLEİN Mark M. (1994), **The Reengineering Handbook: A Step- by-Step Guide to Business Transformation**, American Management Association, New York.
- MARTİN Roger (1999), **Değişim-Şirketin Aklını Değiştirmek** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- NELSON Bob ve ECONOMY Peter (2003), **Managing For Dummies** (Çev. Ali Ümit Şensoy), Doğan Kitap, İstanbul.
- ÖĞÜT Adem (2007), **Bilgi Çağında Yönetim**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ÖZALP İnan (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Baytaş Yayıncılık , Eskişehir.
- ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No: 49, Eskişehir.
- ÖZKARA Belkıs (1999), **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- ÖZGEN Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN (2005), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2.b., Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZKAN Yelda (2004), **İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi**, Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi, C.6, S.1, Kocaeli
- ROSEN Robert H. (1998), **İnsan Yönetimi**, (Çev.: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek Vergiliel (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktuel Bas.Yay., Bursa.
- SARUHAN Sadi Can ve YILDIZ Müge Leyla (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayım, İstanbul.

- SAYLI Halil ve TÜFEKÇİ Ahmet (2008), **Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30.
- SCHAFFER Robert H. Ve Thomson Harvey A. (1999), **Değişim-Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- STREBEL Paul (1999), **Değişim-Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir** (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- SUCU Yaşar (2000), **Örgütsel Değişim**, Elit Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve AKIN H.Bahadır (2003), **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- TANDOĞAN Uğur (2012), **Değişimi Yönetmek** , <http://www.dunya.com/degisimi-yonetmek-1-142827yy.htm> ,(13.12.2013)
- TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan ve ÖGÜT Adem (2006), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Basımevi, 3. Bas., Ankara.
- TERZİ A.Rıza. (2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TOKAT Bülent (1998), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, DPÜ Yayınları, Kütahya.
- TÖREMEN Fatih (2002), **Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, Elazığ. <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt12/sayi1/185-202.pdf>
- TUNCER Polat (2013a), **Değişim Yönetimi (Change Managment)** , The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, Volume 6 Issue 2, <http://www.jasstudies.com/DergiTamDetay.aspx?ID=598>, (29.01.2014)

- TUNCER Polat (2013b), **Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme (Change Resistance In The Process Of Change Management)**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Volume 32 Issue 1, <http://egitimdergi.omu.edu.tr/English/DergiTamDetay.aspx?ID=157&Detay=Ozet>, (29.11.2013)
- TÜZ Melek (2004) , **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, 1. Bas. , Bursa.
- USTA, Aydın (2012), **Kamu Organizasyonlarında Değişim Süreci ve Yönetimi**, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi II e-kitap, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/AydinUsta.pdf>, (11.12.2013)
- ÜLGEN Hayri (1997), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, İstanbul Ü. İşl. Fak. Yay.,3.Bas., İstanbul.
- ÜLGEN Hayri ve MİRZE S.Kadri (2006), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- VRİES Manfred Kets de (2007), **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev.: Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- YALÇIN Azmi (2002), **Değişim Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YEĞENGİL Nursel, **Değişim Yönetimi**, <http://www.businews.eu/2010/05/degisim-yonetimi/>, (20.06.2013)
- YENERSOY Gönül. (1997), **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.
- YENİÇERİ Özcan (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.

ANKET SORULARI

Bu anket çalışması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı öğrencilerinden Mesut KESMEN tarafından yapılacak “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması ” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılarınızın devamını dilerim.

Mesut KESMEN

A- Sosyo - Demografik Sorular:

1- Cinsiyetiniz:	a) Kadın	b) Erkek			
2- Yaşınız:	a) 18-24	b) 25-31	c) 32-38	d) 39-45	e) 46 ve üstü
3- Öğrenim Durumu:	a) İlköğretim	b) Lise	c) Üniversite ve Yüksekokul	d) Lisansüstü	
4- Kurumdaki Konum:	a) Memur	b) Uzman	c) Orta-Üst Düzey Yönetici	d) Diğer (Teknisyen, Şoför, Güvenlik, Hizmetli)	
5- Çalışma Süresi:	a) 1 yıldan az	b) 1-3 yıl	c) 3-7 yıl	d) 7 yıldan fazla	

B- Değişim İle İlgili Sorular:

Değişim ile ilgili aşağıda belirtilen yargılara katılma düzeyini belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Tamamen katılıyorum
6- Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdirde daha fazla sorumluluk almak ister.	()	()	()	()	()
7- Astarların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılması hem değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
8- Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınacak tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artmasında büyük rol oynar.	()	()	()	()	()
9- Kurumda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.	()	()	()	()	()
10- Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş, süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
11- Yavaş yavaş bir değişim yerine süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirilmeli ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerinin değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.	()	()	()	()	()

C- Değişim Karşısındaki Diğer Direnç Ölçütleri:

12- Kurumunuzda değişime karşı herhangi bir tepki ihtimali var mı?

- a) Hayır b) Bazen c) Evet

13- Kurumunuz sürekli değişime ayak uydurma çabasında mıdır?

- a) Hayır b) Bazen c) Evet

14- Kurumunuzda yapılan değişikliklere bir direniş söz konusu ise, bu direnç kimlerden kaynaklanmaktadır ?

- a) Orta ve Üst düzey yöneticilerden
b) Uzmanlardan
c) Memurlardan
d) Diğer Personelden (Teknisyen, Şoför, Güvenlik, Hizmetli)
e) Hepsi

15- Size göre çalıştığımız kurumun son yıllarda gerçekleştirdiği veya halen süren yenilik ve değişim faaliyet(ler)inin konu(ları)su aşağıdakilerden hangi(leri)sidir ?

- a) Teknik faktörler
b) Ekonomik faktörler
c) Doğal faktörler
d) Toplumsal faktörler
e) Hukuki faktörler
f) Yönetimsel ve örgütsel faktörler
g) Kurum içi faktörler

16- Personelin değişime karşı tepki gösterme nedenlerini önem sırasına göre 1 – 4 (1 en önemli, 4 en önemsiz) arasında sıralayınız.

- () Ekonomik nedenler (İşini kaybetme korkusu)
() Psikolojik nedenler (İnsanın doğasında varolan değişime ve yeniliğe karşı olması)
() Sosyolojik nedenler (Sosyal ilişkilerin sarsılacağı ve çalışma arkadaşlarının değişmesi endişesi)
() Teknik nedenler (Değişimle ilgili yeterince bilgiye sahip olmama ve yeni beceriler edinme zahmetinden kaçma)

17- Kurumunuzda değişime karşı gösterilen direnç tepkileri nasıl olmaktadır ?

- a) İş yavaşlatma
b) Devamsızlık (rapor-izin) artışı
c) Bilerek hata yapma
d) Performans düşüklüğü
e) İş kalitesinin düşmesi
f) İşe geç gelme sayısının artması
g) İşgörenlerin dolaylı şekilde söylenmesi

18- Değişim programının uygulanmasına ilişkin olarak sizce aşağıdakilerden hangisi doğrudur ?

- a) Değişim çalışanlar ikna edilerek yavaş yavaş uygulanmalıdır. Bu şekilde değişime direnme ortadan kalkacak ve değişim programı başarılı olacaktır.
b) Değişim, karar aldıktan sonra hemen uygulanmalı, çalışanlar daha sonra bilgilendirilmelidir. Böylece zaman kaybetmeden değişim programı uygulamaya konmuş olacaktır.