

The Journal of Academic Social Science Studies



International Journal of Social Science

Volume 6 Issue 2, p. 891-915, February 2013

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

CHANGE MANAGEMENT

Dr. Polat TUNÇER

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun Meslek Yüksekokulu, Kamu Yönetimi

Abstract

Everything is changing rapidly today, organizations, feels obliged to keep pace with these changes occurring around them. Because, in order to survive and be successful, It is required to adapt to change and manage it well. First of all, the conditions in which the organization's needs, and change depending on whether an emergency (planned-unplanned, macro-micro, proactive-reactive, active-passive, sudden-over time, evolutionary-revolutionary) must decide on the type of change. On the other hand in order to manage change successfully dimensions of organizational change (technology, organizational structure, organizational culture, human resources, process and methods, working conditions) should be determined in accordance with organizational data in the planning stage. There are many reasons forcing organizations to change, but the main reasons can be classified under two main headings, including external and internal: external causes, technological, political, economic, social and natural conditions and globalization. Internal reasons are as follows: growth, downsizing, merger of the institutions, changes in top management, organizational deficiencies and demands of the employees change. Each

change, encounters with a resistance more or less. Resistance to change can be grouped; personal, social, organizational and work-related reasons under the headings. Methods that can be used to prevent resist listed as follows: Communication and education, participation and support, negotiation and compromise-making, threat and oppression, manipulation and kooptasyon, change planning and practice implementation, estimation method with economic stimulus measures. Change, can lead to problems such as alienation, conflict, stress, resistance and crisis in organizations. Organizational change, If can not be determined based on the needs and resources and best be planned, managed a successful manner. In addition, must be removed other problems will occur in the process of change and resist against change will occur. Organizations that are not successful in change managing, doomed to disappear. Otherwise, the organizational change fails.

Key Words: Change, Change Management, Types of Change, Dimensions of Change, Resistance to Change.

Öz

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler, çevrelerinde meydana gelen bu değişime ayak uydurmak zorunluluğu duymaktadır. Zira ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için değişime uyum sağlamak ve onu iyi yönetmek gerekir. Öncelikle örgüt içinde bulunduğu şartlara, ihtiyaçlarına ve değişimin acil olup olmamasına göre (planlı-plansız, makro-mikro, proaktif-reaktif, aktif-pasif, anî-zamana yayılmış, evrimci-devrimci) değişim türüne karar vermelidir. Diğer yandan değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için örgütsel değişimin boyutları (teknoloji, örgütsel yapı, örgüt kültürü, insan kaynağı, süreç ve yöntem, çalışma koşulları) planlama aşamasında örgütsel verilere göre tespit edilmelidir. Örgütleri değişime zorlayan pek çok sebep bulunmakla birlikte, temel sebepler dışsal ve içsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir: Dışsal sebepler; teknolojik, siyasal, ekonomik, toplumsal ve doğal koşullar ile küreselleşmedir. İçsel sebepler ise; büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetimin değişmesi, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim taleplerinden oluşur. Her değişim az ya da çok bir dirençle karşılaşır. Değişime direnme; kişisel, sosyal, örgütsel ve işle ilgili nedenler başlıkları altında toplanabilir. Direnmeyi önlemek için kullanılacak yöntemler ise şöyle sıralanabilir: İletişim ve eğitim, katılım ve destekleme, pazarlık ve taviz verme, tehdit ve baskı, manipülasyon ve kooptasyon, değişimi planlama ve deneme amaçlı uygulama, ekonomik teşvik tedbirleri ile tahmin yöntemi. Değişim örgütlerde, yabancılaşma, çatışma, stres, direnme ve kriz gibi sorunlara yol açabilir. Örgütsel değişim ihtiyaçlara ve kaynaklara göre belirlenmez ve iyi planlanmaz ise başarılı bir biçimde yönetilemez. Ayrıca değişime karşı oluşacak direnmenin ve değişim sürecinde oluşacak diğer sorunların

giderilmesi gerekir. Aksi takdirde örgütsel değişim başarısızlıkla sonuçlanır. Değişimi yönetemeyen örgütler yok olmaya mahkûmdur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Yönetimi, Değişimin Türleri, Değişimin Boyutları, Değişime Direnme.

Giriş

Bu makalede, sürekli değişen çevrelere uyum sağlama zorunda olan örgütlerin, değişimi başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için gerekli hususlar incelenmiştir. Bu bağlamda; değişimin amaçları, türü, boyutları, yöntem ve nedenleri ile direnme ve direnmeyi önleme yöntemleri ele alınmış; ayrıca değişimin yarattığı örgütsel sorunlar değişim yönetimi açısından incelenmiştir.

Değişim çağımızın en önemli kavramlarından birisidir. Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler, çevrelerindeki değişime kayıtsız kalamazlar; çünkü yaşamının tek yolu değişime uyum sağlamak ve onu yönetmekten geçer. Değişimi yönetemeyen ve onun gereklerini yerine getirmeyen ya da getiremeyen örgütler kısa sürede çökme ve yok olma sürecine girerler. Bu nedenle içinde buldukları çetin rekabet şartlarında ayakta kalmak isteyen örgütler değişimi etkili bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Değişimin örgüt içi ve dışı pek çok sebebi bulunmaktadır. Ne sebeple olursa olsun değişimin temel amacı değişen şartların bozduğu örgütsel sistemi, performansı ve verimliliği yeniden tesis etmektir. Bunun için planlı bir değişim yönetimi gereklidir. Ancak örgütsel değişimin boyutlarının ya da bir başka deyişle sınırlarının iyi belirlenmesi gerekir. Diğer yandan seçilen yöntem de değişim yönetimi sürecinde önemli ve etkilidir. Değişimin boyutu, yöntemi ve değişim yönetimi anlayışı değişime karşı oluşacak direncin şiddetini ve boyutlarını belirler. Değişim hangi sebeple olursa olsun yerleşmiş pek çok alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirir. Ayrıca değişim pek çok çalışanın bilgi ve becerisini işe yaramaz hale getirebilir. Belirsizlik ve stres yaratan değişim, bir kısım çalışanları maddî ya da manevî kayıplarla yüzyüze bırakır. Bütün bu nedenlerle değişim az ya da çok dirençle karşılaşır. Değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için çalışanların dirençlerinin ortadan kaldırılması ve onların desteğinin kazanılması gerekir. Bunun için direnç önleme yöntemleri kullanılmalıdır. Her direnç başlı başına bir olgu olup kendi şartları içinde değerlendirilmeli, birey ya da grupların direnç nedenleri belirlenerek onların endişelerini giderecek tedbirler alınmalıdır. Aksi takdirde stresin yaygınlaştığı örgüt, amaçları için harcaması gereken enerjisini gereksiz çatışmalarla israf eder ve örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamaz.

A. Değişim Yönetimi Kavramı

Yönetim, örgütsel bir düzen içerisinde görevlerin yerine getirilmesi ve amaçlara ulaşmak için kaynakların sistematik olarak toplanması ve kullanılması süreci (Hitt vd., 2009: 25) olup, amaçlara ulaşma ve mümkün olduğu kadar etkili çalışmayla ilgilidir (Robbins and DeCenzo, 2008: 6). Değişim yönetimi ise, yöneticilerin örgütte uygulamayı amaçladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması ve uygulanması amacıyla bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatıdır (Çetin, 2008: 129). Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişimi yönetenlerle stratejileri uygulayanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleştirilebileceği bir örgüt ortamı

yaratmak ve işyerinde başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek değişim yönetiminin önemli alanlarıdır (Duck, 1999: 62).

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. (White, 2000: 162).

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).

Örgütler ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yanı sıra, demografik, politik, sosyal, felsefi ve yönetim anlayışında meydana gelen değişikliklerle de karşılaşır. Önceden tahmin edilmesi oldukça güç olan değişimi yönetmede başarılı olabilmek için geleceğin oluşturulmasına gayret etmek gerekir. Geleceği yönetmeye çalışmak oldukça riskli bir durumdur; ancak bunu hiç denememek daha da risklidir (Drucker, 2000: 107). Değişim ihtiyacı apaçık ortaya çıktığında değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmek için mevcut yönetsel engellere meydan okumak gerekir. Diğer yandan değişimi gerçekleştirmeden önce hazırlık yapılmalı ve uygulamaya geçmeden önce planlama aşamasında şu sorulara cevap aranmalıdır (Hitt vd., 2009: 451):

- Ne kadar değişim yeterlidir?
- Değişim ne kadar hızlı yapılmalıdır?
- İstikrarlı ve sürekli, minimum bir ihtiyaç düzeyine karşı dengelenmiş olan, sürekli değişim ihtiyacı ne olmalıdır?
- Değişim sürecinin büyük oyuncularını kimler olmalı ve onların rolleri ne olmalıdır?
- Belirli değişiklikler yoluyla muhtemelen kim tamamen zararlı ve faydalı olabilir?

Değişim yönetimi, hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Değişim çabasında önemli olan şey, her parçayı yalıtılmış olarak ele almak değil, bütün parçaları birbirine bağlamak ve dengelemektir. Değişim yönetiminde hassas görev, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır (Duck, 1999: 63). Değişim gerçekleştiği zaman, örgüt yeni bir denge ararken bireylerin yeni uyumlar göstermeleri gerekir. Çalışanlar gerçekleşen değişimlere yeterli uyum göstermekte başarısız kalırlarsa, örgütte bir dengesizlik olur. Yönetimin, değişime ilişkin genel beşeri amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır (Davis, 1988: 209).

İstese de istemese de değişimden kaçamayan örgütler; ya değişimi gerçekleştirir ya da onun kurbanı olurlar (Buzan vd., 2001: 6). Bu bağlamda örgütler değişime karşı proaktif ya da reaktif bir tavır sergileyebilirler. Gösterecekleri bu tavır; onların bilgi birikimi, esnekliği, insan kaynaklarının gücü ve yönetim felsefesi çerçevesinde şekillenir. Bir başka deyişle değişime karşı gösterilen örgütsel tavrın pasif ya da aktif oluşu örgütün gücüne göre belirlenir. Gösterilen reaktif tavır örgütün çevresindeki değişime göre kendisini ayarladığı, proaktif tavır

ise örgütün değişimi şekillendirebildiğini gösterir. Arzu edilen proaktif yöntem olmakla birlikte pek çok örgüt aslında reaktif bir tavır içerisindedir. İçinde bulunduğu değişimi şekillendirmek yerine onun etkisi altında değişimi yönetmeye çalışır. İstenilen ancak zor olan proaktif tavır ise, değişime hazırlıklı olmayı, geleceği öngörmeyi ve değişim zorunluluk haline dönüşmeden onu gerçekleştirmeyi gerektirir.

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). 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.

Değişim sürecinin yol açtığı ekonomik, yapısal ve sosyal sorunlar sanayi çağının en acil konuları arasında yer alır. Kurumların ve yapıların durumundan tutunda kavramların ve zihniyetin yapısına kadar her şeyde bir değişim, gelişme ve başkalaşım söz konusudur (Yeniçeri, 2002: 5). Gelecek geçmişin bir kopyası olmayacaktır. Son veriler geleceğin yöneticisinin büyük değişim ve zorluklarla başa çıkmak zorunda olacağını göstermektedir. Bu zorluklar aşılrken, yöneticinin göz önünde bulundurması gereken dokuz alan bulunmaktadır: Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk (Hodgetts, 1997: 7).

Çalışanların desteğini kazanmak için yöneticiler, en mantıklı savunmayı kullansalar da, değişime olan ihtiyaç hususunda çalışanları ikna etmekte oldukça zorlanırlar (Davis, 1988: 207). Değişim bugün yaşantımızı etkisi altına alan en büyük unsurlardan biri olmuştur. Değişim grupları ve dinamikleri nasıl etkiliyorsa, bireyleri de o derece etkiler (White, 1998: 103). Değişim kolay değildir ve gelişmenin düzeyi değişim konusundaki kararlılığa bağlıdır.

Değişim her zaman risklidir. İnsanlar, değişimi duyar duymaz belirsizlik hissine kapılır. Meydana gelen değişim olumlu olsa bile, yine de belirsizlik yaratacağı için, personel bir an önce bu yeni durumdan haberdar edilmeli ve şüpheler dağıtılmalıdır (White, 1998: 117). İtimat ve güven bir örgütün değişimi uygulamaya koyma ve var olan entelektüel sermayesinin tam olarak kullanımını sağlamada önemli bir rol oynar (Buzan vd., 2001: 156).

B. Değişimin Amaçları

Örgütsel değişim gerçekleştirilmeden önce örgütün içinde bulunduğu şartlara ve sahip olduğu imkânlarla göre amaçları tespit edilmelidir. Amaçsız bir değişimin başarılı olması mümkün değildir. Örgütsel amaçlar genel ve özel amaçlar olmak üzere iki grupta toplanabilir. Örgütsel değişimin genel amaçları; örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün büyümesini ve gelişmesini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek; özel amaçları ise; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratikleştirmek şeklinde sıralanabilir (Yeniçeri, 2002: 159-162).

Bu amaçların yanısıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi güçlendirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210). Tüm örgütsel faaliyetler, belirlenen örgütsel amaçların ve planların gerçekleştirilmesi amacıyla, örgütsel değişim de bir sistem olan örgütlerin eskimesini önlemek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacıyla yapılır. Geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara, tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine, ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratmak gibi amaçlar da sayılabilir (Genç, 2005: 300). Örgütsel değişimde temel amaç, bir örgütün çevre içindeki pozisyonunu sürdürdürebilmesine veya bunu güçlendirmesine ya da yeni bir aşama ve gelişme imkân sağlayacak türden değişiklikleri gerçekleştirmektir.

C. Değişimin Türleri:

Örgütün benimseyeceği değişim türü içinde bulunduğu şartlara ve örgütün kapasitesine bağlı olup, değişimin acil olup olmadığı da bu süreçte etkilidir. Bilhassa örgütü değiştirmeye zorlayan faktörlerin gücü ile değişimi uygulayacak olan örgütün insan kaynaklarının kalitesi bu süreçte seçilecek değişim yaklaşımını belirler. Diğer yandan değişim yaklaşımının seçiminde örgütsel kültür ve değişim liderinin yönetim anlayışı da önemlidir. Bu bağlamda değişim türleri şöyle sıralanabilir:

▪ **Planlı-Plansız Değişim:** Genel anlamda planlı değişim, bir kişinin, grubun ya da örgütün veya geniş bir sosyal sistemin varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır (Dinçer, 2008: 30). Yani değişim sürecinin her safhası önceden kararlaştırılıp uygulanmışsa, böyle değişim planlı değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği değişim türüdür (Budak ve Budak, 2004: 547).

▪ **Makro-Mikro Değişim:** Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasıdır. Örgüt geliştirme olarak da bilinen bu değişim, örgütün performansını artırmak için, birçok strateji ve tekniğin kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, örgütün içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Geniş ve dar kapsamlı değişim; makro ve mikro değişimin farklı bir ifade biçimidir (Koçel, 2003: 691).

▪ **Proaktif – Reaktif Değişim:** 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).

▪ **Aktif-Pasif Değişim:** Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (Basım vd., 2009: 22).

▪ **Anî-Zamana Yayılmış Değişim:** Bu yaklaşım örgütsel değişimin hızıyla ilgilidir. Bazen değişim planlanarak oldukça kısa süre içerisinde gerçekleştirilir. Bu tür değişimlere anî değişim denir. Bazen de değişim zaman yayılır ve adım adım gerçekleştirilir. Bir başka deyişle değişim belirli bir zaman dilimine yayılmıştır (Koçel, 2003: 691).

▪ **Evrimci-Devrimci Değişim:** Evrimci değişim; daha yavaş, küçük adımlarla, kısmî, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlanma fikrine dayalı bir değişimi anlatırken, devrimci değişim; anî, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır (Özkara, 1999: 122).

D. Değişimin Boyutları

Yeni koşulların etkisiyle sürekli bir değişim çabası içerisinde bulunan örgütler; daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı kazanmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygular (Garvin, 1993: 78-91). Örgüt, çevresiyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle değişim sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli değişiklikler yapma ihtiyacı hissedilir. Bu bağlamda; teknoloji, strateji, yapı, sistem, personel, süreç ve yöntem, amaç, insan ilişkileri, kültür, paylaşılan değerler ve çalışma koşulları değişimin odağında yer alır (Hitt vd., 2009: 456-460). Değişim yönetiminin başarısı örgütteki değişim alanlarının iyi yönetilmesine bağlıdır. Değişim aşağıdaki alanların tümünü kapsayacak şekilde yapılabileceği gibi, örgütsel ihtiyaçlara bağlı olarak birkaçı üzerinde odaklanmak suretiyle de yapılabilir.

Teknolojik Değişim: Dünyadaki devamlı değişimlerin öncüsü ya da tetikleyicisi, teknolojik reformlardır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak yapılan örgütsel değişim, örgütün etkin ve verimli yönetilmesini sağlar (Dinçer, 2008: 11). Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi, örgütün iş görme yöntemlerinin, kullandığı makine ve malzemelerin teknolojik düzeyinin yükseltilmesiyle ve rasyonel olarak geliştirilen bir dizi yeni tekniklerin örgütlere uygulanmasıyla sağlanabilir (Sağlam, 1979: 69-70). Teknolojik gelişmenin günümüzdeki en önemli etkisi, işin ve işyerinin yeni teknolojik gelişmelere adapte olabilecek şekilde yeniden örgütlenmesini zorunlu kılmasıdır (Yazıcı, 2001: 6).

Teknolojik değişimin örgütsel değişim üzerinde önemli etkileri vardır. Teknoloji, örgüt personelinin niteliklerini, örgütün yönetim, üretim, satış ve dağıtım şeklini değiştirir. İşbölümü, uzmanlaşma, merkezileşme ve yönetim kademesi sayısı gibi faktörler teknolojik değişimden önemli ölçüde etkilenir (Budak, 1998: 52). Teknoloji, iş yapma hızını, yöntemini ve niteliğini değiştirdiği gibi rekabeti de artırır.

Örgütsel Yapıda Değişim: Yeniden yapılanma, bir örgütte stratejik önemi olan ve katma değer yaratan tüm süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışını en iyi şekilde düzenleyecek nitelikte, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır (Bolat vd., 2008: 247). Örgütün yapısal değişimi, amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, pozisyonları ve pozisyonların etki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemek ya da tümüyle değiştirmektir. Bir biçimlendirme ve yön verme süreci olan örgütsel yapının tasarımı, örgütsel değerlere, stratejilere ve kullanılacak teknolojiye göre biçimlendirilir. Örgütsel amaçlara ulaşmada yetersiz ve etkisiz kalan örgütsel yapı, daha etkili olacağı düşünülen bir yapıyla değiştirilir (Özkara, 1999: 72). Örgütü oluşturan yapısal faktörlerin en iyi ve uygun bir biçimde koordine edilmesi süreci olan iş dizaynı yöntemiyle de örgütsel yapıda değişiklik yapılabilir (Özkalp ve Kırel, 2004: 266).

Kültürel Değişim: Kültür örgütün yazılmamış kuralları ve iş görme yöntemleridir (Blanchard ve Waghorn, 1997: 50). Buzdağına benzeyen örgüt kültürünün görünen yüzünde, örgüt üyelerinin giyim ve davranış tarzları ile semboller, hikâyeler ve törenler; buzdağının görünmeyen alt kısmında ise, varsayımlar, inançlar ve düşünme süreçleri vardır. Kültürel değişim genel olarak, çalışanlarda bağlılık yaratmak, etkililiği ve verimliliği artırmak ve örgütün çevresine uyumunu sağlama amacına dayanır. Örgütsel kültür zamanla ve yaşanan süreçlerle birtakım değişikliklere uğrar (Basım vd., 2009: 30). Kültürel değişim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine destek olmayan, bir başka deyişle değişimi engelleyen, değerlerin değiştirilmesi anlamına gelir (Özkara, 1999: 85).

Örgüt kültürü, değişime ayak uydurmayıp direnç gösterdiğinde sorun olmaya başlamakta ve değiştirilmesi gerekmektedir. Bu durumdaki örgüt kültüründe, geleceğe ilişkin vizyon net değildir. Ortak değer ve inançlar yoktur. Mevcut değerler çatışma halindedir. Gruplar arası sürtüşmeye yol açan alt kültürler oluşmuştur (Güzelcik, 1999: 112). İnsanları değiştirmeye zorlamaktansa, onları değişimi anlayabilir hale getirmek daha doğru bir yaklaşımdır. İnsanlara değişimin neden önemli olduğu ve sonucun ne olacağı iyi anlatıldığında, değişimi benimseyecek ve heyecan duyacaktır (Dauphinais vd., 2000: 280-282). Güçlü kültürel değerlerin bulunduğu örgütlerde örgütsel süreçler, birbiriyle uyumludur ve birbirini destekler (Durna, 2002: 212). Zayıf bir kültüre sahip örgütler ise, örgüt içindeki ve dışındaki değişikliklere çabucak uyum sağlayamadıklarından, güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2003: 314).

İnsan Kaynaklarında Değişim: Örgütsel değişimin temelini çalışanlara ilişkin davranış ve becerilerin değişmesi oluşturur. Bireysel değerler ve davranışlarda yapılacak değişim, örgütün öteki unsurlarında da etkili olur ve değişim gerçekleşir (Sağlam, 1979: 66-67). Çalışanların eğitim düzeyinin artması, onun yaşam biçimiyle birlikte işe ve işyerine bakışını değiştirir; üstelik çalışanların nezdinde işin anlamı değiştikçe, örgütsel değişim ve dönüşüm de gerçekleşir (Yazıcı, 2001: 9).

Örgüt idaresinin, örgütün ihtiyaçları üzerinde çok fazla durarak çalışanların ihtiyaçlarını ihmal etmesi, örgütte birtakım sorunların çıkmasına yol açar ve örgüte pahalıya mal olabilir (McHugh, 1997: 345). Birçok örgütsel psikolog örgütsel değişim ve dönüşümün, bireysel değişim sürecine bağlı olarak gerçekleşeceğini öne sürmektedir (Vries, 2007: 171). Personelin işe ve örgüt faaliyetlerine karşı bakış açısı değişmedikçe, bir örgütün yapısı değişse bile, bu yeni yapı istenilen örgütsel faydayı sağlamayabilir. Yeni yapı yeni davranış ile de desteklenmelidir (Özdemir, 2000: 57-58). Ancak insan kaynaklarının davranış ve becerilerini değiştirmeyi başaran örgütler, değişimi gerçekleştirme de başarılı olabilirler (Basım vd., 2009: 31-32).

Süreç ve Yöntemlerde Değişim: Örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili her konu değişim konusu olabilir. Önemli olan değişim konularının niceliğinden çok nitelikleridir (Koçel, 2003: 695-696). Sürekli değişim içinde bulunan bir çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, yapılan işlerin kalitesi, maliyeti, işin yapılma şekli ve daha birçok unsuru sürekli gözden geçirilip, gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Bu nedenle işin yapılma şekliyle ilgili yaşanan değişim yakından takip edilmelidir (Basım vd., 2009: 31).

Eski usul ve yönteme alışmış ve bunları kolayca uygulayabilen çalışanlar bu değişikliğe direnebilirler. Yenisini kavrayıp öğrenebileceklerinden emin değildirlere ve bu yüzden de mevkilerini kaybedeceklerinden endişe ederler (Yeniçeri, 2002: 110). Devamlı olarak yapmaya alışılan faaliyet ve hareketlerde bir değişiklik yapılması halinde, yapılan bu değişikliğe derhal karşı koyma tutkusu hasıl olur. Çünkü meydana gelen olay ya da yenilik, yapılan işte mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir (Eren, 2004: 231).

Çalışma Koşullarında Değişim: Çalışma koşullarındaki değişimle, örgütün süreçlerinde, yönetim şeklinde ve örgüt üyelerinin her türlü fizikî çalışma koşulları ile iş güvenliği konularında karşılaşılabilecek değişimler anlaşılır. Örgüt üyelerinin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için çalışma koşullarındaki fiziksel unsurların yeniden yapılandırılması gerekir. Sıcaklık, temizlik, aydınlatma, gürültü, makine-araç-gereç yerleşimi gibi faktörler açısından uygun şartların oluşturulması gerekir. Fiziki çalışma koşullarıyla ilgili olan bir diğer önemli konu ergonomidir. Ergonomi, insanın fiziksel ve düşünsel yeteneklerini daha etkili ve verimli kullanabilmesini sağlamak amacıyla, sürekli olarak makine, araç-gereç ve cihazların, insanın özellik ve yeteneklerini dikkate alarak geliştirilmesini amaçlamaktadır (Basım vd., 2009: 32).

E. Değişim Yöntemleri

Evrimsel Değişim: Değişim aşamalarla ve belirli bir zaman diliminde meydana geliyorsa, bu değişim evrimseldir. Değişim çok uzun bir süre devrimci bir süreç olmaktan çok evrim niteliğine sahip bir olay olarak görülmüştür. Geleneksel değişim anlayışını yansıtan bu görüşün dayandığı varsayımına göre; değişim, büyük ölçüde örgüt yönetiminin kontrolü dışında iç ve dış çevreden gelen baskıların etkisiyle oluşan küçük çaptaki uyum işlemleridir. Başka bir deyişle, bu tip bir değişim, örgüt yönetimince önceden öngörülemediği için tamamen pasif bir nitelik taşır (Şimşek ve Akın, 2003: 240). Evrim niteliğindeki değişim genellikle kendiliğinden oluşur.

Devrimsel Değişim: Evrimci değişimin organik olmasına karşın devrimci değişim, mekaniktir. İhtilal, inkılâp ve planlama faaliyetleri devrimci değişim kapsamı içine girer. Devrimci değişim çok süratli ve köktenci olduğu için örgütlerin yeni durumda bir denge tutturmaları oldukça zordur (Yeniçeri, 2002: 188). Evrimci değişimin aksine, devrimci değişim, temelden gerçekleştirilen bir değişim türüdür ve örgütü gözle görülür bir biçimde etkiler. Böyle değişiklikler genellikle büyüktür. Örgütün gelecekteki çalışmalarını büyük ölçüde etkiler ve çoğu zaman da büyük karışıklıklara neden olur (Hussey, 1997: 14-15). Evrim niteliğindeki değişim istek dışı iken, devrim niteliğindeki değişim şuurlu ve isteyerek yapılır. Hem dinamiktir, hem de örgütün tümünü kapsar. Dinamik olması sebebiyle çevreye uyum sağlaması kolaylaşır (Dinçer, 2008: 10).

Geleneksel Değişim: Geleneksel yaklaşım, örgütsel değişmeyi, örgütün bir veya birkaç unsuruyla ilgili olarak görür ve konuyu çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olay olarak incelemeyi. Geleneksel değişim, bilimin gücünü ön planda tutar ve onun

kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayar. Bu yöntemi savunular, yönetimi güçlü kurmaylarla destekleyerek, bilimsel ilkeleri yaygınlaştırarak ve bilimsel danışma politikasını geçerli kılarak, değişimin gerçekleşeceğine inanırlar (Basım vd., 2009: 26).

Planlı Değişim Yöntemi: İlk kez K. Lewin tarafından ortaya atılan değişim süreci “çözme-değişim–yeniden dondurma” olmak üzere üç aşamadan oluşur. Hem teorik hem de pratik niteliğe sahiptir. Planlı değişim, sistemi daha iyiye götürmek için bir değişim uzmanının yardımıyla, bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenen değişimdir. Geniş anlamda planlı değişim ise, bir kişinin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir sosyal sistemin mevcut durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabalarıdır (Dinçer, 2008: 9).

F. Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimi meydana getiren nedenlerin her biri örgüt için aynı derecede etkili değildir. Nedenlerin bir kısmı fırsat bir kısmı da tehdit oluşturabilir. Örgütler başarılı olmak için bu fırsat ve tehditleri öngörerek örgütsel değişimi gerçekleştirmelidir (Coroğlu, 2003: 91). Değişimin etkileri çok hızlıdır ve örgütün geleceğini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Değişimin nedenleri dışsal ve içsel nedenler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir (Kinicki ve Williams, 2008: 327-328; Tüz, 2004: 17-23):

1. Dışsal Nedenler

Dış baskılar çeşitli biçimlerde görülebilir. Yoğun rekabet, hükümet müdahalesi, tüketici, işçi kuruluşları ya da çevreden yönelen istekler, müşteri ya da hissedarların hoşnutsuzluğu, arzda meydana gelen kesintiler, vergilerin değişmesi, faiz ya da kur oranları gibi faktörler sayılabilir (Toffler, 1989: 30-31). Örgütün dış çevresinin değişimi algılaması, desteklemesi ya da benimsemesi örgütsel değişimin derecesini doğrudan etkilemektedir. Örgüt kendisini çevresinden tamamıyla soyutlayarak, bir değişim sürecini başarıyla yönetemez (Aykaç, 1991: 117). Değişimi doğuran dışsal nedenler şu temel başlıklar altında incelenebilir:

Teknolojik Koşullar: Teknolojinin iki tür anlamı vardır. Birincisi alet veya kullanılan şey anlamındadır. İkincisi ise bu aletlerin yapımı için gerekli olan beceri ve süreçleri ifade eder (Özkalp, 1998: 139). Teknoloji insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken, fayda yaratmak amacıyla başvurduğu bilgilerin toplamıdır. Teknolojik değişim, yeni üretim imkânları yaratırken, daha fazla ürün alınmasını sağlar ve toplumun ekonomik ve sosyal refahının yükselmesinde önemli bir rol oynar (Budak, 1998: 40). Teknolojik gelişmeler, ekonomik, sosyal, siyasal ve demografik gelişmelerle paralellik arz eder.

Her teknolojik devrim aynı zamanda bir toplumsal devrimdir; çünkü teknolojik değişimler toplumsal devrimlerin hem sonucu hem de nedenidir. Uzun dönemde bir milletin ekonomik, sosyal ve siyasal hayatını, diğer bütün faktörlerden daha çok teknoloji şekillendirmektedir. Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında makinenin oynadığı rolü, bilgi toplumunun ortaya çıkmasında bilgi teknolojileri oynamaktadır. Bilgi teknolojisi ile bilginin işleme hızı, kullanılabilirliği, kullanım alanları ve veri hacmi artmıştır. Bu durum örgütlerin planlama, uygulama ve denetleme kapasitelerini büyük ölçüde geliştirmiştir. Bilgisayarla birlikte, bilgiyi işleyen, depolayan, bilgiden yeni bilgiler üreten bilişim teknolojileri ortaya çıkmıştır (Al, 2002: 80-81).

Teknoloji, bütünleşmeyi ve değişmeyi sağlar. Teknolojik devrim, belli bir zaman sonra da olsa, sosyal devrime yol açar. Teknoloji aynı zamanda sosyal sorunlar yaratır. İşyerinde, teknolojiyi özümsemek için, yeni örgütlenme biçimleri, yeni gözetim yolları, yeni ödül yapıları ve çok sayıda başka değişimler gerekmektedir (Davis, 1988: 286). Teknolojik değişim;

örgütün değerlerini, ilişkilerini, örgütlenme biçimini ve ideolojisini değiştirir (Özkalp, 1998: 139-140).

Siyasal Koşullar: 20. yüzyılın ikinci yarısında ulusal bağımsızlık hareketlerinin bütün kıtalara yayılması ve kitle iletişim araçlarının yaygın kullanımı toplumsal değişim ve gelişme olgularına genellik kazandırmıştır. Siyasal ilerlemeler ya da gelişmeler, düzensiz, belirsiz ve bazen de tersyüz edilebilir bir yolda ilerler (Tannenbaum ve Schultz, 2008: 27). 1789'da Bastille'in yıkılışından 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılışına kadar geçen iki yüz yıl da önemli değişiklikler olmuştur. Soğuk Savaş'ın sona ermesi Doğu Avrupa'da 1989-1991 devrimleriyle Komünizmin çökmesine, daha yakın dönemlerde de küresel terörizmin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Heywood, 2007: 24-25). Sanayileşmeyle başlayan ulus devlet anlayışı yavaş yavaş etkisini ve önemini kaybettiğinden artık hiçbir ulusun sorunu kendi sorunu değildir. Sorunlar da küreselleşmiş ve bu sorunları çözmek için pek çok devletin birlikte oluşturduğu ya da sonradan katıldığı uluslararası kuruluşlar meydana çıkmıştır (Heywood, 2006: 181). Soğuk savaş döneminin bitmesi ve komünist ülkelerin; dünyadaki serbest ekonomik piyasayla uyum sağlama girişimleri ve liberal politikalar ile yabancı sermayeye kapılarını açmaları gibi gelişmeler, tüm örgütleri ve ülkeleri etkilemiştir.

Küresel gelişmeler demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü ve hukuk devleti gibi kavramların da küreselleşmesine ve yönetim anlayışlarının da değişmesine yol açmıştır. İnsan hakları, kişinin salt insan olması açısından taşıdığı değer vurgulanmasıdır. İnsan olarak sahip olunan özgürlük değerinin başkalarının tanınması ve dıştan gelen etkenlere karşı korunmasıdır (Selçuk, 1999: 129). Demokrasi içinde insan hak ve hürriyetleri gelişme ve güçlenme zemini bulmuştur (Dahl, 2001: 63-64). 20. yüzyıla kadar genellikle demokratik olmayan sistemlerin hem teorik hem de pratik açıdan üstünlüğüne inanılmıştır (Dahl, 2001: 47). Ancak son yıllarda demokrasi ve insan hakları konusunda önemli gelişmeler meydana gelmiş; iletişim ve bilgi teknolojileri demokrasinin güçlenmesinde ve gelişmesinde oldukça etkili olmuştur.

Ekonomik Koşullar: Tarım toplumunda küçük atölyelerde ve sipariş usulü yapılan üretim, sanayileşmeyle birlikte kitleselleşmiş ve yeni pazarlara ihtiyaç duyulmuştur. Üretimin ve ticaretin yaygınlaşmasını destekleyen liberalizm anlayışı yaygınlık kazanmaya başlamış; bu anlayışın benimsenmesi ekonomik gelişmeyi desteklemiş ve yaygınlaştırmıştır.

19. yüzyıl, birçok açıdan liberalizmin egemen olduğu bir yüzyıldır. Sanayileşme Batı ülkelerinde yaygınlaştıkça, liberal fikirler zafer kazanmış (Heywood, 2007: 32); piyasa mekanizması, bir ülkeden diğerine yayılarak demokratik fikirlere ve kurumlara olumlu yaklaşan geniş ve etkili bir orta sınıf oluşturarak toplumları temelden değiştirmiştir (Dahl, 2001: 166).

Yeni kamu yönetimi anlayışının öngördüğü devletin küçülmesi, serbest piyasa ekonomisi, özelleştirme, katılımlı yönetim, yönetimde açıklık ve müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklı üretim ve yönetim gibi yaklaşımların oluşmasında liberalizmin büyük etkisi olmuştur (Al, 2002: 104-105). Demokratik olarak işleyen bir süreç olan piyasa ekonomisinin varlığı, kendi başına, demokratik bir siyasî sistemin varlığının kanıtıdır (Erdoğan, 2000: 128-129).

Teknolojideki gelişmeler üretim, ulaşım ve iletişim alanında inanılmaz gelişmeler sağlamış, bu durum ekonomik anlayışı değiştirdiği gibi ekonomik sistemi de küreselleştirmiştir (Özkara, 1999: 33-34). Örgütler artık küresel düşünerek yatırım ve üretim için ülke sınırları yerini dünya sınırlarını kabul etmiştir. Tüketici kavramı da küresel bir boyut kazanmıştır. Bilgi

teknolojilerindeki büyük gelişmeler; tüketici zihniyetini değiştirmiş, yatırımları, üretimi ve pazarlamayı küreselleştirmiştir (Düren, 2000: 53-54).

1929–1930 ekonomik kriziyle başlayan Keynesyen politikalar 1980’lerden itibaren etkisini ve geçerliliğini kaybederek liberal politikalar tekrar ekonominin temelini oluşturmaya başlamıştır. Küresel ekonominin açmazları ancak liberal politikalarla aşılabilmektedir. Bu nedenle sosyalist ve devletçi politikalar güden pek çok ülke liberal politikalara yönelmek zorunda kalmıştır. 21. yüzyılda liberalizmin ilkeleri tekrar benimsenmeye başlamıştır.

Toplumsal Koşullar: Her toplum, devamlı bir dinamizm bir değişme içindedir. Ancak değişimin derecesi ve hızı zamana ve toplumdan topluma değişmektedir (Yeniçeri, 2002: 27). Toplumdaki her değişme mutlaka bir ilerleme yaratmasa bile, bir hareket ve dönüşüm getirecektir. Bu açıdan toplumlar hiçbir zaman statik olmamışlardır. Bir toplum ya da kültürün, başka bir toplum ya da kültür üzerindeki etkileri, değişimin başka bir evrensel boyutunu oluşturur. Değişme bir anlamda toplumsal yapının farklılaşmasıdır. Kültürel yapının, toplumsal davranış ve ilişkilerin değişmesiyle değişim meydana gelir (Tolan, 1975: 279-281). Bireyin, toplumun ve kurumların değişmesi, kültürel değişimle sağlanabilir.

Bilginin artışı ve toplumsal çatışmalar toplumsal değişim üzerinde etkilidir. Toplumlar arasındaki çatışma toplumsal tabakalaşmanın oluşmasında kültürel yeniliklerin yayılmasında önemli bir tarihsel rol oynamıştır (Bottomere, ty.: 331-333). Toffler, günümüze kadar meydana gelen toplumsal değişmeyi üç değişim dalgası olarak adlandırır ve bunların etkisiyle oluşan toplumsal gelişmeyi ele alır. Bu üç değişim dalgası sırasıyla; tarım, sanayi ve bilgi toplumunu ortaya çıkarmıştır (Toffler, 2008: 6-17):

▪ **Tarım Toplumu:** Tarım toplumu; insanoğlunun hayatını sürdürebilmesi için geçimini tarımla sağladığı döneme verilen isimdir. Enerji kaynakları; insan, hayvan gücü, rüzgâr, güneş ve su gibi yenilenebilen kaynaklardan oluşmuş ve üretim araçları enerji kaynaklarına göre, şekillenmiştir (Aktel, 2003: 23-24). Tarım toplumuna geçiş, aynı zamanda, insanlığın uygarlığa geçişi olarak da algılanmıştır. Tarım toplumunda toprak temel belirleyici olarak ekonomiyi, kültürü ve aile yapısını şekillendirmiştir (Al, 2002: 20-21). El emeğine dayalı üretim vardır; henüz işbölümü yoktur ve verimlilik oldukça düşüktür. Mal değişimi takas yoluyla gerçekleştiğinden para kullanımı sınırlıdır (Ataman, 2009: 52).

▪ **Sanayi Toplumu:** Bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde üretim kitleselleşmiş; işbölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Buhar makinesinin keşfi ve sanayide kullanılmasıyla fabrika sistemi gelişmiş ve üretim ve verimlilik artmıştır (Uygur ve Göral, 2005: 30). Sanayi devrimi üretim yöntemlerinde yeniliğe yol açmış; iktisadi, teknolojik, sosyal ve kültürel şartlarda köklü değişme ve gelişmeleri başlatmıştır (Baransel, 1993: 105-106).

▪ **Bilgi Toplumu:** Bilgi toplumu, bilgiye ulaşmasının kolaylaştığı ve bilginin kullanımının yaygınlaştığı bir toplumdur (Öğüt, 2001: 35). Bilgi ya da bilim kâr getiren bir sektör haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte sürekli üretilebilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bir bilgi ekonomisi doğmuştur (İnce ve Bedük, 2006: 412). Bilginin en devrimsel özelliği ise, zayıfların ve yoksulların da sahip olabileceği bir şey olmasıdır. Bilgi bütün güç kaynaklarının arasında en demokratik olanıdır (Toffler, 1992: 35). Bilgi toplumunda; bilgi sektörü oluşmuş; bilgisayarlaşma artmış, küreselleşme ivme kazanmış; birey merkezî konuma gelerek insan kaynaklarının önemi artmıştır. Katılımcı demokrasi ile çok merkezli ve

örgütlü toplum güçlenmiştir (Tutar, 2000: 39). Bilgi toplumu, bilgisayar teknolojisi tarafından şekillendirilmektedir.

Küreselleşmenin Etkisi: Küreselleşme, modernleşme ve post-modernleşme ile ilgili bir olgu olup dünyanın bir bütün şeklinde somut yapılanmasını ifade eder (Sarıbay, 2000: 215). Bütünleşen ama aynı zamanda parçalanan, evrensel yerelliğin birbirine geçtiği ve karıştığı bir dünya olarak değerlendirilir (Tortop vd., 2007: 593).

Küreselleşme ile Batılı kurum, yapı ve değerler dünya ölçeğinde yaygınlaşırken, diğer yandan geleneksel-yerel değerler ve kavramlar da yeniden yaşama imkânı bulmakta, küreselleşmeyle yerellik arasında paradoksal bir gelişim yaşanmaktadır. Küreselleşme saldırılar karşısında kimliğini ve özünü kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalan Batı dışı toplumlar, kendi kimliklerine, tarihlerine, geleneklerine, kültür ve medeniyet dünyalarına yeniden bakma ve ona sarılma ihtiyacı hissetmektedirler (Aktel, 2003: 60-61). Küreselleşme ekonomik ve siyasî ilişkiler kadar kültürel ilişkileri de yoğunlaştırmıştır. Bu durumda toplumların ve kurumların etkileşimi kaçınılmazdır. Ancak kimin kimi ne kadar etkilediği ya da ondan ne kadar etkilendiği sorusuna cevap bulmak oldukça güçtür.

Küreselleşme sonucunda örgütler farklı ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik çevreleriyle etkileşimde bulunurlar (Ataman, 2009: 42). Küreselleşmeyle birlikte; piyasa ekonomisi ve serbest ticaret yaygınlaşmış, sermaye ve işgücü küreselleşmiş; hammadde kaynakları ulus aşırı bir nitelik kazanmış; doğal kaynak, teknoloji, para ve uzman işgücü transferinin uluslararası bağımlılığı artırmıştır (Özkara, 1999: 31).

Küreselleşme, siyasal ve örgütsel yapılanmalara paralel olarak, demokrasi anlayışında da köklü değişimler meydana getirmiş, adem-i merkezîyetçilik yaygınlaşmıştır. Bu süreçte, sanayi toplumunun merkezîyetçi yapısı değişmiş ve temsile dayalı liberal demokrasi hızla yayılmaya başlamıştır (Ökmen, 2009: 6). Teknolojik gelişmelerin hızlandırdığı küreselleşme sonucunda; bilgi toplumu oluşmuş, birey ve hizmet sektörü önem kazanmış, rekabet artmış, değişim ve değişen örgütler olgusu ön plana çıkmıştır (Güzelcik, 1999: 63).

Doğal Koşullar: On binlerce yıllık yerleşik toplumların ve yalnızca iki yüzyıllık büyük sanayileşmenin ardından, insan etkinlikleri ve bu etkinliklerin yol açtığı kirlilik, dünyanın iklim sistemi üzerinde geri döndürülemez ve daha önce benzeri görülmemiş değişimlere neden olmuş, dünyanın ekolojik dengesi bozulmuştur (Ponting, 2000: 344). Büyük çaplı teknolojik ve endüstriyel ilerlemeler iki büyük sorun ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, doğal çevrenin aşırı kirlenmesi, diğeri ise, doğal kaynakların aşırı tüketimidir (Özkalp, 1998: 181). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde sözkonusu hususlara duyarsız kalınması mümkün değildir. Örgütler yeniden yapılanır ya da örgütsel değişimi gerçekleştirirken doğal koşulların etkilerini gözönünde bulundurmaları zorundadırlar. Amaç, yapı ve felsefesini buna göre değiştirmeyen örgütler rekabet üstünlüğü sağlayamaz ve piyasa koşullarında tutunamazlar.

Küresel gelişmeler neticesinde artık önemli olan sadece üretmek değil, çevreye zarar vermeyecek şekilde üretmek, daha da önemlisi, geriye dönüştürmek ve tekrar kullanmaktır. Konu hem ekonomik hem de çevresel anlamda hayati derecede önemlidir. Örgütler çevreyle ilgili görev ve sorumluluklarının bilinciyle hareket etmek zorundadırlar. Ulusal ya da uluslararası standartlara uyulmasının gerekliliği örgütlerde değişime neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 46-50). Doğal çevre örgütün sistemini ve işleyişini doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Örgütler koşulların gerektirdiği sosyal sorumlulukları göz önünde

bulundurarak faaliyetlerini planlamak, sosyal çevrenin değer yargılarını tanımak ve onlara saygılı olmak zorundadırlar (Eren, 2003: 71).

2. İçsel Nedenler

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin içerisinde meydana gelen bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin; düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar örgüt içinde çeşitli konularda değişikliklerin yapılmasını gerektirir (Koçel, 2003: 695). Bununla birlikte iç baskılar tek başlarına nadiren temelden bir yeniden düzenlemeye neden olur. Değişikliğin oluşması için güçlü iç ve dış baskıların birleşmesi gerekir. Ayrıca kurumda değişimi isteyen bir iç muhalefetin de bulunması gerekir. İç muhalefet, yürürlükteki ilkelere ve varolan yapıya karşıt görüşte olan, kurumun dış tehditlere karşı hızlı ve planlı olarak karşılık verememesinden rahatsız ve bıkmış olan yöneticiler grubundan oluşabilir (Toffler, 1989: 31). Örgütsel değişime etki eden işletme içi faktörlerden bazıları şöyle sıralanabilir:

Büyüme: Örgütler belirli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırın aşılması durumunda ise değişim gerekli hale gelmektedir (Tüz, 2004: 23). Örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 216). Bir örgütün büyümesi, temel olarak ürettiği ürün ya da hizmetlere talebin artması ve ihtiyaç duyduğu kaynakları kolayca bulabilmesine bağlıdır.

Bir değişim biçimi olarak büyüme, özellikle de hacim olarak büyüme, geçmiş dönemlerin bir paradigmasıdır. Koşulların yavaş değiştiği ve örgütün ürettiği ürün ya da hizmetlere talebin artmaya devam ettiği durumlarda büyüklük sorunlar yaratmayabilir. Ancak, hızlı değişen koşullarda, özellikle talebin değişkenlik gösterdiği, teknolojik değişmelerin hızlı olduğu ve rekabetin şiddetli olduğu durumlarda büyük olmak yerine daha hızlı ve esnek olmak gerekir. (Özkara, 1999: 143).

Küçülme: Küçülme, örgütsel bir değişim olup, bir anlamda, örgütsel etkinliğe katkısı olmayan örgütsel unsurların ortadan kaldırılması ve böylece örgütlerdeki pozisyonların / işlerin ve işgörenlerin planlı bir biçimde elenmesidir. Örgütün performansını, verimliliğini ve etkinliği iyileştirmek amacıyla, işgücünü sistematik bir şekilde azaltmak için yönetimin bilinçli ve amaçlı örgütsel faaliyetleridir. Ancak örgütsel küçülme sadece işgücü azaltma ile ilgili değildir (Ölçer, 2008: 430).

Örgütsel küçülme, örgüt yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler çerçevesinde personel sayısının, maliyetlerin, işlerin ve süreçlerin azaltılmasıdır. Küçülmenin amaçları; maliyeti düşürmek, verimliliği artırmak, karar sürecini hızlandırmak, haberleşmeyi iyileştirmek, örgütü güçlendirmek, sinerji yaratmak, esnek ve güçlü bir örgüt oluşturmak olarak sayılabilir. Ancak küçülme bünyesinde birtakım sorunları da taşımaktadır. En önemli sorun, personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir biçimde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2003: 429-430). Küçülmenin örgüte beklenen faydaları sağlayabilmesi için, küçülmenin yol açabileceği sorunlara karşı gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu da ancak planlı bir değişim yönetimi sayesinde mümkündür.

Kurum Birleşmeleri: Kurum birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim ihtiyacı daha fazladır. Satın alınan kurum ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini

kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabilecektir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Kurum birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilir; bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenleme ihtiyacı hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 216). Kurum birleşmeleri örgütün yeni baştan reorganizasyonunu gerektirebilir. Her örgütün amaç, hedef ve sahip olduğu kaynaklar ile içinde bulunduğu şartlara göre değişimin boyutu ve hızı belirlenir. Böyle bir değişimi planlamadan yönetmek oldukça güçtür.

Tepe Yönetimin Değişmesi: Tepe yöneticisinin değişmesi sonucunda yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, işgörenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir (Çetin, 2008: 126). Diğer yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler neticesinde patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçilmiştir. Yönetim anlayışındaki bu değişim, örgütte pek çok değişikliğin yapılmasına yol açar (Tüz, 2004: 22-23).

Örgütsel değişimi gerçekleştiren tepe yöneticinin değişmesiyle, yerine gelen yeni yöneticinin mevcut durumu daha iyiye götürme ve değişiklikleri başlatma ve sürdürme yeteneği olmadığı durumlarda, örgütsel işleyiş kesintiye uğrayabilir. Diğer yandan, yeni yönetici örgütün amaçlarını, yapısını, teknolojiyi, süreçleri, değerleri ve işgörenlerin rollerini değiştirebilir. Ayrıca, öğrenme ve bilişim teknolojisinin de desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişim, ihtiyaç duyulan örgütsel alanlarda değişimin başlatılmasını, uygulanmasını ve yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirebilir (Özkara, 1999: 42-43).

Örgütsel Yetersizlikler: Kurumlardaki örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel yetersizlikler; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, aşırı merkezcil yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirsizliği, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksekliği, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 217).

Çalışanların Değişim Talepleri: Teknolojik gelişmeleri takip eden, kendini geliştiren ve bu yenilikleri kullanabilen çalışanlar örgütsel değişimi talep eder. Örgütteki yüksek nitelikli çalışanlar değişime destek verir ve örgütün yeniden yapılanmasını ister. Gelişmeye ve yeniliğe kapalı, eski üretim ya da yönetim biçimini benimseyen ve ondan faydalanan çalışanlar ile aralarında gerginlikler ve çatışmalar baş gösterir. Örgüt lideri, değişim ve yenilik taraftarı çalışanların desteğiyle değişimi daha kolay gerçekleştirebilir. Örgüt yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyarken, değişime uyum sağlamada yetersiz kalan ve bütün çabalara rağmen değişim sürecini desteklemekten kaçınan ya da değişim sürecine direnç gösteren çalışanların işlerine son verme zorunluluğu hissedebilir.

Nitelikleri yüksek işgörenler yüksek ücret, rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, iyi insan ilişkileri ile tanınma, onaylanma, özerk olabilme, sorumluluk alabilme ve niteliklerini geliştirebilme imkânlarına sahip olabilmeyi arzu ederler. İşgörenlerin bu tür istek ve beklentilerinin güçlü bir biçimde ifade edilmesi, örgütün yapısında ve yönetim biçiminde değişimi gerekli kılar. Diğer yandan çalışanların merkezî yapılanmadan adem-i merkezî yapılanmaya geçilmesi talepleri ile örgütün karar alma mekanizmalarında aktif rol oynama istekleri örgütsel değişimi tetikleyebilir. Nitelikli çalışanlar örgütteki anti-demokratik uygulamalara açık ya da gizli direnirken, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışını destekler.

Böylece örgütteki donanımlı bireylerin arzu ettiği değişim onların destekleriyle daha kolay gerçekleştirilebilir (Özkara, 1999: 51).

G. Değişime Direnmenin Nedenleri

Değişim, genel anlamda, “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi” ifade etmektedir. Direnç ise, bir gücün etkisine karşı koyan güç, ya da mukavemettir (Şimşek vd., 2008: 420). Değişimin yaşandığı zamanlarda çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da olumsuz olabilir (Töremen, 2002: 185-202). Değişim statükoyu bozar, bilinenden uzaklaştırır ve alışıldandan vazgeçmeyi gerektirdiği için rahatsız edicidir ve çalışanlar tarafından dirençle karşılanır. İnsanların değişime direnme nedenlerini dört kategoriye ayırmak mümkündür:

▪ **İşle İlgili Nedenler:** Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu ve maliyet yüksekliği.

▪ **Kişisel Nedenler:** Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, başarısız olma endişesi, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, daha önceki kişisel tecrübeler, kendine güvenmeme (Koçel, 2003: 700-704).

▪ **Sosyal Nedenler:** Değişimin amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi öneren ya da uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik, yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu, değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı, dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama, değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması (Budak ve Budak, 2004: 548).

▪ **Örgütsel Nedenler:** İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı, ekip çalışmasının olmayışı, amaca yönelik olarak örgütlenmeyen grupların varlığı, güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları ya da anlaşmamaları ile önceki başarısız değişim çabaları (Şimşek vd., 2008: 423).

H. Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler

Değişim az ya da çok bir dirençle karşılaşır. Ancak bu direnci azaltmak veya gidermek için çeşitli yöntemlerden yararlanmak mümkündür. Seçilen değişim yaklaşımı, çalışanlara net avantajlar sağlamalıdır. Çalışanların kendi değişim süreçleri olduğu, değişime istekli ve destek olmalarının biraz da buna bağlı bulunduğu unutulmamalıdır (Werkman, 2009: 668). Çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan direnmenin azaltılmasında başvurulabilecek yöntemler şöyle özetlenebilir (Stoner ve Wankel, 1986: 359-360; Sandelands vd., 2010: 81):

İletişim ve Eğitim: Değişim yönetimi sürecinde gerekli konuları ortaya çıkarmak için, diyalog yoluyla uygun bir iletişim kurulmalıdır. Çalışanların ve değişimi isteyenlerin fikirlerini birbirlerine iletmelerini mümkün kılan bu iletişim, değişim süreci açısından çok önemli bir unsurdur. İletişim bilinmezliği ve kargaşalığı azaltır. Diyalog yoluyla bilgi verilmesi değişim yönetiminde çok gerekli olmakla birlikte, yeterli değildir (McHugh, 1997: 358-359). Değişimle ilgili bilgiler paylaşılmalıdır; bilgiler, değişim zamanı ve hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken adımlarla ilgili olmalı ve çalışanları değişime hazırlamak için kullanılmalıdır (Werkman, 2009: 668).

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 (Hussey, 1997: 41-44). Değişen çevreye ve toplumsal taleplere cevap verebilmenin en etkili yolu eğitimden geçer. Artan taleplerin yerine getirilememesi örgütte korku yaratır. Bunu stres ve hayal kırıklığı izler; böylece sıkıntı ve stres, değişime direnç oluşturur (Schumacher, 2010).

Katılım ve Destekleme: İnsan ilişkilerini temel alan katılımcı yaklaşım; insanın bilgi, beceri ve deneyim gibi temel değerlerini kullanmak ister (Werkman, 2009: 667-668). Değişime konu olan ve değişimden etkilenecek olan kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları, değişim sürecinde ortaya çıkması muhtemel pek çok sorunun oluşmasını engeller. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2003: 706). Katılım yöntemi, pek çok durumda değişime direnişi azalttığı gibi değişimin benimsenmesini de sağlayabilir. Destekleme, özellikle güvensizlik ve bilinmezliğin oluşturduğu korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkilidir. Eğer çalışanlar yeni tekniklere ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim vermesi, duygusal destek sağlaması ve hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir (Özkalp ve Kirel, 2004: 213). Böyle bir davranış aynı zamanda değişimin başarıyla yönetilmesini sağlar.

Pazarlık ve Taviz Verme: 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 (Şimşek ve Akın, 2003: 310-312). Taviz verme yönteminde, değişikliğe direnç gösteren kişilere karşı tavizler vererek sürece katılmaları sağlanır. Değişimle ilgili uygulamalarda, önemli görevleri bu kişilere vererek onlardan yararlanmak mümkündür (Tüz, 2004: 74). 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.

Tehdit ve Baskı: 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 (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 222-223). 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).

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ilerde daha büyük sorunlar çıkabilir (Koçel, 2003: 707). Manipülasyon tekniği, bir nevi gizli etkileme tekniğidir. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler ile dedikodu yaymak, değişikliği kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Ancak bu yöntemlerin zorunlu hallerde kullanılması gerekir (Özkalp ve Kirel, 2004: 213). Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile

ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Şimşek vd., 2008: 426).

Değişimi Planlama ve Deneme Amaçlı Uygulama: Planlı değişimin en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla değişimin başarılmasıdır (Tüz, 2004: 70). Değişime direnme doğal ve beklenen bir şey olduğundan çalışanların tepkileri için bir plan dahilinde hazırlık yapılmalıdır. Planlı bir değişim, direnci azaltmada ya da gidermede son derece etkilidir (Pritchard, 2010). Genel nitelikteki önemli ve büyük değişiklik, yenilik ve düzenlemelerin, tüm örgütte uygulanmasına geçilmeden önce küçük bir birim ya da bölgede denenmesi gerekir. Böyle bir yaklaşım değişimin başarısını artırır (Hitt vd., 2009: 26). Ayrıca bu tür bir uygulama, örgütsel değişimin başarıyla yönetilebilmesi için son derece önemli bir deneyim kazanılmasını sağlar. Çalışanların deneme aşamasındaki tutum, tavır ve davranışları ile değişime karşı direnme sebepleri belirlenebilir ve gerekli önlemler alınabilir. Ayrıca alınan bu önlemlerin doğurduğu sonuçlar tespit edilebilir.

Tahmin Yöntemi: Bu yöntem direnişi tahmin etmek ve sebeplerini ortadan kaldırmak suretiyle uygulanır. Eğer direnişle karşılaşılacak alanlar bilinirse, onları ortadan kaldırmak için gerekli tedbirler alınabilir. Birey, değişim yüzünden işinden olma, meslekî yönden yetersiz duruma gelme ya da mevkisini kaybetme tehlikesi gibi kuşkular duyuyorsa direniş yolunu seçer. Değişme sonucunda bu tür bir gelişmenin meydana gelmesi söz konusu değilse, durum çalışanlara açıkça ifade edilebilir. Bilgisizlik, iletişim eksikliği ya da yönlendirme sonucu meydana gelmesi muhtemel direniş daha meydana gelmeden ortadan kaldırılabilir (Yeniçeri, 2002: 126).

Ekonomik Teşvik Tedbirleri: Ekonomik kaybı olmayan çalışanların değişimi benimsemeleri daha kolay olur. Bu nedenle onların tüm kazanımları korunmalı ve değişim nedeniyle ekonomik kayıplara uğramamaları için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ekonomik yönden endişesi giderilen ve tatmin edilen çalışanlar, değişim uygulamalarını sabote etmekten kaçınırlar. Diğer yandan değişim sürecini destekleyen, sorumluluk alan ve başarısı için katkıda bulunan çalışanların maddî olarak ödüllendirilmesi de diğer çalışanların bu sürece destek vermelerini sağlayabilir.

Değişime Direnci Önleyebilecek İlkeler: Değişimi önleyebilecek yöntemlerin yanı sıra değişim sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı temel ilkeler mevcuttur. Değişimin uzun ömürlü olması ve başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Ancak alışkanlıklarını, düşünce yapılarını ve kalıplarını değiştirmek istemeyen çalışanlar değişime karşı direnirler. Bu direncin ortadan kaldırılabilmesi için örgütsel iklim ve ortamın değişimi destekleyecek bir hale getirilmesi ve gerekli bir takım ilkelerden yararlanılması gerekir. Değişime karşı oluşan direnci azaltabilmek için dikkat edilecek ilkeler şöyle sıralanabilir: Değişim üst düzey yetkililer tarafından desteklenmeli, çalışanların yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olmalı, çalışanların değerleriyle uyumlu olmalı, onlara yeni yaşantılar ve deneyimler sunmalıdır. Değişime çalışanların katılımı sağlanmalı, değişim revizyona açık tutulmalıdır. Oybirliğine dayalı bir grup kararıyla gerçekleştirilmesi gereken değişim, çalışanlara özgürlüklerini kaybetme korkusu yaşatmamalı, değişim sürecinde yanlış anlaşılmaları önlemek için geri bildirim alınmalıdır (Erdoğan, 2004: 75). Değişime gitmek için güçlü bir örgütsel ihtiyaç bulunmalı, uygun bir hazırlık süreci yaşanmalıdır. Çalışanların ihtiyaçları ve örgütsel güçleri hesaba katılmalı, uygun bir ödüllendirme sistemi kurulmalı, yüksek dereceli bir iletişim sağlanmalıdır (Şimşek ve Akın, 2003: 336-337). Örgütsel bağlılık ve güven ortamı oluşturulmalı, işbirliğine ve takım çalışmasına yer verilmelidir (Yüksel, 2001: 155). Değişim sürecinde esnek ve uyumlu olunmalı, değişime olan bağlılık ve inanç sürekli

olarak gösterilmeli, değişim için uğraşanlar sürekli motive edilmelidir (Maxwell, 1998: 93-94). Yeni beceriler ve davranışlar için uygun eğitimler sağlanmalı, yaratıcı düşünmeye ve davranmaya cesaretlendirilmeli, planlı değişim süreci sürekli kontrol edilmelidir (Barutçugil, 2004: 238-242).

I. Değişimin Örgütlerde Neden Olduğu Sorunlar

Her yeni süreç gibi değişim de örgütlerde bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların bilinmesi değişim sürecinde ortaya çıkacak olumsuzlukları gidermek açısından son derece önemli ve gereklidir (Tüz, 2004: 57). Değişimle ilgili olarak duyguları farklı ve kafası karışık olan çalışanların korku ve endişeleri giderilmelidir (Basım vd., 2009: 42). Değişim sürecinde meydana gelen sorunlar, genellikle duygusal içeriklidir. Değişim karşısında çalışanlar çeşitli duygusal çöküntüler yaşar. Çalışanlarda, yabancılaşma, kötümserlik, korku, gerginlik, motivasyon kaybı, bıkkınlık, endişe, genel bir ilgisizlik ve durgunluk meydana gelir. Bunun sonucunda da örgütün verimliliğinde ve üretim kalitesinde düşüş, çatışmalarda artış, işlerde yavaşlama gibi sorunlar görülür (Coroğlu, 2003: 92-93). Örgütsel sorunlardan bazıları şöyle özetlenebilir:

Yabancılaşma: Değişimin bir parçası olamayan ya da uyum sağlayamayan birey örgüte yabancılaşmaya başlar. Amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik duygusu, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanımı, yeni tercih ve kararlara yönelmeme gibi davranışlar yabancılaşma belirtileridir (Eroğlu, 2007: 469). Örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan yabancılaşma; motivasyon eksikliği, iş kazalarının, hastalıkların, teknik arızaların ve devamsızlığın artması ile çatışmaların yoğunlaşması gibi sorunlara sebep olabilir. Yabancılaşma çoğu kez çatışmanın alt yapısını oluşturur. Bazen çatışma sonucunda da yabancılaşma oluşabilmektedir (Yeniçeri, 2002: 132-134).

Çatışma: Örgütsel değişim taşların yerinden oynaması sebebiyle örgütte çeşitli çatışmalara sebep olur. Değişim yönetiminin yetersizliği ise bu çatışmaları artırır ve yoğunlaştırır (Kırel, 2008: 18). Çatışmanın çözümünde kullanılan yöntemler; geciktirme, inandırma, yumuşatma, sorun çözme, oyalama, kaçınma, meşgul etme, güç kullanma, örgütsel önlemler alma, ortak düşman saptama, davranış değiştirme, politik araçlar kullanma, yüce amaçlar saptama, örgütsel ilişkileri değiştirme, bilmezlikten gelme ya da kayıtsızlık, pazarlık etme ve uzlaşma, hakeme başvurma, çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi, kaynakların artırılması şeklinde sayılabilir (Ertürk, 2000: 232-236). Çatışma kültürünün yaygınlaştığı bir örgüt, üretmek yerine enerjisini çatışma için harcar. Bu durum, değişimi gerçekleştirmek suretiyle etkinliğini ve verimliliğini artırmak isteyen örgütü başarısızlığa götürür. Çatışma, çalışanların bilgi, birikim, yetenek ve deneyimlerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını engeller. Böylece örgütsel kaynaklar israf edilmiş örgütsel değişim de başarısızlıkla sonuçlanmış olur.

Stres: Değişim getirdiği bir dizi belirsizlikle stres kaynağı olmaktadır. Çalışma ortamları, menfaat çatışmalarının yoğun olarak yaşandığı ortamlardır. İşin stres kaynağı haline gelmesi hem bireyden hem işin niteliğinden hem de içinde bulunulan iş ortamından kaynaklanabilir. Çatışmaların artması, iş kaybetme korkusu, örgütsel değişim, iş sahiplerinin sorumluluğundaki değişmeler, güç dengelerindeki değişmeler, genel karmaşa gibi faktörler, iş stresinin temel kaynaklarıdır (McHugh, 1997: 346). Örgütsel değişim, olumsuz durumlar, yetersiz yöneticiler, zayıf iş örgütlenmesi, örgüt kültürü ve örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar her zaman strese neden olabilir. Çalışanlar strese karşı; saldırganlık, gerileme,

bastırma, geri çekilme ve ısrarcılık olmak üzere beş tür savunma mekanizması uygular (Kirel, 2008: 38-39). Stres, bireyin örgütsel amaç ve hedefleri için harcaması gereken enerjisini yok eder. Değişimi gerçekleştirmek isteyen örgütler stres kaynaklarını ortadan kaldırmak zorundadırlar. Böylece stresin neden olduğu pek çok örgütsel sorunun da önüne geçilmiş olur.

Direnme: Değişim tehlikeli bir girişimdir. Her değişme örgütün yarar, çıkar, otorite, yükselme ve statü ilişkilerini yeniden düzenler. Eski düzenden yararlananlar değişimin meydana getirdiği yeni düzene düşmanca bir tavır içine girebilir ve değişimi meydana getirenleri, ilerde örgütün başına gelecek bütün yıkımların ve sorunların sorumlusu olarak gösterirler (Yeniçeri, 2002: 100). Değişim karşısında direnişin türü, meydana gelen değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin beklenti ve yapılarına bağlı olarak değişir. Bireyin değişim karşısındaki genel tutumu ve tepkisi; kabul (İsteyerek yardımlaşma arzusu, yardımcı olma, yönetimin baskısı altında yardımlaşma), kayıtsız kalma (pasif kalma, hiç ilgilenmeme, yalnızca söyleneni yapma, öğrenmeme), pasif direnç (mümkün olduğu kadar iş yapmama, işi yavaşlatma, bilerek yanlış yapma, bozma) ve aktif direnç (sabotaj, işten ayrılma) olarak özetlenebilir (Yeniçeri, 2002: 104-105). Örgütsel değişim, direnç kaynaklarının yok edilmesi ve bireylerin desteğinin kazanılması ile başarılı olabilir. Değişimi yönetebilmek için oluşabilecek direnç türlerini ve tedbirlerini önceden planlamak, direnebilecek birey ya da grupları da göz önünde bulundurmak gerekir.

Kriz: Kriz; örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratır. Kriz, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2009: 276). Kriz dönemlerinde örgütün alt sistemleri arasında bağlar zayıflamış, örgüt iklimi ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak, değişen çevre şartlarına uygun duruma getirilmesi ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi gerekir (Budak ve Budak, 2004: 574). Kriz örgütün yenilenmesinde önemli bir oynar. Krizin fırsata dönüştürülmesi mümkündür. Kriz çıkmadan önce mutlaka, muhtemel kriz durumları belirlenmeli ve krize karşı çeşitli stratejiler geliştirilmelidir. Kriz, örgütün çevresine uyum sağlayamamasından kaynaklanabileceği gibi örgütsel değişimin başarısızlığı sonucu da gerçekleşebilir. Krizin bizatihi kendisi değişim yönetiminin konusu olup radikal kararlar ve değişiklikler gerektirebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Değişim örgütler için kaçınılmaz bir olgudur. Örgütsel başarı bu değişimin başarılı bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Değişime uyum sağlamak ve onu yönetebilmek için planlı bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Öncelikle değişimin amaçları ile ne tür bir değişime ihtiyaç duyulduğu tespit edilmeli, daha sonra değişimin nedenleri, boyutları ve yöntemleri üzerinde durulmalıdır. Örgütsel amaçlar; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratikleştirmek olabileceği gibi örgütün sürekliliğini, gelişmesini ve çevresine uyumunu sağlamak, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek de olabilir. Bu amaçların yanısıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır. Değişimin türü ise örgütsel ihtiyaçlarla ilgilidir. Değişimin; planlı-plansız, makro-mikro, proaktif-reaktif, aktif-pasif, anî-zamana yayılmış ve evrimci-devrimci türlerinden hangisinin benimseneceğine karar verilmelidir.

Örgütsel değişimin hangi boyutlarda gerçekleştirileceği değişimi yönetmenin en önemli hususlarından birisidir. Örgütün kaynak ve imkânlarını aşan düzeyde bir değişime girişmek, örgütün daha başlangıçta başarısızlığa mahkûm edilmesi demektir. Örgütsel değişim;

teknoloji ve örgütsel yapıyı, örgüt kültürü ve insan kaynaklarını, süreç ve yöntemler ile çalışma koşullarının değiştirilmesini kapsayabilir. Bu alanların tümünde bir değişikliğe gidilebileceği gibi bazı alanlarda yoğunlaşmayı tercih etmek de mümkündür. Diğer yandan bir alanda yapılacak değişimin örgüte kazandıracığı ivmeden yararlanmak için diğer alanlardaki değişimi sonraya bırakılabilir. Bu tamamen ihtiyaç duyulan değişim ihtiyacı, alanları ve örgütün kaynakları ile ilgili bir husustur.

Değişimi gerçekleştirme yöntemi yönetim anlayışının bir sonucudur. Diğer yandan değişimin aciliyeti de bu hususta karar vermeye etki eden bir diğer faktördür. Evrimsel, devrimsel, geleneksel ve planlı değişim yöntemlerinden birisi uygulanabilir. Değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için planlanması gerekir. Örgüt evrimsel ya da devrimsel değişim yöntemlerinden birisini de benimsese değişim sürecinin planlanmasına ihtiyaç vardır. Planlanmayan değişim başarısızlığa mahkûmdur. Örgütü değiştirmeye zorlayan nedenler ise dışsal ve içsel nedenler olarak ayrılabilir. Dışsal nedenler; teknolojik, siyasal, ekonomik, toplumsal ve doğal koşullar ile küreselleşme olarak sayılabilir. İçsel nedenler ise; büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetiminin değişmesi, örgütsel yetersizlik ve çalışanların değişim talepleridir.

Değişim genellikle dirençle karşılaşır. Çünkü yerleşmiş pek çok usul, yöntem ve hareket tarzını değiştirir. Çalışanların alışılmış düzenini bozan ve belirsizlik yaratır; bu nedenle de değişim dirençle karşılaşır. Değişime direnmenin; kişisel, sosyal, örgütsel ve işle ilgili nedenleri vardır. Çalışanların değişime karşı dirençlerini gidermeden ya da ortadan kaldırmadan değişimin başarıyla yönetilmesi söz konusu olamaz. Bu bağlamda direnmeyi önlemek için; iletişim ve eğitim, katılım ve destekleme, pazarlık ve taviz verme, tehdit ve baskı, motivasyon ve kooptasyon, değişimi planlama ve deneme amaçlı uygulama, ekonomik teşvik tedbirleri ve tahmin etme yöntemlerinden yararlanmak mümkündür.

Örgütsel değişim pek çok örgütsel soruna yol açabilir. Bunlardan bazıları; yabancılaşma, çatışma, stres, direnme ve kriz olarak sayılabilir. Örgütsel enerjiyi tüketen bu sorunlar çözülmeden örgütsel değişim gerçekleştirilemez. Değişim yönetimi, değişim süreci başlamadan önce iyi bir planlama yaparak, bu sorunları daha ortaya çıkmadan engellemek ve ortaya çıktığında da etkili tedbirler alarak çözmek zorundadır. Örgütsel değişim oldukça zor ve sıkıntılı bir süreçtir; beklenmedik gelişmeler yaşanabilir ve değişime etki eden faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Örgütsel değişim kendi haline bırakılamaz, onun planlanması ve yönetilmesi gerekir. Aksi takdirde örgütsel kaynaklar israf edilir ve örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanamaz. Böylece örgütsel başarısızlık kaçınılmaz olur.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK (2002), **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülte Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- AKTEL, Mehmet (2003), **Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi**, Asil Yayınları, Ankara.
- AL, Hamza (2002), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- ATAMAN, Göksel (2009), **İşleme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.

- AYKAÇ, Burhan (1991), “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, Haziran.
- BARANSEL, Atilla (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.I, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BASIM, H. Nejat, Harun ŞEŞEN, Fatih ÇETİN (2009), “Değişim ve Örgütler”, **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- BLANCHARD, Ken, Terry WAGHORN (1997), **Geleceği Yönetmek**, (Çev. Mehmet Özcan), İstanbul, Yönetimi Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul.
- BOLAT, Tamer, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Oya İnci BOLAT ve Barış ERDEM (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara.
- BOTTOMERE, T. B. (ty.), **Toplum Bilimi**, (Çev. Ünsal Oskay), 3. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- BUDAK, Gülay, Gönül BUDAK (2004), **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir.
- BUDAK, Gönül (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- BUZAN, Tony, Tony DOTTİNO, Richard ISRAEL (2001), **Akıllı Lider**, (Çev. Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul.
- COROĞLU, Coşkun (2003), **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÇETİN, Canan (2008), **Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- DAHL, Robert A. (2001), **Demokrasi Üstüne**, (Çev. Betül Kadioğlu), Phoenix Yayınları, Ankara.
- DAUPHİNAİS, G. WILLİAM, Grady MEANS, Colin PRİCE, (2000), **Wisdom of the CEO**, (Ed. Hardcover), Publisher: John Wiley & Sons.
- DAVİS, Keith (1988), **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (2008), **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (2000), **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun), 2. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- DUCK, Jeanie Daniel (1999), “Değişim Yönetimi”, **Değişim**, (Çev. Meral Tüzel), MESS Yayınları, İstanbul.
- DÜREN, A. Zeynep (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul.

- EKİCİ, Kenan Mehmet, Alpaslan YÜCE (2008), “Stres ve Stres Yönetimi”, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, (Ed. Kenan Mehmet Ekici, Tarık Zeki Şahim), Savaş Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, Mustafa (2000), **Demokrasi Laiklik Resmi İdeoloji**, 2. Baskı, Liberte Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan (2004), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- EROĞLU, Feyzullah (2007), **Davranış Bilimleri**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2003), **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1491, Eskişehir.
- EREN, Erol (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- GARVİN, D. A. (1993), “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, No 4, July-August, p.78-91.
- GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GÜZELCİK, Ebru (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- HEYWOOD, Andrew (2007), **Siyasi İdeolojiler**, (Çev. Ahmet Kemal Bayram, Özgür Tüfekçi, Hüsamettin İnaç, Şeyma Akın, Buğra Kalkan), Adres Yayınları, Ankara.
- HEYWOOD, Andrew (2006), **Siyaset**, (Çev. Bekir Berat Özipek vd.), Liberte Yayınları, Ankara.
- HİTT, Michael A., J. Stewart BLACK, Lyman W. PORTER (2009), **Management**, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- HODGETTS, Richard M. (1997), **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, (çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), 5. Basımdan Çeviri, Der Yayınları, İstanbul.
- HUSSEY, D. E. (1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul.
- İNCE, Mehmet, Aykut BEDÜK (2006), “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri” **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, (Ed. Özcan Yeniçeri), IQ Kültür Sanat Yayınları, İstanbul.
- KIREL, Çiğdem (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (MOBBING) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No.1806, Eskişehir.
- KİNİCKİ, Angelo, Brian K. WILLIAMS (2008), **Management: A Practical Introduction**, Third Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- MAXWELL, John C. (1998), **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çev. Selim Yeniçeri), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- MCHUGH, Marie (1997), “The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 10, No.4.
- ÖĞÜT, Adem (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖKMEN, Mustafa (2009), “Sürekli Değişme ve Gelişme Sürecinde Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler”, **Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları**, (Ed. Kemal Görmez-Mustafa Ökmen), Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖLÇER, Ferit (2008), “Örgütsel Küçülme”, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, (Ed. Adnan Özyılmaz-Ferit Ölçer), Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÖZDEMİR, Servet (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- ÖZKARA, Belkıs (1999), **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL (2004), **Örgütsel Davranış**, (Ed. Enver Özkalp), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1468, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver (1998), “Toplumsal Tabakalaşma ve Değişme”, **Davranış Bilimlerine Giriş I**, (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1027, Eskişehir.
- PONTING, Clive (2000), **Dünyanın Yeşil Tarihi: Çevre ve Uygarlıkların Çöküşü**, (çev. Ayşe Başcı-Sander), Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- PRITCHARD, Brian (2010), “Change Management from An Engineers Perspective” Change Management, <http://irc.queensu.ca/articles/engineers-perspective>, (Erişim tarihi: 8 Ağustos 2010).
- ROBBİNS, Stephan P., DAVID A. DECENZO (2008), **Fundamentals of Management**, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ (1998), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer TOKOL (2009), **İşletme**, 7. Baskı, (yky), Bursa.
- SAĞLAM, Mehmet (1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Yayın No:185, Ankara.
- SANDELANDS, Lloyd, STEPHEN M. Ross, Ann ARBOR (2010), “The Play of Change”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 23, No. 1.
- SARIBAY, Ali Yaşar (2000), “Küreselleşme Postmodern Uluslaşma ve İslam”, **Global Yerel Eksende Türkiye**, (Der. E. Fuat Keyman-Ali Yaşar Sarıbay), Alfa Yayınları, İstanbul.
- SELÇUK, Sami (1999), **Demokrasiye Doğru**, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.
- SCHUMACHER, Wolf D. (2010), “Change Management Intervention Models Cont.” Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm> (Erişim tarihi:11 Ağustos 2010).
- STONER, James A. F., Charles WANKEL (1986), **Management**, Third Edition, Prentice Hall International Edition, New Jersey, Printed in the United States of America.

- ŞİMŞEK, M. ŞERİF, H. Bahadır AKIN (2003), **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK (2008), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- TANNENBAUM, Donald, David SCHULTZ (2008), **Siyasi Düşünce Tarihi**, (Çev. Fatih Demiri), 4. Baskı, Adres Yayınları, Ankara.
- TOFFLER, Alvin (2008), **Üçüncü Dalga**, (Çev. Selim Yeniçeri), Koridor Yayınları, İstanbul.
- TOFFLER, Alvin (1989), **Uyumlu Şirket**, (Çev. Yakut Güneri), İlgi Yayınları, İstanbul.
- TOFFLER, Alvin (1992), **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, (Çev. Belkıs Çorakçı), Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul.
- TOLAN, Barlas (1975), **Toplum Bilimlerine Giriş**, (yty.), Ankara.
- TORTOP, Nuri, Eyüp G. İSBİR, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN, M. Akif ÖZER (2007), **Yönetim Bilimi**, 7. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- TÖREMEN, Fatih (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:1, Elazığ, s.185–202.
- TUTAR, Hasan (2000), **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TÜZ, Melek (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- UYGUR, Akyay, Ramazan GÖRAL (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- VRİES, Manfred Kets de (2007), **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev. Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi (2002), **Değişim Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YAZICI, Erdinç (2001), “Endüstri İlişkileri Sisteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 3.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- WERKMAN, Renate A. (2009), “Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, No. 7.
- WHITE, Leroy (2000), “Changing the whole system in the public sector”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, No. 2.
- WHITE, Rupert Eales (1998), **Takım Lideri**, (Çev. Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.