

TC.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
NEDEN OLABİLECEĞİ SORUNLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

YASEMİN SİLAHYÜREKLİ AYIK

İSTANBUL, 2017

TC.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLGİLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN
NEDEN OLABİLECEĞİ SORUNLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

YASEMİN SİLAHYÜREKLİ AYIK

**Tez Danışmanı
PROF. DR. ESİN CAN**

İSTANBUL, 2017

TC.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLGİLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Çalışanlar Açısından Örgütsel Değişimin Neden Olabileceği Sorunlar
Üzerine Bir Çalışma
Öğrencinin Adı Soyadı: Yasemin SİLAHYÜREKLİ AYIK
Tez Savunma Tarihi: 09.01.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Esin CAN
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN

Üye
Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

Üye
Prof. Dr. Tunç BOZBURA

ÖZET

ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDEN OLABİLECEĞİ SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin Silahyürekli Ayık

Genel İşletmecilik Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can

Aralık 2017, 68 sayfa

Yakın geçmişte rekabet üstünlüğünü firmalar insan kaynakları ile elde etmişlerdir; fakat günümüzde bu kaynakta artık gittikçe yetersiz kalmaya başlamıştır. Teknolojide son dönemlerde yaşanan hızlı gelişimler ve sıkça ismini duyduğumuz Endüstri 4.0 ile mevcut kaynaklar şekil değiştirmişlerdir, şirketler artık yatırımları bilgi teknolojileri departmanına doğru yapmaktadırlar.

Geçmişten günümüze insanlar değişimin bir parçası olmuş ya da olması için dışarıdan desteklenmiştir. Birçok sektör ve hatta iş kolunda değişim görülmekte olup bunun çalışanlar, üst yönetim ve şirket tarafından farklı anlamlar ifade etmektedir. Çalışanlar için değişim korkutulan, tedirgin eden ve var olan konfor alanının bozulması anlamına gelmektedir, oysa bu süreç üst yönetim için kaçınılmaz; şirket içinse mevcut olan trendi takip etmek, çağın dışında kalmamaktan öte olmamaktadır. Tüm bu birbirini takip eden süreçlerde çalışanlar ne hissetmektedir ve nasıl tepki göstermektedir. Korku onları şirkete olan güvenlerini sarsmakta mıdır? Yoksa var olan değişim ile değişmek, değişikliğe ayak uydurmak çalışanlar açısından daha kolay bir süreç midir?

Bu çalışmada çalışanlar açısından örgütsel değişimin neden olabileceği sorunlara değinilmiştir. Yapmış olunan anket çalışmasında, çalışanların vermiş oldukları cevaplarla bu değişimin ne kadarının farkındalar ve ne kadarını bildiklerinin farkındalığı ölçümlenmiş olup; yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve kuşak farkının örgütsel değişime ne derece etki ettiği gözlenmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 21.0 yardımıyla çözümlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, İnsan Kaynakları.

ABSTRACT

A RESEARCH BASED ON THE PROBLEMS THAT ORGANIZATIONAL CHANGE CAN CAUSE WITH REGARD TO EMPLOYEES

Yasemin Silahyürekli Ayık

Master of Business Administration Programme

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Esin Can

December 2017, 68 pages

In the recent past, companies have acquired competitive advantage with human resources; however nowadays this source is also becoming increasingly inadequate. Alongside with the rapid developments in technology and Industry 4.0, which we hear about frequently, existing resources transformed and companies started to make their investments towards the information technology department.

From past to present, people have been part of the change, or they were supported to be from outside. The change is now spread to various sectors and bussiness lines; and it has different meanings for employees, senior management and company. For employees, change means fear, disturbance and deterioration of the existing comfort zone, whereas this process is inevitable for senior management; and nothing but tracking the current trend for the company, for the purpose of keeping up with the new age. So, how does these successive processes make employees feel like and how do they react towards them? Does fear break the trust that employees feel towards the company? Or else; is it a much simpler and preferable process for employees to get along with the change?

This study puts forward the problems that organizational change may cause for employees. In the survey, analysis of the answers taken by employees demonstrates how much they knew and were aware of this change, and in what degree, factors such as age, gender, seniority and generation difference, influence organizational change.

The data used in the research were transferred to the computer environment and analyzed with the help of SPSS 21.0.

Keywords: Change, Organizational Change, Human Resources.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	1
2. KOnu İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
2.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTLER	3
2.1.1 Değişim Kavramı.....	3
2.1.2 Değişimin Tanımı	3
2.1.3 Değişimin Örgüt ile İlişkisi.....	4
2.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI	4
2.2.1 Örgütsel Değişimin Tanımı	5
2.2.2 Örgütsel Değişimin Amacı.....	6
2.2.2.1 Örgütsel değişimin, örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları ...	7
2.2.2.2 Örgütsel değişimin örgütün yapısal unsurlarına ilişkin amaçları.....	7
2.2.2.3 Örgütsel değişimin örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları.....	7
2.2.3 Örgütsel Değişimin Önemi	8
2.2.4 Örgütsel Değişimin Nedeni.....	8
2.3 ÖRGÜTLER ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN DEĞİŞMELER	9
2.3.1 Sosyal Değişme	9
2.3.1.1 Sosyal değişme zaman ilişkisi.....	10
2.3.2 Teknolojik Değişme.....	10
2.3.2.1 Teknolojik değişimin işletmeler bakımından önemi.....	11
2.3.3 Toplumsal Değişme	12
2.3.4 Ekonomik Değişim	13
2.4 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ	14
2.4.1 Planlı Değişim – Plansız Değişim	14
2.4.2 Makro Değişim – Mikro Değişim	14
2.4.3 Ani Değişim – Zamana Yayılmış Değişim.....	15
2.4.4 Proaktif Değişim – Reaktif Değişim	15

2.4.5 Aktif Değişim – Pasif Değişim.....	15
2.4.6 Evrim Niteliğinde Değişim – Devrim Niteliğinde Değişim	15
2.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	16
2.5.1 Örgütsel Değişimin Planlanması.....	16
2.5.1.1 Örgütsel değişim süreci	17
2.5.1.1.1 Buzların çözülmesi	17
2.5.1.1.2 Değiştirme (Harekete geçme)	17
2.5.1.1.3 Yeniden dondurma	18
3. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDEN OLABİLECEĞİ SORUNLAR.....	19
3.1 ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENME	19
3.1.1 Değişime Karşı Direncin Sebepleri.....	20
3.1.2 Değişime Direnci Arttırıcı Etmenler	21
3.1.2.1 Sosyal nedenler	22
3.1.2.2 Ekonomik nedenler	23
3.1.2.3 Psikolojik nedenler.....	23
3.1.2.4 Rasyonel nedenler	24
3.1.2.5 Örgütsel nedenler	24
3.1.3 Değişime Direncin Örgütlere Etkisi	25
3.1.4 Değişime Karşı Direnci Azaltıcı Etmenler	25
3.1.4.1 Katılım.....	25
3.1.4.2 İletişim ve eğitim	26
3.1.4.3 Vizyon ve misyon.....	26
3.1.4.4 Pazarlık ve ikna.....	27
3.1.4.5 Manipülasyon ve koaptasyon.....	27
3.1.4.6 Destek ve kolaylaştırma.....	28
3.1.4.7 Baskı ve zorlama	28
4. ARAŞTIRMA	29
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	29
4.2 YÖNTEM.....	29
4.3 BULGULAR	30
4.3.1 Frekans Analizi	30

4.3.2 Güvenirlilik Ve Geçerlilik Analizi	33
4.3.3 Testler	35
4.4 GENEL DEĞERLENDİRME	44
5. SONUÇ	45
KAYNAKÇA	49
EKLER.....	54
EK 1: Anket Formu	55



TABLÖLAR

Tablo 4.1: Çalışanların demografik dağılımları	31
Tablo 4.2: Çalışanların iş tecrübesi	32
Tablo 4.3: Özel sektörde çalışanları Örgütsel Değişim ölçeği	34
Tablo 4.4: Özel sektörde çalışanları Örgütsel Değişim ölçeği alt boyutlarına ilişkin tanımsal istatistikler	35
Tablo 4.5: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi	35
Tablo 4.6: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının yaşa göre değişimi	36
Tablo 4.7: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre değişimi	37
Tablo 4.8: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt eğitim durumuna göre değişimi	38
Tablo 4.9: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının işteki pozisyonuna göre değişimi	39
Tablo 4.10: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının kıdem yılına göre değişimi	40
Tablo 4.11: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının bu görevdeki deneyimine göre değişimi	41
Tablo 4.12: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının bu şirketteki deneyimine göre değişimi	42
Tablo 4.13: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının değişimi yönetme konulu eğitim alma durumuna göre değişimi	43

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Değişim süreci	17
Şekil 3.1: Değişim karşısındaki olası tutumlar	20
Şekil 3.2: Değişime tepki ve tutumlar.....	22
Şekil 4.1: Çalışanların değişimi yönetme konulu eğitime katılma	33



1. GİRİŞ

Günümüzde artık değişen dinamiklerle beraber artan rekabet ortamı, şirketlerin performans dayalı yönetime geçmesi, yetenek avcılarının artması ve bunlarla eş zamanlı gelişen teknolojik değişimler değişimin adını sıklıkla duymamıza neden olmaktadır. Değişim artık sadece şirketler veya ülkeler boyutunda kalmayıp, departmanlar ve hatta kişilere kadar uzanan bir sürece dahil edilmektedir. Değişimi kabul eden ve hatta değişimle paralel olarak ilerleyen örgütler ve kişiler ayakta kalabilmekte, buna ayak uyduramayan, geleneksel yöntemleri tercih edenler ise zaman içerisinde yok oldukları görülmektedir.

Özellikle teknolojik gelişmelerin son zamanlarda hız kazanması ve elde edilen bilgi birikimi sayesinde geçmiş ve günümüz arasındaki fark gittikçe açılmakta, değişimi göz ardı etmek mümkün olmamaktadır. Örgütlerde yaşanan veya yaşanması planlanan değişimin amacı sadece günü kurtarmak değil, gelecek dönemler içinde şirketler için fayda getirecek şekilde organize etmektir.

Örgütlerde gerçekleşen tüm bu değişimler kolay olmamakla birlikte, beraberinde değişime olan direncide getirmektedir. Direnci yok etmek mümkün değildir; ancak alınacak önlemlerin de faydalarını gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Değişimin gerçekleştiği departman veya bölümde ki yöneticilerin konu hakkında detaylıca bilgilendirilmesi, değişim sürecinin farkındalığını arttırmak için çeşitli sunumlar veya mail yollarıyla çalışanlara bilgi verilmesi, bir yol haritalarının oluşturulması, panik ortamına sebebiyet vermeden gelen tüm sorulara dürüst ve açık bir şekilde cevap verilmesi gerekmektedir. Süreçte meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluk veya belirsizlik; sürecin diğer giden olumlu yönlerini de beraberinde yok edecektir. Böylelikle istenmeyen korku ve direnç ortamı çalışanlar arasında yayılmaya başlayacaktır.

Daha önce örgütsel değişim ve değişim yönetimi hakkında farklı sektör ve meslek gruplarında yazılmış olan tezleri incelediğimizde benzer sonuçlar ile karşılaşılmıştır. Değişim ile beraberinde gelen bilgi kirliliği, sürecin tam olarak çalışan ile açık bir

şekilde paylaşılmamış olması, çalışanda güven ortamını kaybetmesine gerek üst yönetime gerekse şirkete olan güvenini yitirmesine neden olmaktadır. Hızlıca motivasyonun düşmesi çalışanları yeni iş aramaya veya farklı iş dallarını incelemeye yönlendirmiş işten çıkışlar yaşanmıştır.

Yaşanan iş gücü kaybı hem verimliliği etkilemekte hem de piyasa itibarı açısından örgütü olumsuz katkı sağlamaktadır. Kaybedilen iş gücü rakip firmaya geçmekte ve orada varlığını devam ettirmektedir. Peki bu süreçte “performansından son derece memnun olduğumuz çalışanlarımızı mevcutta yaşanan değişimden nasıl etkilenmemesini sağlamalıyız?” sorusu akla gelmektedir.

Bu araştırma 2017 yılı lojistik sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmanın İstanbul bölgesinde çalışan tüm beyaz yaka çalışanlarının örgütsel değişiklikleri algılama düzeylerini cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, pozisyon, kıdem yılı, mevcut pozisyonundaki deneyimi ve şirketteki kıdemi değişkenlerine göre nasıl algıladıkları belirlemek ve elde edilen bulgulara dayanarak değişime direncin ve farkındalığın ne derece olduğunun belirlenmesidir. Çıkan sonuçlar şirket ile paylaşılacak olup, çalışanların bilinçlendirilmesi, farkındalığın artırılması ve performansı yüksek olan çalışanlarımızı şirkete bağlamak için çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

2.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTLER

Örgütsel değişim konusuna girmeden önce, örgütsel değişimin öğeleri olan değişim kavramından ve örgütle olan ilişkisinden bahsetmek faydalı olacaktır.

2.1.1 Değişim Kavramı

Geçmişten günümüze kadar çok sayıda ünlü düşünür tarafından bahsedilen değişim ve yenilenme konusu ünlü düşünür Herakleitos (M.Ö. 540-480)'in o dönemde “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir.” özdeyişleriyle de ifade edildiği gibi değişim kaçınılmaz ve durdurulamaz bir eylemdir (Basım ve diğ. 2009, s.13). Söz konusu değişim ve değişime uyum kavramı günümüzde hala çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Maddi ve manevi her şey değişmektedir; her sabah uyandığımızda değişen teknoloji, doğadaki düzen, sosyal yaşamımız hızla değişmektedir (Özalp 2000, s.341). Zira zorlu, rekabetçi, yenilikçi, dinamik ve hızlı değişen çevresel ve sektörel şartlarda firmaların varlıklarını devam ettirmesi için sürekli değişmekte olan bu düzene ayak uydurmaları gerekmekte, bu değişimi görmezden gelme lüksleri yoktur. Geçmişte bu şekilde davranan ve değişime ayak uydurmayan firmalar günümüzde ya varlıklarını sürdürmemekte ya da küçüldüğünü gözlemliyoruz (Basım ve diğ. 2009, s.13).

2.1.2 Değişimin Tanımı

Genel anlamda değişim, ister planlı olsun ister olmasın, kişi yada örgütü belli bir sürece, sisteme veya ortama mevcut olan bir süreçten başka bir sürece dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Jones 1998, s.511).

Değişim herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye çıkarmayı ifade eder (Koçel 2005, s.477). Başka bir tanımı Peker (1995, s.24) “bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleri ile ilişkilerinde öncekine göre nitelik ve nicelik olarak gözlemlenebilir farklılıkların olması durumudur.” şeklinde açıklamıştır.

Sonuç olarak, temellilik veya sürekliliğin karşıtı olan değişime (Çelebioğlu, 1990 s.2), geleneklerin, kalıplaşmış düşüncelerin, geçmişte kalmış yaşam biçimleri ve yönetim tarzlarının; yer değiştirme, dinamiklik, mevcut durumdan bir sonraki sürece geçiş ve daha yüksek verimlilikle gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Dicle ve Dicle 1973, s.21).

2.1.3 Değişimin Örgüt ile İlişkisi

Değişim evrenseldir; tüm toplumsal ve örgütsel sistemler için kaçınılmaz bir sondur. Değişimi sadece büyük ve bütün bir kavram olarak değerlendirmemek gerekir daha küçük sistemlerde de görülmektedir (Peker 1995, s.1).

Sistem dendiği zaman akla ilk gelen belli parçaları olan içerisinde alt sistemler barındıran, dışa kapalı ve sürekliliği olan bütün bir yapı akla gelmektedir. Fakat unutulmamalıdır ki her parçanın kendine özgü bir çalışma stili veya işleyişi bulunmalı, ama her birinin etkinliğinin bir diğerine bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir (Şimşek 1999, s.92).

2.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Genel olarak bakıldığında insanlık tarihi bilim ve teknoloji tarihiyle birlikte geliştiğini söyleyebiliriz. Özellikle son zamanlara bakıldığında bilim ve teknolojiye değişim, eskiye oranla daha hızlı yaşanmakta ve örgütlerin hayatta kalabilmeleri için bu alanda meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin dinamik bir şekilde bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeleri yakından takip etmeleri ve eğer mümkünse bu değişime öncülük etmeleri gerekmektedir (Bal ve diğ. 2001, s.1).

Yaşadığımız rekabet ortamı gereği örgütlerin sürekli olarak çevredeki olan biten tüm değişimlere karşı proaktif bir yaklaşım izlemeleri, güçlü yanlarını daha ön plana çıkararak, zayıf yönlerini daha geri planda tutmaları ellerinde fırsat varsa iyileştirmeleri gerekmektedir. Rakipler karşısında kalite ve fiyat avantajı sağlamak, müşteri tarafında da onların istek ve ihtiyaçlarına en önce cevap vermek, rakipler nezdinde üstünlük yaratmanın temel yöntemlerindendir.

2.2.1 Örgütsel Değişimin Tanımı

Değişim günümüzde belki de en sık duyduğumuz veya kullandığımız bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim baskısı insanlar ve örgütler üzerinde ciddi bir baskı yaratmakla birlikte aynı zamanda örgütsel ve bireysel etkinliğinde temelini oluşturmaktadır. Bu derece önem teşkil eden değişim konusu farklı boyutlardan incelemek bizlere yeni ufuklar açacaktır (Çağlar 2015, s.5).

Örgüt konusuyla ilgili literatürde çeşitli tanımlar ileri sürülmüştür. Örneğin örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlettirilmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemlerdir (Hall 1972, s.85). Burada örgütün daha çok sistemler, kişiler ve örgütler etrafında toplandığını gözlemlerken diğer bir tanım ise örgütü kişilerin emeklerinin, belirli bir hedefi gerçekleştirmek için teknolojiyi de işin içine katarak bütünleşmesi olarak tanımlamaktadır; buda bize örgüt tanımının karmaşık ve değişkenlik gösterdiğinin en güzel kanıtıdır (Aldemir 1985, s.12).

Örgütsel değişimi, sistemin alt unsurlarında ve bununla ilişkili olan diğer tüm sistemlerin arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek pozitif veya negatif, planlanan veya planda olmayan, nitel veya nicel bütün değişiklikleri kapsayan bir süreçtir (Dicle ve Dicle 1973, s.23). Bu değişim, örgütlerin performansını geliştirmeye yönelik olup değişimi yapı, davranış ve teknolojiyi de kullanarak bireylerin, toplulukların ve örgütlerin performansını arttırmayı amaçlayan planlı bir eylem olmaktadır (Burke 2006, ss. 86-94).

Örgütsel değişimin pozitif yönden sistemi etkilemesi zayıf performans sergileyen veya düşük verimliliğe sebep olan geleneksel metotların, makinaların, tutumların veya davranışların terk edilerek; yerlerine daha verimli ve üst performans sergileyen malzeme, makine veya sistemlerin, örgütün veya kurumun daha gelişmiş hale getirmesi anlamı taşımaktadır.

Örgütsel değişim üretim miktarında rakamsal anlamda (nicel) bir artışa sebep olabileceği gibi şirketlerdeki personel, yönetim kadrosu, kaliteli hizmet sağlama gibi süreçleri direk değil ama endirekt olarak iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Yeni örgüt anlayışının dayandığı önemli noktalar şöyle sıralanabilir (Sağlam 1976, ss.119-120);

- a. Örgütler çevre ile etkileşim halin de olan açık sistemlerdir. Hammadde, insan ve bilgileri girdi olarak alır ve bunları mal ve hizmet olan çıktılar halinde çevreye sunmaktadır.
- b. Örgütler kendi içlerinde çok yönlü ve çevreyle birebir ilişki içerisinde olan sistemlerdir.
- c. Sistemler birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu için bir alt sistemde meydana gelen değişimden diğer alt sistemler ve bütünün davranışı etkilenmektedir. Bu nedenle örgütü açıklarken alt sistemlerin kişisel davranışlarından çok roller ve gruplar açısından da değerlendirilmelidir.
- d. Örgütler çok dinamik birer çevre içerisinde dirler ve bu çevrede tek başlarına bulunmamaktadırlar. Sistemin doğası gereği diğer sistemlerle etkileşim içerisinde olup diğer sistemlerin isteklerini, baskılarını ve sınırlamalarını dikkate almadan bu bütünlüğü açıklamak ve anlamak mümkün değildir.
- e. Çevre ile örgüt arasında bağların bu denli çok ve karmaşık olması örgütün sınırlarının çizilmesi sırasında zorluk yaratmaktadır.

2.2.2 Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşılık örgütlerin veya bu örgüt üyelerinin gelişmelerine olanak vermek, etkinlik ve verimliliklerini arttırmalarına fırsat sağlayan yapıyı oluşturmaktır (Ülgen 1993, s.177). Unutulmamalıdır ki örgütsel değişimde ulaşılmak istenen amacın veya amaçların önceden belirlenmesi gerekmektedir; çünkü örgütte meydana gelebilecek en ufak bir değişimin sadece o örgütü değil diğer alt sistemleri de etkileyecektir (Basım ve diğ. 2009, s.16).

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Başka bir deyişle etkinliği yapmak için işin gereklerine yerine getirmek ve bunu yaparken bu etkinliği gerçekleştirecek olan kişi arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliği azaldığı ve artık değişimin vakti

geldiği anlamına gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995, s.165). Etkinliği arttırmanın özellikle örgütün amaç ve hedeflerinde, çalışanların tavır, davranış ve yeteneklerinde, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde ve en önemlisi teknolojiye gerçekleşecek olan başarılı değişmelerle mümkün olabilir (Özkan 2004).

Değişimin bir diğer amacı ise elbette verimliliği arttırmaktır. Örgütün iç yapısı, orada yapılan işler kullanılan alet, araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyindeki değişikliklerdir Bu amaçların yanı sıra değişimin göz ardı edemeyeceğimiz amaçları da mevcuttur; bunlar geleceğe hazır olma, sorunlara çözüm bulma, iyileştirme, geliştirme; otorite yerine uzmanlaşma, yeteneği geliştirme ve sinerji yaratma amaçları da mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995, s.165).

2.2.2.1 Örgütsel değişimin, örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları

- a. Üyelerin iş yapabilme kapasitelerini ve bilgilerini arttırmak,
- b. Karşılıklı güven oluşturmak,
- c. Üyelerin insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini arttırmak,
- d. Üyeleri takım çalışması, dışa dönük olma ve bağımsız şekilde hareket etme gibi davranışları kazandırmak ve onlara bu yönde yeni tutum ve davranış oluşturmak (Tokat 2012, s.34).

2.2.2.2 Örgütsel değişimin örgütün yapısal unsurlarına ilişkin amaçları

Son zamanlarda örgüt yapılarında katı hiyerarşik yapıyı gidermek üzere çalışmalar yapılmaktadır. Daha çok serbest ve açık iletişim azamileştirilmeye, otoriter yapıyı daha yalın ve sade bir yapıya indirmektedir. Proje yönetimi, takım ya da ekip yönetimi, amaçları yönetme ve planlama gibi düşünceleri uygulama alanına koymaktadır (Tokat 2012, s.35).

2.2.2.3 Örgütsel değişimin örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları

Söz konusu bir değişimden bahsediyorsak teknolojinin değişim ve üzerimizdeki etkilerini görmezden gelmemiz mümkün değildir. Örgütlerde kullanılan makine, araç ve

gereçlerin kullanılması ve istenilen performansı günümüz istek ve amaçlarını da göz önünde bulundurarak çalışması tabi ki teknolojinin birer yansımasıdır (Tokat 2012, s.35).

2.2.3 Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim günümüz yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır ve gün geçtikçe önemi bir önceki zaman dilimine göre artmaktadır. Değişim süreci toplum içinde kaçınılmaz bir süreçtir ve örgütlerde önemli birer toplumsal kurumdur. Ne zamanki değiştikleri veya çevre değişime ayak uydururlarsa işte o zaman sürekliliklerin sağlamış olurlar (Sözen ve Aşkun 1989, s.222).

İster kamu ister özel sektör olsun yöneticiler sorun doğduğu anda bu sorunun farkında olup bunu düzeltecek aksiyonlar almalıdırlar. 20. yüzyılın ikinci yarısında karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Vacino ve Rabin 1991, s.64);

- a. Örgütü kompleks olan çevreye uygun hale getirmek,
- b. Yetkileri bir grup içerisinde dengeli, eşit ve etkin dağıtmak,
- c. Gruplar ve bireyler arası çatışmaları yönetmek, bunları çözüme kavuşturmak,
- d. Örgütsel amaçları göz önünde bulundurarak bireysel çıkarları karşılamak,
- e. Örgütlerdeki durgunluk ve gidişlerin önüne geçmek,
- f. Örgütsel kimlik karmaşasının üstesinden gelmek.

2.2.4 Örgütsel Değişimin Nedeni

Örgütsel değişimin nedenlerini iki grup altında toplamak istersek bunlardan ilki örgüt içi faktörler, diğeri ise örgüt dışı faktörlerdir.

Örgüt içi faktörler; düşük verimlilik, çalışanlar arası tartışmalar, moral bozuklukları, ulaşılması zor olan hedeflerin verilmesi ve üzerlerinde oluşan baskılar, iş görenlerin sürekli artan eğitim düzeyleri, beklentileri, yeni fikir ve buluşla örgütleri değişime zorlayan örgü içi faktörler olarak sıralanabilir (Koçel 2005, s.331).

Bunun yanı sıra elbette ki örgütler sadece içsel olarak bunlardan etkilenmez, örneğin örgütün yapısı ve kültürü, insan unsurları, teknoloji gibi içsel nedenlerde örgütü etkiler.

Yani, örgütün yapısı, hedefleri ve çalışanlara vermek istediği kültür, ödül-ceza sistemi, iş görenlerin yaklaşım ve tutumları, çalışandan beklentileri, kullanılan makine ve aletlerin teknolojisi ne derece inovatif ve yeni teknolojiye açık olduğu örgütsel değişmeye neden olabilecek etmenlerdir.

Örgüt dışı faktörler; örgütün bir fiil faaliyet gösterdiği ekonomik, doğal çevre, teknolojik ve toplumsal tüm değişmeler olarak incelenebilir (Lawler ve Worley 2006). Örgütün içerisinde faaliyet gösterdiği bu dış çevre, örgütün faaliyet alanını, faaliyette bulunduğu iş kolunu, toplumun isteklerini ve buna uyarlamak için teknolojiyi içerisinde barındırmak zorundadır.

Elbette örgütler içerisinde yaşadıkları toplumun örgütsel değişim hızından daha hızlı bu süreci yaşarken, bazıları daha yavaş bu değişimi sürdürmektedir; ancak en azından toplum kadar hızlı değişemeyen örgütlerin varlıklarını sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle özellikle yöneticilerin son dönemlerde yaşanan değişimleri yakından takip etmesi ve buna ayak uydurması gerekmektedir (Jones 1998).

2.3 ÖRGÜTLER ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN DEĞİŞMELER

İşletmelerin çevresinde meydana gelen işletme dışı değişimler ve işletme içinde meydana gelen değişimler sosyal değişimler, teknolojik değişimler, ekonomik değişimler ve kültürel değişimler olarak incelemek mümkündür.

2.3.1 Sosyal Değişme

Sosyal değişim, toplumsal ilişkilerin değişmesinde, kalıplaşmış örgütsel ilişkilerin değişmesinde ve sosyal yapının farklılaşması olarak tanımlanabilir (Kocacık 1987, s.150). Bilindiği üzere her toplumun zaman içerisinde bir değişim gösterdiği; ancak bu değişimin derecesi ve süreçleri her toplum için farklılık gösterdiğini unutmamak gerekir.

Toplumun yapısını, sosyal kurumların tayin ettiği sosyal ilişkiler düzenlemektedir. Bir bakıma ailenin örgütlenişi, hayat geçimini sağlama yolları, dini tutum ve davranışlar, toplumun benimsediği değerler ve tabi ki teknoloji sosyal değişime katkı sağlayan

unsurların başında gelmektedir (Kongar 1979, s.58). Örneğin kişilerin sosyal düzeyleri eğitim ve kültürel yapılarını da direkt olarak etkilemektedir. Gecekonduya yaşayan insanların kültürel yapıları ya da hayata karşı eğilimleri, bakış açıları ile sarayda yaşayan kişinin hayattan beklentisi elbette ki birbirinden farklılık göstermektedir.

2.3.1.1 Sosyal değişme zaman ilişkisi

Sosyal değişme denince akla gelen ilk ve onunla ilişkili olan kavram elbette ki zamandır. Sosyal değişme incelemeleri yapılırken zaman kavramı hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Unutulmamalıdır ki sosyal değişikliklerin sürekli aynı yönde ve aynı sonucu vermesi zordur. Bu sebeple sosyal değişiklikleri üç ayrı sistematik düzende incelemek daha yararlı olacaktır (Ozankaya 1986, s.383).

İlk olarak kısa boyutlu sosyal değişme incelemeleri diye bahsettiğimiz sosyal hayatın bir bölümünde veya birden fazla bölümünde ortaya çıkan ve yeni diye bahsettiğimiz bir unsurun hangi sebeplerden kaynaklandığını ve hangi sonuçlara yol açtığını, sosyal hayat içindeki yeri ve tarihi ve düzenini önemsemeksizin yapılan çalışmadır. Daha çok değişimin kaynağını grup ve kişilerde ararlar.

Orta boyutlu sosyal gelişme ise yirmi, otuz, kırk yıllık dönemler içinde yapılan ekonomik, siyasi ve kültürel değişimleri inceleyen araştırmalardır.

Son olarak büyük boyutlu sosyal gelişme diye bahsettiğimiz bir toplumun yapısının bütünlüğü içinde sistemi de içine alıp onu uzun tarihli dönemler boyunca inceleyen bir süreçtir (Yeniçeri 2002, s.31). Yani insanlığın doğuşundan günümüze kadar gelen tüm süreci kapsamaktadır.

2.3.2 Teknolojik Değişme

Teknoloji, üretim faaliyetleri yapılırken insanların kullandığı yol ve yöntemler diye bahsedilirken diğer yandan insanların çevresini değiştirmek veya düzene sokmak için başvurduğu yöntemlerden biridir (Şimşek 1978, s.4). Teknolojik değişim ise teknolojiye ait bilginin artmasıdır. Bundan yola çıkarak teknolojik değişimin, teknolojinin hızına bağlı olduğunu rahatça söyleyebiliriz. Özellikle son zamanlarda hızla gelişen teknoloji

ile üretim tesislerinden tutun üretimde kullanılan alet ve malzemelerin gün geçtikçe nasıl bir değişim geçirdiğini rahatlıkla gözlemleyebiliriz. Her gün daha yeni, daha ucuz ve daha nitelikli ürünlerin üretildiğini biliyoruz, firmalarda bu değişime ayak uydurmak zorunda olup, değişimin dışında kalmamak adına her yıl araştırma-geliştirme faaliyetlerine önemli yatırımlar yapmaktadır.

Makine devrimi ile başlayan bu teknolojik akım ile insan gücü yoluyla yürütülen işlerin yerini büyük makineler almış, işletmelerin yapısında büyük değişikliklere neden olurken, toplumsal yaşamı ve davranışları da etkilemiştir. Elektronik bilgi sistemleri, muhasebe, ücretlendirme, üretim, dağıtım, finans gibi birçok konu da kararların alınmasında oldukça etkilidir (Ülgen 1193, s.173).

Sonuçta teknolojik değişim her yönüyle bir olmasa bile örgütsel değişimi etkilemekte, onu etki altına almaktadır (Hussey 1995, s.11).

2.3.2.1 Teknolojik değişimin işletmeler bakımından önemi

Bütün değişim ve gelişmeler göstermektedir ki teknolojinin toplum ve işletmeler açısından belirleyici bir etkisi vardır. Özellikle örgütlerde değişime ayak uyduramamanın vermiş olduğu sorunlar, yeniden organizasyon süreci, çalışanların göstermiş olduğu dirençler gibi konular hemen hemen her çalışan ve yönetenin günlük hayatına girmiştir (Koçel 1989, s.132).

Geçmişten günümüze doğru baktığımızda aslında insan hayatında ne çok değişim ve ihtiyacın değiştiğini, kişi başına harcanan maddelerin nasıl da zaman içerisinde arttığını bize göstermektedir. Unutulmamalıdır ki tüm bu değişimler aslında değişen teknolojinin toprağa, dünyaya, insanlığa ve örgütlere birer yansımasıdır.

Teknoloji insan hayatını nasıl kolaylaştırır sorusunu sürekli kendisine sorar ve unutulmamalıdır ki aslında teknoloji tarihi, insan tarihi ile bir bütün içerisinde entegre olarak hareket etmektedir. Aslında bir bakıma teknoloji de yaşanan değişimler insan zihninin yeteneğini ortaya koymaktadır. İnsan var olduğu günden itibaren sürekli çevresini değiştirmeye, yenilemeye ve hep diğer canlıları kendi egemenliği altına

alamaya çalışmıştır. Bu süreci yönetmek içinde teknolojiyi kullanmış, teknolojiyi geliştirerek tüm bu süreci kendi emelleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamıştır (Gürdoğan 1991, s.13).

2.3.3 Toplumsal Değişme

Toplumsal değişme, düzenli giden insan ilişkilerinin değişmesidir (Kocacık 1987, s.150). Toplumsal değişme kişiler arası, gruplar arası, bireylerin doğayla veya dış çevreyle olan ilişkilerinin değişmesi anlamına gelmektedir yani başka bir değişle mevcut olan toplumsal yapıdan yeni bir yapıya geçiştir.

Doğada meydana gelen değişmeler; depremler, yangınlar, sel baskınları gibi faktörler, teknolojinin beraberinde getirdiği sosyal ilişkiler, belli bir konuda uzmanlaşma, bilgiye kolay ulaşım ve kültür değişiminin yaşanması iç ve dış göçler, kültürel farklılıklar, nüfus artışı gibi nedenler toplumsal değişimin altında yatan temel nedenlerden bazılarıdır (Çağdaş 2005, s.11).

Toplumsal yapı ile siyasal yapı arasında çok yakından ilişkiler mevcut olduğundan toplumsal değişmeden söz edilirken içerisine kültürel, siyasi ve sosyal değişmelerden bahsedilebilir (Yeniçeri 2002, s.29).

Toplumsal değişim bir üst paragrafta da değinildiği üzere yalın bir yapıdan karmaşığa veya ilkel bir yaşam tarzından gelişmiş bir biçime geçiş sürecidir. Bu konu da düşünürlerin bazı çalışmaları mevcuttur (Özkalp 1994, s.266);

- a. Değişim kendiliğinden olan bir olgudur,
- b. Değişim yok sayılamaz ve önüne geçilemez,
- c. Değişim sürekli,dir,
- d. Değişim gereklidir,
- e. Değişim kendi içinde benzerlikler gösterir.

İşte tüm bu yapıdaki kültür, yaşam biçimi, gruplar arası ilişkiler, teknoloji bir takım değişime uğramaktadır. Örgütteki toplumsal değişimin nedenini şu şekilde gruplayabiliriz;

- a. Örgütün hayat eğrisindeki doğuş, büyüme, gelişme, olgunluk ve yıkılış dönemlerindeki toplumsal değişime olan gereksinim
- b. Toplumsal değişime neden olan kavramların zaman içerisinde değişmesi ve anlamlarının yitirmesi
- c. Toplumsal değişimin şirket içerisinde artık ihtiyaç haline gelmesi ve bunu itici güçlerin zamanla oluşması

Toplumsal değişimi gerekli kılan şeyler aslında şirket içerisinde çalışanlara bağlılık sağlamak, onların verimlilik ve etkinliklerini arttırmak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak olarak tanımlanabilir (Özkara 1999, s.89).

Örgüt kültürü veya bir başka deyişle toplumsal kültürün değiştirilmesi oldukça zor bir olgudur. Gruplar arası ilişkiler gruplar dışı ilişkiler bu değişimi daha da zor kılmakta olup, sürecin uzamasına neden olmaktadır (Yeniçeri 2002, s.177). Bu sebeple örgüt kültürünün değişmesi zor, ikna süresi uzun, zaman alan fakat köklü değişimlerdir. Bu değişimi yönetmek oldukça zor olmakla beraber örgütünüz henüz buna hazır değilse doğru zamanın planlanması gerekmektedir.

2.3.4 Ekonomik Değişim

Tüm işletmeler büyüme yolunda ekonomik baskı altındadır ve bu baskı ister istemez şirketi etkisi altına almaktadır. İşletmelerde örgütsel değişim üzerine etki eden en önemli şeyler üretilen mal ve hizmete talep ve arzın oluşması, piyasa da talep edilen bir mal haline gelmesi, pazar dalgalanmaları öte yandan pazarın gösterdiği ekonomik eğilimler olarak gösterilebilir (Ülgen 1993, s.170).

Kapitalist bir ekonomide işletme yöneticilerine oldukça fazla iş düşmektedir. Üretim, satış, pazarlama, finansmana yönelik tüm kararları alma, güçlü olan rakiplere yönelik kendi işletmelerini mevcut olan en iyi sisteme çekme, pazarda var olan müşterileri firmalarına yönlendirme gibi. O halde rekabet önem taşıdığından pazarın daha önceden iyice araştırılması, rakiplerinin kim olduğunun belirlenmesi, bu rakiplerin davranış ve stratejilerinin öğrenilmesi ve bu doğrultuda aksiyon alınması gerekmektedir. Merkezci

bir ekonomik sistemde ise bu durum baskıcı ve sıkı sıkı plana sadık kalınması şeklinde yürütülmektedir.

Bir diğer ekonomi sistemi ise karma ekonomi sistemi olarak adlandırılan örgütsel değişimi yakından takip eden ve bunu da yönetim kadrosunu değiştirerek işe başlayan bir ekonomik sistemdir. Bu değişim sonucu hem değişime ayak uyduracak hem de kamu ile yakından ilişki kurabilen yöneticiler başa geçecek ve en önemlisi toplumsal sorumlulukların bilinci artacaktır (Ülgen 1993, s.172).

2.4 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ

Örgütlerde yaşanan değişimler birbirinden farklılık gösterebilir. Aşağıda literatürde sıkça karşımıza çıkan birkaç örgütsel değişimlerden bahsedilecektir.

2.4.1 Planlı Değişim – Plansız Değişim

Mevcut olan bir durumdan daha iyi bir duruma geçmek adına yapılacak olan ve her bir adımının daha önceden planlanış olduğu, hata ya da oluşabilecek problemlerin önceden öngörüldüğü veya kontrol altında tutulduğu bir değişim yönetimidir (Koçel 2005, s.479).

Plansız değişim ise önceden öngörülemez ve kontrol altında tutamadığımız, belli ihtiyaçlardan veya işin doğasından ortaya çıkan değişim yönetimidir. Örgüt düzeni ve kültürü açısından olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı oldukça yüksek olan bir yöntemdir (Akat 1999, s.319).

2.4.2 Makro Değişim – Mikro Değişim

Makro değişim olarak bilinen değişim türü şirketin bir bütün olarak her bir biriminin değişmesi anlamına gelmektedir. Kısaca örgütü geliştirme ve ileri götürme olarak yapılan bu değişim şirketin performansını arttırmayı ifade eder. Bir diğer değişim türü ise mikro değişim olarak bilinmekte ve örgütü bir bütün olarak değiştirmeyen sadece şirketin bir birimine yönelik yapılan değişimdir (Koçel 2005, s.480).

2.4.3 Ani Değişim – Zamana Yayılmış Değişim

Tamamen örgütsel değişimin hızına yönelik bir başlık olup firmalar bazen değişimi oldukça hızlı yönetirler ve mevcut durumu değiştirmek için hızlı aksiyon planları yapar ve bunları hayata geçirirler. Bu literatürde ani değişim olarak ifade edilmektedir. Zamana yayılmış değişim ise değişim belli bir zamana yayılarak belirlenen takvime sadık kalınarak yönetilen değişimdir (Nadler ve Nadler 1997, s.50).

2.4.4 Proaktif Değişim – Reaktif Değişim

Değişen çevre koşullarının önceden tahmin edilmesi; örgüt, iş ve prosedürlerin belirlenmesi ve şartlar yerine geldiğinde değişim için adım atılmasıdır. Buna karşılık reaktif değişim ise önceden belirlenen değişimin aksine fiilen karşılaşılan sorunlara yönelik aksiyonlar almaktır (Ateş 2003, s.105).

2.4.5 Aktif Değişim – Pasif Değişim

Aktif değişim örgütün kendisinin yeni bir değişim yaparak hem şirketini hem de dış çevresini etkilemesi anlamına gelmektedir yani yapılan değişimin daha önce kimse tarafından denenmemiş, öncü bir değişim olması demektir. Pasif değişim ise biraz daha takipçi değişimi ifade eder. Organizasyonun dışarıda meydana gelen değişime ayak uydurması anlamına gelmektedir (Yamen 2010, s.48).

2.4.6 Evrim Niteliğinde Değişim – Devrim Niteliğinde Değişim

Evrime niteliğinde değişim daha ufak adımlarla atılan daha önceden belirlenmemiş olan zamana yayılmış ve dış çevreye uyumu içeren bir değişim türüdür. Kaizen daha çok evrim niteliğinde ki değişime örnek verilebilir; çünkü bu değişim süreç değişimidir (Jick ve Peiperl 2003). Devrim niteliğinde değişim ise bunun tam tersine ani kararlarla hızlı bir şekilde gerçekleştirilen ve daha çok çevreyi etkileyen bir değişim türüdür (Özkara 1999, s.122).

2.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Değişim yönetiminden bahsedilirken anlaşılması gereken şey örgütlerin yapısına yönelik bir takım değişikliğin meydana gelecek olmasıdır. Bu müdahalenin temelinde her firmanın istemiş olduğu etkinlik ve verimliliği arttırmaya yönelik bir arayış söz konusudur; fakat unutulmamalıdır ki her değişim başarı getirmeyebilir. Bazen beklenen verimlilik sağlanamamakta değişim örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Peker 1995, s.201).

Örgütsel değişim planlanabilir, kurgulanabilir, düzenlenebilir, düzeltilebilir ve kontrol edilebilir fakat asla durdurulamaz. Yapılan tüm bu değişimin amacı örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya onların büyümesine yönelik çalışmalar olmaktadır. Bu çalışmalardan kaçınmak mümkün olunmadığı gibi varlıklarını inkâr etmekte ne kişiye ne de öğüte olumlu bir fayda sağlamayacaktır.

2.5.1 Örgütsel Değişimin Planlanması

Örgütsel değişimler genellikle kendiliğinden oluşan değişimler değildir bu sebepten ötürü bu değişimlerin planlanmasını sağlayan veya kurgulayan kişi ve gruplar mevcuttur (Dinçer 1992, s.31).

Planlı değişme özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer 1992, s.32);

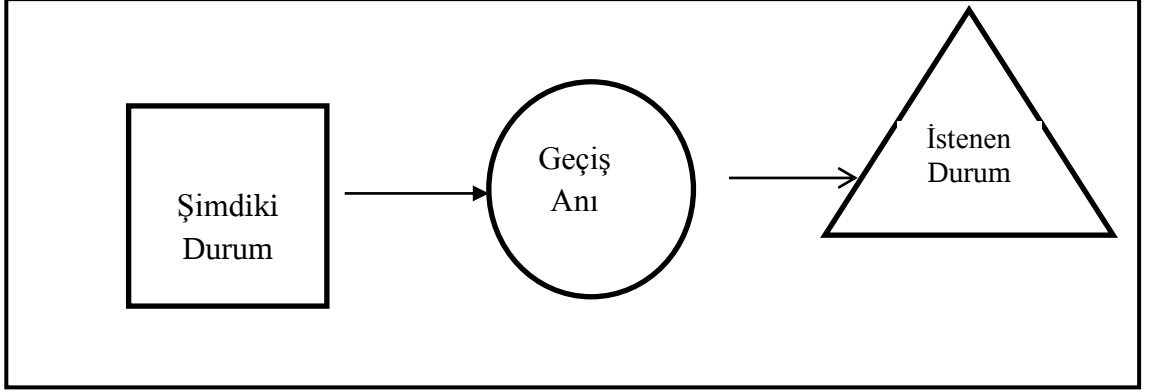
.

- a. Örgütü mevcut olunan noktadan bir üst noktaya taşımayı hedefleyen çalışmaların önceden programlanması
- b. Belli bir amacı olan bilinçli kişiler tarafından oluşturulan ve ciddi kararların alınmasını sağlar
- c. Her toplum, her grup ve her bir birey için uygulanabilir olması
- d. Değişim konusunda bilgi sahibi ve uzman kişilerle çalışılması gerekir
- e. Süreç bilgi alış verişinin sürekli olarak yapılmasını gerektirmektedir.

Tüm bunlar sağlıklı bir şekilde sağlandığı vakit planlama aşaması tamamlanmış ve bir sonraki adıma geçiş için uygun ortam hazırlanmış olmaktadır.

2.5.1.1 Örgütsel değişim süreci

Şekil 2.1: Değişim süreci



Kaynak: Tokat 2012, s.123.

Değişme süreci olarak tanımlanan bu üç aşama sırasıyla buzların çözünmesi, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarından oluşmaktadır.

2.5.1.1.1 Buzların çözülmesi

İçeride bulunan durağanlığın durdurulması, yeni bilgilerin davranışların, süreçlerin örgütün içerisine akmasını sağlayan kısımdır (Himmetoğlu ve diğ. 1982, s.5).

Zıt düşüncelerin birbiriyle çatıştığı ve her bir birimin çıkarının diğerini eklediğini düşünürsek ortak bir noktada buluşmak örgütler için oldukça zorlu bir süreç gerçekleşecektir. Bu gibi durumlarda örgüt ve örgütün içerisinde çalışan bireyler yaptıkları işlerden ve bulundukları kurumdan şüphe duymaya başlayacaktır. Bu şüphe daha çok kişinin kendisine olan inancının zayıflığından kaynaklanmaktadır, şirketin süreci anlatmaması yada belirsizlik bunun yanında daha az bir yeri kapsamaktadır (Çelebioğlu 1990, s.136).

2.5.1.1.2 Değiştirme (Harekete geçme)

Değiştirme denilince akla ilk gelen yeni bilgilere, yeni tutum ve davranışlara, yeni olana ulaşma olarak algılanmaktadır; fakat burada ki amaç yeni bilgilere ulaşmaktaki bazı karşılıklar vardır bunları yerine getirmek gerekmektedir.

Özdeşleştirme değişim amacında görülen iki farklı türdür; bunlardan ilki savunmacı ikincisi de olumlu bir niteliktir. Savunmacı olan durumu ifade ederken olumlu nitelik ise kişiyi ifade etmektedir. Savunmacı kurumu etkileyeci olarak benimsemektedir ama bunu aksine olumlu olan yeni davranışı kişisel olarak anlamlı, buna karşılık kurum için daha az kabul edilebilir olarak görmektedir (Çelebioğlu 1990, s.140).

2.5.1.1.3 Yeniden dondurma

Bu aşama sistemi dondurma kısmıdır yani birey ya da gruplar gerçekleştirmiş oldukları değişimi kabul etme, ona alışma ve bu değişim için yapılması veya yazılması gereken ilke, kurallar ve yasaların oluşturulmasını sağlamaktadır (Himmetoğlu ve diğ. 1982, s.5). Süreç boyunca kazanılan tüm davranışların örgütte çalışanların sergilediğini gördüğünüz aşama olarak da yorumlanabilmektedir.

Örgüt çalışanları için olduğu kadar örgüt için de bu üç aşamanın tam anlamıyla doğru bir şekilde yaşaması gerekmektedir. Aksi takdirde çözülme aşamasının tam manasıyla oluşmadığını varsayarsak örgüt çalışanlarının dışarıda olan yeni fikir ve akımlardan bir haber şeklinde çalışmaya devam ettiği kanısı ortaya çıkmaktadır. Örneğin örgüt çalışanlarının müşteriden gelen şikayetleri tam manasıyla değerlendirmedeği veya önemsemediği, eğer üretim sektörüyle stok kontrollerini veya üretilen malın daha iyi daha kısa şekilde nasıl üretebiliriz araştırmadığı veya bu tarz yeniliklere kapalı olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu da hem örgüt hem de orada çalışan kişiler için olukça olumsuz bir durumu teşkil etmektedir.

Çözünme aşamasının sağlıklı olarak yaşandığını varsayalım. Bu süreçten hemen sonra bir sonraki hareket eylemine geçilmezse süreç tekrardan başa saracak ve yine örgütü olumsuz etkileyecek eylemler meydana gelecektir. İki değişim fazını da tam anlamıyla yerine getirip üçüncü aşamada takılırsa örgütler yine tam anlamıyla başarıyı elde etmiş olmamaktadır; çünkü yapılan değişim örgüt çalışanları tarafından özümselememiş, havada kalmış birer projeden ibaret olacaktır. Bu da hem zaman hem maliyet hem kaybına neden olmakla beraber örgüte olan güven ortamının da zedelenmesine neden olacaktır.

3. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDEN OLABİLECEĞİ SORUNLAR

3.1 ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENME

Örgütsel değişimde en sık karşımıza çıkan çelişkilerden biri iyi giden bir şirketin giden bu düzeni bozmadan hem de dışarıdan gelen değişim baskısını göz ardı etmeden bu değişimi örgütlerde gerçekleştirmektir. Örgütlerde sık sık değişime gitmek şirkette çalışan insanların pekte hoşuna gitmeyen bir süreç olup, çalışan kişilerin kuruma olan güveninde bir azalma meydana gelmektedir; çünkü değişim kelimesi doğası gereği mevcut standart, alış gelmiş sürecin bozulacağı anlamına gelmekte olup beraberinde tedirginliği de getirmektedir. Öte yandan şirketlerin bu mevcut kararlı yapılarını korumaları da değişimi göz ardı etmelerine ve zamanla gittikçe küçülüp, yok olmalarına sebep olmaktadır. Değişimin zamanının belirlenmesi, süreçlerinin kararlaştırılması ve adımlarının belirlenmesi, koordine edilmesi tüm bunlar değişimin hepsini içermektedir. Aksi takdirde anlık çözümler, şirketi ve çalışanları çok daha zorlu bir sürece götürmektedir (Aşkun 1972, s.40).

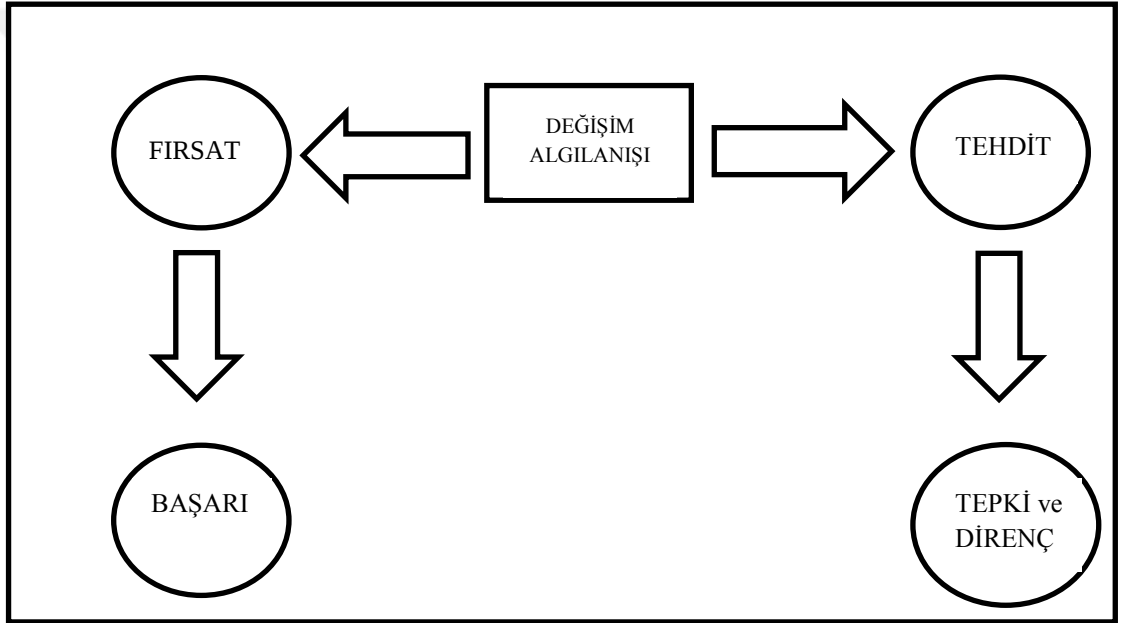
Değişim kelime olarak da çokça seilmeyen bir ifadedir; çünkü evimizde bir şeyi değiştirdiğimizde ya da bozulan bir araç yerine yeni bir parça takarak onu tamir ettiğimizde bile bir uyum süreci gerekmektedir. Örneğin, dizinden ameliyat olan bir kişinin o bölgeye platin takıldığında veya protez ile değiştirildiğinde dizin yaşadığı ilk zorlanma ve uyum süreci oldukça sancılı geçmektedir; fakat uzun periyotta bu sürece baktığımızda başta yaşanan bu ağırlı sürecin ileride çok daha huzurlu ve kaliteli bir yaşam için gerekli olduğunu gözlenmektedir. Şirketlerde benzer durumu kendi içlerinde çalışanlar ile beraber yaşamaktadır. Çalışanların başta bu duruma itirazı, direnci, kabullenmeyişi söz konusu olabilir fakat bu tepkilerin geçici bir süreci kapsayacağını da unutmayın.

Çalışanlar zaman zaman şirketlerde mevcut olan durumdan sıkılmakta ve şikâyetçi olmaktadır; ancak bunun yanı sıra ortaya çıkabilecek olan yenilik ve değişimden de kaçınmak isteyeceklerdir. Ortaya çıkacak yeni fikirler veya değişimden kaynaklanan

yapısal yenilikler çalışanların mevcut performanslarını sorgulamalarına ve zaman zaman kendilerini acaba yetersiz miyiz diye düşünmelerine neden olabilir. Bu isteksizliğe “değişime direnç” adı verilmektedir (Aşan ve Aydın 2006, s.453).

Değişimi tehdit olarak görenlerin yanı sıra değişimi birer değerlendirilmesi gereken fırsat olarak da görenler Şekil 2.1’de mevcuttur. Hatta bu değişimi fırsat olarak görenler şekilde olduğu gibi başarıya oldukça daha yakındır; ancak değişimi birer tehdit olarak algılayanlar değişime karşı tepkilerini göstereceklerdir (Doğan 2002, s.225).

Şekil 3.1: Değişim karşısındaki olası tutumlar



Kaynak: Doğan 2002, s.225.

Değişime gösterilen direncin öncelikle nedenleri belirlenmeli ve sonrasında bunları azaltıcı aksiyonlar alınmalıdır.

3.1.1 Değişime Karşı Direncin Sebepleri

Değişim, çalışanlar arasında belirsizlik ve rahatsızlık durumu olarak algılanmakta ve konfor alanlarından çıkmak istemeyen çalışanlar için oldukça zorlayıcı bir dönemi içermektedir. Değişim yapısı gereği öğrenmeyi ve gelişimi de beraberinde getirdiğinden çalışanlar için korku ve paniğin sebebini oluşturmaktadır (Akat 1999, s.319).

Değişime direnç çok çeşitli parametreleri mevcut olup kişi, grup ve örgüt olarak birden fazla değişkeni içinde barındırmaktadır ve unutulmamalıdır ki değişim sadece iç müşteriyi değil bazı durumlarda dış müşterinin de direnç göstermesine sebep olabilir (Karaer 1990, s.140). Örneğin şirketinizle sürekli çalışan bir müşteri sizin sisteminizde yapmış olduğunuz bir güncelleme onların sistemiyle eşleşmeyebilir, verilerin kaybedilmesine ve o müşterinin artık rakip firmayla çalışmasına neden olabilir. Bu sebepten bu tarz değişimleri sadece iç müşteri ve şirket açısından değerlendirmemek gerekmektedir, zincirin birbirini etkileyen halkalarına da bakılmalıdır.

3.1.2 Değişime Direnci Arttırıcı Etmenler

Değişime olan olumsuz tepkiler yedi aşamada birbirini takip eden süreçleri içermektedir. İlk aşama denge aşamasıdır; bu dönemde çalışanlara bu sürecin anlatılması gerekmektedir. İkinci aşama hareketsizliktir; bu o dönemde yaşanan ilk şoku ifade eder ve belli, bir sessizlik hâkimdir. Üçüncü aşama inkâr aşamasıdır. Bu evrede yapılan yeniliğin doğru olmadığı, bazı bilgilerin eksik veya yanlış olduğu yönünde yargılar mevcuttur. Dördüncü aşama mevcut duruma olan hayal kırıklığını simgeleyen kızgınlık aşamasıdır. Yapılan yeniliğe ve yönetime olan tepki burada biraz daha belirgindir. Beşinci aşama pazarlık aşamasıdır. Mevcut değişim belli ölçüde kabullenilmiş durumda olup geri kalanlar için pazarlık yapılır. Çıkarları koruma bu evrede daha sık görülebilir. Altıncı aşama depresyon aşamasıdır. Yapılacak olan veya verilmesi gereken tüm tepkiler verilmiş ve sonuç alınamadıysa yaşanması gereken süreçtir. Yedinci aşama deneme aşamasıdır. Kontrolü ele geçirme ve yeniliğin yeniden yapılması için atılan adımlardır. Son aşama kabul aşamasıdır. Çalışanlar yapılan değişikliği beğenmeseler de tek çıkış noktaları budur ve kabul edilmesi gerekmektedir (Tokat 2012, s.54).

İnsanlar doğası gereği sürekli aynı işi yapmaktan sıkılırlar, diğer yandan ise değişiklik kelimesi çalışanları ürperten bir yapıya sahiptir. İşte bu yüzdendir ki, bu iki kavram kendi içerisinde çelişki yaşamaktadır. Değişiklikler karşısında çalışanların ne tür birer tepki verecekleri aşağıda Şekil 2.2’de gösterilmektedir (Kocasa 1979, s.590).

Şekil 3.2: Değişime tepki ve tutumlar

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	*İsteyerek yardımlaşma arzusu *Yardımcı olma *Yönetim baskısı altında yardımlaşma *Pasif kalma *Kayıtsız kalma
Kayıtsız Kalma	*Hiç ilgilenmeme *Yalnızca söyleneni yapma *Öğrenmeme *Mümkün olduğu kadar yapmama
Pasif Direnç	*Yavaşlatma *Bilerek yanlış yapma *Bozma *Sabotaj
Aktif Direnç	*İşten ayrılma

Kaynak: Kocasa 1979, s.590.

3.1.2.1 Sosyal nedenler

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalamamaktadır. Bu sebepten ötürü şirketlerde oluşacak özellikle korku veya değişim gibi kavramlar onların iç huzurlarını kaybetmelerine ve birbirlerini bu konuda etkilemelerine neden olmaktadır. Fısıltı ile başlayan bu süreç hare etkisi yaparak gittikçe yayılmakta diğer çalışanları da içerisine almaktadır. Değişimin beraberinde gelen bazı departmanların veya bölümlerin kapanması, küçülmesi, kişilerin işten çıkarılması, departmanlarının değiştirilmesi, unvanlarının değiştirilmesi veya düşürülmesi gibi çevrelerinde meydana gelen değişimler çalışanların direkt olarak kendi başlarına gelmese de onların panik olmalarına ve değişime direnmelerine neden olmaktadır (Eren 1979, s.139). Bunların dışında, değişimin sadece belli kişilerin çıkarlarına yaradığına olan inanç, hedefler ile olması gerekenler arasındaki fark ve yapılan değişikliğin çalışanların dışında kaldığı düşüncesi değişime karşı olan direncin diğer unsurları arasındadır (Koçel 2010, s.684).

3.1.2.2 Ekonomik nedenler

Örgütsel değişimin diğer etkilediği unsur tabi ki çalışanların maaşlarının bu durumdan nasıl etkileneceğidir. Yapılan değişiklik çalışanların maaşlarının düşmesine neden olacakta tabi ki bu değişime direnç gittikçe şiddetli bir boyut alacaktır (Barutçu 2000, s.140).

Çalışanların değişim ile ilgili olarak korktukları diğer bir husus ise yaptıkları işlerin günün birinde otomasyona teslim etmeleri yani gelişen teknoloji ile çalışanlar mevcut işlerini kaybetmekten çekinir hale geldiler (Özkan, 2004). Geçmiş örneklere baktığımızda emek yoğun işlerin zamanla otomasyona geçmesi orada makine mühendisliği, malzeme mühendisliği, endüstri mühendisliği, tekstil mühendisliği ve daha fazla iş konu, mühendislik birimlerinin açılmasına neden olmuştur. Aslında uzun vadede baktığımızda otomasyona geçiş bir iş kolunun yerine birden fazla yeni iş biriminin açılmasına neden olmaktadır; fakat değişime bu şekilde bakamayan çalışanlar için mevcut işlerini kaybetme düşüncesi onların direnç göstermelerine neden olmaktadır.

3.1.2.3 Psikolojik nedenler

Bireyler yaşanan yenilik ile birlikte mevcut statülerini kaybedeceklerini, unvanlarını yitireceklerini veya departmanların küçülmesi gibi etkilere sebep olacağını düşündüklerinden değişimi reddederler ve buna direnç gösterirler (Hicks ve Gullett 1981, s.372).

Örgütler büyüdükçe en temel varlıkları olan çalışanlarına gittikçe yabancılaşmakta ve onlara vermesi gereken değeri hissettirememektedirler. Daha küçük yapıları şirketlerde herkesin yapmış olduğu belirli işleri vardır ve kişiler bu işlerini başarılı yaptıkları takdirde örgütte kısa sürede etkisini göreceklidir; fakat yapı büyüdükçe yaratılan etki küçük firmalardaki gibi ses getirmemektedir. İşte bu yüzden ki değişim ile beraberinde çalışana verilen yeni statü eskisinin yerini tutamamakta ve çalışanı mutsuz etmektedir (Hicks ve Gullett 1981, s.174).

Değişimin başarısında bu değişimin başında olan kişilerin bu kaos ortamını nasıl yöneteceğini iyi bilmesi gerekmektedir. Süreç boyunca çok fazla tepki çekeceğinden değişimi yürüten kişilerin bunun üstesinden gelmeleri gerekmektedir.

3.1.2.4 Rasyonel nedenler

Şirketlerde yapılan değişime çalışanların anında uyum sağlaması beklenmemelidir. Çalışanlara değişime uyum sağlamaları ve kabul etmeleri için belirli bir süre verilmeli ve süreç bu şekilde yönetilmelidir. Diğer yandan değişim için harcanan maliyetin bedeli de önemlidir; çünkü yapılan değişiklik yapılan masrafa değip değmeyeceği de önceden incelenmesi gereken bir süreçtir (Sabuncuoğlu 1995, ss. 173 – 175).

3.1.2.5 Örgütsel nedenler

Örgütlerin geleceğinin teminatı bu değişimler olsa bile örgütün kendisi de bu değişime direnç gösterebilir. Her sistem içinde bir durağanlık barındırmakta olup aslında sistemleri ve örgütleri bu durağanlıklar oluşturmaktadır (Basım ve diğ. 2009, s.35).

Örgüt içinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları daha önceki tecrübelerinden, başarısız girişimlerden ve kaybedecekleri unvan ve statülerinden dolayı değişime direnç göstermektedirler (Şimşek ve diğ. 2003, s.345).

Şuan ki mevcut durumda gücü elinde bulunduran, uzmanlaşmış olan kişiler değişimle birlikte birimlerini kaybetmelerine veya küçülmelerine, kendi unvanlarını kaybetmelerine veya değişmesine karşı yapılan değişime direnç göstermektedirler. Bunun yanı sıra değişimi daha önce yaşamış, bunu tecrübe eden çalışanlar veya yöneticiler bu tarz değişime öncülük etmeliler ve daha önce yaşadıkları tecrübelerden de yararlanarak değişim çabalarına direnç göstermeliler (Aşan ve Aydın 2006, s.457).

Değişimin yönetilmesinde en önemli diğer bir unsur ise örgütünün içinde etkili iletişimin sağlanamamasıdır. Yapılan değişimin neden yapıldığı, neleri tetikleyeceği ve sonuçlarının yanlış yorumlanması da değişime olan direnci daha da arttırmaktadır. Eğer çalışanlara bu değişimin neden yapıldığı doğru bir şekilde aktarılmazsa çalışanlar bu değişimi benimsemekte oldukça zorluk yaşayacaklardır (Yalçın 2002, s.109).

3.1.3 Değişime Direncin Örgütlere Etkisi

Değişime karşı direnç gösterme örgütler için olumsuz etkilerdir. Örgüt mevcut durumu daha ileriye taşımak için bazı şeylerini değiştirmek istediği takdirde çalışanların bu değişime ne gibi tepkiler vereceğini önceden tahmin etmeleri gerekmektedir. Bu sebepten çalışanların tepki biçimlerini aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

Birinci değişim kabul etmedir ve bu evrede kimsenin değişime karşı bir direnci söz konusu değildir. İkinci evre kayıtsız kalma evresidir ve yapılan değişimler dışarıdan sadece izlenir, tepki veya kabul etme yoktur; bir nevi dışarıdan izleme mevcuttur. Üçüncü tepki çeşidi ise pasif dirençtir. Bu evrede çalışanlar çok belirgin olmasa da değişime direnç gösterecektir, burada en önemli yük yöneticilerin omuzlarına binecek olup onların bu durumu en iyi şekilde yönlendirmeleri beklenecektir. En belirgin gözlenen tepki şekli ise aktif direnç olarak adlandırabiliriz. Çalışanların işe gelmemeleri, bilerek ve isteyerek hata yapmaları, verilen görevlere kayıtsız kalmaları gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu tür davranışlara karşı alınacak önlemler örgüt için oldukça büyük önem taşımaktadır. Eğer dışarıdan gelen bu seslere kayıtsız kalındığı takdirde diğer çalışanlar da bu olumsuz etkiden etkileneceklerdir (Basım ve diğ 2009, ss. 35-36).

3.1.4 Değişime Karşı Direnci Azaltıcı Etmenler

Değişime karşı direnci azaltmak örgütler için en önemli unsurlardan biridir; bu yüzden ki aşağıda bu direnci nasıl azalacağımıza ilişkin maddeler mevcuttur.

3.1.4.1 Katılım

Değişme direnci ortadan kaldıran veya örgütün dirence olan etkisini azaltıcı en belirgin veya en doğru çözüm bu değişimi yaparken çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınarak gerçekleştirilmesidir. Değişim gerçekleştirilirken çalışanların fikirlerinin alınması onların değişim sırasında tepki göstermemelerine, hatta bu değişimin bir parçası olduklarını düşündükleri için değişime artı yönde bir yarar sağlamak için ellerinden geleni yapacaklardır. Böylelikle de olası direnç azalacaktır (Serinkan ve Arat 2013, s.40).

Değişimin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bir takım süreçlerde de bazı radikal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Örneğin örgütsel, tutumsal, yürütsel, yönetsel, biçimsel gibi tüm süreçlerinde bu değişim içinde yer alması gerekmektedir (Miller 1998, s.151).

Bu yöntemin uygulanabilmesi için çalışanların dinlendiği, onların söz sahibi olduğu örgütlerde daha çok başarılı olmaktadır. Değişim kararlarının sadece üst yönetimden alındığı, çalışanların alınan bu kararları uyguladığı bir örgütte katılımın yaklaşımı başarılı olmamaktadır. Katılımcı yöntemin başarılı olması için çalışanların aktif olarak rol aldığı demokratik bir örgüt yapısı gerekmektedir (Barutçu 2000, s.142).

3.1.4.2 İletişim ve eğitim

Örgütlerde karşımıza çıkan en temel problemlerden biri de iletişim problemi olmaktadır. Çözümü son derece basit olan bu sorunu, örgütteki değişimden etkilenecek olan kişilerle iletişim kuracak olan personele verilmesi ile bu sorun büyük ölçüde önlenecektir (Koçel 2010, s.686).

Değişim süresi boyunca çalışanlarla sürekli olarak iletişim halinde kalınması ve bu iletişimin kesintisiz bir şekilde devam etmesi gerekmektedir; çünkü bu süreçte bilgi paylaşıldıkça oluşabilecek kargaşa ortamı ortadan kalkmaktadır (İnce 2005, s.331). Çalışanlar üzerindeki baskı ve belirsizlik hissi ortadan kaldırıldığı zaman daha huzurlu ve ne yapmak istediğini bilen, yol haritası belli olan süreçler karşımıza çıkmaktadır (Liu ve Perrewe 2005, s.264). Böylece değişimle beraber gelen yeni teknik bilgi ve yeni fikirler çalışanlar tarafından daha kolay benimsenmekte ve merak edilmektedir (Daft 1997, s.374).

3.1.4.3 Vizyon ve misyon

Örgütteki değişimin gerçekleşmesini engellemek veya geciktirmek için yaşanan direncin etkin bir şekilde ortadan kaldırılması için firmaların gerçekten iyi birer vizyon ve misyonlarının olması gerekmektedir. Vizyon ve misyonları doğrultusunda faaliyet gösterdikleri takdirde değişim çalışanlar arasında daha çabuk kabul görmektedir (Dursun 2007, s.149).

Bir şirketin vizyon ve misyonu ne kadar iyi bilinir, çalışanlara ne kadar iyi bir şekilde anlatılırsa değişim yönetimi başlığı altında yapılan tüm değişimler şirket çalışanları tarafından o derece daha çabuk benimsenmekte ve kabul görmektedir.

3.1.4.4 Pazarlık ve ikna

Örgütsel değişim açısında pazarlık ve ikna yönetimle çalışanın ortak birer payda da buluşup anlaşması anlamına gelmektedir. Nasıl ki yönetimin sunduğu her bir değişim çalışanlar için tam anlamıyla kabul görmeyecek ya da çalışandan gelen yeni fikir veya öneriler yönetimce tam anlamıyla onaylanmayacaksa tüm bu süreç iki taraf içinde mükemmel yürütülmeli ve karşılıklı fedakârlıklarla orta noktaya ulaşılmalıdır (Özkan 2004, s.3).

Değişim sürecine daha başlamadan önce bu değişime tepki verecek kişilerin önceden belirlenmesi, bu kişilerle pazarlık ve ikna sürecine daha süreç başlamadan önce girilmesi gerekmektedir. Hatta başarılabilirse bu süreçte ikna edilen kişilerin değişim başladıktan sonra süreç için örgüte destek olmaları da istenmelidir; çünkü örgütte çalışan birilerin süreci desteklemesi diğer çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir.

3.1.4.5 Manipülasyon ve koaptasyon

Manipülasyon, olan olayları kişilere farklı şekilde göstermek, onları etkilemek ve kişinin sahip olduğu düşünceyi karşı tarafı etkisi altına alarak onla aynı şekilde düşünmeye sevk etmek olarak tanımlanabilir. Özellikle değişimin başlangıç aşamasında manipülasyon yeteneği gelişmiş kişiler tarafından değişim örgüt çalışanlarına aktarılırsa bu yöntem sayesinde mevcutta meydana gelecek olan direnç azalabilir; fakat bireyler veya gruplar idare edildiklerini anladıklarında sonuç çok daha fazla kötü şekilde sonuçlanabilir (Sucu 2000, s.121).

Koaptasyon, herhangi bir konuya karşı olanların, o konuya çekilerek mevcut konunun sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapmasını sağlamaktır. Kısacası birey sadece olayın dışında eleştiren ve memnun olmayan bir figürü canlandırmak yerine olayın içerisine sokulmakta ve mevcut sorunun çözümüne yönelik kafa yoran ekibin içerisinde yer almaktadır (Koçel 2010, s.686).

Bu yöntemle beraber çalışan kendisini değişimin dışında değil bizzat içerisinde çözüm bulan, yeni fikirler üreten bir konumda görmektedir.

3.1.4.6 Destek ve kolaylaştırma

Değişim süreci boyunca karşılaşılan en büyük problem değişimin ne olduğunun tam anlamıyla bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının konu hakkında bilgilendirilmesi veya eğitim verilmesi belki bir nebze sürece karşı direnci azaltabilse de çoğu zaman örgüt içerisinde yaşanan kargaşa, dedikodu ve belirsizlik hala devam edebilmektedir. Bu gibi durumlarda bu direnci gösteren kişilere bizler sizin yanınızdayız ve neler yaşadığınızı neler düşündüğünüzü biliyoruz şeklinde rahatlatıcı destek verici konuşmalar örgüt çalışanlarının kendilerinin iyi hissetmelerine neden olmaktadır (Toker 2007, s.28).

Yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik gösterecekleri destek iki şekilde gösterilebilir. Kolaylaştırıcı ve duygusal destek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlki çalışanlara araç ve gereç verilmek suretiyle sağlanan destek iken ikincisi direnç gösteren kişilere iş arkadaşları veya diğer kişiler tarafından verilen sözel desteklerdir (Telimen 1989, s.35).

3.1.4.7 Baskı ve zorlama

Başka yöntemlerin uygulama olanağı olmadığı durumlarda bazen yöneticiler güç kullanarak değişimin kabul edilmesi konusunda baskıcı olabilirler. Fakat kişiler baskı yöntemiyle süreci kabul edeceğinden ve süreç dediğimiz olgu uzun bir vadeyi içerdiğinden zaman zaman örgüt çalışanlarının konu hakkında değişime karşı çıkacak hal ve hareketlerde bulunması söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003, s.178).

Söz konusu yöntem daha çok direnişi ortadan kaldırmaya yönelik olup kişiye düşük performans verme, kötü referans olma, takip altına alma, yaptığı işi eleştirme ve sürekli baskı altında kontrol etme gibi çeşitli şekilde çalışanlara uygulanabilmektedir. Hızlı aksiyon alınmasına sebep olan bu yöntem örgüt çalışanlarını kızdırmakta ve örgüte olan öfkeyi de diğer yandan arttırmaktadır (Sucu 2000, s.122).

4. ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmayı gerçekleştirmiş olduğum firma 140 ülkede kendi ofisleriyle var olan global bir lojistik firmadır. Bahsi geçen bu lojistik firması değişimin bir parçası olarak tüm dünyadaki ofislerinde başlatmış olduğu merkezileşme yani ucuz işçilik ile lokal bölgelerindeki departmanlarından bazılarını (bilgi teknolojileri, insan kaynakları, finansman, muhasebe..) kapatmakta ve mevcut iş gücünü daha ucuza getirmek için başka ülkelere aktarmaktadır.

Herkesin bildiği gibi değişim pesinde bir takım belirsizlik ve soru işaretleri ile ortaya çıkmaktadır. Değişimin sonucu günün sonunda olumlu da olsa bu süreç firmalar ve çalışanlar açısından oldukça sancılı geçmektedir.

Bu çalışmayı yapmamdaki amaç mevcut olan korku ve karmaşa durumunu ortadan kaldırmak veya hafifletici bir hale getirmek için ne gibi önemler alınabilir. Çalışan değişim hakkında ne biliyor? Çalışanları konu hakkında bilgilendirmek oluşacak direnç ortamını azaltıcı bir etmen midir? Şirkette açık bir iletişim söz konusu mudur? Çalışan şirketine ne derece güveniyor? Mevcut güven ortamı bozulmadan çalışanın farkındalığı nasıl arttırılabilir? Gibi sorulara cevap aranmaktadır.

Araştırmam 2017 yılı İstanbul ili sınırlarında bulunan 150 beyaz yaka çalışanı ile sınırlı tutulmuştur. Diğer lokasyonlarda çalışan beyaz ve mavi yakalıları kapsam dışında bırakılmıştır.

4.2 YÖNTEM

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, 2001 yılında Doç. Dr. Tahir Akgemci danışmanlığında Hakan Kuvan tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” konulu tezinde kullandığı ölçme aracı, esas alınmıştır.

Ölçme aracı 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; kişisel değişkenler, güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıktır.

Araştırmada kullanılan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 21.0 yardımıyla çözümlenmiştir. İstatistiksel çözümlmelere geçilmeden özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim araçlarını belirlemede kullanılan soruların güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizine göre veriler güvenilir ve geçerli kabul edilmiş ve çözümlmelere geçilmiştir.

Araştırmada öncelikle özel sektör çalışanlarına ilişkin demografik özelliklerin dağılımını gösteren frekans tablosuna yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve alt-üst değerleri gibi tanımlayıcı istatistikler saptanmıştır.

Çözümlmelerde iki değişken karşılaştırmasında veri testi normal dağıldığı varsayılmış ve parametrik testlerden bağımsız t testi, ikiden fazla değişken olduğu karşılaştırmalarda parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi ANOVA testi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi $p < ,05$ olarak kabul edilmiştir ve uygulanan sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Bu değerler araştırma doğrultusunda uygun tablolarla açıklanmıştır.

4.3 BULGULAR

Aşağıda yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgularla ilgili istatistiki bilgiler ve yöntemler yer almaktadır.

4.3.1 Frekans Analizi

Verileri gruplara ayırarak anlaşılır hale getirebilmek, gözlenme sıklıklarını ve olasılıklarını belirlemek için frekans analizi sonuçlarına bakarak şirketin genel durumu hakkında bilgi vermektedir.

Tablo 4.1: Çalışanların demografik dağılımları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	79	52,7%
	Erkek	71	47,3%
Yaş	20-30	71	47,3%
	31-40	55	36,7%
	41 ve üzeri	24	16,0%
Medeni Durum	Evli	74	49,3%
	Bekâr	76	50,7%
	Lise	17	11,3%
Öğrenim Durum	Ön Lisans	28	18,7%
	Lisans	86	57,3%
	Lisansüstü	19	12,7%
	Dokümantasyon	19	12,7%
	Müşteri Temsilcisi / Uzman	63	42,0%
İşteki Pozisyonu	Kıdemli MT / Uzman	38	25,3%
	Takım Yöneticisi	17	11,3%
	Müdür	13	8,7%

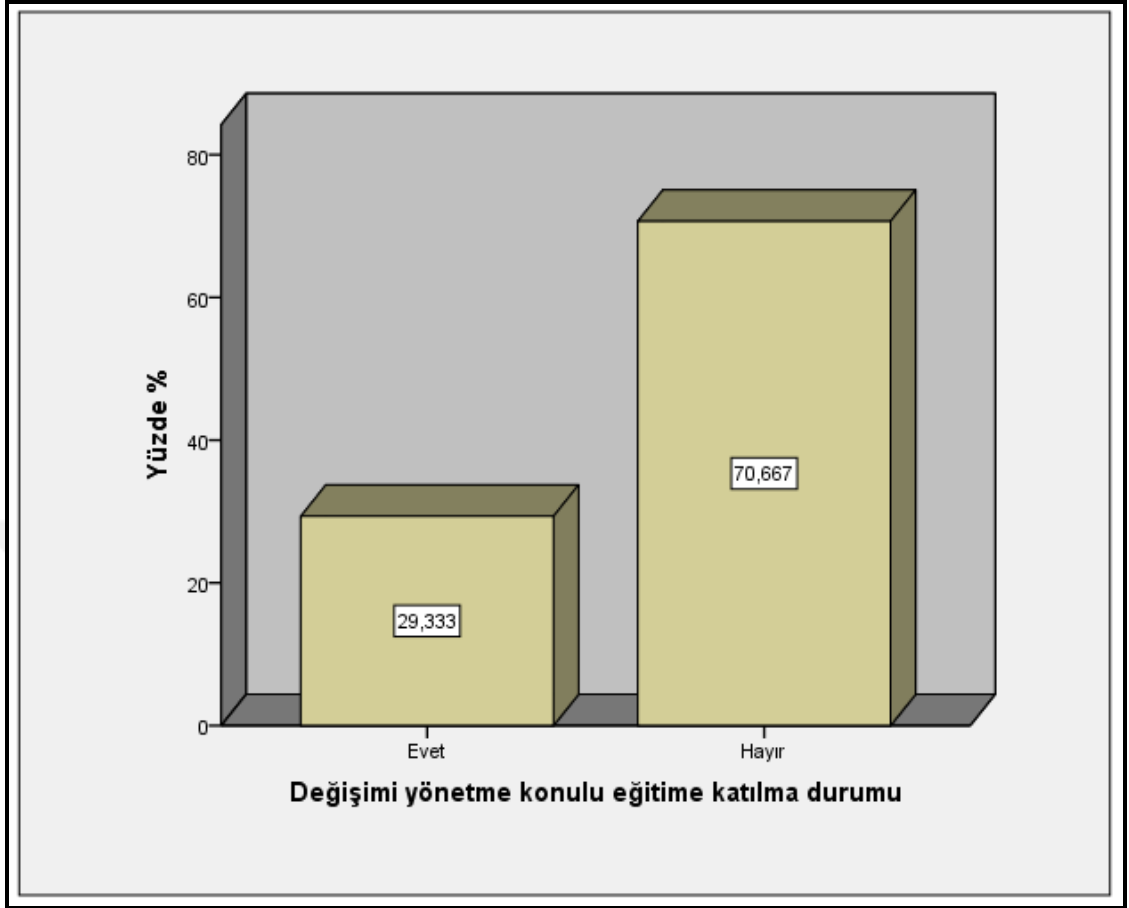
Tablo 4.1’de çalışmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik frekans dağılımını göstermektedir. Buna göre çalışanların yüzde 52,7’si kadın (79) ve yüzde 47,3’ü erkek (71) çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 47,3’nün 20-30, yüzde 36,7’si 31-40 ve yüzde 16,0’nın 41 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların yüzde 50,7’si bekar ve yüzde 57,3’ü lisans bölümünden mezundur. Çalışanların işteki pozisyonları incelendiğinden yüzde 42,0’nın müşteri temsilcisi, yüzde 25,3’nün kıdemli MT, yüzde 12,7’si dokümantasyon, yüzde 11,3’ü takım yönetici ve yüzde 8,7’si müdür olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2: Çalışanların iş tecrübesi

		n	%
Kıdem Yılı	1 -12 ay	21	14,0%
	1-5 Yıl	56	37,3%
	6-10 Yıl	34	22,7%
	11-15 Yıl	19	12,7%
	16-20 Yıl	10	6,7%
	21 yıl ve üzeri	10	6,7%
Bu görevdeki deneyimi	1 -12 ay	29	19,3%
	1-5 Yıl	63	42,0%
	6-10 Yıl	21	14,0%
	11-15 Yıl	15	10,0%
	16-20 Yıl	12	8,0%
	21 yıl ve üzeri	10	6,7%
Şirkette çalıştığı yıl	1 -12 ay	27	18,0%
	1-5 Yıl	70	46,7%
	6-10 Yıl	26	17,3%
	11-15 Yıl	11	7,3%
	16-20 Yıl	9	6,0%
	21 yıl ve üzeri	7	4,7%

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 37,3'ü 1-5 yıl, yüzde 22,7'si 6-10 yıl, yüzde 14,0'ı 1-12 ay ve yüzde 13,4'16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahiptir. Katılımcıların yüzde 42,0'ı bulunduğu pozisyonda 1-5 tecrübeye sahipken yüzde 46,7'si 1-5 yıl arası süredir son çalıştığı şirketteki süredir.

Şekil 4.1: Çalışanların değişimi yönetme konulu eğitime katılma



Yukarıdaki şekil incelendiğinde çalışanların yüzde 70,7'si (n=106) daha önce değişimi yönetme konulu eğitime katılmadığı, yüzde 29,3'ü (n=44) bu eğitime katıldığı belirlenmiştir.

4.3.2 Güvenirlilik Ve Geçerlilik Analizi

Özel sektörde çalışanları Örgütsel Değişim ölçeğindeki maddelerin her biri kendi alt boyutu ile tutarlı bir sonuç ortaya koyması nedeniyle tüm maddelere faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere ilk önce Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmış, sonrasında faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin maddelerine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,774 bulunmuştur. KMO, dağılımın faktörlü analiz için yeterli olup olmadığını test etmektedir.

KMO test sonucu için 0,700–0,900 aralığının orta ve ideal olduğunu belirtmektedirler Bartlett testi ise temelde; “değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin, (değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımına dayanan) birim matrise karşı test edilme ilkesine dayanmaktadır. Bundan dolayı küresellik testi olarak da adlandırılan Bartlett Testi korelasyon matrisinin anlamlılığını test etmektedir. Barlett testi sonucu 3449,858 ($p<0,001$) olarak tespit edilmiştir. Bartlett testi “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test etmektedir. Hipotezin reddedilmesi değişkenler arasında korelasyonun 1’den farklı olduğunu ifade etmekte ve ölçüm yapılan değişkenin evren parametresinde çok değişkenli olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu iki bulgu faktör analizi yapılabilmesi adına araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermekte ve verilerin uygun olduğunu kanıtlamaktadır.

Bu araştırmada, faktör sayısına daha önce belirlenen alt boyutlardaki gibi sınırlama getirilmiştir. Ancak özdeğeri (eigen value) 1’den büyük olan boyutlar hazırlanan ölçeğin boyutları olarak düşünülmüştür. Özdeğer; “hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır.” Genel olarak faktör analizi yapıldıktan sonra özdeğeri 1 veya 1’den daha büyük olan faktörlerin dikkate değer olduğu kabul edilmektedir. Faktör elde etme metodu olarak Temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) seçilirken, rotasyon işlemi için Varimax tercih edilmiştir. Bu araştırmada faktör elde etme metodu için PCA, rotasyon döndürme işlemi için Varimax ve özdeğeri 1 ve üzeri olarak alınmış, böylelikle toplam 4 faktörlü oluşum doğrulanmıştır.

Tablo 4.3: Özel sektörde çalışanları Örgütsel Değişim ölçeği

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Güven	36	,846
Keşif	5	,848
Direnç	5	,603
Kayıtsızlık	2	,702

Tablo 4.3'te araştırmanın dört bölümü için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik değerlerini göstermektedir. Buna göre güven için 0,85; keşif için 0,85; direnç için 0,60 ve kayıtsızlık için 0,70 olarak cronbach alfa hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin analizler için güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4: Özel sektörde çalışanları Örgütsel Değişim ölçeği alt boyutlarına ilişkin tanımsal istatistikler

	N	Ort.	S.S.	Min.	Mak.
Güven	150	2,98	,25	2,17	4,08
Keşif	150	2,04	,90	1,00	5,00
Direnç	150	3,50	,74	1,40	5,00
Kayıtsızlık	150	3,86	,96	1,00	5,00

Yukarıdaki tablo 4.4'te araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının verdikleri cevaplardan hesaplanan ölçek alt boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik değerlerini göstermektedir. Buna göre tüm alt boyutlar puan ortalamaları 1 ile 5 arasındadır. Güven alt boyutu için $2,98 \pm 0,25$; keşif alt boyutu için $2,04 \pm 0,90$; direnç alt boyutu için $3,50 \pm 0,74$ ve kayıtsızlık ölçeği için $3,86 \pm 0,96$ olarak hesaplanmıştır.

4.3.3 Testler

Tablo 4.5: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Güven	Kadın	79	3,00	,24	1,086	,279
	Erkek	71	2,95	,26		
Keşif	Kadın	79	2,01	,96	-0,358	,721
	Erkek	71	2,06	,82		
Direnç	Kadın	79	3,44	,78	-0,976	,331
	Erkek	71	3,56	,69		
Kayıtsızlık	Kadın	79	3,85	,98	-0,159	,874
	Erkek	71	3,87	,95		

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık alt boyut puanları özel sektör çalışanlarının cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Özel sektör çalışanlarının cinsiyet durumu örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olmamıştır.

Tablo 4.6: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının yaşa göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	20-30	71	2,98	,20		
	31-40	55	2,99	,26	,102	,903
	41 ve üzeri	24	2,96	,35		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	20-30	71	2,00	,85		
	31-40	55	2,16	1,01	,909	,405
	41 ve üzeri	24	1,88	,73		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	20-30	71	3,52	,75		
	31-40	55	3,48	,77	,047	,954
	41 ve üzeri	24	3,48	,66		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	20-30	71	3,94	,98		
	31-40	55	3,90	,90	1,819	,166
	41 ve üzeri	24	3,52	1,04		
	Toplam	150	3,86	,96		

Yukarıdaki Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan özel sektör çalışanlarının örgütsel değişimi ölçeği alt boyutlarının aldıkları puanların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir örgütsel değişim ölçeği alt boyutu için anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.7: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre değişimi

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Güven	Evli	74	2,97	,28	-0,515	,607
	Bekar	76	2,99	,22		
Keşif	Evli	74	1,95	,76	-1,234	,219
	Bekar	76	2,13	1,01		
Direnç	Evli	74	3,62	,62	2,124	,035
	Bekar	76	3,37	,83		
Kayıtsızlık	Evli	74	3,89	,92	0,399	,690
	Bekar	76	3,83	1,01		

Tablo 4.7 incelendiğinde özel sektörde çalışan bireylerin medeni durumunun örgütsel değişimde etkisi göstermiştir. Buna göre direnç alt boyut puan ortalaması özel sektör çalışanlarının medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($t=2,124$; $p<0,01$). Evli bireylerin direnç puan ortalaması (3,62) bekârlara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Diğer alt boyut puanlarından güven, keşif ve kayıtsızlık özel sektör çalışanlarının medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.8: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt eğitim durumuna göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	Lise	17	2,94	,39		
	Ön Lisans	28	2,92	,22		
	Lisans	86	3,01	,22	1,015	,388
	Lisansüstü	19	2,96	,26		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	Lise	17	1,73	,47		
	Ön Lisans	28	1,97	1,00		
	Lisans	86	2,12	,90	0,954	,417
	Lisansüstü	19	2,04	1,01		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	Lise	17	3,45	,70		
	Ön Lisans	28	3,55	,91	0,246	,864
	Lisans	86	3,47	,66		
	Lisansüstü	19	3,60	,88		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	Lise	17	3,09	,92		
	Ön Lisans	28	3,86	1,10		
	Lisans	86	3,97	,87	4,568	,004
	Lisansüstü	19	4,05	,93		
	Toplam	150	3,86	,96		

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan özel sektör çalışanlarının örgütsel değişimi ölçeği alt boyutlarının aldıkları puanların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık kayıtsızlık örgütsel değişim ölçeği alt boyutu için anlamlı bulunmuştur ($F=4,568$ $p<0,05$). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiştir. Bu amaçla yapılan LSD testi sonucuna göre farklılığı yaratan grubun lise mezunu özel sektör çalışanları olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim seviyesi artıkça kayıtsızlık puanında bir artışın olduğunu, kayıtsızlık puanı için en düşük grubun lise mezunu özel sektör çalışanları olduğunu söyleyebiliriz. Güven, keşif ve direnç alt boyut puanları çalışanların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.9: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının işteki pozisyonuna göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	Dokümantasyon	19	2,92	,13		
	Müşteri Temsilcisi / Uzman	63	3,01	,28		
	Kıdemli MT / Uzman	38	2,99	,25	1,348	,255
	Takım Yöneticisi	17	2,88	,29		
	Müdür	13	3,03	,15		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	Dokümantasyon	19	1,97	1,00		
	Müşteri Temsilcisi / Uzman	63	2,00	,86		
	Kıdemli MT / Uzman	38	2,15	,94	0,674	,611
	Takım Yöneticisi	17	2,21	1,03		
	Müdür	13	1,75	,61		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	Dokümantasyon	19	3,69	,78		
	Müşteri Temsilcisi / Uzman	63	3,41	,75		
	Kıdemli MT / Uzman	38	3,45	,67		
	Takım Yöneticisi	17	3,61	,84	0,785	,057
	Müdür	13	3,62	,66		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	Dokümantasyon	19	3,82	1,12		
	Müşteri Temsilcisi / Uzman	63	3,87	1,02		
	Kıdemli MT / Uzman	38	3,91	,77	,064	,992
	Takım Yöneticisi	17	3,79	1,09		
	Müdür	13	3,81	,93		
	Toplam	150	3,86	,96		

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan özel sektör çalışanlarının örgütsel değişimi ölçeği alt boyutlarının aldıkları puanların çalışanları iş pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık hiçbir örgütsel değişim ölçeği alt boyutu için anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.10: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının kıdem yılına göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	1 -12 ay	21	2,96	,24		
	1-5 Yıl	56	2,97	,20		
	6-10 Yıl	34	2,98	,23		
	11-15 Yıl	19	2,97	,31	„974	,436
	16-20 Yıl	10	2,92	,33		
	21 yıl ve üzeri	10	3,14	,36		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	1 -12 ay	21	1,98	,99		
	1-5 Yıl	56	2,12	,93		
	6-10 Yıl	34	2,15	,90	,844	,521
	11-15 Yıl	19	2,00	,95		
	16-20 Yıl	10	1,60	,56		
	21 yıl ve üzeri	10	1,80	,60		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	1 -12 ay	21	3,57	,71		
	1-5 Yıl	56	3,48	,73		
	6-10 Yıl	34	3,38	,86		
	11-15 Yıl	19	3,46	,70	,772	,571
	16-20 Yıl	10	3,88	,38		
	21 yıl ve üzeri	10	3,52	,78		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	1 -12 ay	21	3,93	1,00		
	1-5 Yıl	56	4,03	,96		
	6-10 Yıl	34	3,66	1,01		
	11-15 Yıl	19	3,89	,70	1,220	,303
	16-20 Yıl	10	3,90	,81		
	21 yıl ve üzeri	10	3,35	1,23		
	Toplam	150	3,86	,96		

Tablo 4.10 incelendiğinde örgütsel değişim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının özel sektör çalışanlarının kıdem yıllarına göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir söylem ile özel sektör çalışanlarının işteki kıdem yıllarının güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıkta bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.11: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının bu görevdeki deneyimine göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	1 -12 ay	29	3,01	,21		
	1-5 Yıl	63	2,99	,20		
	6-10 Yıl	21	2,98	,24		
	11-15 Yıl	15	2,94	,42	,532	,752
	16-20 Yıl	12	2,88	,39		
	21 yıl ve üzeri	10	2,98	,14		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	1 -12 ay	29	2,01	,86		
	1-5 Yıl	63	2,04	,91		
	6-10 Yıl	21	2,20	,91	,229	,949
	11-15 Yıl	15	2,04	1,11		
	16-20 Yıl	12	1,92	,88		
	21 yıl ve üzeri	10	1,90	,64		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	1 -12 ay	29	3,57	,56		
	1-5 Yıl	63	3,45	,85		
	6-10 Yıl	21	3,32	,75		
	11-15 Yıl	15	3,51	,76	,930	,463
	16-20 Yıl	12	3,87	,62		
	21 yıl ve üzeri	10	3,48	,43		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	1 -12 ay	29	4,17	,84		
	1-5 Yıl	63	3,89	1,01		
	6-10 Yıl	21	3,57	,99	1,199	,313
	11-15 Yıl	15	3,73	,90		
	16-20 Yıl	12	3,63	1,03		
	21 yıl ve üzeri	10	3,85	,94		
	Toplam	150	3,86	,96		

Özel sektör çalışanlarının şuanki görevlerindeki tecrübe yılının örgütsel değişim ölçeği alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile araştırılmıştır. Buna göre güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık alt boyutları puan ortalamaları çalışanların son görevdeki iş tecrübesi yıl gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.12: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının bu şirketteki deneyimine göre değişimi

	Gruplar	N	Ort.	S.S.	F	p
Güven	1 -12 ay	27	2,98	,22		
	1-5 Yıl	70	2,98	,20		
	6-10 Yıl	26	2,95	,28		
	11-15 Yıl	11	2,95	,35	,583	,713
	16-20 Yıl	9	2,94	,32		
	21 yıl ve üzeri	7	3,12	,43		
	Toplam	150	2,98	,25		
Keşif	1 -12 ay	27	1,77	,65		
	1-5 Yıl	70	2,13	1,00		
	6-10 Yıl	26	2,08	,72	0,754	,585
	11-15 Yıl	11	2,18	1,09		
	16-20 Yıl	9	1,89	1,04		
	21 yıl ve üzeri	7	1,94	,62		
	Toplam	150	2,04	,90		
Direnç	1 -12 ay	27	3,70	,50		
	1-5 Yıl	70	3,41	,79		
	6-10 Yıl	26	3,55	,89	1,515	,189
	11-15 Yıl	11	3,22	,52		
	16-20 Yıl	9	3,89	,54		
	21 yıl ve üzeri	7	3,37	,66		
	Toplam	150	3,50	,74		
Kayıtsızlık	1 -12 ay	27	4,19	,74		
	1-5 Yıl	70	3,86	1,09		
	6-10 Yıl	26	3,87	,83	2,117	,067
	11-15 Yıl	11	3,64	,45		
	16-20 Yıl	9	3,83	,97		
	21 yıl ve üzeri	7	2,93	1,06		
	Toplam	150	3,86	,96		

Tablo 4.12 incelendiğinde örgütsel değişim ölçeği alt boyutları puan ortalamalarının özel sektör çalışanlarının son şirketindeki çalıştığı süreye göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir söylem ile özel sektör çalışanlarının son şirketteki kıdem yıllarının güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıkta bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.13: Özel sektörde çalışanları örgütsel değişim ölçeği alt boyutlarının değişimi yönetme konulu eğitim alma durumuna göre değişimi

	Değişimi yönetme konulu eğitime katılma durumu	N	Ort.	S.S.	t	p
Güven	Evet	44	2,92	,28	-1,575	,120
	Hayır	106	3,00	,24		
Keşif	Evet	44	2,00	,91	-0,365	,716
	Hayır	106	2,05	,89		
Direnç	Evet	44	3,50	,79	0,893	,931
	Hayır	106	3,49	,72		
Kayıtsızlık	Evet	44	3,89	1,01	0,646	,835
	Hayır	106	3,85	,95		

Tablo 4.13 incelendiğinde özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim ölçeği alt boyut puanlarının (güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık) değişimi yönetme konulu eğitime katılma ve katılmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

4.4 GENEL DEĞERLENDİRME

Çevremize baktığımız zaman görmekteyiz ki herşey değişmektedir; teknoloji, sosyal çevremiz, çalıştığımız örgüt ve onun kültürüne kadar olan herşey değişimin birer parçasıdır. Daha ileri bir teknolojiye sahip olmak, daha iyi birer işveren olmak, daha hızlı ve daha kaliteli ürünler üretmek... Tüm bunlar değişimin bizlere sunmuş olduğu avantajlardan bazılarıdır. Öte yandan değişim çalışanlar açısından çok fazla desteklenmemekte ve sevilmemektedir. Doğru yönetildiği ve yönlendirildiği vakitte faydası saymakla bitmeyecek olan değişimin çalışanlar tarafından desteklenemesinin asıl nedeni korkudan öte gitmemektedir. İssiz kalmak, daha kalifiyeli çalışanın tercih edilmesi, mevcut iş gücünün otomasyona kaydırılması, yetersiz olmak veya işe fazla kaçmak...

İlk aşama değişim halini inkar etmek ve buna yönelik olumsuz fikirler ortaya atmakla başlamaktadır. Değişimi ve değişen şartları gözlemledikçe ve değişimin kaçınılmaz bir sonuç olduğunu fark ettikçe süreç biraz daha kabullenilmeye başlanmakta ve yerini korku, endişe gibi kavramlara bırakmaktadır. İssiz kalmak, yetersiz olmak, kendini yeniden kabullendirmek veya ispat etmek... Döngü gibi birbirini takip eden bu süreci kolay hale getirmek için şirketlere ve yöneticilere büyük görev düşmektedir. Açık bir iletişim yolu ile oluşabilecek durum hakkında çalışanları korkutmadan bilgilendirmek, yapılan değişim hakkında açıklama yapmak, öngörülerinden bahsetmek ve neden böyle bir değişime ihtiyaç duyduklarını paylaşmaları gerekmektedir. Böylelikle yapılan değişim hem örgüte fayda sağlamış olacak hemde çalışanın gözünde firma imaj olarak güvenilir bir yer sağlayacaktır.

5. SONUÇ

Çalışanlar açısından örgütsel değişimin neden olabileceği sorunlar üzerine yapılan bu çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve işteki pozisyon gibi demografik dağılımları dikkate alındığında; çalışanların çoğunluğunun kadınların olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yaş grubunun çoğunluğunun 20-30 yaşları arasında olduğu ve katılımcıların %50'sinin bekar olduğu ve %57'sinin lisans mezunu olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütlerin dinamik bir şekilde bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeleri yakından takip etmeleri ve eğer mümkünse bu değişime öncülük etmeleri gerektiği belirtilmiştir (Bal ve diğ. 2001, s.1). Çalışmamız sonucu elde edilen veriler dikkate alındığında çalışanların çoğunun genç ve lisans mezunu olması sebebiyle veya 41 yaş ve üzeri çalışan sayısının az olması nedeniyle toplumda kalifiye, bilinçli, eğitim düzeyi yüksek bireylerin zamanla toplumda daha yoğun bir alanda olabilecekleri görülmektedir. Kişilerin sosyal düzeyleri eğitim ve kültürel yapılarını da direkt olarak etkilemektedir. Çalışanların iş tecrübeleri değerlendirildiğinde en yüksek değerin %37,3'ü 1-5 yıl kıdem yılına sahip olduğu en düşük değerin ise %13'ü 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olduğu görülmektedir. Örgüt içinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları daha önceki tecrübelerinden, başarısız girişimlerden ve kaybedecekleri unvan ve statülerinden dolayı değişime direnç göstermektedirler (Şimşek ve diğ. 2003, s.345).Değişimi yönetme konulu seminere katılma sonucunun %70'inin bu seminere katılmadığı görülmektedir. Katılım sayısının az olması bireylerin değişimi benimsemekte oldukça zorluk yaşayacağını (Yalçın 2002, s.109) desteklemektedir. Anket sonuçları dahil bu davranışlar örgütlerin değişime direnç gösterdikleri anlamına gelmektedir. Örgüt çalışanlarının konu hakkında bilgilendirilmesi veya eğitim verilmesi belki bir nebze sürece karşı direnci azaltabilse de çoğu zaman örgüt içerisinde yaşanan kargaşa, dedikodu ve belirsizlik hala devam edebilmektedir. Bu gibi durumlarda bu direnci gösteren kişilere bizler sizin yanınızdayız ve neler yaşadığınızı neler düşündüğünüzü biliyoruz şeklinde rahatlatıcı destek verici konuşmalar örgüt çalışanlarının kendilerinin iyi hissetmelerine neden olmaktadır (Toker 2007, s.28). Bu tür bir yaklaşımın örgütleri değişime daha açık hale getirebileceği düşünülmektedir. Değişimi daha önce yaşamış, bunu tecrübe eden çalışanlar veya yöneticiler bu tarz

değişime öncülük etmeliler ve daha önce yaşadıkları tecrübelerden de yararlanarak değişim çabalarına direnç göstermeliler (Aşan ve Aydın 2006, s.457).

Özel sektörde çalışanlarda örgütsel değişim ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirildiğinde güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık verileri tercih edilen bu analizlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Özel sektör çalışanlarının cinsiyet durumu örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olmamıştır. Yaş faktöründe örgütsel değişimi etkileyen unsurlar arasında önemli bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Medeni durumun örgütsel değişim üzerine etkisi değerlendirildiğinde evli bireylerin direnç puan ortalamasının bekârlara göre daha yüksek olduğunu sonucunu söyleyebiliriz. Güven, keşif ve kayıtsızlık özel sektör çalışanlarının medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Değişimin bir diğer amacı ise elbette verimliliği arttırmaktır. Örgütün iç yapısı, orada yapılan işler kullanılan alet, araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyindeki değişikliklerdir. Bu amaçların yanı sıra değişimin göz ardı edemeyeceğimiz amaçları da mevcuttur; bunlar geleceğe hazır olma, sorunlara çözüm bulma, iyileştirme, geliştirme; otorite yerine uzmanlaşma, yeteneği geliştirme ve sinerji yaratma amaçları da mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995, s.165). Toplumun yapısını, sosyal kurumların tayin ettiği sosyal ilişkiler düzenlemektedir. Bir bakıma ailenin örgütlenişi, hayat geçimini sağlama yolları, dini tutum ve davranışlar, toplumun benimsediği değerler ve tabi ki teknoloji sosyal değişime katkı sağlayan unsurların başında gelmektedir (Kongar 1979, s.58). Örgütsel değişim ölçeğinin güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık veri dağılımları kişilerin lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine göre analiz edildiğinde aritmetik ortalamalar arası farklılığın kayıtsızlık örgütsel değişim ölçeği için önemli olduğu görülmüştür. Bu farklılık kaynağının lise mezunu özel sektör çalışanları olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak eğitim seviyesinin artması ile kayıtsızlık puanında bir artış olduğu görülmekte fakat güven, keşif ve direnç puanları ile eğitim durumu arasında önemli bir değişim görülmemiştir.

Çalışmada yer alan özel sektör çalışanlarının iş pozisyonları değerlendirildiğinde aritmetik ortalamalar arası farklılığın hiçbir örgütsel değişim ölçeği üzerine anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna ilave olarak özel sektör çalışanlarının işteki kıdem yıllarının güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıkta bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

Gruplar arası ilişkiler gruplar dışı ilişkiler bu değişimi daha da zor kılmakta olup bu sürecin uzamasına neden olmaktadır (Yeniçeri 2002,s.177). Özel sektör çalışanlarının şuanki görevlerindeki tecrübe yılının örgütsel değişim ölçeği değerlendirildiğinde güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık puan ortalamaları çalışanların son görevdeki iş tecrübesi yıl gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Özel sektör çalışanlarının son şirketteki kıdem yıllarının güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıkta bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütler büyüdükçe en temel varlıkları olan çalışanlarına gittikçe yabancılaşmakta ve onlara vermesi gereken değeri hissettirememektedirler. Daha küçük yapıli şirketlerde herkesin yapmış olduğu belirli işleri vardır ve kişiler bu işlerini başarılı yaptıkları takdirde örgütte kısa sürede etkisini göreceklendir; fakat yapı büyüdükçe yaratılan etki küçük firmalardaki gibi ses getirmemektedir. İşte bu yüzden ki değişim ile beraberinde çalışana verilen yeni statü eskisinin yerini tutamamakta ve çalışana mutsuz etmektedir (Hicks ve Gullett 1981, s.174).

Toplumsal değişimi gerekli kılan şeyler aslında şirket içerisinde çalışanlara bağlılık sağlamak, onların verimlilik ve etkinliklerini arttırmak ve dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak sayılabilir (Özkara 1999, s.89). Değişim gerçekleştirilirken çalışanların fikirlerinin alınması onların değişim sırasında tepki göstermemelerine, hatta bu değişimin bir parçası olduklarını düşündükleri için değişime artı yönde bir yarar sağlamak için ellerinden geleni yapacaklardır. Böylelikle de olası direnç azalacaktır (Serinkan ve Arat 2013, s.40). Elde ettiğimiz verilerde ise özel sektör çalışanlarının örgütsel değişim ölçeği alt boyut puanlarının (güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık) değişimi yönetme konulu eğitime katılma ve katılmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Herhangi bir anlamlılığın olmaması örgüt üyeleri ile iyi iletişim sağlayamama gibi etkenler etkili olabilir. Çözümü son derece basit olan bu sorunu, örgütteki değişimden etkilenecek olan kişilerle iletişim kuracak olan personele verilmesi ile bu sorun büyük ölçüde önlenecektir (Koçel 2010, s.686). Çalışanlar üzerindeki baskı ve belirsizlik hissi ortadan kaldırıldığı zaman daha huzurlu ve ne yapmak istediğini bilen, yol haritası belli olan süreçler karşımıza çıkmaktadır (Liu ve Perrew 2005, s.264). Böylece değişimle beraber gelen yeni teknik bilgi ve yeni fikirler çalışanlar tarafından daha kolay benimsenmekte ve merak edilmektedir (Daft

1997, s.374). Unutulmamalıdır ki tüm bu değişimler aslında değişen teknolojinin toprağa, dünyaya, insanlığa ve örgütlere birer yansımasıdır. Tüm örgütler için değişim her zaman kabul edilebilir olmamıştır. Eğer değişim örgüt üyelerine uygun bir dille aktarılır ve anlaşılırsa daha kabul edilir olacaktır. Pozitif ve ılımlı yaklaşımlar değişim süresini dahi kısaltmada etkili olabilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ., 1999. *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, C., 1972. *Örgütler ve yönetimi, makro bir yaklaşım*. İzmir: Gökse Üniversite Kitapevi Yayını.
- Aşan, Ö., & Aydın, E.M., 2006. *Örgütsel Davranış*, s.40, Can, H., (Eds.). İstanbul: Arıkan Basım.
- Ateş, Ö., (2003). Aile işletmelerinde değişim ve süreklilik anlayışı. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçu, E., (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basım, H.N., Sözen, H.C., Yeloğlu, H.O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F.i, 2009. *Değişim ve Örgütler*. Varoğlu A.K. ve Basım H.N. (Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clarke, C. A., 1970. *Geleceğin Çehresi*. İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Çağdaş, G. (2005). Örgütsel değişim ve Denizli tekstil sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebioğlu, F., 1990. *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Daft, R., 1997. *Management*. New York: The Dryden Pres.
- Dinçer, Ö., 1992. *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş. Yayını.
- Dursun, E., 2007. Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direniş. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. 1979. *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Aktif Büro Yayını.
- Gürdoğan, E., 1991. *Teknolojinin Ötesi*. İstanbul: İz Yayını.
- Hall, R. H., 1972. *Organization, Structure and Process*. New Jersey: Printice Hall.
- Hicks, G.H., & Gullett C.R., 1981. *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. B.Baykal (Çev.), İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını.

- Himmetoğlu, B., Ergenç, A., ve Timurcanday, Ö., 1982. Örgütlerde değişime yatkınlık bir kamu örgütündeki deneme. *III. Yönetim Sorunları Bilimsel Semineri*. 24-25 Mayıs 1982 Kütahya, p.5.
- Hussey, D. E., 1995. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Jick, T.D., & Peiperl, M.A., 2003. *Managing Change*. New York: McGraw Hill Publishing.
- Jones, G. R., 1998. *Organizational Theory*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Kocacık, F., 1987. *Toplumsal Değişme ve Kentleşme*. Enver Özkalp (Drl.). Ankara: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayını.
- Kocasa, B.J., 1979. *Davranış Bilimine Giriş*. K.Tosun ve Diğerleri (Çev.), İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Koçel, T., 2005. *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.
- Koçel, T., 2010. *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Kongar, E., 1979. *Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. Ankara: Bilgi Yayını.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G., 2006. *Built The Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D.A. & Nadler M.B., 1997. *Champions of Change*. San Francisco: Jossey – Bass Publishing.
- Ozankaya, Ö., 1986. *Toplumbilim*. Ankara: Tekin Yayını.
- Özkalp, E., 2000. *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B., 1999. *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ö., 1995. *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz M., 1995. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein E. H., 1979. Örgütsel Değişme. A. Sağtürk & Ş. Özalp (Çev.), Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları (orijinal basım tarihi 1976).
- Serinkan, C., & Arat, G., 2013. *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım.
- Sözen, U., 1989. *Türk Toplum Özellikleri ile Örgütlerin Değişmesi Arasındaki İlişkiye Ait Bazı Varsayımlar*. İnal Cem Aşkun (Drl.). Kütahya: Anadolu Üniversitesi, Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

- Sucu, Y., 2000. Örgütsel değişim. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A., 2003. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Yenilenmiş 3. Baskı. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., 1978. *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Telimen, O., 1989. *İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi*. ISO Dergisi. 24(285), pp.131–160.
- Tokat, B., 2012. *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Toker, K., 2007. Örgütsel Değişim ve Çorlu–Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H., 1993. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Vacino, T. & Rabin, J., 1991. *Örgüt Geliştirme*. T. Karaer & Ş. Özen (Çev.), Verimlilik Dergisi. 20 (2), s.64.
- Yalçın, A., 2002. *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yamen, M., (2010). Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeniçeri, Ö., 2002. *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Süreli Yayınlar

- Aşkun, İ.C., 1972. *Örgütlerde Değişme*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İllimler Akademisi Dergisi. 8 (1), p.40.
- Dicle, Ü. & Dicle, A., 1973. Örgütsel değişim. *Verimlilik Dergisi*, Haziran. ss. 21-46
- İnce, M., 2005. Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.1302 (14), pp. 320-339.
- Karaer, T., 1990. Örgütlerde Değişime Karşı Direnç. *Verimlilik Dergisi*. MPM Yayını. ss. 139-150.
- Liu, Y., & Perrewe, P. L., 2005. Another look at the role of emotion in the organizational change:A process model. *Human Resource Management Review*. 15(4), pp.263-280.
- Miller, F.A., 1998. Strategic culture change: the door to achievindh high performance and inclusion. *Public Personel Management*.27 (2).
- Özkan, Y., 2004. İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.6 (1).

Diğer Yayınlar

Bal, H., Ildırar, M., & Özmen, M., 2001. Bilim ve teknoloji politikaları, rekabet gücü ve koberler. *DT Dergi* [online] Ocak 2001, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/OCAK2001/bilim.htm> [erişim tarihi 21Ekim 2017].



EKLER



EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, “_Özel sektörde çalışanlar açısından örgütsel değişimin neden olabileceği sorunlar üzerine bir araştırma ” amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı ankete isminizi yazmamanız rica olunur.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanıza bağlı olacaktır.

Anket toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Her konu başlığı altında, o konu ile ilgili sorular yer almaktadır. Bölümde yer alan soruların cevap sıkları 1-2-3-4-5 şeklinde gösterilmiştir. Bu şıklardan bir tanesini seçiniz.

Açıklamalar şu şekildedir;

- 1:Kesinlikle katılıyorum
- 2:Katılıyorum
- 3:Karar vermek zor
- 4:Katılmıyorum
- 5:Kesinlikle katılmıyorum

Soru için uygun bulduğunuz cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Yasemin SİLAHYÜREKLİ AYIK
Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. KİŞİSEL DEĞİŞKENLER

1. Cinsiyetiniz

- a. Kadın () b. Erkek ()

2. Yaşınız

- a. 20 – 30 () b. 31- 40 () c. 41 ve üzeri ()

3. Medeni haliniz

- a. Evli () b. Bekar ()

4. Öğrenim Durumunuz

- a. Lise () b. Ön Lisans () c. Lisans ()
d. Lisansüstü ()

5. Pozisyonunuz

- a. Dokümantasyon () b. Müşteri Temsilcisi / Uzman ()
c. Kıdemli MT / Uzman () d. Takım Yöneticisi ()
e. Müdür ()

6. Kıdem Yılınız

- a. 1 ay – 12 ay () b. 1 yıl – 5 yıl () c. 6 yıl – 10yıl ()
d. 11 yıl – 15 yıl () e. 16 yıl – 20 yıl ()
f. 21 yıl ve üzeri ()

7. Bu görevdeki deneyiminiz

- a. 1 ay – 12 ay () b. 1 yıl – 5 yıl () c. 6 yıl – 10yıl ()
d. 11 yıl – 15 yıl () e. 16 yıl – 20 yıl ()
f. 21 yıl ve üzeri ()

8. Şirketimizde kaç yıldır çalışmaktasınız

- a. 1 ay – 12 ay () b. 1 yıl – 5 yıl () c. 6 yıl – 10yıl ()
d. 11 yıl – 15 yıl () e. 16 yıl – 20 yıl ()
f. 21 yıl ve üzeri ()

9. Daha önce “Değişimi Yönetme” konulu etkinliklere (Seminer, konferans vb.) katıldınız mı

- a. Evet () b. Hayır ()

2. GÜVEN

		1	2	3	4	5
10.	Şirketimi mevcut üst yönetimine güvenmiyorum.					
11.	Şirketimizde çalışmaktan memnunum.					
12.	Şirketimizin değerleri benim kişisel değerlerimle tutarlı değildir.					
13.	Üst yönetimin beni şirketimizin hedefleri konusunda yeterli derecede bilgilendirdiğine inanıyorum.					
14.	Şirket yönetimi, değişime olan ihtiyacın önemini farkındadır.					
15.	Yönetici veya çalışan olarak değişimin gerçekleşmesindeki rolümü bilmiyorum.					
16.	Şirketimizdeki işbirliğinden ve çalışanlar arası ilişkilerden memnun değilim.					
17.	Birlikte çalıştığım ekipte herkes ortak hedeflere yönelik çalışır.					
18.	Şirketimizde katıldığım ekip çalışmaları beni tatmin etmemektedir.					
19.	Şirketimizde maddi ve manevi teşvik yöntemlerinin* yeterli derecede uygulandığına inanıyorum. (*Hediye çeki, uçak bileti, başarının takdir edilerek diğer çalışanlarla paylaşılması)					
20.	Şirketimizde çalışanları teşvik etmeye yönelik faaliyetler* yeterli değildir. (*Yemekler, sağlık sigortası, diğer sosyal faaliyetler vb.)					
21.	Şirketimizin üst yönetimi, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.					
22.	Üst yönetim tarafından yeni fikir ve önerilerim desteklenmez.					
23.	İşimde sağladığım başarılar her zaman takdir edilir.					
24.	Şirketimi çalışılacak iyi bir yer olarak diğer meslektaşlarıma tavsiye ederim.					
25.	Önümüzdeki birkaç yıl daha şirkette çalışmayı isterim.					
26.	Şirketimizin yönetimi, değişme/yeniliğe açık değildir.					
27.	Bu şirkette değişimin gerçekleşeceğine ve benim için iyi sonuçlar getireceğine inanmıyorum.					
28.	Şirket yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsenmesini özendirir.					
29.	Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum.					
30.	Bir üst yönetici aldığı kararlara beni de dahil etmez.					
31.	Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımıda yer almaz.					
32.	Şirketimizde bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, genel mektup, sirküler, raporlama, toplantı vb.) etkin bir şekilde kullanılır.					
33.	Şirketimiz genelinde çalışanlar arası bilgi akışı ve iletişimde herhangi bir sıkıntı yoktur.					
34.	Genel olarak şirketimizdeki bilgi akışı ve iletişimden memnun değilim.					
35.	Şirketimizin üst yönetimi (Genel Müdür ve Yardımcıları) ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.					
36.	Bir üst yöneticimle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunamıyorum.					
37.	Mesleki gelişimim için yeterli kaynağa sahip olmadığımı düşünüyorum.					
38.	Şirket mesleki konularda gelişmemi sağlayacak eğitimlere katılmam konusunda bana destek olur.					
39.	Şirketimiz geçmişte yenilikleri uygulamada başarılı olmuştur.					
40.	Genel olarak geçmişte kurumda gerçekleştirilen yenilikler gelişmeye katkıda bulunmuştur.					
41.	Şirketimizdeki değişimin, sektörün gerektirdiği hızda ve nitelikte olduğuna inanmıyorum.					
42.	Şirketimizde yapılan değişiklik ve yenilikler çok sorunlara yol açmıştır.					
43.	Şirket yöneticileri değişimde istikrarlı davranmamaktadır.					
44.	Değişim süreci başlangıçta açıklandığı gibi harfi harfine uygulanmaktadır.					
45.	Değişimle birlikte çalışma ortamında gerginlik artmıştır.					

3. KEŞİF

		1	2	3	4	5
46.	Şirketimizin amacını ve hedeflerini biliyorum.					
47.	Şirketimizin hedef ve stratejilerini destekliyorum.					
48.	Şirketin başarılı olabilmesi için yenilikleri, karşı konulamaz bir süreç olarak görüyorum.					
49.	İşim konusunda benden beklenenleri tam olarak biliyorum.					
50.	Mesleğimle ilgili yenilikleri takip edebilmek için gerekli olan mesleki eğitimlere katılıyorum.					

4. DİRENÇ

		1	2	3	4	5
51.	Kişisel olarak, gerekli her türlü değişime uyum sağlayabileceğime inanmıyorum.					
52.	Şirketimizin diğer yıllarda daha da gelişeceğine inanmıyorum.					
53.	Değişim sürecini desteklemeyenlere olumsuz uygulamalarda bulunulmuştur.					
54.	Değişimi destekleyenlere pozitif ayırmacılık yapılmaktadır.					
55.	Değişim ile birlikte samimi ilişkiler resmi ilişkilere dönmüştür.					

5. KAYITSIZLIK

		1	2	3	4	5
56.	Yenilikleri, bir “fırsat” olarak değil, beraberinde zorluklar getiren bir süreç olarak görüyorum.					
57.	Kendimi çalıştığım konuda yeterli görüyorum. Dolayısı ile mesleğim ile ilgili herhangi bir konuda eğitime ihtiyaç hissetmiyorum.					