

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ
ÜZERİNE SU VE KANALİZASYON İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

GÖZDE KORU KAYNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2023

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE SU VE KANALİZASYON
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

GÖZDE KORU KAYNAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN

KONYA-2023



T.C.



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gözde KORU KAYNAR		
	Numarası	19811102161		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE SU VE KANALİZASYON İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Gözde KORU KAYNAR



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Özet

Öğrencinin	Adı Soyadı	Gözde KORU KAYNAR		
	Numarası	19811102161		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Örgütlerde Değişimin Gerekliliği ve Örgütsel Değişim Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Su ve Kanalizasyon İşletmelerinde Bir Araştırma			

Kuruluşların küreselleşmeyle beraber değişen çevreye adapte olması ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla örgüt içinde birtakım değişiklikler yapması gerekmektedir. Örgütün etkinliği ve verimliliği için de örgütteki bütün çalışanın bu değişim sürecine etkili bir şekilde katılması beklenmektedir, ancak örgütlerin yapmaya çalıştığı bu değişimlere karşı çalışanlar genelde dirençle cevap vermektedir. Bu nedenle değişimin başarıyla sonuçlanması için burada İnsan Kaynakları Yönetimi önemli bir rol üstlenir. İKY'den örgüt içinde yapılan değişimlere göre yeniden örgütün iK politikalarını düzenlemesi ve çalışanlara karşı bu dönemde maddi ve manevi açıdan daha hassas yaklaşması ve bu değişim sürecini gerektiği gibi başarıyla yönetmesi beklenir. Örgütlerde değişimin gerekliği ve örgütsel değişim yönetiminde insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine su ve kanalizasyon işletmelerinde bir araştırma adlı bu çalışmanın birinci bölümünde örgütlerde değişim ve değişime direnç, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi işlenmiş ve çalışmanın uygulama kısmında ise araştırma çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin örgütsel değişim yönetimi üzerine etkisinin ölçülmesi için betimsel analizler, basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri uygulanmış olup sonuçlar değerlendirilerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırma 20 büyük şehir belediyesi su ve kanalizasyon idaresi genel müdürlüğünde yapılmış olup ana kütle büyüklüğü ortalama 20.000 kişidir. %5 hata payı, %95 güven düzeyi bağlamında 390 anket yapılmıştır. Anket uygulama yöntemi olarak yüz yüze ve telefonla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması ortalama 20 dk sürmüştür. Yapılan analizler sonucunda değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu çalışma, Literatürde insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi su ve kanalizasyon işletmelerinde inceleyen ilk çalışma olması sebebiyle gelecek çalışmalara ilham kaynağı olup ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişime Direnç, Değişim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Su ve Kanalizasyon İşletmeleri



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Abstract

Author's	Name and Surname	Gözde KORU KAYNAR		
	Student Number	19811102161		
	Department	Business Administration/ Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Professor. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	A Research on the Necessity of Change in Organizations and the Role of Human Resources Management in Organizational Change Management in Water and Sewerage Enterprises			

Organizations need to make some changes within the organization in order to adapt to the changing environment with globalization and to provide competitive advantage. For the effectiveness and efficiency of the organization, all employees in the organization are expected to participate effectively in this change process, but employees generally respond with resistance to these changes that organizations try to make. For this reason, Human Resources Management plays an important role here for the successful outcome of the change. It is expected from HRM to reorganize the HR policies of the organization according to the changes made within the organization, to approach the employees more sensitively in this period and to successfully manage this change process. In the first part of this study, change and resistance to change in organizations were discussed, in the second part human resources management was discussed, and in the application part of the study, descriptive analyses, simple linear and multiple regression analyzes were applied to measure the effect of human resources management on organizational change management within the framework of the research, and the results were evaluated and interpreted in line with the research. The research was conducted in the general directorate of water and sewerage administration of 20 metropolitan municipalities and the population size was 20,000 people on average. 390 surveys were conducted with a 5% margin of error and a 95% confidence level. Face-to-face and telephone survey methods were used as survey application methods. The survey took an average of 20 minutes. This study is important as it is the first study in the literature to examine the relationship between human resources management and change management in water and sewerage enterprises, thus inspiring and shedding light on future studies.

Keywords: Organizational Change, Resistance to Change, Change Management, Human Resources Management, Water and Sewerage Operations

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iiiv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	ix
ÖN SÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ

1.Örgütsel Değişimin Gerekliliği.....	3
1.1.Temel Kavramlar ve Tanımlar.....	3
1.1.1. Örgüt.....	3
1.1.2. Değişim.....	3
1.1.3. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimin Yakın Kavramlarla İlişkisi.....	4
1.2. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler.....	6
1.2.1. Örgütsel Değişime Etki Eden İşletme Dışı Faktörler.....	7
1.2.1.1. Doğal Çevre.....	7
1.2.1.2. Toplumsal Faktörler.....	7
1.2.1.3. Ekonomik Faktörler.....	8
1.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler.....	9
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler.....	10
1.2.2. Örgütsel Değişime Etki Eden İşletme İçi Faktörler.....	10
1.2.2.1. Büyümeden Kaynaklanan Değişim.....	10
1.2.2.2. Örgütsel Performans Başarısızlıklarından Kaynaklanan Değişim.....	11
1.2.2.3. Hedef ve Benimsenen Stratejik Değerlerdeki Değişim.....	12
1.2.2.4. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Alım Satımları.....	13
1.2.2.5. Tepe Yönetiminin Değişmesi.....	14
1.3. Değişime Uygun Örgüt Yapısı.....	14
1.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	16
1.4.1. Plansız Örgütsel Değişim.....	17
1.4.1.1. Plansız Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	17
1.4.1.2. Plansız Örgütsel Değişimin Sonuçları.....	18
1.4.2. Planlı Örgütsel Değişim.....	19

1.4.2.1. Planlı Örgütsel Değişimin Özellikleri	20
1.4.2.2. Planlı Örgütsel Değişimin Evreleri.....	20
1.4.3. Evrimsel-Devrimsel Değişim	22
1.4.4. Macro-Micro Değişim	22
1.4.5. Proaktif-Reaktif Değişim.....	23
1.4.6. Aktif-Pasif Değişim	23
1.4.7. Adım Adım-Radikal Değişim.....	23
1.4.8. Dönüşümsel- İşlemsel Değişim	24
1.5. Örgütsel Değişim Modelleri.....	24
1.5.1. Kurt Lewin'in Üç Evreli Süreç Değişim Modeli ve Güç Alanı Teorisi	24
1.5.2. Eylem Araştırması Süreç Modeli.....	28
1.5.3. Organik Değişim Modeli	30
1.5.4. Geliştirici Değişim Modeli	31
1.5.5. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli.....	32
1.5.6. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli.....	34
1.5.7. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	34
1.6. Değişim Ajanı	36
1.6.1. Değişim Ajanı Tanım ve Görevi.....	36
1.6.2. Değişim Ajanında Olması Gereken Özellikler	38
1.6.3. Değişim Ajanının Seçilmesi	39
1.7. Örgütsel Değişim Yönetimi	42
1.7.1. Değişim Yönetimi Kavramı	42
1.7.2. Değişim Yönetimi Aşamaları	45
1.7.3. Değişimi İdare Etme Evresinin Nitelikleri	48
1.7.4. Örgütsel Değişimin İdaresinde Başarı Şartları	49
1.7.5. Değişimi İdare Etmede Liderlik	53
1.7.5.1. Örgütsel Değişimde Liderin Rolü.....	53
1.7.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	57
1.7.6. Değişimin İdaresinde ve Örgütsel Değişimde Karşılaşılan Engeller	59
1.7.7. Örgütsel Değişimin İdaresinde Esas Alınması Gerekliliği Olan Prensipler	64
1.8. Değişime Karşı Direnç	73
1.8.1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	74
1.8.1.1. Psikolojik Nedenler.....	75
1.8.1.2. Sosyolojik Nedenler.....	76
1.8.1.3. Ekonomik Nedenler.....	78
1.8.1.4. Örgütsel Nedenler.....	78
1.9. Değişime Karşı Direnci Önleme Yolları.....	80

1.9.1. Önceden Bildirme.....	80
1.9.2. İletişim.....	81
1.9.3. Eğitim.....	82
1.9.4. Katılma ve Bağlılık.....	83
1.9.5. Kolay Hale Getirme ve Destek Verme.....	83
1.9.6. Pazarlık Etme ve İkna Ederek Anlaşmaya Varma.....	84
1.9.7. Taviz Verme.....	85
1.9.8. Açık ve Kapalı Zor Kullanma.....	85
1.9.9. Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma).....	86
1.9.10. Etkin Vizyon ve Misyona.....	86
1.9.11. Gönüllü Arama.....	87
1.9.12. Ödüllendirme.....	87
1.10. Değişime Karşı Direncin Sonuçları.....	87

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi, Kapsamı, Amacı ve Gelişimi	92
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	92
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	93
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	94
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	94
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	95
2.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	98
2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	99
2.3.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi.....	99
2.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Danışmanlık Rolü ile Örgütlenmesi.....	99
2.4. Örgüt Yaşam Döngüsü ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	100
2.5. İnsan Kaynakları Biriminin ve İdarecilerinin Yeni Görevleri (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Görevler).....	103
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	107
2.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	107
2.6.2. Personel Sağlama ve Seçme.....	107
2.6.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi.....	108
2.6.4. Kariyer Planlama.....	108

2.6.5. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme.....	109
2.6.6. Performans Yönetimi.....	110
2.6.7. Sosyal Haklar ve Sosyal Güvenlik.....	111
2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Prensipler.....	112
2.7.1. Verimlilik Prensipleri.....	112
2.7.2. İnsancıl Davranış Prensipleri.....	113
2.7.3. Eşitlik Prensipleri.....	114
2.7.4. Güvence Prensipleri.....	114
2.7.5. Açıklık Prensipleri.....	115
2.7.6. Gizlilik Prensipleri.....	116
2.7.7. Katılımcılık Prensipleri.....	117
2.7.8. Tarafsızlık Prensipleri.....	118
2.7.9. Yeterlilik Prensipleri.....	118
2.7.10. Kariyer Prensipleri.....	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ: SU VE KANALİZASYON İŞLETİMLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	121
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	121
3.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler.....	122
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi.....	124
3.5. Çalışmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	129
TARTIŞMA.....	143
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
KAYNAKÇA.....	154
EK 1: Çalışmada Uygulanan Anket.....	163

TABLolar VE ŐEKİLLER LİSTESİ

- Tablo 3.1. Araştırmada Yararlanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları Tablosu
- Tablo 3.2. Ölçekte Yapılan Değişiklikler Tablosu
- Tablo 3.3. Değişim Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Yüklerinin Tablosu
- Tablo 3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Yüklerinin Tablosu
- Tablo 3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri Tablosu
- Tablo 3.6. Katılımcıların Şirket Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı Tablosu
- Tablo 3.7. Değişim Yönetimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler Tablosu
- Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler Tablosu
- Tablo 3.9. H1: Değişim Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Etkinliği Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu
- Tablo 3.10. H2: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Eğitim Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu
- Tablo 3.11. H3: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Ücret-Ödüllendirme Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu
- Tablo 3.12. H4: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Planlama Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu
- Tablo 3.13. H5: Örgütteki İKY İşlevlerinin Etkinliği ile Değişim Kültürünün Benimsenmesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Tablosu
- Tablo 3.14. H6: Eğitim Düzeyi ve Değişim Yönetimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu
- Tablo 3.15. H6: Farklılıkların Hangi İki Gruptan Kaynaklandığını Belirten Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları Tablosu
- Tablo 3.16. H7: Kurumda Çalışma Süresi ile Değişim Yönetimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu
- Tablo 3.17. H7: Farklılıkların Hangi İki Gruptan Kaynaklandığını Belirten Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları Tablosu
- Tablo 3.18. Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu
- Şekil 3.1. Araştırma Modeli

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SS.	: Standart Sapma
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vb.	: Ve benzeri
Vs.	: Vesaire
N	: Örneklem Büyüklüğü
%	: Yüzde
A	: Alpha
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
Sig.	: Signification
F	: Frekans Sayısı
Std.	: Standart
H	: Hipotez
Ort.	: Ortalama
R	: Korelasyon Katsayısı
B	: Regresyon Denklemindeki Katsayılar
P	: Olasılık
d.f.	: Degree of Freedom(Serbestlik Derecesi)
VIF	: Variance Inflation Factor

ÖN SÖZ

Tez konusunu seçerken fikirlerimi dinleyip isteklerimi göz önünde bulundurarak bu çalışmanın oluşturulmasında bana yol gösteren ve benden yardımlarını hiç esirgemeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Ahmet DİKEN hocama, tavsiye ve eleştirileriyle desteklerini aldığım arkadaşlarıma ve de bu çalışma süresince maddi ve manevi yardımlarından ötürü aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gözde KORU KAYNAR

KONYA

GİRİŞ

Bugün, kuruluşların başarılarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimin norm haline geldiği sürekli büyüyen ve gelişen küresel bir iş ortamında yaşamaktayız. Sanayi ve hükümet kuruluşları, faaliyetlerini sürekli olarak değişen bir çevre ile uyumlu hale getirmek için çabalamaktadırlar. Kuruluşlar ve liderler, kitlesel pazarları ve maddi mülkleri etkin bir şekilde yönetmekten inovasyon, bilgi yönetimi ve insan kaynaklarına doğru daha stratejik önemdeki bu konulara çözüm bulabilmek adına evrilmektedirler. Değişimi yönetmek için birçok yaklaşım ve yöntem önerilmiştir, ancak değişime uğrayan organizasyonlar yapıları, sistemleri, stratejileri ve insan kaynakları bakımından önemli ölçüde farklılık gösterirler. Bu nedenle bu farklı örgüt kültürü türleri, örgütsel değişime yönelik tutumlar konusunda farklı kabul seviyelerine sahip olup örgütsel değişim, örgütsel değişim yönetimi ve insan kaynakları yönetim süreçlerini önemli bir şekilde etkiler.

Bu tezin amacı, örgütsel değişimi genel hatlarıyla işleyip örgütsel değişimin günümüzde neden bu kadar önemli olduğunu vurgulamak ve uygulama kısmında su ve kanalizasyon işletmelerine yönelik yapılan çalışmada personelin uygulanan İKY faaliyetlerine göre değişim algısını analiz etmektir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel değişim üzerindeki rolü, kentlerin önemli bir kurumu olan su ve kanalizasyon işletmeleri bağlamında değerlendirmektir. Ayrıca bu tezi önemli kılan, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, insan kaynakları yönetiminin örgütsel değişim üzerindeki etkisi konusunda yapılacak yeni araştırmalara önderlik edip, araştırmacılara yol göstermeyi ve bu iki konu arasındaki ilişkiyi ilk inceleyen araştırma olması sebebiyle literatüre katkıda bulunmayı hedeflemesidir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyu oluşturan ana kavramlardan örgüt, değişim ve örgütsel değişim literatür çalışmalarından yararlanılarak tanımlanmıştır. Örgütsel değişimin yakın kavramlarla ilişkisi ele alınmış olup örgütsel değişime etki eden iç ve dış faktörler, değişime uygun örgüt yapısı, örgütsel değişim yöntemleri, ve örgütsel değişim modelleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Değişimin yönetilmesi, üzerinde durulmuş ve değişim yönetimindeki

süreçler detaylı bir şekilde işlenmiştir. Örgütsel değişim ve değişim yönetimi önündeki engeller ve örgütsel değişime karşı direnç anlatılmıştır. Direncin nedenleri, direncin nasıl yönetileceği ve değişime karşı direncin sonuçları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin amaçları, önemi ve gelişimi açıkça ifade edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden ayrılan yönleri, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi ve örgüt yaşam döngüsü ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ele alınıp etraflıca belirtilmiştir. İnsan kaynakları bölümünün günümüzdeki yeni görevleri, insan kaynakları yönetiminin uğraş alanları ve insan kaynakları yönetiminin temel prensipleri ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölüm ise, tezin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Değişim Yönetimi Üzerine Etkisinin Ölçülmesi amacıyla Ankara, Konya, İzmir, Adana, Maraş, Ordu, Antalya, Aydın, İstanbul, Antep, Van, Trabzon, Mersin, Kayseri, Eskişehir, Muğla, Manisa, Malatya, Urfa, Diyarbakır olmak üzere toplam 20 ilde rastgele örneklem yöntemiyle su ve kanalizasyon işletmelerindeki 390 çalışana yüz yüze ve telefonla anket uygulanmıştır. Su ve kanalizasyondaki çalışanların İKY uygulamalarına göre değişim algısının incelenmesi bakımından literatürde incelenen ilk çalışma olmasından ötürü bu araştırma önem arz etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

Bu bölümde örgütsel değişimin gerekliliği, temel kavramlar ve tanımlar, örgütsel değişime etki eden faktörler, değişime uygun örgüt yapısı, örgütsel değişim yöntemleri, örgütsel değişim modelleri, değişim ajanı, örgütsel değişim yönetimi, değişime karşı direncin nedenleri, değişime karşı direnci önleme yolları ve değişime karşı direncin sonuçları işlenmiştir.

1. Örgütsel Değişimin Gerekliliği

Örgütler sürekli olarak değişen bir çevre içinde hayatlarını devam ettirmek zorundadırlar. Örgütler bu değişen çevre içinde hayatta kalıp faaliyetlerini devamlı olarak sürdürebilmek adına, sahip oldukları her alandaki bilgilerini ve sistemlerini sürekli olarak güncelleyerek bu şekilde rekabet ortamına ayak uydurup piyasadaki pozisyonlarını koruyabilirler. Bu şekilde çevresine her açıdan uyum sağlayıp kendini değiştiren bir örgüt hiç şüphesiz verimliliğini ve etkinliğini arttıracak ve de rekabet üstünlüğü elde edecektir.

1.1. Temel Kavramlar ve Tanımlar

Aşağıda örgüt ve değişim kavramları tanımlanmıştır.

1.1.1. Örgüt

Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, insanların sahip olduğu birtakım fiziksel ve mental güçlerin bir araya getirilmesi ve bu güçlerin istenen şekilde belirli bir hiyerarşi ve iş bölümüne göre düzenlenip yönetilmesine örgüt adı verilir (Bittner, 1965: 239).

1.1.2. Değişim

Değişim, mevcut durumun çevresel koşulları ele almasında yetersiz kaldığı için planlı veya plansız olarak organizasyon, birey ya da süreçlerin şimdiki durumundan başka bir duruma evrilmesi olarak tarif edilebilir. Bu evrilme, bireylerin

veya varlıkların mevcut bilgi düzeyi, kalite, yetenek ve becerilerindeki farklılaşmalar olarak da yorumlanabilir. İçinde bulunduğumuz dönem, toplumsal, siyasi ve ekonomik açıdan değişime oldukça açık bir dönemdir. İnsanların bu değişikliklere adapte olup olamaması ise günümüzün ana problemlerindendir (Self & Schraeder, 2009: 167).

Palmer'a (2004) göre değişim, basitçe mevcut bir durum veya koşulun değiştirilmesidir. Ona göre değişimin kendisi ne iyi ne de kötüdür, sadece geçmiş ile şimdi arasında gözlemlenen bir farktır. Ancak, Okafor'a (1982) göre ise değişim, teknolojik yenilikleri ve icatları ateşleyerek daha iyi yaşam koşullarına yol açtığında olumludur. Alternatif olarak, kültürel gecikme yaratırsa veya insanın hayatta kalmasına zarar veren diğer sorun biçimlerini tetiklerse olumsuz olabilir. Robbins ve Coulter'a (1999) göre, değişim olmasaydı, yöneticinin işi nispeten kolay olurdu; planlama basit olurdu çünkü yarının bugünden farkı olmayacaktı; etkili organizasyon tasarımı sorunu da çözülecekti çünkü çevre belirsizliklerden arındırılmış olacaktı. Benzer şekilde, her bir alternatifin sonucu neredeyse kesin bir doğrulukla tahmin edilebileceğinden, karar verme çarpıcı biçimde kolaylaştırılacaktı, ancak değişim bu eğilimi büyük ölçüde tersine çevirmiştir. Durum ne olursa olsun, değişim çoğu zaman karşı konulamaz, geri alınamaz ve geri döndürülemezdir (Afonja & Pearce, 1986: 152).

1.1.3. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimin Yakın Kavramlarla İlişkisi

Literatürde örgütsel değişim ile ilgi pek çok yazar farklı tanımlarda bulunmuştur. Bunlardan bazıları ise kısaca şöyledir:

Organizasyonel değişim, bir veya daha fazla organizasyonel hedefe ulaşılmasını sağlayarak örgütünü iyileştirmeye çalışan organizasyonun, sistemlerinde, süreçlerinde veya ürün pazarının resmi yapısında kasıtlı bir değişiklik tasarımı yapması olarak kabul edilir (Lines, 2005: 8). Organizasyondaki değişim, davranışta, yapılarda, politikalarda, niyetlerde veya organizasyon birimlerinin çıktılarında meydana gelen dönüşüm sürecidir (Pakdel, 2016: 441). Örgütsel

değişim, yeni bir hedef belirleyip bunu gerçekleştirmek için yeniden yapılanmayı sağlamak, yeni bir politika uygulamak ve çalışma felsefesini, atmosferini, çalışma koşullarını veya yönetim tarzını değiştirmek amacıyla kuruluşa detaylı bir tasarım sunmak olarak tanımlanır (Thomas & Bennis, 1972: 320).

Örgütsel değişim, örgütte verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla eski düşünce, yöntem, davranış ve materyallerin bırakılarak yerine daha modern süreçlerin benimsenmesiyle anlam kazanır. Ancak, örgütsel değişim kontrol altında tutulmadığı zaman örgütün gelişmesinden ziyade örgütün etkinlik ve verimliliğini düşürmekten örgütün yok olmasına kadar büyük zararlara sebebiyet verebilir. Örgütsel değişim, yönetimde, süreçlerde, insan kaynaklarında, ürün ve hizmetlerde niteliksel olarak iyileştirmeye gidebileceği gibi örgütün unsur ve üretim miktarlarında da artış meydana getirmek suretiyle niceliksel bir değişim de sağlayabilir (Dicle & Dicle, 1973: 671). Örgüt sürekli olarak değişen bir çevre içerisinde ve kendini değişen bu çevreye adapte edebilmek için birtakım değişiklikler yapmak mecburiyetindedir. Bu yapılan değişiklikler bazen planlı bazen de plansızdır. Ancak örgütün değişimde başarıyı yakalayabilmesi için değişimin planlı yapılması gerekir.

Yukarıda yapılan tanımlara göre, örgütsel değişimin yenilik, gelişme ve büyüme gibi kavramlarla yakından ilgisi vardır ve tüm bu kavramları kapsar, çünkü gelişme ve büyüme için değişim kaçınılmazdır, yenilik ise örgüt için sonsuz fırsatlar yaratır ve değişim, bu sonsuz fırsatlardan yararlanmaya yardımcı olur.

Yukarıda tanımlanan değişimden farklı olarak yeniliğin, dünyaya tanıtılan orijinal ve yeni bir şey olmasıdır. Bu yeni fikirler, yeni cihazlar veya yeni süreçler olabilir ve değişimin aksine yeniliğin gerçekleşmesi için önceki bilgiler gerekli değildir (Pekdemir, 1989: 188).

Organizasyonel değişim, yukarıdaki tanımlarda da belirtildiği üzere rekabet avantajı elde etmek için organizasyonun yapısını, teknolojisini ve süreçlerini ve iş modelini değiştirmeyi içerir. Örgüt geliştirme ise örgütün etkinliğini artırmak ve örgütsel değişimi uygulamak için alınan planlı bir çabadır ve değişimden farklı

olarak belirli bir değişim alanına odaklanır ve onu kolaylaştırır, çünkü değişim, mevcut durumdan planlanmış daha iyi bir gelecek durumuna geçmeye hedefler. Değişimin esas odak noktası zaman, kalite ve maliyettir, örgütsel gelişim ise bundan farklı olarak uzun vadeli performans için çalışan becerilerini, bilgilerini, gelişimini ve davranışlarını geliştirmeyi ve artırmayı ister. Görüldüğü üzere örgütsel değişimin, örgütsel gelişime kıyasla daha kısa bir süre olan belirli bir zaman çizelgesi vardır (Dinçer, 1985: 11).

Örgütsel büyüme ise kar elde etmek, teknolojik gelişmeleri yakalamak, yeni ürün ve piyasalara ulaşmak gibi pek çok istek doğrultusunda işletmenin çalışan sayısındaki, gelirdeki, kârdaki veya pazar payındaki artışla kendini gösterir yani büyüme, bir varlığın büyüklüğünde veya miktarında bir artış demektir. Bunlar, organizasyonun dışarıdan görülebilen ölçülebilir değişikliklerinin ölçüleridir. Şirketin satış veya çalışan sayısı bakımından fiziksel büyümesine yönetim, yenilik ve öğrenme takibinde artan mükemmellik eşlik ettiğinde, ikisi birbirini güçlendirebilir. Büyüyen bir şirket yenileme, gelişme ve değişme ihtiyacını ihmal ettiğinde hedeflerinde çatışma yaşayabilir. O zaman büyüme etkinliği, üretkenlik veya yaratıcılıkta azalma eşlik edebilir. Görüldüğü üzere niceliksel büyümenin yanında kalite olarak da değişmek, yenilenmek ve gelişmek örgütün başarılı bir rekabet avantajı elde edebilmesi için olmazsa olmazlarındandır (Crabb, 2014: 67).

1.2. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler

Örgütler hiç durmaksızın hızlı bir şekilde değişen ortamda hayatlarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik gibi pek çok unsurlarda yapılan değişimler örgütü kimi zaman olumlu kimi zaman ise olumsuz olarak etkiler. Örgüt bu değişimleri kendi adına fırsata dönüştürebilmek için değişimleri sürekli olarak takip etmeli, yapılan değişikliklere ayak uydurmalı ve çevresindeki bu değişimlere göre kendisini adapte etmelidir. Aynı zamanda örgüt bu değişimlere göre kendini güncelleyerek kendi sisteminde de değişikliklere gidip bu oluşturduğu yeni sistemiyle de çevresinde meydana gelen değişimlere katkıda bulunabilir. Özetle örgüt iç ve dış çevreden gelen değişimlere karşı kayıtsız kalamaz.

1.2.1. Örgütsel Değişime Etki Eden İşletme Dışı Faktörler

Doğal çevre, toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, hukuki ve politik faktörler, teknolojik faktörler gibi örgütsel değişime etki eden bazı işletme dışı faktörler aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1.1. Doğal Çevre

Doğal çevre, hammaddesini tarımdan ve sudan karşılayıp buna göre üretim yapan işletmeleri daha çok etkilemektedir, çünkü iklim şartları, çevre kirliliği, suyun ve toprağın yapısındaki değişimler gibi önemli ana faktörler işletmenin nicelik ve nitelik açısından üretimine tesir eder. Aynı zamanda işletmenin üretim yaparken ihtiyaç duyduğu su, enerji gibi doğal hammadde kaynaklarına ulaşım ulaşılamaması durumuna göre de işletmenin üretimi doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle bu kaynakların niceliğinde veya kalitesindeki herhangi bir değişiklik işletmenin de buna göre değişimde bulunmasına sebebiyet verebilir. Ayrıca ülkelerin ekonomik açıdan büyümesi ve işletmelerin daha fazla kazanç sağlama isteği gibi unsurlar da beraberinde işletmelerin çevrelerine karşı duyarsızlaşmasına ve çevre kirliliğinin artmasında katkı sağlamalarına yol açmıştır. Hükümet bu durum karşısında çevresine zarar veren işletmelere cezai yaptırımlarda bulunarak hem çevreyi hem de üretimini doğal kaynaklara dayandıran işletmeleri korumaktadır (Glenn & Malott, 2004: 93-94).

1.2.1.2. Toplumsal Faktörler

Toplumsal çevre değişiminin altında yatan nedenler, toplumu oluşturan bireylerin sosya-kültürel yapılarındaki değişimlerdir. Birçok sebepten dolayı küçük yerleşim yerlerinden daha büyük yerleşim yerlerine göç etmeyi tercih eden bireylerin ister istemez yaşam tarzları, refah seviyeleri, tüketim alışkanlıkları, hayata karşı bakış açıları, sahip oldukları kişisel değerleri ve insan ilişkileri değişmiştir. Aynı zamanda göç nedeniyle büyük şehirlerdeki artan nüfus sosyal yapıyı değiştirdiği gibi işgücü yapısını da büyük ölçüde değiştirmiş ve sosyal-beşeri anlamda da pek çok problemi beraberinde getirmiştir. Göç alan şehirlerin eğitim seviyesi artmış ve buradaki işletmeler de daha kalifiyeli, eğitilmiş, kendini gerçekleştiren, kendi

özgürlüğüne düşkün, girişimci ruhlu bir iş gücüyle çalışmaya başlamıştır. Bu durum beraberinde yöneticilerin emirlerinin sorgulanmasına, çalışanların bazı kararlarda fikir beyan etmek istemesine ve bunların sonucunda da doğal olarak işletmenin hiyerarşi sisteminde değişikliğe gitmesine neden olmuştur (Kongar, 1981: 21-22).

Refah seviyesi yükselen toplum daha kaliteli ürün ve hizmetten faydalanmak isteyecektir. Tüketim alışkanlığı ve anlayışı değişen daha seçici hale gelmiş bu yeni müşteri profiline göre örgüt kendi müşteri ilişkilerinde değişikliğe gitmek zorunda kalacak ve rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için müşteri odaklı olma konusunda daha titiz bir tutum sergilemek zorunda kalacaktır (Beckhard & Harris, 1987: 31-32).

Görüldüğü üzere, toplumsal yapının değişmesinden dolayı örgütteki yöneticiler işletmenin pay sahiplerine karşı sorumlulukları dışında çalışanlarına, hükümete, müşterilerine, rakiplerine ve her türlü dışsal grup üyelerine karşı da sorumluluk üstlenmekte ve bu durum da çoğu zaman örgütün pek çok unsurlarında değişimi zorunlu hale getirmektedir.

1.2.1.3. Ekonomik Faktörler

Günümüzde ekonomik gelişim ve değişimler hızla devam etmektedir. Ekonomide yaşanan bu hızlı gelişim ve değişim örgütlerin sistemlerindeki işleyiş şekillerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. Rekabet koşulları, maliyetler, arz-talep dengesi, çalışan ödenekleri, değişen finansal enstrümanlar gibi birçok unsur işletmeleri önemli bir şekilde etkilemiştir. Enflasyon gibi ekonomideki parasal değişimler örgütün hisse senetlerini kamuya açmasına veya piyasanın tekelleşmeye gitmesi gibi bazı durumlarda ise işletmenin özellikle pazarlama departmanında değişiklik yapmasını mecburi kılmaktadır (Özkara, 1999: 33-35).

Örgüt, tam rekabet ortamında alternatif markalar arasından refah seviyesi artan tüketiciler tarafından seçilir hale gelmek, rekabet üstünlüğünü sağlamak, piyasadaki pay ve karını kaybetmemek için ürününü çeşitlendirmeye, yeni ürün sunmaya, reklamlarında fark edilir olmaya, ürün ve hizmetinin kalitesini arttırıp

fiyatını daha düşük tutmaya dikkat etmeli ve bunlar üzerinde değişiklik yapmak için hızlı ve sürekli bir biçimde yoğunlaşmalıdır (Sucu Y., 2000: 24-25).

Dünyadaki sınırların ortadan kalkması ile piyasa küresel bir hale gelmiştir, bunun sonucunda bir ülkede üretilen ve satılan ürünün miktar ve fiyatına göre herhangi başka bir ülkede aynı ürünün fiyatı etkilenebilmektedir. Uluslararası bir ortamda faaliyet gösteren ve adını dünyanın her yerine ulaştırma şansı yakalayan örgütler diğer işletmelerle rekabet edip her açıdan üstünlük sağlayabilmek adına ürünlerinin imalat ve montajını ucuz iş gücü gibi bazı nedenlerden ötürü farklı ülkelerde yapabilir. Aynı zamanda faaliyette bulunduğu ülkelerin sosya-kültürel yapısına göre de kendi yapılarını yeniden gözden geçirmeleri elzemdir (Özkara, 1999: 29-32).

1.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Hukukun yaptırımını kesin ve ağır olduğu için hukuki alanda yapılan değişimler örgütlerin işleyiş sistemini doğrudan ve önemli oranda etkiler. Bir örgüt içinde bulunduğu toplumun örf, adet, anane, kültür gibi yazılı olmayan kurallarına uyması gerektiği gibi toplumun ve ekonominin düzenini sağlamak amacıyla hukukun belirlediği yazılı kurallara göre de uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örgütleri doğrudan ilgilendiren başlıca yasalar ise Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Kanunu, İcra ve İflas Kanunudur (Oluç, 1969: 139).

Aynı zamanda politik açıdan değerlendirildiğinde ise hükümetin başında bulunan iktidar sahiplerinin de örgütler üzerinde etkili gücü vardır. Bunlar çalışan maaşlarının ve örgütün faaliyet göstereceği mekanın belirlenmesi, karar verilen özendirme politikaları, işçi çalıştırma koşulları ve çevreyi korumak gibi birçok alanda yapılan düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerde zaman zaman toplum, iktidar ve örgüt arasında çıkar çatışmaları yaşanabilir. İktidar sahiplerinin yapmış olduğu bu düzenlemeler örgütün belirlediği stratejileri doğrudan etkilemektedir, çünkü örgüt bu düzenlemelerde aleyhine gördüğü bir durumu kendi lehine çevirmeye çalışarak kararlarını yeniden inşa edecektir (Buğra, 1997: 46-47).

1.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte küreselleşen ve sınırların ortadan kalktığı bu yeni dünyada özellikle işlerinin büyük bir bölümünü makinelerle yapan örgütlerin sistemlerindeki işleyiş şekilleri, işlemleri, yapıları, üretim teknikleri, ücretlendirme planları ve çalışan özelliklerine duyulan ihtiyaç değişmiş, bilgiye daha çabuk ulaşım bunu daha kolay ve daha sağlıklı saklayıp işleyebildiği için daha az elemanla çok sayıda daha ucuza ve daha kaliteli ve çeşitli hizmet ve ürün ortaya çıkarır olmuştur. Bu durum örgütler arası rekabetin daha da alevlenip örgütlerin birbirine karşı üstünlük elde edebilmelerine ve işletmelerin daha uzun süre hayatta kalabilmelerine olanak tanımıştır. Kendini çağdaş dönemin teknolojisine göre zamanında güncelleyip çalışanını bu yönde bilgilendirip eğiten ve koordine eden üretim, yönetim ve AR-GE departmanlarına ciddi mesai harcayan bir işletme hiç şüphesiz rakiplerinden daha başarılı bir şekilde büyümüş olacaktır (Yeşil, 2018: 312).

1.2.2. Örgütsel Değişime Etki Eden İşletme İçi Faktörler

Büyümeden kaynaklanan değişim, örgütsel performans başarısızlıklarından kaynaklanan değişim, hedef ve benimsenen stratejik değerlerdeki değişim, şirket birleşmeleri ve şirket alım satımları ve tepe yönetimin değişmesi gibi bazı örgütsel değişime etki eden işletme içi faktörler aşağıda işlenmiştir.

1.2.2.1. Büyümeden Kaynaklanan Değişim

Bir örgütü değişime zorlayan en önemli faktörlerden biri muhakkak ki büyümedir. Örgütler yaşıyla doğru orantılı olarak sahip oldukları ekonomi hacminde, deneyim, donanım gibi unsurlarda kendiliğinden bir büyümenin yaşandığı literatür tarafından desteklenmektedir. Ancak bu büyüme başarılı bir yönetime, çalışanların iyi seçilip uzman bir kadro haline getirilmesine, örgütün sağlam bir finans ve Ar-GE alt yapısına sahip olup bu konularda örgütün zaman içinde aldığı başarılı kararlar neticesinde ulaştığı bilinmelidir. Buradaki büyümeden kasıt ekonomiye dayalı örgütün üretim, satış, kar, sermaye hacmindeki artışı, sahip olduğu piyasa payı, çalışan sayısındaki artışı, ihtiyaç duyulan teçhizat kapasitesi, işletmenin faaliyet

gösterdiği tesisat sayısı gibi nicel kavramlarla ifade edilebildiği gibi yönetsel, örgütsel, hukuksal ve kullanılan dağıtımsal kanallar babında da nitel büyüme olarak ifade edilebilir. Örgüt kendinden beklenen performansı gösterip uzun süreli hayatta kalıp rekabette üstünlük avantajını elde tutabilmek adına hem nicel hem de nitel bağlamda büyümek zorundadır, ancak burada önemli olan nokta örgütlerin gereksiz büyümeden kaçınıp kendini zarara sokmaması ve bu büyüme ve değişimle birlikte ortaya çıkan yeni durumlar karşısında yetki, görev, emir-komuta zinciri, denetim, karar verme ve iletişim gibi konularda anlaşmazlıklar yaşanabileceği ve buna göre bu alanlarda da değişime gidebileceği hususunu aklından çıkarmaması gerektiğidir (Koçel, 1999: 331-332).

1.2.2.2. Örgütsel Performans Başarısızlıklarından Kaynaklanan Değişim

Küreselleşmeyle birlikte örgütte faaliyet gösteren personelin işletmenin ihtiyacına göre iş icra etmesi, ırkı, yaşı, cinsiyeti, eğitim ve medeni durumu gibi farklı özelliklere sahip olması işletmede farklı kural ve yasaların doğmasına neden olmuştur. Çalışma şartlarının güvence altına alınmasıyla bu işgücünün niteliğindeki çeşitlilik ve özellikler daha da artmıştır. Eğitim ve tecrübe seviyesi yükselen ve kalifiyeli personel haline gelen çalışanın istek ve beklentilerinde de değişim yaşanmakta bunun sonucunda da iş gören iş için ülke ve örgüt değişiminde bulunmaktadır. Örgüt kalifiyeli çalışanın elinde tutmak için çalışanlarının beklenti ve istekleri doğrultusunda ve değişime karşı bakış açılarına göre değişim yapmaktadır.

Örgüt ve devlet her ne kadar çalışma şartlarını çalışanlara göre düzenleyip personelin haklarını koruma altına almış olsa da örgütler genel itibari ile çalışanlar için sınırlayıcı şartlara sahiptir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için stratejisinde, sisteminin işleyişinde, yapısında ve teknolojisinde pek çok değişimlere giderek elinden geleni yapmaya çalışsa da aynı hassasiyeti çalışanlarına göstermemekte ve onların isteklerini ve kabiliyetlerini göz ardı etmektedir. Bu durum çalışanlarda stres, üzüntü, asabiyet, iletişimsizlik, güvensizlik, sağlık sorunları, iş kazaları, verimsizlik, devamsızlık ve iş bırakma gibi durumlar yaşatmaktadır. Örgütler açısından bakılacak

olur ise bu durumların yaşanması işletmenin satış ve kar oranında azalma maliyet ve zarar oranında artışa sebebiyet veren etkenlerdendir (Osibanjo, vd., 2016: 261-262).

Çalışanlar stressiz çalışma koşulları altında tatmin edici maaşla birlikte yeteneklerini geliştirebilmeyi, kendini gerçekleştirebilmeyi, birtakım kararlarda söz sahibi olmayı ve görev üstlenmeyi arzu etmektedir, çünkü adaletin sağlandığı, monotonluğun ve belirsizliğin ortadan kalktığı, maddi ve manevi olarak onanan bir ortamda çalışanların moral ve motivasyonu üst seviyede olacağı için çalışanlar daha mutlu bir şekilde daha verimli çalışacaklardır. Bu durum karşısında örgütler kendi yönetimlerinde, yapılarında, işlerin işleyiş şekillerinde değişime gitmelerine ve çalışanlarını güçlendirerek birtakım konularda onlara daha fazla söz hakkı tanımalarına neden olmuştur (Smollan, 2017: 284).

1.2.2.3. Hedef ve Benimsenen Stratejik Değerlerdeki Değişim

Örgütteki tüm çalışanlar örgütün iç ve dış çevre ile uyumlu olan amaçları için ortak bir paydada buluşup örgütün hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla da karar verilen tüm stratejileri içtenlikle benimsemesi ve örgütün başarısı için canı gönülden seferber olması gerekmektedir.

Eğer örgüt hedeflerini değiştirmek istiyorsa örgüt için değişime gitmek kaçınılmaz olacaktır. Örgütün benimsediği değerlerde değişiklik yapması hedeflerinin de değişmesini gerektirir, çünkü belirlenen hedefler örgütün sahip olduğu değerlere göre şekillenir. Örgütteki tüm çalışanlar iç ve dış faktörlerdeki değişimlerden etkilendiği için örgütün sahip olduğu değerleri ve belirlediği hedefleri değiştirmesi çok normaldir. Örgütlerin uzun süreli performans gösterip ayakta kalabilmesi için önceliklerinin değişmesi ve buna göre değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. İç ve dış faktörlerin etkisi göz önüne alınarak yapılan değişimler örgütün yararına olup geliştirilen yeni stratejilerle birlikte örgütün rekabet üstünlüğü sağlanacaktır (Müller & Kunisch, 2018: 457).

Örgütler etkin olmak istiyorsa belirlediği hedeflere istediği zaman ulaşması ve belirlediği hedeflerde açık ve gerçekçi olması gerekmektedir. Ayrıca işin özellikleri ile işi yapanın özellikleri arasında uyum yakalanıyorsa yapılan işte örgüt

etkinliği sağlamış demektir. Eğer bu aradaki uyum sağlanamazsa örgüt yaptığı işte etkin olamayacağı için örgütün hemen değişime gitmesi gerekmektedir. Bu yüzden stratejik değişim, örgütün etkinliğini değiştiren her türlü değişimi ifade eder (Yeşil, 2018: 313).

1.2.2.4. şirket Birleşmeleri ve şirket Alım Satımları

şirket birleşmeleri veya şirket alım satımlarında örgüt değişim yapmak zorundadır. Eğer birleşme satın alma ile olduysa örgütün değişimi kaçınilmaz hale gelecektir. İşletme satın almalarda örgüt satın aldığı işletmeyi kendi merkez kuruluşuna bir şube olarak bağlar ve satın alınan işletmenin yönetim sistem ve departmanını aynen devam ettirilir, ancak işletme burada hem daha maliyetli hem de daha çetrefilli bir işe kalkışmış olup aynı zamanda çalışan değişikliğine gitmek zorunda kalacağı için işletmenin lehine olan durum kendini satın aldığı örgüt ile doğrudan birleşmeye gitmek olacaktır (Uslu, 1997: 19-20).

İki veya ikiden fazla işletmenin başarılarını ve kabiliyetlerini ortak paydada buluşturup üretimini, dağıtımını, hizmet kanallarını, yapılarını, teknolojilerini, pazarlarını el ele verip geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla meydana getirdiği bu stratejik birliktelikler bu işletmeler dışında ayrı bir işletmenin oluşmasını sağlayan şirket birleşmelerinin bir formudur (Uslu, 1997: 20-21).

İşletmeler hızla artan teknolojik gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurmak için araştırma ve geliştirmeye yüksek maliyetli yatırımlar yapmaktadır. İşletmeler bu maliyetlerini paylaşmak amacıyla stratejik birlikteliklere, şirket evliliklerine gitmektedir bu durum örgütsel değişimin gerçekleşmesine oldukça güçlü bir zemin hazırlar. şirket birlikteliklerinde örgütlerin sahip oldukları ve benimsedikleri yönetim, değer ve kültür gibi kavramlarda farklı anlayış yapısına sahip olmaları ciddi problemlerin yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Eğer işletmeler ortak hedeflerine tam olarak yoğunlaşıp yapılarını bu birleşmeye göre yeniden değiştirip adapte eder ise şirket birlikteliklerinde başarı sağlayabilir (Koçel, 1999: 329-331).

1.2.2.5. Tepe Yönetiminin Değişmesi

Örgütün tepe yöneticileri örgütün gidişatına yön verir, belli bir düzen içinde örgütün yol almasını sağlar, olası veya meydana gelen sorunlara karşı tedbirler alıp çözümler üretmeye çabalar. Aynı zamanda tepe yönetimindekiler örgütün dış çevresindeki değişimleri sürekli takip ederek örgütün rekabet ortamından geri kalmaması ve karlılığını kaybetmemesi için örgütte gerekli değişimleri zamanında yaparak örgütü güncel durumlara adapte eder. Günümüz tepe yönetimi dış çevreye ayak uydurup buna göre yapılan değişimlerde başarıyı sağlayabilmek için sadece örgüt içi değil örgüt dışında da faaliyet göstermeye başlamıştır. Eğer örgütün gidişatında birtakım aksaklıklar ve yetersizlikler var ise örgüt faaliyetlere, iç ve dış unsurlara cevap veremez, çalışamaz hale gelir bu durumun karşısında uygun değişimler yapılarak güncel bir işleyiş sistemi oluşturulur (Özkara, 1999: 40-41).

Eski tepe yöneticilerin değişip yerine yeni yöneticilerin gelmesiyle birlikte bu yeni yöneticilerde örgütün yapısına, işlerin işleyiş tarzına, hedeflerine, stratejilerine ve değerlerine adapte olup bunları benimsemesinde zorluklar yaşayabilir. Bu zaman içinde örgütün çalışmasında birtakım sıkıntılar yaşanabilir bu sebepten dolayı örgütte değişimlere gidilebilir. Örgüte gelen yeni yöneticilerin içinde bulunduğu örgüte, değişime ve yeniliklere karşı bakış açısı şüphesiz örgütü değişim açısından etkileyecektir. Gelenekselcilikten uzak, daha bilgili, daha yetenekli, sürekli kendini dönüştüren ve dış çevredeki değişimlere karşı kayıtsız kalamayan yöneticiler örgütün sistemi, işleyiş tarzı ve yöntemi gibi pek çok farklı konularda değişim yaparak örgütün yok olmasına engel olacaktır (Özalp & Öcal, 2000: 208-209).

1.3. Değişime Uygun Örgüt Yapısı

Yapılan çalışmalar sonucunda bir örgütte değişimlerin yaşanabilmesi ve özümsemekle uygulamaya geçmesi için örgütün bu duruma uygun birtakım özellikleri taşıması gerektiği belirtilmiştir. Bu özellikler: Değişim ve yeniliğe açıklık, dikkatli planlama, sağlıklı ve sağlam bir iletişim, vizyon sahibi ve bilinçli yönetici ve liderler ve kalifiyeli personeldir. Örgüt yapısında eğer bu özellikleri taşıyor ise değişim daha rahat gerçekleşecektir (Walton & Edwards, 2000: 170).

Örgütün değişim ve yeniliklere açık olması ve bunlara iyi gözle bakması örgütteki değişimlerin kolayca uygulanıp hemen benimsenmesi yanında bu bakış açısına sahip olan bir yapı örgüt için her anlamda olumlu bir getiri sağlar. Değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için hangi değişime, hangi alanda, neden ve ne zaman ihtiyaç duyulduğu, nasıl bir değişime gerek görüldüğü ve değişimin nasıl yapılacağı, değişim sonucunda örgütü nelerin bekleyeceği güzelce açıklanmalıdır, çünkü tüm personel belirsizlikten uzak olmayı kafalarının değişimle ilgili sorunlarla karışmamasını ister. Değişimle alakalı çalışanlar gelecek endişesi yaşamayı gayet doğaldır, bu endişenin giderilmesi için tüm çalışan değişimle ilgili bilgilendirilmelidir. Bu durum da örgüt içi sağlıklı bir iletişimin yaşanması ile gerçekleşir. Bu kadar önemli bir süreçte tüm çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güven duyması ve inanması değişim için önemli bir husustur.

Değişime önemli etkisi olan bir diğer husus ise, çalışanların değişim için cesaretlendirilip özgüvenli ve yaratıcı olmaları için ilgi çekici ve uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Kendinden emin ve öngörü sahibi olan çalışan örgütün değişimi için önemli öncülleri arasına girer. Bu yaratıcı örgütler: Örgütün gelişmesi için özgün fikirlere sahip olma, beyin fırtınası oluşturarak iletişimde sinerjiyi sağlama, daha esnek süreçlerle yeniliklere hazır olma ve üretkenlik için alt yapı oluşturma gibi özelliklere sahiptir (Majaro, 1988: 15-16).

Bu durum aynı kalite çemberini hatırlatmaktadır. Çalışanını destekleyen, güçlendiren, eğiten, maddi ve manevi açıdan ödüllendiren, ikna eden, geleceğe olan bakışını değiştirerek yeni değer ve misyon kazandıran örgüt, çalışanın moralini ve doyumunu yükselterek örgüte olan aidiyetlik duygusunu arttırmakta ve değişime giden yolları açmaktadır. Öğrenen örgütler, çalışanlarının düşüncelerine saygı duyma, yapılarında açık ve hareketli bir sisteme sahip olma gibi özelliklerde olduğu için kalite, verimlilik, etkinlik, etkililik, değişkenlik ve katılım gibi durumları arttırmaktadır.

Öğrenen örgütlerin değişimi iyi yöneten, düzenli ve yöntemli bir şekilde sorunları açığa kavuşturan, yeni yaklaşımlar konusunda tecrübeli olan, geçmişten ders çıkaran, daha iyi uygulamaları yakından takip edip deneyimleme fırsatı bulan,

bilgi transferini hızlı ve kolay bir biçimde tüm örgüte dağıtabilen yapısıyla bu örgütler değişimdeki başarıyı yakalayabilmektedir (Mills & Friesen, 1992: 146-147).

1.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütler zorlaşan ve gittikçe çetinleşen pazar koşulları altında daha güçlü rekabet edebilmek için yönetim şekillerinde değişikliklere gitmek zorundadır. Örgütler nasıl bir yönetim şekli benimserse benimsesin örgütlerin ortak amacı rekabet üstünlüğü sağlayıp rakiplerinden daha uzun süre hayatta kalabilmek ve onlara karşı her alanda avantaj sağlamaktır.

Bu değişim yöntemleri kimi zaman kontrollü bir şekilde planlanarak yapılırken kimi zaman ise planlanmadan bir anda örgütü etkileyen iç ve dış unsurlardan dolayı meydana gelen baskıdan ötürü örgütün ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla yapılabilir. Yapılan bu değişimlerin boyutu, yapıcı, yararlı veya yıkıcı, zararlı olması gibi değişimin farklı şekillerde olması bu değişimlerin birbirinden farklı olarak kategorize edilmesine neden olur. Buna göre yapılan değişimlerin kasti olarak yapılıp yapılmamasına göre planlı değişim ve plansız değişim olarak örgütsel değişim sınıflandırılabilir. Bu durum, planlanmayıp aniden yapılan bir değişimin planlanarak yapılan ve sürekli olarak kontrol edilen değişimlere göre örgüt için daha çok olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurması beklenir. Buna göre gerçekleşen bu örgütsel değişimler olumlu değişim veya olumsuz değişim olarak adlandırılabilir (Sağlam, 1979: 68).

Planlı değişim, örgütün stratejisinde, teknolojisinde, yapısında veya insan davranışlarının değiştirilmesi amacıyla örgütün herhangi bir ögesinde meydana gelen değişimlerdir. Değişimin ne kadar köklü olduğuna göre değişim, gelişimsel, stratejik ve dönüşümsel olarak adlandırılabilir. Gelişimsel değişimde değişimler zaman içinde ufak ve yavaşça yaşanır. Stratejik değişimler, örgütü baştan düzenlemek gibi daha kapsamlı değişikliklerdir. Dönüşümsel değişim ise örgütün içinde olduğu şimdiki pozisyonundan çok daha değişik bir hale getirilmesi gibi örgüt için daha büyük, daha önemli ve daha köklü değişimlerin yaşanmasıdır (Nelson & Quick, 1994: 554-555).

Örgütlerde yapılan değişimler ve uygulanan yöntemler, birbirinden farklı özelliklere ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılan değişimleri anlamlandırıp iyi bir şekilde yorumlayabilmek adına bu değişim türleri literatürde farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan en bilinenleri: Planlı-plansız, evrimsel-devrimsel, makro-mikro, proaktif(öngörücü)-reaktif(tepkisel), aktif-pasif, adım adım-radikal ve dönüşümsel-işlemsel değişimlerdir.

1.4.1. Plansız Örgütsel Değişim

Plansız değişim, başka bir ifade ile gelişimsel değişim örgütün iç ve dış unsurlarındaki baskılarından dolayı örgütteki yöneticilerin istemi ve kontrolü dışında gerçekleşen önceden tahmin edilemeyen örgütün kendi hayat seyri içinde kendi kendine zamanla meydana getirdiği pasif ve sonuçları tahmin edilemeyen değişimlerdir. Beklenilmedik aniden gelişen durumlar karşısında ivedili bir şekilde örgütün güncel olarak kullanmış olduğu sistemi terk etmek zorunda kalmasıdır.

1.4.1.1. Plansız Örgütsel Değişimin Özellikleri

Plansız değişikliklerin birtakım özellikleri aşağıdaki gibidir (Woerkum, Aarts, & Herzele, 2011: 145-147):

1) Plansız değişimler, istem dışı ve farkında olmadan meydana gelen değişimlerdir, bu yüzden örgüt tedbir almada geç kalmıştır.

2) Plansız değişimler, ansızın meydana gelen durumlarla oluşur.

3) Planlanmayan değişimlerde önceden tedbir alınmadığı, gelecek durumlarla ilgili öngörülebilir bulunmadığı ve değişimlerin acil ihtiyaç halinde gerek görülürse-deyim yerindeyse yumurta kapıya dayandığında-zaman içinde kendiliğinden gerçekleşmesi ve örgütte yaşanan aksaklıkların kendiliğinden hal olunacağı beklentisi içinde bulunduğu için bu değişimler pasif ve reaktif yapıda olup belli bir strateji yapısı içinde değildir ve aşamaları kestirilemez. Bu durum da değişim süreçlerinin denetlenip örgüt için en iyi sonuçlara ulaşılmasını engeller.

4) Örgütün plansız değişim süreci içinde tahmin edilemeyen aşamalara kendini adapte etmesi çok zordur, bu nedenle örgüt sürekli olarak sahip olduğu değerlerini, sistemlerini ve benimsediği hedeflerini devamlı olarak kontrol etmelidir.

5) Plansız değişimlerde özellikle işlevsel bir örgüt yapısına sahip işletmelerin etkinlik ve verimlilik gibi durumları olumsuz etkilenebilir. Burada yönetici ve liderlere çok büyük ve önemli bir sorumluluk düşer. Süregelen düzenin korunması yerine vizyon sahibi olan bir lider burada örgütün çevresinden gelen ipuçları iyi değerlendirerek ortamda kaos meydana gelmeden mecburen uygulanması gereken değişimleri yapmalıdır. Ayrıca lider, aniden gelişen durumlardan ötürü planlanmadan yapılan bu değişimlerde tüm çalışanların bu ani değişimlerin yapısına adapte olmalarını sağlamak amacıyla onlar için yeni bir düzenek oluşturmalıdır.

1.4.1.2. Plansız Örgütsel Değişimin Sonuçları

Plansız değişimler, yukarıda da belirtildiği üzere hiç umulmadık krizler neticesinde uygulanmak zorunda kalınan değişimlerdir. Örgütün iç ve dış unsurlarında aniden yaşanan değişimler neticesinde örgütte bir baskı oluşur bu yüzden plansız değişimler meydana gelir. Bu da örgütün kullanmış olduğu sistemleri ve izlediği yolları hemen terk etmesi demektir. Birdenbire gelişen krizlerden ve bu dönemde zamanın yetersizliğinden ötürü aniden ve pek fazla düşünülmeden alınan kararlar örgütte karmaşıklığa neden olur. Krizler beraberinde işletme için hem şans hem de birtakım dezavantajlar getirir. Eğer işletme kriz dönemlerinde bilinçli kararlar alırsa dezavantaj durumları kendi lehine çevirebilir, fakat örgüt, hayatının daha başlarındaysa ve aynı zamanda kötüleme gibi başarısız evrelerindeyse krizler örgüt için genellikle aleyhine sonuçlar doğurur.

Plansız değişimlerin belli başlı bazı olumsuz sonuçları şöyledir (Knowles & Saxberg, 1988: 254-256):

1) Yönetici ve liderler normalde örgüt hakkında önemli kararlar alacakları zaman gerekli olan bilgileri temin eder iyice çözümler yapar ve tüm seçenekleri iyice yorumlarlar. Bu süreçte karar vericiler gerekli olan vakte ve çalışana sahiptirler, fakat birdenbire gelişen koşullar altında yöneticiler böyle bir lükse sahip olmamakla

birlikte örgütteki tüm çalışanlar büyük bir zorlamayla karşı karşıya kaldıkları için düzgün ve kaliteli kararların verilmesi zorlaşır ve bunların neticesinde de karar verme aşamalarının zarar görmesi kaçınılmazdır.

2) Kriz zamanında yöneticiler daha hızlı hareket etmek ve daha az yanlışa düşmek amacıyla modern yönetim tarzından ayrılarak tüm yetkileri, karar verme süreçlerini ve inisiyatifini kendi eline alarak kontrolü katılaştırır. Bu durum çalışanlarda yönetime karşı bir güvensizlik ve göz ardı edilmişlik hissi yaratır.

3) Plansız değişimle birlikte örgüt içinde çalışanlar arası güvensizlik, sürtüşmeler, motivasyon düşüklüğü ve yanlışa düşme korkusundan dolayı gerilim gibi negatif durumlar yaşanarak bu durumların tüm örgütü etki altına almasına ve bunun sonucunda da örgüt ortamının kötüleşmesine neden olur.

Bir örgütte tüm bu negatif ve kötü durumların yaşanması örgütün değişimlere ulaşip kendini değişimlere adapte etmesini zorlaştıracaktır.

1.4.2. Planlı Örgütsel Değişim

Örgütler, planlı örgütsel değişimde stratejilerini, süreçlerini, yapılarını ve uygulamalarını güncel döneme göre belli bir plan ve amaç doğrultusunda adapte edip her duruma göre tedbirli davranırlar bunun sonucunda da rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanıp istediği amaç ve sonuçlara erişebilirler.

Planlı örgütsel değişimi plansız örgütsel değişimden ayıran kısım değişimin bir aracı sayesinde yönetilmesi ve isteyerek belli bir gayret içinde uygulanmasıdır. Plansız yapılan değişimlerde değişim kendiliğinden bir anda meydana gelmek durumunda kaldığı için değişim burada istenilen şekilde yürütülemez.

Çağdaş ve bilinçli yöneticiler, vakit ve kaynaktan tasarruf etmek, örgüt aleyhine sonuçların yaşanmasını engellemek ve değişimlerin kendiliğinden ve rastgele gerçekleşmemesi sağlamak amacıyla değişimleri önceden detaylıca planlayarak örgüte daha iyiye doğru ilerlemesine yardım edecek önemli bir evreye dönüştürürler. En genel ifade ile açıklayacak olur isek planlı örgütsel değişikliğin amacı, durumları önceden kestirerek proaktif davranıp şimdiki vaziyeti düzeltmek

için çözüm üretmektir (Şimşek & Akın, 2003: 245). Günümüz modern yönetimi bu planlama kısmında olduğu gibi uygulama kısmında da aktif olarak görev üstlenir. Böylelikle tüm süreçlerin merkezleştirilmesiyle değişim, sürekli olarak kontrol edilen ve verimli yürütülen evrelerden meydana gelmiş olur.

1.4.2.1. Planlı Örgütsel Değişimin Özellikleri

Planlı örgütsel değişimin birtakım özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Dinçer, 2008: 30-31):

- 1) Örgütün etkinlik, etkililik ve verimlilikteki seviyelerini daha iyi bir hale getirmek ve buradaki başarısında devamlılık sağlamak amacıyla tasarladığı uzun süreli kasti değişimlerdir.
- 2) Sorunların saptanması, alınan kararların uygulanması ve çözüme kavuşturulup örgütte uzun süreli ve devamlı ilerleme sağlanması için örgütteki herkesin şuurlu bir yapı ile emek vermesini kapsayan değişimlerdir.
- 3) Uygulanan değişim, örgütün tamamını kapsayabileceği gibi sadece örgütün belli bir sistemindeki yapısını da ilgilendirebilir.
- 4) Değişikliğin devam ettirilebilmesi için günlük bilgilerden yararlanır.
- 5) Değişim süreci örgüt içinden veya örgüt dışından görev verilen profesyonel değişim araçlarının yardımı ile yönetilip sürdürülür.
- 6) Değişim sürecini yönlendirip sürdüren değişim araçları bilhassa üst kademe yöneticileri ile güç ortaklığı içindedir.

1.4.2.2. Planlı Örgütsel Değişimin Evreleri

Planlı örgütsel değişim süreci şu evrelerden meydana gelir (Ülgen, 1989: 187-192):

- 1) **Zorlama ve Bilinçlenme:** Üst kademedeki yöneticilerin örgütün dış unsurlarında veya örgüt içi düşüncede anlaşmazlık, çalışanlar arası sürtüşmeler,

çatışmalar gibi bu tür durumlarda kendilerine gelen zorlamalara karşın bu süreç değişim için ilk basamak, harekete geçmek için ise şuur kazanmadır.

2) Değişim Aracılara İhtiyaç Duyma ve Baştan Eğitip Yönlendirme: Bu süreçte örgüt objektif davranıp problemleri çözüp örgütün lehine göre davranışlar sergileyebilecek dışarıdan temin edebileceği değişim araçlarına ihtiyaç duyar. Başarılı bir değişim sürecinin gerçekleşip sonunda başarılı bir şekilde değişimin uygulanıp bu değişimde uzun süre başarı sağlanabilmesi için bu değişim araçları örgütün üst kademedeki yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Bu destek sonucunda değişim araçlarının örgütteki diğer çalışanlar tarafından tepki görmeleri engellenir.

3) Tanı Koyma ve Sistemi Kabul Etme: Problemlerin çözümlenip rekabette rakiplere karşı güçlü bir şekilde başarıyı sağlamak için güç ortaklığı elzemdir. Bu nedenle örgütün üst kademedeki yöneticileri değişim araçları ve örgütün diğer çalışanları ile güç ve bilgi ortaklığı yaparak onlara destek çıkmalıdır. Böyle bir ortamda örgütteki herkes beyin fırtınası yolu ile sorunları fark etmeli ve tanısı konulan sorunların çözümlenmesi için tavsiyelerde bulunmalıdırlar.

4) Keşfetmek ve Üstlenmek: Problemler tespit edilip tanısı konduktan sonra örgüt tarafından tüm yoğunluk, sorunların hallolması için yeni fikirlerin keşfedilmesine verilir. Yönetim ile birlikte değişim araçları tarafından örgütteki herkese değişimlerin hem örgüte hem de bireye sağlayacağı pozitif sonuçların neler olacağı haber edilerek ve bu durumun sorumluluğu sağlanarak çalışanların moralinin yükseltilmesi hedeflenir.

5) Ampirik Tatbiki ve İnceleme: Sorunlar için üretilen fikirler daha da geliştirilip ampirik olarak tatbik etme evresine geçilir. Bu yöntem, sorunlara üretilen tüm alternatif fikirlerin örgütteki herkese tatbik edilebilir olmasını inceler. Bu evre daha ampirik seviyede olduğu için ana değişiklikler yerine tüm örgüt kademelerinde örgüte etkisi daha az olacak ufak değişiklikler yapılır.

6) Benimsemek: Değişim programının bu son evresinde örgütteki herkesin yapılan bu değişiklikleri benimsemesi sağlanır. Değişimin tüm evrelerinde örgütün tüm

çalışanlarıyla yaşanan güç ortaklığının beraberinde çalışanların örgütüne güven ve önemsenme hissi duyması gibi olumlu sonuçlar bu aşamanın seviyesini arttırır.

1.4.3. Evrimsel-Devrimsel Değişim

Bu değişim türünde ana belirleyici unsur zamanlamadır. Değişim aşama aşama ya da anında meydana gelebilir bu noktada dikkat edilecek husus değişimin meydana gelmedeki çabukluğudur. Devrim: Süratli, mühim, aniden ve ansızın olan değişim süreçlerini içerir. Örgüt belirleyip gerçekleştireceği yeni kuralları, politikaları, izleyeceği yol yöntem ve hedefleri hızlı bir şekilde uygularken aşama aşama ve yavaşça gerçekleşen evrimsel değişimlerde tam tersi olmaktadır. Evrimsel değişimler daha izlenebilir daha uzun mihlette meydana gelen daha yavaş değişimlerdir. Devrimden anlaşılması gereken esas ana nokta, örgüttekilerin kullanılan eski yöntemleri bırakıp daha önce izlediği yollardan çok daha farklı ve daha üstün bir yol izleyerek çok sivri bir değişim yapmalarıdır ve evrimsel değişimde örgütün neredeyse tüm unsurları aynı anda etkilenmektedir. Evrimden kasıt ise, belli bir zaman zarfı içinde güncel devinirliği izleyerek eylemlerde, örgütün işleyiş yapısında, örgütün kural ve politikalarında yaşanan daha stabil ve süreklilik gösteren değişimlerdir. Evrimsel/devrimsel değişim aslında yaşanan tüm örgütsel değişimleri içine alarak kapsar ve temsil eder. Bu durumun çıkarımına göre örgütlerde ya aşama aşama ya da aniden örgütün içinde bulunduğu ve karşılaştığı olaya göre değişiklik yaşanabilmektedir (Bakır, 2012: 84).

1.4.4. Makro-Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim kavramları örgütte meydana gelen değişimlerin büyüklüğünü ve örgütün hangi unsurlarında yaşandığını ifade etmektedir. Makro değişim, örgütün tamamını değişime dahil ederken mikro değişim ise, örgütün alt veya üst kademedeki sistemlerinde yaşanan küçük çaplı herhangi bir değişikliği tanımlamaktadır. Makro değişim belirtildiği gibi örgütün performansında iyileştirmeye gitmek için pek çok izlenen tekniklerin ve stratejilerin tamamen geliştirilip uygulanmasını içerir (Durmaz, Düşün, & Demir, 2016: 49).

1.4.5. Proaktif-Reaktif Değişim

Örgüt, çevre koşullarını tahmin edip uygulamalarında ve prosedürlerinde işi ten geçmeden değişikliğe gider. Örgütün önceden öngördüğü bu çevresel tehdit ve fırsatlar hayata geçtiğinde örgütün önceden almış olduğu tedbirlere göre hazırlıklı olması haline proaktif değişim denir. Örgüt bu değişimde kendi performansını arttırıp kendini daha iyi bir hale getirmeyi amaçlar ve olası sorunlara karşı her an tetikte bekler. Bunun tersi olarak örgütün önceden sezdiği durumlara karşılık verip önceden değişiklik yapmak yerine bu şartlar meydana geldiğinde kendini bu şartlara ve duruma göre adapte etmesi için yaptığı değişimlere reaktif değişimler denir. Bu değişim dış güçlerin zoruyla meydana gelmektedir yani bir duruma karşılık vermek maksatlı ve plansız şekilde gerçekleşmektedir. Örgütteki üst kademe yöneticilerinin durumları yorumlayıp güzel bir plan ortaya koymak için yeteri kadar vakitleri yoktur bu nedenle de problemleri süratli ve monoton olacak tarzda çözümleyerek değişim yaparlar (Lovely, Onyiyechukwu, & Joseph, 2020: 155).

1.4.6. Aktif-Pasif Değişim

Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişmelerden daha önce değişimde bulunması ve örgütün bünyesinde yaratmış olduğu bu değişim sonucunda da çevresini değiştirip değişim konusunda etkilemesi ve değişime itmesi aktif değişim olarak adlandırılır. Bunun tersi durumda ise örgütün çevresindeki değişimlerden etkilenerak çevresine uyum sağlayıp aynı doğrultuda değişim göstermesi pasif değişimdir (Koçel, 2005: 693).

1.4.7. Adım Adım-Radikal Değişim

İyileştirme şeklinde yavaş değişimde örgüt çevresindeki değişimlere aheste ve devamlı olacak şekilde tepki verir ve bu sayede ilerleme göstererek değişim yaşanır. Örgütlerin kısa zaman içinde köklü değişikliklerde bulunması ise radikal değişim olarak adlandırılır (Koçel, 2005: 694).

1.4.8. Dönüşümsel-İşlemsel Değişim

İşlemsel değişim örgütteki sorumlulukların yerine getirilme şekliyle ilgilidir. Bu nedenle de bir görevin yerine getirilme vakti, sürati ve görevin nasıl yerine getirileceği mühim bir durum haline gelmektedir (Balyer & Kural, 2018: 65). Dönüşümsel değişim, örgütün göstermelik yan faaliyetlerinde, uygulamalarında, eylemlerinde radikal biçimde yaşanan değişim sonucunda örgütte yeni bir etkinlik anlayışı ortaya çıkması iken, örgütün ilerleme değişim sürecinde ana faaliyet gösterdiği uygulama ve eylemlerin pek çoğu devamlılığını sağlayarak yalnızca bazı faktörlerde ve etkinliklerinde değişikliğe gidilerek cüzi bir yenilik ve güçlendirme elde edilmektedir (Özseven, Danışman, & Bingöl, 2014: 120).

1.5. Örgütsel Değişim Modelleri

Geçmişten günümüze kadar literatürde pek çok sayıda örgütsel değişim modeli ile ilgili çalışmalar yapılmış ve geliştirilmiştir. Bu değişim modelleri sınıflandıracak olur isek Kurt Lewin' in güç alanı teorisi ve üç evreden oluşan değişim modeli Lippitt, Watson ve Westleyin yedi evreli değişim modeli, Burke ve Litwin'in örgütsel performans ve değişim modeli, Kotter'in sekiz evreli değişim modeli şeklinde sınıflandırılabilir. Bu örgütsel değişimle ilgili yapılan model çalışmaları aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Kurt Lewin'in Üç Evreli Süreç Değişim Modeli ve Güç Alanı Teorisi

Örgütsel değişim modeli ile ilgili bilinen en eski çalışma Kurt Lewin'in çözülme(unfreezing), değişme(change) ve yeniden donma(refreezing) şeklindeki örgütsel değişim modelidir. Lewin örgütsel değişimin başarılı bir süreçten geçebilmesi için bu üç evrenin planlı ve sıralı bir şekilde yaşanması gerektiğini iddia eder (Sayılı & Tüfekçi, 2008: 196).

Çözünme (unfreezing)sürecinde örgütteki çalışanlar gelecekteki hallerinin şimdiki durumlarından daha iyi duruma değişim aracılığıyla ulaşabileceklerine bu nedenle de değişimin yaşanması gerektiğine onları olası korkularından arındırıp

onların güvenleri kazanılarak değişime inandırılırlar bu sayede de örgüt içinde değişime karşı olası dirençlerin önüne geçilmeye ve çalışanların desteği alınmaya çalışılır. Değişimin kolay ve başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için değişimi yönetenler, tüm hedefleri birbiriyle adapte edecek değişim politikaları izlemeli ve değişimde kalıcılığı sağlayabilmek adına tüm çalışanlar tarafından değişimin benimsenmesi için onlarla güzel ilişkiler kurarak ve açıkça değişimle ilgili her şeyi anlatıp onları değişime tamamıyla dahil ederek değişime uygun hale getirmeleri sayesinde gerçekleşecektir. Bu evrede sistemin, yapının, çalışan beklentilerinin çok iyi bir şekilde çözümlenip iyi belirlenmesi ve geçilmek istenen yeni durumla ilgili bilgilerin eksiksiz bir şekilde elde edilmesi gerekmektedir. Değişimde başarılı olup aşama aşama değişimde yol kat edebilmek için bu evrede başarıyı sağlamak çok önemli bir husustur. Bundan sonraki yaşanacak evre ise, değişme(change) sürecidir. Bu evrede örgütün eski halinden arzuladığı haline geçmek için dönüşüm geçirmesidir. Bu arzulanan durum, yeni bir yapı, yeni bir sistem, yeni stratejiler, yeni kullanım teknikleri, yeni aletler, yeni başarı ölçüm düzenekleri gibi örgütün her alanda amaçladığı ve yapmak istediği planlı örgütsel değişimleri kapsayabilir. Bu aşamada örgütün tutumları, algıları, eylemleri, benimseyip önem verdikleri ve öncelikleri gibi unsurlarında yaşanan değişim sonucunda doğan yeni bilgi ve yeteneklerin örgütteki herkese öğretilmesiyle değişiklikler yaşanır. Sürecin son evresi olan yeniden dondurma(refreezing) aşaması ise, değişimle kazandırılan yeni algıların, eylemlerin, tutumların ve erdemlerin sürekliliği için çalışmalar yapılır. Bu evrede başarı sağlanamaz ise örgüt zamanla değişimden önceki haline döner ve eğitimle kazanılan yeni bilgi ve beceriler unutulur. Bunların yaşanmaması için örgütteki herkesin yapılan değişimle duygusal bir bağ kurup değişimi içselleştirmesi gerekir ve değişim araçları tarafından örgüte yapılan değişimle ilgili sürekli tekrarlar yaptırılması, ödüllendirme yoluyla çalışanların değişimi zamanla kabullenmeleri sağlanır (Özkalp & Kırel, 1996: 422-423).

Kurt Lewin'in geliştirmiş olduğu güç analizi ise, örgütte değişime destek verenler ve değişime direnen güçler üzerine yoğunlaşır. Değişimi destekleyen ve değişime direnen bu güçleri belirledikten sonra bu her bir gücün değişim üzerindeki önemini analiz eder. Buradaki önemli husus, değişimde başarıyı yakalayabilmek için

değişimi destekleyen ve değişime neden olan itici güçlerin değişime direnenlerden daha kuvvetli ve büyük olması gerektiğinin unutulmamasıdır. Bu anlayışa göre de değişimin önündeki engellerin ve değişime karşı dirençlerin özel olarak planlanan stratejilerle ortadan kaldırılarak itici güçlerin kuvvetinin ve büyüklüğünün artması sağlanılır ve değişimde köklü başarı sağlanabilmesi gelecekte de sorun teşkil etmemesi adına direnç gösteren güçlerin destek veren güçler haline dönüştürülmesi de gerekmektedir, çünkü bu güç alan analizinin teorisine göre karşı taraftaki kuvvetler aksi giden bir durum veya anlaşmazlık hali olursa diye her an tetikte beklemektedir. İlişkisel açıdan bakıldığında değişimi destekleyen ve değişime direnen güçler arasında bir denge vardır ve eğer bu denge herhangi bir sebepten dolayı bozulup dengesizlik baş gösterirse değişim meydana gelir. Dengenin bozulmasıyla birlikte örgüt içinde gerginlik meydana gelir, bu durumda örgütte etkinlik, verimlilik gibi durumların negatif olarak etkilenecek aynı zamanda kaygı, güvensizlik ve iletişimsizlik gibi bireyler arasında olumsuz tutumların yaşanıp düşmanca eylemlerin meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Bunları önlemek adına örgütteki tüm çalışanlarla değişim süreci boyunca ve değişim sonrasında da kontak halinde kalmak hatta gerekirse daha önceden denenmiş ve başarılı olmuş bazı örgüt dışındaki uygulamaların alınıp örgüte göre uyarlanıp kullanılması gibi tedbirler de alınabilir. Bu güç alanı analizi teorisi başka bir şekilde açıklanacak olursa, örgüt değişim sürecini başlatmadan evvel şimdiki halini detaylı bir şekilde inceleyerek iş görenlerin, kullanılan teknolojinin ve örgüt yapısının işleyiş sistemlerinin değişim için yeterli derecede destekleyici olup olmadığını iyi bir şekilde çözümlemelidir. Bu çözümlenmiş Lewin'in güç analizinin kaynağını oluşturur. Lewin'in bu güç alanı kuramı, uygun bir vakit ve ortamda psikolojiden yararlanarak kişilerin veya grupların algılarının, tutumlarının, eylemlerinin ve öncelik verdiği değerlerinin değiştirilebileceğini savunur. Lewin'e göre örgüt, insanların eylemlerinin sebeplerini psikolojik açıdan anlayarak bu şekilde gelecekteki davranışlarını tahmin edip davranışlarını istediği duruma göre yönlendirebilir. Alan kuramı, planlanan değişimin kaynağıdır yani değişim süreci üzerinde olumlu- olumsuz etki eden güçlerin, değişime iten faktörlerin, bu durumla ilgili var olan problemlerin belirlenip değişimde daha başarılı olabilmek adına daha etkin değişim planlama projeleri için yararlanılan bir analizdir (Yavuz, Karabulut, & Sarı, 2019: 112-113).

Planlı bir örgütsel değişim sürecinde ilk basamak olan örgütün güncel koşullarının yorumlanıp belirlenmesiyle ilgi tek süreç modeli yukarıda anlatılan güç alan analizinden ibaret değildir. Bu evrede yararlanılabilecek başka yöntemler de vardır bunlar: Geleneksel yaklaşım, bilgi elde etme yaklaşımı ve güç alan analizi gibi Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan eylem araştırmasıdır. Bilgi elde etme yaklaşımı: Örgütün içinde bulunduğu güncel koşullarının yorumlanması mülakatlar, anketler, incelemeler, araştırmalar, tespit edilen grafik ve tablo gibi bulgular şeklinde yapılmaktadır. Sorunların saptanması ve çareye kavuşmak için gidilen yollar geleneksel yaklaşımla eylem araştırmasında benzerlik gösterirken verilerin elde edilmesi ve çözümlenmesi evrelerinde ise geleneksel yaklaşımla eylem araştırması arasında farklılık yaşanır (Callahan, Fleenor, & Knudson, 1986: 400-407). Sorunların belirlenmesi ve bunun için de birtakım çarelerin tavsiye edilmesi eylem araştırmasında düzen direkt kendisi belirleyip ve bizzat kendi tarafından katılımcılar yoluyla bilgilere ulaşır bunları yorumladığı için bu aşamalarda başarı yakalanır bu nedenle de örgütte değişime karşı bir direnç yaşanmamaktadır. Eylem araştırması, planlı örgütsel değişimin süreç modeli olarak kabul edilebileceği gibi aynı zamanda önemli bir örgütsel değişim modeli olarak da görülür.

Geleneksel yaklaşımla eylem araştırması arasındaki farklar şu şekilde ifade edilebilir: Geleneksel yaklaşımda bilgiler iş görenler ve üst yöneticiler tarafından elde edilirken eylem araştırmasında örgütteki herkesten bilgilere ulaşılır. Bu elde edilen bilgiler geleneksel yaklaşımda örgütteki üst kademe yöneticilere arz edilir, eylem araştırmasında ise örgütteki tüm çalışanlara bilgilendirilir. Geleneksel yaklaşımın hedefi sorunların tespit edilmesi, eylem araştırmasının amacı ise sorunların tespiti dışında bunlara geri dönüt sağlayarak çözüm bulmaktır. Geleneksel yaklaşımda bilgiler örgütteki üst yöneticiler tarafından bir araya getirilirken eylem araştırmasında örgütte çalışan herkesin birada olduğu toplantılarda bilgiler bir araya gelmektedir. Geleneksel yaklaşımda değişim araçlarının sorumlulukları tasarlama, yönetimle ilgili önemli sorularda bulunma, bildiride bulunup bilgilendirme ve sorunların çözümü için tavsiyelerde bulunmadır, eylem araştırmasında bu görevler yönetimle ilgili tasarıma destek olma, yönetimle alakalı sorular yöneltme, bilgilerin geri bildirim ve sorunların hallolması amacıyla çalışma takımlarına destek olmaktır

ve son olarak geleneksel yaklaşımda uygulama genelde örgütün üst kademedeki yöneticiler tarafından yapılırken eylem araştırmasında ise örgütün tüm kademesindeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilir (Callahan, Fleenor, & Knudson, 1986: 401).

1.5.2. Eylem Araştırması Süreç Modeli

Başka bir örgütsel değişim süreç modeli ise eylem araştırmasıdır. Bu model örgütlerin daha iyi hale gelmesi ve örgütlerin sahip olduğu bilgi seviyelerinin yükselmesine olanak tanıyan bir süreç modelidir. Eylem araştırma modelinde inceleyip gözlemde bulunan değişim araçları tespit etme evresinden yorumlamaya kadar tüm değişim süreci boyunca çoğu zaman dışarıdan destek alınan kişilerdir. Bu araştırmacı kişi ile örgüt arasında örgütsel değişim süreci boyunca değişim ve araştırma için anlaşma yapılır. Burada eylem araştırmacısı sıradan bir değişim araçlarının tersine sadece değişim yapmakla uğraşmaz aynı zamanda daha detaylı inceleme yapıp örgüte daha önemli sorular yöneltir, personelle daha etraflıca mülakat yapıp sonuçları yorumlar ve tüm bu edindiği bilgiler ışığında da çözümlenmeye gider. Araçların bu davranışı örgüt içinde tüm çalışanların da kendi örgütlerine karşı inceleyici ve sorgulayıcı olma hallerinin ortaya çıkmasına neden olur. Eylem araştırmasında bulunan aracı, örgüt içindeki tüm personelle birlikte hareket ederek tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek güzel bir eylem planı oluşturur (Moorhead & Griffin, 1992: 673).

Değişim araçlarının tespit etme evresinden yorumlama evresine kadar dahil oldukları eylem araştırması değişim süreç modeli kısaca şöyledir (Dinçer, 1998: 39-40):

1) Tespit Etme Evresi

Örgüt içinden seçilmeyen değişim araçlarının, örgütte yaşanacak değişimle ilgili verileri elde ettiği, personelin duygu, düşünce ve gereksinimlerini anladığı aşamadır.

2) Çözümleme

Bu evrede tespit etme evresindeki elde edilen veriler çözümlenmektedir. Çözümleme ile tespit edilen çıktılar harmanlanarak değişim için muhtemel olan eylem planları düzenlenmektedir.

3) Geri Dönüt

Bu evre için büyük bir katılım olması şarttır. Değişime eşlik eden örgüt içindeki tüm personel problemlerin teşhis edilmesinde ve bunlara çıkar yol aramada oldukça faal bir şekilde görev üstlenip çalışmalıdır. Tespit etme ve çözümleme evresinde elde edilen bulgular tüm iş görenlere duyurulmaktadır. Örgütteki personel örgütün dışından seçilen değişim araçları sayesinde eylem planlarını ilerletir.

4) Faaliyete Geçme

Bu evrede değişimle alakalı fikirlerin eyleme geçilmesi yaşanır. Personelin ve değişim araçlarının görevlendirildikleri sorumlulukları yerine getirmek için ilk adımı attıkları aşamadır.

5) Yorumlama

Değişim bu aşamada yorumlanır. Eylem planında hedefe ne kadar ulaşılmış, eksikler var mı yok mu, eğer varsa nerede ne kadar eksiklik var, sorumluluklarını kimler yerine getirmiş kimler yerine getirmemiş bunun gibi benzer pek çok durum tespit edilip değerlendirilir. Yorumlamalar ışığında ulaşılan bilgiler, meydana gelecek yeni değişimlere bir alt yapı hazırlar. Eylem araştırmacısı, tüm değişim süreci boyunca geçen bu aşamalardaki bilgileri elde edip değerlendirdikten sonra yapılan değişimlerin örgütü nasıl, ne kadar ve hangi açıdan etkilediğini yorumlar.

Genel itibariyle bakıldığı zaman eylem araştırması, değişimi gerçekleştirilebilmek adına sorunlara direkt olarak çözüm üretebilen düzgün ve kullanılabilir bilgilerin geliştirilme yöntemidir. Bu nedenle bu metot, sorunları halletmeye odaklanan ve dolayısıyla da problem çözme evresinden oluşan bir yaklaşımdır. Ayrıca eylem araştırma modeli, adı üstünde hem uygulama hem detaylı

bir gözlem yapma sürecidir. Bu bakımdan eylem araştırma modeli, örgütün hedefleri ve gereksinimleriyle alakalı bilgileri düzenli ve planlı bir biçimde elde etme, bu bilgilerin geri dönütünü sağlama, elde edilen bilgilere göre uygulamalarda bulunma, uygulamalar sonucunda da oluşan yeni değişimlere göre yine bilgilere erişerek uygulamaların çıktılarını yorumlama evresi olarak özetlenebilir.

1.5.3. Organik Değişim Modeli

Mekanik bir yapıya sahip olan örgüt, değişimlere karşı direnç göstermeye daha yatkın çalışanlardan oluşur. Bu yapıya sahip olan örgütteki personelin pek çoğu işlerinde memnuniyetsizlik, kargaşa, gönülsüzlük gibi negatif durumlar yaşar. Bu tür organizasyonlardaki yöneticiler çalışanlarına karşı baskı uygulayarak değişimleri hayata geçirmeye çalışırlar. Bu zorlamayla karşılaşan personel de değişime karşı çok büyük bir direnç göstererek tepkilerini ortaya koyar. Planlı değişim modellerinden biri olan organik değişim modelinde ise geleneksel modelin aksine mekanik bir yapıya ve yönetimin otoritesine bağlı kalmaz. Hem yatay hem de dikey doğrultuda çalışan grup idaresine, görevlerin paylaşılmasına ve de ilişkiler arasında saygı ve itimatın sağlanmasına ehemmiyet gösterir, çünkü örgüt burada değişimle birlikte oluşabilecek yeni koşullarda ve değişimle alakalı çalışanlara verilecek olan birtakım eğitimlerde zorluk çıkmasını istemez. Örgütteki sorunlar, personelin desteği ve katılımı ile gerçekleştirdikleri takımlar halinde bir araya gelerek beyin fırtınası oluşturdukları toplantılarda çözümlenir (Aydın, 1973: 142).

Takım idaresi, organik değişim modeli için önemli ve vazgeçilmez bir unsurdur, çünkü takım idaresi organik değişim modelinin mihenk taşıdır. Bu grupların çalışma idaresi ise konferans gibi çeşitli tartışma oturumları yapılarak geliştirilmektedir. Burada konuşulup tartışılacak konular ve birtakım kurallar grup tarafından önceden belirlenir. Takım ve grup çalışmalarının ana prensibini oluşturan durum, bireylerin kendilerini ve birbirlerini tanımaları, bunun için içten bir mücadele göstermeleri, farklı düşüncelere karşı birbirlerinin tepkilerini ölçüp anlamlandırmalarıdır. Bu oturumlardan ulaşılan bilgilere göre, bireylerin karar verme halleri, iletişim durumları, öncelikli prensipleri, yönetime ve makama karşı bakış

açıları ve pek çok unsurla etkileşimleri gibi konular açıklık kazanır (Aydın, 1973: 143).

1.5.4. Geliştirici Değişim Modeli

Buradaki planlı değişim modelinde de aynı organik değişim modelindeki gibi hem yatay hem de dikey doğrultuda çalışan grup ve takım idaresine ve aynı zamanda personel ve üst idare arasında itimatı ve ortaklığı arttırabilmek adına yapılan takım çalışmalarına önem verilir. Fakat burada organik modelden farklı olarak insan faktörü değişimin ana unsurudur. Örgütte uygulanacak olan herhangi bir değişimde örgütteki kişilerin örgütün hedeflediği noktalara bireylerden kendi prensipleri doğrultusunda ilerlemeleri beklenmektedir. Geliştirici değişim modelinde çalışanlara çok büyük önem verilip güven duyulur bu nedenle de eğer örgütte bir değişim yapılacaksa örgüt, önce çalışanların algılarında, tutumlarında, eylemlerinde, değer verdikleri prensip ve önceliklerinde değişim gerçekleştirebilmeli ve onların onayını almalıdır. Bunların akabinde değişimde uygulamaya geçildikten sonra değişim sürecini yarıda bırakıp geriye dönme isteği ve değişimin başarısız olma ihtimali azalır. Bunun kaynağında yatan durum ise insanların doğasında var olan işbirlikçilik, paylaşımcılık, anlaşmaya uyup sözlerin yerine getirilmesi gibi birtakım olumlu özelliklerin olduğuna inanılması ve insanlara güven duyulmasıdır.

Bu model, Chris Argyris'in çalışmalarıyla daha da ilerletilmiştir. Argyris'e göre günümüzdeki çağdaş örgütlerde dahi genellikle, örgütün hedefleri doğrultusunda akılcı unsurlar üst idarenin kendi prensiplerine ve normlarına göre bir araya getirilir. Argyris' e göre bu modelin mihenk taşı, öncelikle örgütün içinde bulunduğu güncel halini tanımlamak, ilişkileri kavrayıp belirlemek ve son olarak da çalışanların davranışlarının sebeplerini ve sonuçlarını anlamak ve bu doğrultuda elde edilen çıkarımlara göre hareket etmektir. Bu değişim modelinde de tıpkı organik değişim modelindeki gibi kişiler arasındaki ilişkilerin ve grup çalışmalarının geliştirilmesi için takım halinde yapılan eğitimlere ve tartışma oturumlarına büyük önem verilir. Bunların sonundaki ölçüm ve yorumlamalar ise bireylerin öncelik verdiği değerlerine, prensiplerine, normlarına göre şekillendirmiş oldukları

algılarındaki, tutumlarındaki ve eylemlerindeki yaşanan değişimleri gösterir (Aydın, 1973: 145-146).

1.5.5. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli

Buradaki planlı değişim modeli, örgütte yapılacak olan tüm değişimlerin organizasyondaki tüm çalışanlarla beraber planlanıp değişikliklerin bu şekilde yapılmasını ister. Tüm veriler örgüt ve değişim araçları arasında herhangi bir kısıtlama olmaksızın gayet şeffaf bir biçimde paylaşılmalı ve de bu veriler direkt olarak uygulama evresine geçmelidir. Bu planlı değişim yedi ana evreden oluşmaktadır ve bu evreler: Araştırmak, giriş, tanımlamak, planlamak, harekete geçmek, yorumlamak ve son olarak da sonlandırmaktır (Tüz, 2004: 45-47).

Bu değişim modeli Lewin'in değişim modelinden farklı olarak, değişimden ziyade değişim araçlarının görevlerine kilitlenir. Bu iki model arasındaki benzerliklere bakıldığında ise bu modelin ilk iki evresi Lewin'in modelindeki ilk iki evresindeki buzların çözünmesine karşılık gelmektedir. Değişim araçlarının görevlerinin tespit edilmesini içeren üçüncü evre, seçenek olarak farklı hedeflerin ve yöntemlerin belirlenip uygulama planının meydana getirilmesini içeren dördüncü evre, beşinci ve son evre olarak da değişimlerin reel olarak eyleme geçme aşamasına tekabül etmektedir. Bu modelin aşamaları sırasıyla daha detaylı şekilde anlatılacak olunursa (Sop & Metin, 2016: 258):

1. Araştırmak

Bu aşamada sorunların neler olduğu tanımlanır daha sonra örgütün faaliyetlerinin daha iyi konuma getirilmesinde görevli olan üst kademedeki yönetim ve değişim araçları yapıyı, sistemleri, süreçleri ve kaynakları baştan düzenleyerek yeni imkanları inceler ve yorumda bulunur.

2. Giriş

Örgütün değişime ne kadar hazır olduğu ve değişimin imkan ve sınırları değerlendirilir. Tüm üyelerin görevleri ve birbirlerinden beledikleri vaatler bu

aşamada sözleşmeyle resmi hale getirilir. Bu evrede, değişimin ilk basamağında hangi personelin görev üstleneceği tespit edilmelidir.

3. Tanımlamak

Değişim hedeflerinin ve değişim araçlarının kaynaklarının neler olduğu teşhis edilir.

4. Planlama

Değişim hedeflerinin, değişimden ne beklenildiğinin ve değişim araçlarının görevlerinin neler olduğunun açıkça herkesin anlayacağı daha detaylı bir şekilde belirlendiği, uygulamaların ve bu değişim uygulamalarına karşı meydana gelebilecek dirençlerin tespit edildiği bir evredir. Bir önceki evreden edinilen bilgiler toplu hale getirilir ve yapılacak değişimlerle alakalı olan pek çok ihtimaller değerlendirilir.

5. Harekete Geçmek

Planlama evresindeki uygulama ve stratejilerin daha da ilerletildiği evredir. Burada hareketten kasıt faaliyete yani esas önem teşkil eden birtakım uygulamalara geçilir. Bu evrede örgüt başarıyı yakalayabilmek ve değişimi devam ettirmek istiyor ise önceki diğer dört evrede de başarıyı sağlamış olması gerekmektedir.

6. Yorumlamak

Değişimin belli bir dengeye oturduğu evredir. Bu evrede değişimin ne kadar başarılı olduğu ve daha gelişmiş bir değişim projesine duyulan ihtiyaç gibi bazı gereksinimler belirlenilir.

7. Sonlandırmak

Değişim araçları için bu evre, bahsi geçen projeye olan ilişkilerinin belli sebeplerden ötürü bitmesidir.

Değişim modelinin ana öncüllerinden olan Kurt Lewin'in üç evreli değişim modeli diğer değişim modelleri tarafından örnek alındığı gibi eleştiri alan tarafları da

vardır. Lewin'in bu üç evresi önce Lippitt ve arkadaşları tarafından beş evreye daha sonra da bu evreyi daha da geliştirerek yedi evre haline getirmişlerdir. Örgütteki üst kademe yöneticiler için bu değişim modellerindeki evreler oldukça önemlidir, çünkü değişim esnasında karşı karşıya kaldıkları tutum, eylem ve direnç gibi durumlarda önceden her aşama için ne yapacaklarını bilmek, ona göre tedbir almak ve değişim süreci boyunca adım adım ne yapacaklarını planlamak açısından yöneticilere ve değişim araçlarına avantaj sağlamaktadır (Demirgil & Antalya, 2017: 129).

1.5.6. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

Örgütsel performans Burke ve Litwin'e göre, müşteri ve personelin hoşnut olması, etkinlik, etkililik, verimlilik, karlılık, ürün ve hizmette kalite gibi durumların çıktılarında ve bu sonuçların geri dönütlerinde örgütün ne kadar başarı gösterdiği. Örgütün bu durumlarda başarılı olma seviyesi örgütün kendi performansı için belirlediği birer kıstastır (Çalışkan & Kater, 2020: 175). Bu değişim modeli, örgütsel değişimde nasıl etkili olunabileceği ve örgütte yapılan değişimlerin örgütün performansını nasıl ve ne kadar etkileyebileceğini araştırır. Ayrıca bu değişim modeli, örgütün dışsal faktörlerini de göz önüne alarak sebep sonuç ilişkisi kurar ve örgütün değişim süreci boyunca hem bireyin hem de kurumun performansının nasıl olabileceğini önceden tahmin edip buna göre tedbir almada ve performansları en üst seviyeye çıkarıp bunlardan en verimli şekilde yararlanmaya yardımcı olan unsurlarla ilgilenir. Örgütün dış çevresi, belirlediği vizyonu, misyonu ve stratejileri, önderlik kavramı, kültürü, örgütteki bireylerin ve örgütün performansı gibi dönüşümsel unsurlar bu modelin ilk basamağını meydana getirirken modelin ikinci basamağını ise idari uygulamalar, örgütün yapısı, işleyiş sistemi (kurallar, prensipler), örgüt iklimi, güdülenme, sorumluluklar ve bireysel yetenekler, bireysel gereksinimler ve öncelikler, hizmet ve ürün kalitesi, müşteri hoşnutluğu ve örgütün etkinlik, verimlilik ve karlılık gibi işlemsel unsurlar oluşturmaktadır (Sop & Metin, 2016: 260).

1.5.7. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Örgütte değişimin gerçekleşebilmesi için ilk olarak örgütün değişime hevesli ve gönüllü olması gerekir. Değişimin ilk evresinin yaşanabilmesi için örgütteki çoğu

kişi tarafından değişimle alakalı ivedili bir halin olduğu idrak edilmelidir. Eğer örgüt bu düşünceyi örgüt içindekilere benimsetebilirse şüphesiz personel daha çabuk eyleme geçecektir. Çalışanlar da değişimin gerekliliği ve ivedili olduğu duygusunun ve düşüncesinin yaratılması onları değişim için arzulu ve öncü olmaya itmektir (Livvarçin & Kurt, 2017: 230-235). Değişimi yönetmek adına Kotter sekiz evreden oluşan bir değişim planını tavsiye etmiştir. Kotter'a (1995) göre bu evreler şunlardır (Altan, 2018: 40):

- 1) Örgüt içinde aciliyet hissiyatının yaratılıp değişimin zaruri olduğu düşüncesi empoze edilmesi,
- 2) Değişime rehberlik edecek ortak bir yönetimin meydana getirilmesi,
- 3) Değişimin gerçekleştirilebilmesi için vizyon ve bir takım gerekli görülen stratejilerin daha da ilerletilmesi,
- 4) Oluşturulan bu vizyon ve stratejilerin örgüt içinde iletişim kurularak paylaşılması,
- 5) Örgüt içinde oluşturulan bu vizyona göre hareket edilmesi ve değişimle ilgili uygulamalar için örgütteki herkesin katılımının ve desteğinin alınması,
- 6) Kısa dönemli kazançlar ve edinimler için birtakım planlamaların yapılması,
- 7) Daha çok değişimlerin gerçekleşebilmesi adına düzeltmelere çok daha önem vermek daha fazla değişimle de fazla fazla edinimler elde etmek ve bunun sonucunda da fazlasıyla yeni değişimler meydana getirebilmek,
- 8) Değişim sonunda oluşan yeni algı, tutum ve davranış gibi durumların örgütün kendi yeni kültürü haline getirilmesidir.

John Kotter tarafından ilerletilip daha da geniş bir evreye getirilen bu sekiz evreli değişim modeli örgütün değişim kültürünü ve bilhassa örgütün vizyonunu ve rolünü ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Aynı zamanda değişimlerin nasıl

yapılacağı hakkında bilgiler vermekte ve değişim esnasında uzak durulması gereken klasik yanlışlar hakkında kılavuzluk etmektedir. Kuvvetlendirme, haberleşme, değişimi uzun süreli devam ettirebilmek adına geri dönütler sağlama, vizyonun ana görevi ve örgütün kültüründe yaşanan değişimlerin dondurulması bu ortak faktörler arasındadır (Johnson & Sollecito, 2020: 47).

1.6. Değişim Ajanı

Burada değişim ajanının tanım ve görevi, değişim ajanında olması gereken bazı özellikler ve değişim ajanının nasıl seçildiği anlatılmıştır.

1.6.1. Değişim Ajanı Tanım ve Görevi

Değişime aracılık edilmesi ve örgütsel değişimin hayata geçirilmesi için örgütün kendi içinden veya dışından belirleyip sorumluluk verdiği uzman yetkililere değişim ajanı adı verilir (Sağlam, 1982: 68). Değişim ajanları örgütle alakalı düzenli olarak yorumlarda bulunur. Yapılan işlerle ve durumlarla alakalı sorunları tespit eder. Kişilerin birtakım şahsi bilgi ve düşüncelerine ulaşmak için bireylerle özel mülakatlar düzenler ve yapmış olduğu anketlerin sonuçlarını çözümler. Bu tespit etme ve yorumlamalarda bulunma neticesinde örgütün genel olarak sorunlarının neler olduğuyla alakalı genel bir çerçeve çıkartır ve idarecilerin de bu sorunları görüp bunları anlamalarına yardımcı olur.

Değişim ajanlarının tek ana vazifesi ve esas rolü, değişim etkinliklerini idare etmektir. Değişim ajanları örgütün içinden seçilebileceği gibi değişimin yapılması için örgütün dışarıdan destek aldığı işinin ehli kişiler de olabilir, fakat değişim ajanı örgüt içinden seçilirse bu kişi örgütün yapısını, sistemin işleyişini, ilişkilerini ve personelin durumunu daha detaylı ve yakından bildiği için bu durum hem örgüt hem de değişim uzmanı olarak tayin edilen kişi tarafından önemli bir avantaj olarak görülebilir. Ama aynı zamanda bu kişinin örgütteki tüm personelin her halini yakından ve derinden tanınması ve çalışanlarla olan ilişkilerinin eskiye dayanması sebebi ile ne kadar tarafsız kalabileceği hususunda akıllarda soru işareti yaratabilir. Değişimin gerçekleşebilmesi için dışarıdan seçilen değişim ajanları ise örgütün

prosedürlerini ve çalışanları tanıyabilmek için belli bir zamanın geçmesine gerek duyar ve örgütün personeli tarafından da daha kolay ve daha çabuk benimsenir.

Değişim ajanının değişimi gerçekleştirebilmesi için örgütteki üst düzey yöneticilerinin de desteğini alarak gücünü meşru kılması gerekmektedir. Yalnız üst yönetiminin desteği dışında Micheal Beer'a göre değişim ajanlarının güç aldıkları kaynaklar şöyledir: Değişim ajanlarının konuşmalarında, eylemlerinde, öncelik verdiği prensiplerinde ve hatta kıyafetlerinde dahi örgütün çalışanlarıyla benzerlik gösterip örgütteki bireyler için böyle bir benzerlik algısının yaratılması ve neticesinde örgüt üyelerinin kolayca değişim ajanlarını benimseyip gözlerinde yüksek bir konuma yükseltmeleri, değişim ajanlarının örgüt içinde kendilerine verilen görevleri layıkıyla yerine getirmesi ve ulaştığı verileri çelişkisiz bir şekilde işlemesi sonucunda örgütün itibarını kazanması, daha önceden örgütsel değişimle alakalı birtakım projelerde bulunup müşterilerin veya örgütlerin sonuçlardan memnun kalmasıyla oluşan pozitif tecrübelerle sahip değişimde uzmanlığı yakalayan değişim ajanlarının deneyimlerinden ötürü örgüt tarafından kabul görülüp saygı duyulması. Bu nedenle değişim ajanlarının yüksek konuma sahip olması, kendilerine itibar edilmesi, deneyim ve uzmanlık sahibi olmaları ve kendilerine saygınlık gösterilmesi güç kaynaklarını oluşturan unsurlar arasında gösterilebilir (Moorhead & Griffin, 1992: 670-671).

Bir diğer önemli husus ise değişim ajanların ve üst düzey idarecilerin yapmış oldukları değişimden aldıkları sonuçları yorumlarlar ve sonuçların istedikleri şekilde etkili olup olmadığına bakarlar. Böylelikle değişimde istenilen amacın ulaşımla derecesini incelerler ve bu derece yeterli görülmez ise o zaman gerekli olan düzeltmeleri yaparlar. Görüldüğü gibi değişim ajanları örgütteki tüm çalışanlarla beraber ortaklaşa hareket edip sorunları saptar ve çözüme ulaştırmaya uğraşırlar. Bu halleriyle de örgüte destek olma ve örgüttekilerle ortaklaşa çalışma görevlerini yüklenir. Değişim ajanları değişimin gerçekleştiği süre boyunca değişimin her evresinde birçok kişi, takım ve departmanlarla çalışır. Bunun yanında değişim ajanları örgütteki herkese örgütün eski sorunlarına yeni ve farklı bir bakış açısıyla

yeniden değerlendirmelerine yardım edecek yeni düşünceleri aşılabilirler (Moorhead & Griffin, 1992: 671).

Örgütsel değişimde başarıya ulaşabilmek için değişim ajanlarının bazı durumlarda ahenk içinde olması gerekmektedir. Değişim ajanları eğer önceden çalıştığı bir müşterisi ile şimdi yeniden bir değişim sürecine girip yeni bir değişim konusu için çalışıyor ise bu müşterisinden edindiği önceki tecrübelerine dayanarak hareket eder. Zaman zaman farklı değişim ajanlarıyla çalışıp değişimi değişim ajanlarıyla birlikte gerçekleştirmiş örgütlerin de daha deneyimli ne istediğini bilen ve daha katı bir yapıda olduğu bilinmektedir. Örgütün öncelik verdiği kendi prensipleri ile değişim ajanlarının değerleri birbirleriyle uygun hale getirilmelidir. Örnek verecek olur isek bir ürün veya hizmetin kalitesinden ne anladıkları yani kalitenin onlar için ne ifade ettiği örgüt ve değişim ajanları tarafından farklılık gösterebilmektedir. Eğer değişim ajanları çalışacağı örgütle çok ayrı değer yargılarına sahip olduğunu tespit ederse o zaman örgütün sahip olduğu değerlerini yeniden düzenleyecek veya bu projeye katılmayacaktır (Ersoy, 1993: 41).

Örgütün ve değişim ajanlarının hedeflerinin ve bu hedeflere varmak için kullandıkları enstrümanlarının benzerlik göstermesi yapılacak olan değişimlerde başarılı olma ihtimalini daha çok artırır. Bunlar: Uzun vadeli planlamalar veya kısa vadeli planlamalar, uluslararası piyasalara açılma veya ulusal sınırlar içinde kalma isteği, etkili bir büyüme ve gelişmeye önem verme veya tutumlu davranma, karı arttırmaya odaklanma veya anaparayı arttırmaya gitme gibi ana hedeflerdeki bazı benzer ya da farklılıklar tespit edilip duruma uygun planlamalar yapılabilir. Hem örgüt hem de değişim ajanları bu belirlenen hedefler konusunda belli bir uzlaşmaya varsalar bile bu hedeflere yükledikleri anlam ve değerler konusunda da belli bir ortak görüşte buluşmaları gerekmektedir (Ersoy, 1993: 42).

1.6.2. Değişim Ajanında Olması Gereken Özellikler

Değişim ajanında olması gereken nitelikler kısaca şu şekilde sıralanıp özetlenebilir: Değişim ajanları çok karmaşık sorunların dahi altından kalkabilecek özelliklere sahip olmalı ve yüksek bir analiz yapma kabiliyetini bünyesinde

bulundurmalıdır. Ufku geniş, ileri görüşü iyi olmalı ve de insanları iyi çözümleyebilmelidir. Muhatap olacağı örgütün işleyişini, yapısını, sistemini, teknolojisini, çalışanlarıyla ve işle olan ilişkilerini, eylemlerini eksiksiz bir şekilde bilmelidir. Örgüt içinde oluşabilecek zıt fikirlere karşı dik durabilmeli ve bu karşı grubun esas probleminin ne olduğunu ve neyi hedeflediklerini iyi çözümlemesi gerekmektedir. Değişim süreci boyunca insanlarla yapacağı birtakım görüşmelerde başarılı olabilmesi için hafızasının gayet iyi olması gerekmektedir. Çalışanlarla saygı çerçevesi içinde sıcak, yakın, anlaşılır, açık ve şeffaf ilişkiler kurmalı ve çalışanların rahatlığını sağladıktan sonra bu şekilde onların tüm düşüncelerini ve hislerini kolay bir şekilde öğrenebilmelidir. Örgütün hedefleriyle çelişmeyen bir örgüt yapısı oluşturmaya destek olmalıdır ve bu desteği sağlarken örgütün prensipleri hakkında peşin hükümlü olmamalıdır. Örgütlenme ilkelerine çok iyi hakim olmalıdır. Çabuk iş bitirici olmalı, fakat işlerini aceleye getirmemelidir. Takım çalışmasına destek vermelidir. İşlerini planladıktan sonra bunları hemen uygulamaya geçirmelidir. Örgütün hedefleriyle personelin hedeflerini birbirleriyle uyumlu hale getirmelidir. Personelin arzularına, gereksinimlerine önem vermeli ve göz ardı etmemelidir. Hareketli, canlı, zeki ve itimat sahibi olmalıdır. İletişim gücü oldukça kuvvetli olmalı ve ikna edebilme kabiliyeti oldukça gelişkin olmalıdır. Örgütsel değişimde uzun vadeli bir başarı elde edebilmek adına örgütteki herkesin katılımını, desteğini ve de fikrini alıp sonunda da düşünceleri ortak bir birlikte kavuşturması gerekmektedir. Baskıcı tavırlardan kaçınarak değişimi gerçekleştirmeli bunu yaparken de yeni düşünce ve çözüm yolları bulup yaratıcılığını ortaya koyabilmesi gerekmektedir (Ülgen, 1990: 183).

1.6.3. Değişim Ajanının Seçilmesi

Sürekli olarak hızlı bir şekilde gelişen ve değişen çevrelere ayak uydurmak amacıyla birtakım değişim faaliyetlerinde bulunmak isteyen örgütlerin bu konuda destek almak istemeleri oldukça normal bir durumdur. Bazı işletmeler, değişim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için alanında yetkili olan bazı danışmanların yardımına ihtiyaç duyar. Örgütsel değişim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için, değişimi gerçekleştirecek olan yetkililerin departman müdürü,

genel müdür ve idari müdür gibi üst düzey yönetimden yasal yetki ve manen destek alması gerekmektedir. Bu uzman kişilerin değişiklikleri yapabilmesi için tüm kabiliyetlerinin eksiksiz bir şekilde örgütle bağdaşması gerekmekte ve aynı zamanda da örgütün sisteminin işleyiş yapısını ve faaliyetlerini yakından inceleyip takip etmesi gerekmektedir. Birçok örgüt bünyesinde değişimden görevli olan hususi bir departman bulundurmayabilir. O zaman da bu faaliyet bir heyete ya da konuyla en alakalı olan bir bölüme devredilir. Fakat klasik görüşe ve de sisteme göre tüm idareciler departmanında ihtiyaç duyduğu değişimleri kendi düşünce yapısına göre uygular. Aynı zamanda değişimin idaresi, genel yönetim kurul başkanının altında çalışan ve ona tabi olan bir uzmana da verilebilir. Küçük ölçekli örgütlerde ise bu değişim faaliyetlerinin yönetimi örgütün üst kademe idarecilerinden birine verilir (Ülgen, 1989: 184). Örgütsel değişim faaliyetlerinin yönetimi örgütün içinden seçilen bir yetkili tarafından yapılacağı gibi örgütün dışından seçilen bir uzman grup tarafından da yapılabilir. Bu alanında uzman olan yardımcı gruplar değişim faaliyetlerinde çalışan bir departmana destek olabileceği gibi aynı zamanda da örgütün üst düzey idarecilerine de yardım edebilir.

Diğer taraftan, değişime aracılık eden grupların örgütün içinden veya dışından seçilmesi bazı olumlu ve olumsuz durumlara neden olmaktadır (Dicle & Dicle, 1973: 685).

Örgütsel değişim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi de örgütle alakalı tüm bilgilerin derlenmesi ve problemlerin detaylıca ele alınmasıdır. Örgütün içinden seçilen değişim ajanları, örgütü çok yakından bildikleri için değişimi faaliyete geçirmek için hemen harekete geçerler, fakat değişimin gerçekleşmesi için dışarıdan seçilip görevlendirilen kişiler örgütü tam olarak tanımadıkları için örgütle alakalı verilere ulaşmaları zaman alacak bu nedenle de değişimi uygulamaya hemen dökemeyeceklerdir. Örgütün dışından seçilen değişim ajanları örgüt içinden seçilen değişim ajanlarına göre örgütteki personelle yapmış olduğu toplantılardan daha net, kesin ve de açık veriler elde edecektir. Ayrıca dışarıdan seçilen değişim ajanları örgütteki personelin gözünde objektif bir izlenim oluşturacaktır. Örgütteki personelin kendi aralarında

yaşayacakları birtakım tartışmalarda, dışarıdan seçilen değişim ajanlarının daha objektif bir şekilde durumu çözüme kavuşturacağı örgütteki çalışanlar tarafından düşünülür.

Örgütün içinden seçilen değişim ajanları her ne kadar yansız davranmaya çalışsa da örgüt içindeki çalışanlarla olan yakın ilişkilerinin eskiye dayanması vereceği kararlarda objektif davranamamasına sebebiyet verebilir. Politik davranışlarda bulunsalar dahi çoğu çalışanların gözünde yanlı hareket eden bir pozisyonda olacaktır. Diğer taraftan örgüt dışından seçilip görevlendirilen değişim ajanlarının görüşleri ve değerlendirmeleri subjektif ilişkilere daha çok kapalıdır bu nedenle de değişim ajanları tarafsız olarak aldıkları kararlarını beyan ederken hem kendileri tedirgin olmazlar hem de çalışanlar tarafından garipsenmezler. Örgütün dışından seçilen değişim ajanlarının uygulamaları göze batmazken örgütün içinden seçilen değişim ajanlarının faaliyetleri örgüt içinde bazı tartışmalara sebebiyet verebilir.

Pek çok işletme, örgütsel değişim faaliyetlerinin uygulanması için bünyesinde devamlı bir departman bulundurmaz. İhtiyaç halinde farklı departmanlardan bu sorumluluğun altına girebilecek çalışanlar seçilir, fakat örgüt içinde değişimle ilgili yetkin bir kişinin olmayışı örgütü bu konuda eksik hissettirir, bu nedenle de örgütün dışından bir değişim ajanı seçilir. Bu çıkar yol, örgütün kendi bünyesinde devamlı olarak bir değişim departmanı bulundurmasından daha az maliyetlidir, çünkü dışarıdan seçilen değişim ajanları sadece değişim süreci boyunca örgütle ilişki içindedir yani değişim faaliyetleri son bulduğunda değişim ajanlarıyla olan ilişki de onlara yapılan harcamalar da son bulur bu nedenle böyle bir seçim örgüt açısından uzun vadede daha ekonomik bir durumdur.

Bu iki farklı tercihler değerlendirildiği zaman her iki durumun da hem avantaj hem de dezavantaj yönlerinin olduğu görülmektedir. O zaman bu tercihlerin dezavantaj yönlerini elimine etmek adına hem örgütün içinden hem de örgütün dışından seçilen değişim araçlarının bir araya geldiği ortak bir takım çalışması yapılabilir. Ancak bu takım çalışmasında genel yük örgütün dışından seçilen değişim ajanlarındadır ve objektif olunması gereken hassas konularda değişim ajanlarının

bütün sorumluluğu alması lazımdır. Örgütün içinden seçilen değişim ajanları sayesinde de örgütün dışından gelen değişim ajanları örgütü yakından tanımış olur. Bu takım çalışmasının bir diğer olumlu yanı da örgüt içindeki çalışanların değişim faaliyetlerinin nasıl uygulandığını öğrenmelerine ve bu konuda kabiliyet kazanıp yetkin bir konuma yükselmelerine yardımcı olmasıdır. Diğer taraftan, örgüt idaresinin içi daha kabiliyetli ve daha itimat ettiği çalışanların bu değişim faaliyetlerinde bulunmasından ötürü daha rahat olacaktır ve bunun sonucunda da bu çalışmaların daha çok arkasında duracak ve takım çalışmasına daha çok haklar tanıyıp onların daha esnek hareket etmelerine göz yumacaktır (Dicle & Dicle, 1973: 686).

1.7. Örgütsel Değişim Yönetimi

Örgütlerde gerçekleştirilen değişimlerin düzgün bir şekilde idaresini sağlamak amacı ile değişim yönetiminin tanımına değinmek gerekir. Bu nedenle ilk olarak değişim yönetiminin tanımını yaparak tam olarak ne anlama geldiğini ve özelliğini belirtmek yerinde olacaktır.

1.7.1. Değişim Yönetimi Kavramı

Yönetim, örgütün kendi belirlemiş olduğu sistematik bir yapının içinde ödevlerini tamamlaması ve belirlediği hedeflere erişmek amacıyla her türlü kaynağı düzenli bir şekilde elde edip bir araya getirmesi ve bunları kullanması evrelerinden oluşur. Örgüt, burada hedeflerini gerçekleştirebilmeye ve bunun için de verimli bir şekilde çalışmaya odaklanır. Değişim yönetimi ise, idarecilerin örgütlerinde faaliyete geçirmeye çalıştıkları yeni stratejilerin, görüşlerin, değerlerin, sistemlerin, yönetimlerin ve yapısal süreçlerdeki işleyişlerin örgütteki personel tarafından tam ve doğru bir şekilde algılanıp özümsebilmesini ve de bundan sonra bu yeni durumları faaliyete geçirmeyi hedefler. Ve en önemlisi bu yeni koşullarda kalıcı bir başarı gösterebilmek amacıyla bunların aralarında olan sinerji ve etkiyi dengede tutabilmeye çalışır (Tunçer, 2013a: 893-894). Başka bir ifade ile örgütün planlı bir şekilde değişimi nasıl gerçekleştireceğini belirlemesi ve bir de planlanmadan

çevrenin baskısıyla aniden gelişen ve örgütün kendini çevresine göre adapte etmeye çalıştığı değişim evreleridir (Saruhan & Yıldız, 2009: 303).

Bir örgütün kendisini başarılı bir şekilde geliştirmesi ve yenileştirmesi, örgütteki bireylerin bu yaşanacak olan değişim için kendilerini ne kadar hazır hissettiklerine, kendilerini bu değişime nasıl düzenlediklerine ve tabi ki bu kişilerin değişime karşı nasıl bir tavır sergilediklerine bağlıdır. Örgütlerde yaşanacak olan değişimin idare edilmesi, örgütteki herkesin örgüt atmosferi içerisinde ortak bir takım halinde bilgileri edinip öğrenmesi ve iletişim kurabilme becerilerinin iyi bir seviyeye getirilmesi sayesinde mümkün hale gelecektir (Töremen, 2002: 196).

Değişim yönetiminin önemli olan amaçlarından birisi de kuruluşların etkili dönüşüm hedeflerine ulaşmasını sağlamak için değişime karşı direncin üstesinden gelmek ve çalışan taahhüdünü arttırmak amacıyla insan ve kültürün organizasyondaki stratejik değişimlerle uyumlu hale gelmesini sağlamaktır (Sucu M., 2020: 345).

Sabit kalarak da çözüme kavuşabilen işlerin aksine değişim yönetimi, aktif unsurlardan meydana gelen komplike bir sistemin ince ayarlarını sürekli olarak dengede tutabilmekle alakalıdır. Pek çok örgüt günümüzde birtakım değişim çalışmalarıyla ilgilenmek ve bu konuda sorumluluk almak zorundadır. Etkinlik ve verimlilik arttırımı için düzenlenen yeni toplam kalite yönetimi, personel katılımının sağlanması, örgüt evrelerinin baştan organize edilmesi gibi görüldüğü üzere örgüt pek çok değişim çalışmalarıyla aynı anda alakadar olabilir. Fakat değişimin esas emek gösterdiği ve değişim için mühim olan konu, her unsuru birbirinden kopararak soyut hale getirip o şekilde çalışma yapmak değil aksine tüm unsurları birbiriyle iliştiirmek ve dengeyi bu şekilde sağlamaktır (Duck, 1999: 63).

Değişim yönetiminin ne demek olduğunu, bize neyi anlattığını ve özelliğini tam olarak idrak edebilmek adına öncelikle şu üç ana tanımın yapılması gerekmektedir. Bunlar: Değişimi idare etme fikri, uzman tecrübelerden faydalanma, bilgi kümülatifi ve de bilgilenmektir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kliem & Ludin, 1992: 72):

Değişimi İdare Etme Fikri: Değişimin idare edilmesi iki farklı manaya gelmektedir. Bir manası: Yapılacak olan değişimleri planlı ve düzenli bir halde yönetmektir. Değişim, örgütün içerisinde ve örgüt ile beraber yapılır. Değişikliklerin yapılmasına neden olan unsurlar örgütün içinden ve belki de örgütün dış çevresindeki unsurlarından da kaynaklanabilir. Değişimi idare etmenin diğer manası ise değişime karşı örgüt içinde meydana gelen umulan veya umulmayan reaksiyonları içermektedir.

Uzman Tecrübelerden Faydalanma: Değişimin idaresi için yapılması gereken diğer mühim tanım ifadesi ise uzman tecrübelerden faydalanmadır. Çağımızda değişim yönetimiyle alakalı dünyanın pek çok yerinde danışmanlık yapan işletmeler mevcuttur. Bu işletmeler, hızlı, enerjik, itimatlı bir şekilde görevlerini yerine getirmektedirler. Bu şirketlerin tecrübelerinden faydalanmak başarının daha kolay elde edilmesini sağlayacaktır.

Bilgi Kümülatifi ve Bilgilenme: değişimin idare edilmesi fikrinden artık eyleme geçme evresine doğru adım atılırken bu hususta bir diğer mühim olan nokta ise burasıdır. Tüm modeller, yöntemler, kullanılan teknikler, tüm ekipmanlar, bilgi ve beceri gibi ihtiyaç duyulan her türlü teçhizatlar burada yer almaktadır. Değişimin idare edilmesinde ruh bilimi, toplum bilimi, ekonomi, endüstri ve sistem ölçmenliği, insan ve örgüt eylemleri, gibi pek çok farklı sosyal ve beşeri alanlardan yardım alınmaktadır.

Değişim yönetimi, örgütte yapılması amaçlanan her türlü değişim eylemlerini içine alan bir özelliktedir. Fakat burada esas dikkat edilmesi gereken husus, örgütte radikal ve çok büyük çaplı değişikliklerin tasarlanması ve de hayata geçirilmesidir.

Bu düşünceye göre, değişim yönetimi kavramı içerisinde örgütsel değişim ve değişim mühendisliği gibi değişim üzerine yoğunlaşan görüşler de bulunmaktadır denebilir, fakat değişim yönetiminin bunlardan ayrılan birtakım üstün farklılıkları vardır. Bu düşünceye göre örnek vermek gerekirse, değişim yönetimi ve değişim mühendisliği arasındaki en bariz ayrım, değişimin idare edilmesinde insan faktörünün önemli bir şekilde yer almasıdır, çünkü değişimin başarısı direkt olarak

bu faktöre bağlıdır. Değişim yönetiminin amacı, örgütün benimsediği prensipleri ve düşünceleri örgütteki tüm personele beraber istenilen doğrultuda yönlendirerek değişimi hayata geçirmektir. Örgütsel değişim kavramı ise, değişimin daha çok ruh bilimi tarafıyla ilgilenmektedir ve değişim yönetiminin içinde bulundurduğu evrelerde, teknolojilerde ve kuramlarda yapılan ayrımlar yetersizdir, çünkü değişim yönetimi, değişim eylemlerini birbirinden ayrılmaz bir bütün halinde görmekte ve bu prensibe göre çalışmaktadır.

1.7.2. Değişim Yönetimi Aşamaları

Değişim yönetimi önceden tasarlanmış, çok geniş ve detaylı bir değişim evresini ifade eder. Değişim yönetiminin faaliyetleri içinde, önemli kararlar vermek, örgütün her türlü kaynağını yönetmek, süreyi çok iyi bir şekilde idare edebilmek ve ehemmiyeti yüksek olan haberleşme eylemlerini sürdürebilmek yer alır. Aynı zamanda değişim yönetimi bünyesinde, örgütü şimdiki konumundan daha iyi hale getirecek, rekabet edebilme kabiliyetini yükseltecek ve uzun süreli amaçlarını hayata geçirmeye fırsat tanıyacak olan dört ana evreyi bulundurur. Değişim sürecindeki bu dört ana aşamalar sırası ile: Hazırlık, planlama, değişimin tasarlanması ve yorumlamadır. Eğer değişim iyi idare edilmez ise örgüt çok farklı problemlerle karşı karşıya kalabilir ve örgüt birdenbire kendini hiç ummadığı risklerin ortasında bulabilir, fakat değişim iyi yönlendirilirse örgütün etkinliği, verimliliği, etkililiği ve performansı artabilir (Lowenthal, 1994: 105).

Örgütsel değişim süreci, güncel kullanılan sistemin, yapının, iş evrelerinin ve de yararlanılan teknolojilerin yeterli düzeyde donanımlı olmaması, bunlardan etkin ve verimli bir şekilde örgütün yararlanamaması, personelin yeteneklerinin ve katılımlarının istenilen düzeyde olmaması ve örgütün benimsediği vizyonun arzu edilen amaçları elde etmede yetersiz kalmasından ötürü yaşanmaktadır. Örgüt bu gereksinimlerine cevap bulmak için değişimleri, tüm işlerin yürütülme aşamalarını bir bütün halinde ve bunları kapsayacak şekilde tasarlar.

Değişimde başarıyı sağlamak ve bunun devamlılığını elde etmek değişime duyulan gereksinimle beraber bu durumu bir evre olarak düşünmek ve bu hususa

göre eylemlerde bulunmaktan geçer. Bu aşamalarda her daim göz önünde bulundurulması gereken bir diğer önemli husus da örgütteki üst düzey yöneticilerin ve personelin de değişime karşı arzulu ve destek verir bir ruh hali içinde olmasıdır.

Örgütün erişmek istediği amaçları doğrultusunda örgütün ve çalışanların vizyonu uyumlu hale getirilir. Vizyon, örgütün veya insanların ileride nerede ve nasıl bir halde olmak istediğinin başkalarına hayal ettirilmesi ve akıllarda canlandırılmasıdır. Uzun vadeli başarılar için önem arz eden başarı unsurlarının saptanması ve bunların personel tarafından anlaşılması vizyonun gerçekleşmesinde oldukça mühim bir rol oynamaktadır (Güven, 2006: 77).

Örgütsel değişimi idare etme evresinde göz önünde bulundurulması elzem olan başka durum ise değişimin, örgütün tamamı tarafından gerçekleştirilip idare edilmesi gerektiği ve değişimi idare edenlerin değişen yeni durumlara göre kendilerini hemen adapte edebilme yeteneğine sahip olma zorunluluğudur. Ayrıca değişimi idare etmek bir süreç işidir ve değişimin eyleme dökülebilmesi için de bu süreçlerin düzenli ve önceden tasarlanmış olması gerekmektedir (Tüz, 2004: 56).

Örgütsel değişimin eyleme geçip bunu idare etme süreci Raymond L. Manganelli ve Mark M. Klein' in daha da ilerlettiği 'örgütsel değişim idaresinin altı evresi' modeli çerçevesinde bu unsurlar aşağıda ifade edilmektedir (Manganelli & Klein, 1994: 264-281):

Hazırlık Aşaması: Değişimi yapacak olan bireylerin ve grupların örgütlendiği aşamadır. Organizasyonun neden değişim yapmaya ihtiyaç duyduğunun örgütteki herkes tarafından kavranması, değişimin desteklenmesi ve de uygulanması gerekmektedir. Hem üst kademedeki idarecilerin hem de personelin değişimin önemini ve gerekliliğini anlaması gerekmektedir ayrıca hedeflenen değişim ve değişimin uygulanması için aralarında fikir birliği sağlanmalıdır ve personel bu değişim süreçlerine önceden adapte edilmelidir. Değişimin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan çalışma takımlarının tespit edilmesi ve onlara eğitim verilmesi de bu evrede yaşanmaktadır.

Süreçleri Tanıma: Bir süreç rotası oluşturularak tüm evrelerin tanındığı, anlaşıldığı ve müşterilere göre planlamada bulunulup planların bu doğrultuda ilerletildiği bir aşamadır. Burada tüm müşterilerin neye gereksinim duydukları eksiksiz ve doğru bir şekilde bilinmelidir. Örgütün şimdiki performans seviyesi tespit edilmeli ve yeni bir performans hedefi saptanmalıdır. Örgütün şimdiki yapmış olduğu tüm işleri ve aşamaları iyi bir şekilde öğrenilmeli ve net bir şekilde anlaşılmalıdır. Örgüt tespit ettiği yeni aşamalardaki ana başarı unsurlarını ve önceliklerini iyi belirlemelidir.

Vizyon: Örgütün değişim için yapacağı hamlelerini hayata geçirecek süreçlerin ve vizyonun uygulandığı evredir. Aynı zamanda bu süreçler arasındaki ilişkinin ve organizasyona önem ve değer katan etkinliklerin uygulandığı aşamadır.

Benchmarking(karşılaştırma): En yararlı olan uygulamaların tercih edildiği ve performansın ilerletildiği noktadır. Performansı daha da yükseltecek ölçütler belirlenmeli ve sonunda tüm performans ve başarı ölçütleri birbirleriyle kıyas edilmelidir.

Çözüm: Oluşturulan yeni sürecin sosyal özelliklerinin ve kapsamının meydana getirildiği evredir. Burada, süreçler arasındaki bağlar bir daha gözden geçirilir, eksik ve hatalar var ise saptanır. Organizasyonun içinde haber iletiminin desteklendiği ve yapılacak değişimin artık örgüt için bir örnek teşkil ettiği evredir. Personelin değişim çalışmalarına daha fazla destek verip katkıda bulunması için onlara çalışma motivasyonu verilmelidir.

Transformasyon: Bu evrede küçük ölçekli bir ön çalışma yapılmalı ve sonra örgütün devamlı olarak ilerlemesi sağlanmalıdır. Organizasyonda bir haber ağ sistemi oluşturulmalıdır. Yapılmış olan ön çalışmadaki hatalar ve noksanlar saptanmalı ve bunların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için devamlı destekte bulunulmalıdır.

1.7.3. Değişimi İdare Etme Evresinin Nitelikleri

Örgütte gerçekleşecek olan değişim evresi, aşağıda ifade edilen nitelikleri barındıracak biçimde idare edilmelidir (Helvacı, 2005: 115-116):

1) Örgütsel değişimi idare etme evresi, gelişigüzel değil bilakis düzenli bir evredir.

2) Örgütsel değişimi idare etme evresi, çok uzun vakitler alan hareketli bir evredir.

3) Örgütsel değişimi idare etme evresi, stabiliteden ziyade kaotik ve doğaçlama niteliklerine sahiptir.

4) Örgütsel değişimi idare etme evresi, hedeflerden, eylemlerden, fonksiyonlardan, imanlardan, benimsenen prensiplerden ve kaynaklardan oluşan çok geniş kapsamlı bir evredir.

5) Örgütsel değişimi idare etme evresi, farklı fikirleri bünyesinde barındırmayı gerektiren, karşı koyması ve tartışması bol bir evredir.

6) Örgütsel değişimi idare etme evresi, organizasyonlara, kişilere ve teknik yeniliklere maddi ve manevi yatırım yapmayı gerekli kılar.

7) Örgütsel değişimi idare etme evresi, organizasyonları ilgilendirdiği kadar personeli de alakadar ettiği ve tesiri altına aldığı için insanlarla da alakalı bir evredir.

8) Örgütsel değişimi idare etme evresi, değişimin tesiri altında kalan kişilerde bir endişe hali oluştursa da onlarda yeni kabiliyetler oluşturma ve bunları ilerletebilme imkanı sağlar.

9) Örgütsel değişimi idare etme evresinin başarılı olmasında, organizasyon şartlarının önemli bir yeri vardır.

10) Örgütsel değişimi idare etme evresi, usuller ve inanılan değerlerden evvel değişikliğe uğramaktadır.

11) Örgütsel değişimi idare etme evresi, geniş boyutlu ve büyük ölçekli düşünmeyi, ancak çok ufak hareket edip ilerlemeyi gerektirir.

12) Örgütsel değişimi idare etme evresi, personelin ruhsal ihtiyaçlarını da karşılayarak tesirli olabilmeyi başarmaktadır.

13) Örgütsel değişimi idare etme evresi, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru stratejileri bütünleştirmelidir.

1.7.4. Örgütsel Değişimin İdaresinde Başarı Şartları

Her şeyden evvel buradaki en önemli unsur, değişimi idare edilebilmenin bir süreç işi olduğunu bilmektir. Bu iş, bir defalığa mahsus olarak örgütün baştan düzenlenmesi değildir, bilakis örgütün devamlı olarak hareketli bir yapı içinde yeni havadislere ulaşmasını ve bunu özümsemesini gerekli kılar, çünkü elde bulunan güncel bilgiler geçerliliğini zaman içinde kaybetmektedir. Bu yüzden, sürekli olarak bilgilenecek ve yeni bir şeyler öğrenerek güncellenmek değişim idaresinin ana prensibidir. Bundan ötürü örgütler, çevrelerine ayak uydurabilmek ve güncel duruma karşı uyum sağlayabilmek adına pazarlama stratejilerini, mamullerinin çeşidini, bu mamullerini nerede, ne şekilde üreteceğini ve kendi yapısını değiştirmesi gerekmektedir (Dalay, Coşkun, & Altunışık, 2002: 104).

Organizasyonların karşılaştığı olduğu değişikliklerin pek çoğu ileri zamanlardaki başarıları ve hayatta kalabilmeleri için örgütlerde zaruri bir durumdur. Değişim istenildiği gibi iyi bir şekilde idare edilemiyor ise değişimin neticesi büyük ihtimalle hüsrana olacaktır. Değişim idaresi: Dışsal değişikliklere uyum sağlamak, bu durumu iyi bilmek, anlamlandırmak, bu durumun örgüte getirebileceği avantajların neler olabileceği hakkında bilgi sahibi olmak ve bu durumu organizasyonun çıkarları için kullanabilmektir. Değişimi başarılı olarak idare etmek, asıl olarak değişimin idare edilebilir bir evre olduğunun farkına varılmasıyla mümkündür. Bu bilince sahip olmak, işletmelerin idarecilerine dışsal durumlarda yaşanan ilerlemeler ve yenilikler için tüm durumları öngörerek harekete geçebilme kabiliyeti oluşturur. Bu kapsamda idareciler, değişimle alakalı yeni düşünceler yaratırlar, bu yeni düşünceleri detaylıca inceleyerek yorumda bulunurlar ve bunları faaliyete geçirirler. Değişime karşı bu

şekilde tutum ve davranışta bulunan idareciler, değişime önderlik etme şansına nail olurlar. Değişime önderlik etmek, hali hazırda uygulanan birtakım şeylerde değişiklik yapabilmeyi ve tamamen yeni ve birtakım değişik şeyler uygulama arzusunun ve yeteneğini gerekli kılar. Farklı bir ifade ile, şimdiden gelecek zamanın siyasetini meydana getirmelerini zorunlu kılar (Hussey, 1995: 6-9).

Değişim idaresi, çok ince bir terazidir. Değişimi idare edenlerle stratejileri kullananlar arasındaki haberleşmeyi idare etmek, organizasyonda değişimin uygulanabileceği uygun bir atmosfer oluşturmak, değişimde ve geri dönüşlerde başarılı olabilmek için lazım görülen hissi irtibatları idare etmek değişim idaresinin mühim konularıdır.

Devamlı bir şekilde değişikliğe uğrayan örgütün çevresi, yeni ve güzel avantajlarla birlikte yayılma ve büyüme arzusu da yaratır. Bu durum da örgütün şimdiki güç bağlantılarını ve çalışma metotlarını yeniden değerlendirip yeni koşullara göre yeni teknik ve uygulamalarda bulunmasını gerektirir. Farklı bir ifadeyle, örgütün etkinliğini ve verimliliğini yüksek bir seviyeye getirmek için örgüt sisteminin işleyiş yapısı değişikliğe uğrar. Bu yeni işleyiş yapısıyla beraber, baştan bir teşkilatlanma ve uygulanacak olan yeni çalışma tekniklerine adapte olmak gibi birtakım ilerlemeler değişim idaresini zorunlu kılar (Tunçer, 2013a: 894).

Transformasyon değişime eğilimli olan idareciler, tutarsızlıkların oluşturduğu gerginliklerle baş etmede yetenekli olmalı ve çok mühim olan hususları amaç olarak belirleyebilmeyi bilmelidir. Değişim amacıyla harekete geçilen her türlü yeni teşebbüs, başı boş bırakıldığında genellikle negatif ve kısır sonuçlar meydana getirir (Çobanoğlu, 2008: 117).

Büyük çaplı veya küçük çaplı değişimlerin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için mutlaka planlı bir değişim idaresine gereksinim duyulur. Etkili bir değişim idaresi planı, yeni olan koşullara karşı problemsiz bir şekilde adapte olabilmek şansını doğurur. Yeni düzen ve bu yeni düzenin ilkeleri yapılacak olan programlar ve tasarımlar aracılığıyla basit bir şekilde idrak edilir. Personel, örgütteki değişimlerin kendi üzerinde ne derece ve nasıl bir tesiri olacağını iyi bilir,

görevlerinin bilincinde olur. Diğer taraftan, önceden tasarlanan bir değişimle değişim idaresinin evreleri basit bir şekilde takip edilip başarı rahatça analiz edilebilir (Yeniçeri, 2002: 166).

İleri görüşlü ve transformasyonel bir önderliği elzem kılan değişikliklerin güzel ve başarılı bir şekilde idare edilebilmesi için her türlü örgüt etkinlikleri ve benimsenen prensipleri birbirinden ayırmadan kendi içlerinde bir uyum halinde incelenmesi lazımdır. Diğer taraftan örgütte değişikliklerin ve transformasyonun yaşanabilmesi için, özgün ve üretken olmanın yanı sıra buna müsait bir organizasyon kültürünü ve atmosferini de gerekli kılar. Aynı zamanda organizasyonun devamlı olarak iç ve dış çevresine karşı hassas olması, değişikliklerin yapılabilmesi için bunlardan sorumlu olan takımların oluşturulması ve bunların düzenlenmesi gerekir. Değişim, stabil olmayan durumlara karşı tarafsız bir bakış açısı zorunluluğu kıldığı gibi aynı zamanda organizasyonun somut ve soyut faktörlerinin de değişimlerin gerçekleşebilmesi adına oldukça esnek hale getirilmesi gerekir (Genç, 2005: 304-305).

Organizasyonlar, değişimle karşı karşıya kaldıkları zaman bu değişimden sadece idareciler değil aynı zamanda örgütteki herkes etkilenmektedir. Bazı idareciler değişimin çok kolay bir şekilde üstesinden gelebilirken, bazı idareciler ise yeni koşullara ve bunun beraberinde getirdiği yeni ümitlere ayak uydurmakta sıkıntı yaşayabilirler. Değişime karşı direnç gösteren ya da kendini bu yapılan değişime karşı adapte etmede birtakım zorluklar yaşayan personel hakkında temkinli olunması ve onların bu süreci en rahat bir şekilde atlatabilmeleri için elden gelen her şeyin yapılması gerekmektedir (Nelson & Economy, 2003: 227).

Değişimde muvaffakiyet gösterebilmek adına, ulaşılamaz gibi tahmin edilen amaçlar belirleyip örgütteki herkesin bu belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri için de onlara moral verip güdülenmelerini sağlamak ve ayrıca bunun için herkese maddi manevi kaynak imkanında bulunmak mühimdir (Augustine, 1999: 166).

Değişim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için ilk olarak, değişimi hayata geçirecek olan bireylerin, değişimin gerekliliğine ve değişimlerin beraberinde

getireceği olumlu yönlerin neler olduğunu anlayıp bunlara içten bir şekilde bağlı olması gerekmektedir. Örgütlerdeki personel bu zihniyete sahip olup bu doğrultuda kendisini değiştirdiğinde o zaman örgütler de değişikliğe uğrayabileceklerdir. Bu aradaki korelasyonun bir başka yönü de örgütler değişime açık bir hale geldikçe insan kaynaklarının da değişime açık bir hale geleceğidir.

Değişimin idaresinde başarı sağlanabilmesi için dikkat edilmesi ve önem verilmesi gereken konular kısaca aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Düren, 2000: 236):

- 1) Değişime karşı hissedilen gerekliliğin hassas bir şekilde belirlenmesi gerekir.
- 2) Değişimle alakalı organizasyonun her seviyesinde kabul görülüp gönülden benimsenen ortak bir hedef ve buna uygun stratejiler oluşturulmalıdır.
- 3) Etkin bir katılımın yaşanabilmesi amacıyla personel arasında birlik sağlanmalıdır.
- 4) Yaşanacak değişimin en çok tesiri altında kalacak olan bireyler ve makamlara teknik görevler verilerek değişim hakkında özendirilmelidir.
- 5) Değişimden sorumlu olan ve değişim planının başındaki görevli kişileri örgüt tarafından sevilip saygı duyulan bireyler arasından seçmek gerekmektedir.
- 6) Haberleşme, razı etme, eğitme gibi etkinliklere fazlasıyla değer verilmelidir.
- 7) Örgütteki her türlü değişim faaliyetlerine katılabilme, özgün ve üretken fikirlerin oluşabilmesi için örgütün her açıdan önünü açma gibi gayretlerde bulunulması gerekir.
- 8) Örgütte yaşanacak olan her türlü değişim etkinlikleri, örgütün bünyesinde barındırdığı maddi ve manevi faktörler arasındaki bağların ve ahengin çok hassas bir biçimde baştan düzenlenmesiyle kanalize edilmelidir.

9) Yeni teknik ve eylemlerin organizasyonda yaygın hale getirilmesi ve de uyum içinde bütünleştirilmesi gerekmektedir.

1.7.5. Değişimi İdare Etmede Liderlik

Aşağıda, örgütsel değişimde liderin rolü anlatılmış, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarından bahsedilmiştir.

1.7.5.1. Örgütsel Değişimde Liderin Rolü

Lider, beraber yürüdüğü bireylerden daha ileride hareket ederek onlara rehberlik eden kişidir. Etkili bir liderin en önemli sorumluluklarından biri sıra dışı fikirler yürütmektir. Başka bir ifadeyle liderlik, kendi kendini organize etme veya öğrenmek, öğretmek, bilgi edinip bilgilendirmek gibi örgütlenmeler için uygun koşulların yaratılmasıdır (Hurst, 1995: 175).

Organizasyonlar birbirleriyle mamul ve hizmetlerinden ziyade sahip oldukları önderleriyle rekabet halindedirler. Çünkü daha etkin önderler daha etkin personeli meydana getirir, bu durum da beraberinde daha güzel ürün ve hizmetin oluşmasına neden olur. Bir işletme maddi ve manevi kaynaklara sahip olduğu kadar, becerikli bir öndere de sahip olması gerekir (Davis, 1989: 142). Örgütsel değişim sürecinde, doğaçlama gelişen olayların olması gayet normaldir. Doğaçlama olarak kendiliğinden gelişen bu birtakım olayların önüne geçmek organizasyonun güzelce değerlendirilmesine ve fizibilite çalışmalarının güzel bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Bu yüzden organizasyonda değişiklikler yapacak olan önderin, izlem, siyaset ve eylemlerin rotasını net bir şekilde belirtmesi gerekmektedir (Kotter, 2012: 6). İdareciler organizasyonlarının amaçlarına erişmesine önderlik yaparken ikileme düşerler. Organizasyonların kendilerini baştan inşa etme ihtiyacıyla karşı karşıya kalan pek çok idareci örgüt için en güzelini ister ve örgüt için zararlı olanı değil örgütün yararına olacak olan yolu tercih eder.

Her şeyin çabucak değiştiği zamanda hayatta kalabilecekler yalnızca değişime önderlik edenlerdir. Değişime önderlik eden kişi, değişimi bir şans olarak algılar. Olası değişimleri araştırır, örgüt için en uygun olan değişimleri saptar ve bu

belirlediği değişimleri hem örgüt içinde hem de örgütün dışında nasıl etkin bir şekilde kullanabileceğini bilir (Drucker, 2012: 85). Değişim meydana geldiğinde organizasyondaki dengeler tümüyle değişir ve organizasyon burada kendine yeni bir denge kurmaya çalışır. Burada, personelin bu yeni koşullara karşı hemen adapte olması icap etmektedir. Eğer, personel bu değişimlere karşı hemen ayak yuduramazlarsa örgütün dengesi şaşar. Buna göre önderin buradaki ana hedefi, değişimin gerçekleşmesiyle bozulan örgütün dengesini düzelterek kişiler ve takımlar arasındaki ahengi yeniden düzenleyerek bu dengeleri koruma altına almaktır (Davis, 1989: 209).

Değişim ve baştan yapılanma faaliyetleri çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanır. Bu girişimlerdeki başarı ve başarısızlıklar genellikle önderlerin değişimi nasıl idare ettiğiyle alakalıdır. Bireyler örgütte stabilizasyonu ve kendi hakimiyetlerini kaybetmemek için değişime karşı direnç gösterirler. Değişim evresini güzel bir şekilde atlatmak ve sindirip özümseyebilmek için bireyler belli bir vakte ihtiyaç duyarlar. Personelin bu değişim evresini atlatıp değişimi kabullenebilme süresi birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle lider kişi burada, değişim sürecinde çalışanları birer birer ele alarak her çalışan için ayrı motivasyon araçları oluşturmalı ve bu şekilde personelin hem değişime adapte olmasını hem de örgütsel bağlılığını sağlamalıdır. Asıl amaç çalışanların örgütün gelecek hedeflerine bağlı kalmalarını sağlamak ise, o vakit çalışanlar saygı duyulmayı, duygularının ve isteklerinin göz önünde bulundurulup anlaşılmayı arzu edecektir. Bunlar sağlanmadığı müddetçe, çalışanlar bu değişim faaliyetlerini önlemeye ve bu değişimleri reddetmeye başlayacaktır (Rosen, 1986: 28). Liderler, değişim doğrultusunda ruhsal açıdan destek görebileceği uygun bir ortam yaratır ve değişimi şahsi olmayan durumlara dayandırarak değişimin gerekliliğini açık bir şekilde ifade eder. Değişimin niçin yapılması gerektiği mantıklı, tarafsız bir şekilde anlatıldıktan sonra örgütün ihtiyaç ve çıkarları için değişimin yapılması gerektiği örgütteki herkes tarafından anlaşılmalıdır, ancak değişim için gerekli olan mantıklı sebepler yok ise bu değişim iptal edilmelidir. Değişim arzusu örgütün hedefleriyle ve prensipleriyle çelişmemelidir (Davis, 1989: 226-227).

Değişimin çok çabuk bir şekilde hareket ettiği bu hayatta, önderler, etrafındaki koşullar değişime uğradıkça sürekli olarak kendilerini güncellemeli, bu yeni koşullara karşı kendilerini kolayca adapte edebilme becerisine sahip olmalı ve bu kabiliyetlerini devamlı olarak ilerletmelidirler. En etkili lider bu durumu, kendi ve organizasyonu ile alakalı olan hipotezleri devamlı bir şekilde sorgulayarak, her daim hem kendisinin hem de örgütünün imkanlarını, yeteneklerini yükseltebilecek yeni bakış açılarını devamlı bir şekilde araştırarak yapar (Rosen, 1986: 30).

Lider, takipçilerini belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirirken o an içinde bulunmuş olduğu koşulları göz ardı etmemelidir. Liderler, korkutmak ve tehdit etmekten ziyade takipçilerine ilham kaynağı olur; kontrol etmekten ziyade moral ve yüksek motivasyon sağlar; idare etmekten ziyade gönüllü katılıma teşvikte bulunur (Rosen, 1986: 29).

Değişimle alakadar olan liderler ilk olarak kendilerini tarafsız olarak değerlendirip analiz edebilen, devamlı olarak daha iyiye gitmeyi amaçlayan, bireylere önem veren, devamlı olarak bilgilenmeyi, ilişkilerde açıklığı ve paylaşımcı bir ruha sahip olmayı kendilerine düstur edinen ve bu hallerini eylemlerine dönüştürerek örnek teşkil etmeyi şiar eylemiş kişilerdir.

Günümüzün yeni liderlerinde bulunan nitelikler aşağıdaki gibi sayılabilir (Bennis, 2009: 52-53):

- 1) Çok yönlü bir eğitim,
- 2) Bitmek bilmeyen bir merak duygusu,
- 3) Ucu bucağı olmayan bir şevk ve heyecan,
- 4) Her daim temkinli olma, tedbiri hiçbir zaman elden bırakmama,
- 5) Faziletli olma,
- 6) Sınırsız bir vizyon sahibi olma,
- 7) Gerekli görülen yer ve zamanda risk alabilme,

8) Mükemmelliğe önem verme ve titiz çalışma,

9) Takım çalışmalarını destekleme ve insanlara önyargılı davranmadan inanma,

10) Kısa süreli çıkarlardan çok uzun süreli faydalara odaklanmadır.

Liderler, değişimde başarıyı yakalayabilmek için iletişimde ihtiyaç duyulan şeffaflığı sağlamalıdır. Bu yüzden haberleşmenin gerçekleşebilmesi için en uygun olan ortam koşullar sağlanmalıdır. Dinlemek, sağlıklı bir iletişimin olmazsa olmazlarından. Göz önünde bulundurulup dinlendiğini ve anlaşıldığını bilen personel kendisini değerli hisseder, değişime karşı daha ılımlı olup daha az direnç gösterir ve değişimlere karşı daha kolay ve hızlı bir şekilde adapte olur. Değişime önderlik edenler değişimde başarıyı sağlamak için aşağıda belirtilen maddeleri uygulamalıdır (Barutçugil, 2004a: 256-261):

1) Örgütte ve personel arasında güvenli bir mekan yaratmalı,

2) Personele karşı oldukça şeffaf davranmalı ve anlaşılabilir bir iletişim yolu izlemeli,

3) Personelin aklından geçenleri okumak için gayret göstermeli, bilgilenmek için başkalarını da aktif bir şekilde dinlemeli,

4) İthamda bulunmamalı, kimseye karşı ön yargılı olmamalı hem kendinin hem örgütünün hem de personelin yararını gözeterek şekilde davranmalı ve yeni teknikler bulmalıdır.

Liderler, stratejik amaçlar belirleme, ülküleri detaylıca açıklama, kılavuzluk etme gibi birtakım özellikler dışında personele moral verip motivasyonunu arttırma, örgüt içindeki kararlara katılmalarını sağlama gibi faaliyetlerde de bulunmalıdır. Değişimci liderler, kendi emri altında çalışan personelinin kabiliyetleri ilerleyebilsin ve daha başarılı olabilsin diye çalışanlarına birtakım görevler yüklerler. Çağımızın hızla değişikliğe uğrayan ve devamlı olarak artan rekabet şartlarında çok mühim bir

rol haline gelen değişimci ve reformcu önderliğin aşamaları şu şekilde maddelenebilir (Eren, 2003: 543-548):

1) Değişime Duyulan Gereksinimin Farkına Varılması: Değişimci liderler, organizasyonun değişime olan gereksinimini fark edip organizasyonun ana idarecilerine bu durumu izah eder ve örgüt için çok önemli olan üst idarecileri bu mühim durumun en uygun zamanda eyleme geçmesi için ikna etmeye uğraşır.

2) Ortak Bir Ülkü Meydana Getirme: İlk aşama bittikten sonra değişimci önder, organizasyondakilere ülkülerinin ne olduğunu belirterek yapılacak olan değişimin gidişatını, nereye varmak istenildiğini ifade etmelidir. Önder, bu ülküyü sadece kendisi meydana getirebileceği gibi örgüt içinde bunun için bir takım yaratır ve ülkünün oluşturulmasında takımdaki kişilerin düşüncelerinden de faydalanabilir.

3) Değişimi Daha Resmi Bir Hale Getirme: Personelin benimsediği huylarını, tutumlarını, sahip olduğu değer yargılarını ve eylemlerini yapılacak olan değişim doğrultusunda biçimlendirmek için yasal yollu teşvik verici hazırlıkların yapılmasına gerek duyulur. Değişimle beraber örgütün elde ettiği yararlardan faydalanan personelin organizasyonuna karşı bağlılığı artacaktır. İletişim kurmada, karar alma mizaçlarında ve problemleri halledebilme yapısında belli başlı bir resmi hüviyet kazandırılarak değişim, örgüte benimsetilip geniş tabana yaydırılmalıdır.

Diğer taraftan önder, değişimin güç yönleriyle baş etmeye çalışırken şunlara da dikkat etmeli ve es geçmemelidir: Teknoloji, iç ve dış çevre, bilginin idaresi, organizasyonel bağlılık, iş piyasası, organizasyonel yapılar, organizasyonun amaçlarının baştan ifade edilmesi, girişimcilik, haberleşme ve birden fazla millet barındırmak (Hodgetts, 1979: 7).

1.7.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Toplumsal bir olay olma niteliği taşıyan liderlik, tüm toplumsal unsurlar gibi değişimin tesiri altında kalmakta ve baştan düzenlenmektedir. Bilhassa düzenli bir biçimde ve üzerinde sıkı mesai harcanarak incelenen liderlik kavramının değişim ve gelişim göstermesi ve de bu yeni liderlik yöntemlerinin kaynaklara girmesi gayet

olağan görülmektedir. Bu duruma göre günümüzün koşullarına uyan daha çağdaş bir liderlik algısının yaratılması ve bu konu üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda da yeni liderlik stillerinin meydana gelmesi kaçınılmazdır.

Klasik bir şekilde ifade edilen liderlik algısı, bir araya gelmiş kişileri, belli başlı hedefler çevresinde odaklamak ve bu hedefleri başarmak için kişileri faaliyete geçirebilecek özellikleri, beceri ve deneyimleri bünyede barındırabilmektir. Fakat çağımızda önderlik, sadece bireyleri etki altına alabilmek, sistem ve yapıları faaliyete geçirmek gibi durumlardan ibaret değildir. Zamanımızda bilgi, kabiliyet seviyelerini idare edebilmek, algılayış şeklindeki değişimler, başarılı olmayı önemli bir ihtiyaç olarak bilmek, önderi, fikirleri meydana getiren bir kişi, takipçileri de iş gören kişi olma durumundan kurtarmıştır. Rekabet ortamının kızıştığı, personelin motive ve tatmin olma gibi hislerinin organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkilediği, bilgi, tecrübe ve kabiliyetlerden faydalanmanın çok önemli olduğu bu çağda, liderlerin işlevi sıradan bir önder-takipçi bağından daha fazla karmaşık hale gelmiştir (Eraslan, 2011: 2).

Burns ve Bass 1978'de yaptıkları incelemeler sonucunda, klasik lider faaliyetleri dışında liderlikte yeni bir ayrımın olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yeni ayrım, geçmişe ve geleceğe önem verip geçmişle gelecek arasındaki bağı güzel kurabilen etkileşimci liderlikle, değişime, yeniliğe ve gelişime önem veren dönüşümcü liderlik stillerini içermektedir (Ceylan, Keskin, & Eren, 2005: 33).

Çağımızda yaşanan ilerlemelerin altından kalkabilmek için dönüşümcü bir idari yapıyı benimsemek gerekmektedir. Dönüşümcü yönetim, örgütlerin çevrelerinde yaşanan radikal değişikliklere cevap vermede, bu yaşanan değişikliklere karşı münasip bir strateji belirlemede, örgütü faaliyete sokmanın etkili bir yöntemidir (Özalp & Öcal, 2000: 208-209).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını güçlendirmenin dışında, personeline esin kaynağı olabilme ve güven sağlayabilme gibi yetenekleri bünyesinde barındırması gerekmektedir (Sayılı & Tüfekçi, 2008: 195). Dönüştürücü liderler, personeline telkin yoluyla motivasyon sağlar, kültür kazandırır ve onların içlerinde bir sinerji oluşturur.

Liderler, gruplara bir bakış açısı ve görev kazandırır ve böylelikle de bu kişilerin hedeflere doğru giden yola karşı meraklanmalarını sağlar. Kişiler, örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinin önüne koyarlar (Karip, 1998: 446).

Dönüşümcü liderlik evresinin birinci basamağında önder, iş görenlerin yapmış olduğu işlerin neticelerini daha mühim ve kıymetli düşünmesini sağlar. İkinci basamakta, dönüşümcü lider iş görenlerin kendi menfaatlerini organizasyonun menfaatlerinden geride bırakmalarını ve işletme için daha fazla çaba göstermelerini sağlar. En son basamakta ise önderin iş görenlerin gereksinimlerini değiştirmede etkili olduğu anlaşılır. Bu evre hem iş görenlerin hem de önderin dönüşmesi ile son bulur. Önder, iş görenlerin dönüşümüne aracılık etmek için motive eden bir konuma gelirken iş görenler de sadece kendi çıkarları için çaba sarf eden kişi olmaktan işletmenin amaçları ve menfaatleri için çabalayan bir önder haline dönüşürler.

Etkileşimsel liderlik, önderle iş görenler arasındaki ilişki şartlı ödül ve takas etmeye dayanır. Burada dönüşümcü liderliğin aksine takas modeli benimsenerek iş görenlerin kısa süreli fiziki ve emniyet gereksinimlerine odaklanır. Buna göre etkileşimsel önderler önceden tepki verici değil duruma göre sonradan tepki veren eylemlerde bulunur. Etkileşimsel liderler, iş görenlerine isteklerini anlatırlar ve bu istekler yerine getirildiği takdirde onların alacağı mükâfatları belirtirler. Aynı zamanda iş görenler, yaptığı işe daha iyi kendilerini versinler diye onlara pozitif yorumlar yapılırlar ve yaptıkları işi bitirince onlara maddi ve manevi açıdan mükâfatlar verilir. Bunun neticesinde personel görevlerini ve kendinden neler beklendiğini kavrar ve bu beklentileri karşılayabilmek adına büyük bir özgüvene bürünür (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012: 14).

1.7.6. Değişimin İdaresinde ve Örgütsel Değişimde Karşılaşılan Engeller

Değişimin idaresini negatif olarak etkileyen unsurlar:

Bir organizasyonda değişimin faaliyete geçmesini ve değişimin idare edilmesini negatif şekilde etkileyen unsurlar aşağıdaki gibidir (Dursun, 2007: 88-89):

1) Pazar ve müşterilerle alakalı eldeki bilgilerin eksik veya yanlış olması,

- 2) İşletmeyle ilgi bilgilerin tatmin edici düzeyde olmaması,
- 3) Eğitimdeki yetersizlik,
- 4) Değişim evrelerinde titiz davranmayıp gereğinden fazla hızlı olmak,
- 5) Yeni teknolojiyi benimseyememek,
- 6) Gereksiz konularda ve detaylarda boğulup zamanı iyi kullanmamak ve bu yüzden zamanı boşa geçirmek,
- 7) Performans başlığını belirli kalıplara sokup sınırlar çizmek ve bu konu hakkında geniş düşünememek,
- 8) Kişisel unsurları göz ardı etmek,
- 9) Değişimde kesin bir şekilde kararlı olmamak,
- 10) Örgütün ileri görüşlülüğünün ve benimsediği ülküsünün yetersiz olması,
- 11) Organizasyonun benimsediği vizyonu herkesin özümseyemeyip ortak bir paydada buluşamaması,
- 12) Örgütsel değişimin yaşanmasını güçleştirip engelleyen bu değişimin önündeki birtakım zorluklar.

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek oldukça güçtür. Değişimin gerçekleşmesini engelleyebilecek boyutta olup örgüt için çok önemli derecede olan birtakım sorunlar vardır. Deming teşhisi olarak nitelendirilen bu önemli derecedeki sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Dursun, 2007: 89-90):

- 1) Bir piyasayı elinde bulunduracak, işletmeyi piyasada tutunduracak ve kişilere iş istihdamı yaratacak, mamul ve sağlanan hizmetleri programlama açısından istikrarlı, çelişkiden uzak bir hedefin yokluğu,
- 2) Banka ve pay sahiplerinin manipülasyonlarından ve örgütün iktidarını kaybetme korkusundan ötürü uzun süreli kararların ikinci planda olması,

3) Örgütteki performans ve başarı değerlendirmelerinin yapılmayışı ya da senede bir kez yapılması,

4) İdarecilerin çok hareketli olması, bir işten başka bir işe aniden ve yersiz olarak geçmesi ve bu durumun sürekli yaşanması. Bu şekilde davranan idareciler devamlı olarak iş değiştirdikleri için örgütte uzun dönemli kararların alınmasını ve bu idarecilerin uzun süreli iş istihdamını önler. Bu özellikteki idarecilerin bir işletmenin gerçek anlamda neye ihtiyaç duyduğunu ve sorunlarının neler olduğunu bilmemesi,

5) Örgütte yaşanan olumlu veya olumsuz bir durumun hangi faktörlere ne oranda etki ettiğini göz önünde bulundurmamak bu olumlu veya olumsuz durumların sadece görünen kısımlarıyla ilgilenmek,

6) Sağlık giderlerine fazla yer vermek, bu tür yapılan gereğinden fazla harcamaların işletmenin kesin olan maliyet kalemine olumsuz yönde etki etmesi,

7) Avukatların işletme için fazladan belirlemiş olduğu mamul ve hizmet maliyetleri ve bunların mutlak suretle bu belirlenen miktar ve fiyattan yerine getirilme zorunluluğu. İşletmenin içinde olduğu davaların yakından takip edilmemesi ve fazla önemsenmemesidir.

Deming'den başka diğer idari profesyoneller de örgütsel değişimin yaşanmasına mani olabilecek unsurlar hakkında düşünmüşlerdir. İdari uzmanlardan biri olan Cross-Feather-Lynch bu unsurları ön bir tetikleyici şeklinde ele almıştır. Bu ön tetikleyici unsurlar (Dursun, 2007: 90-91):

1) Organizasyonda yürütülen işler ve çalışanlar arasında ortak bir vizyonun olmaması hatta hiçbir vizyonun bulunmaması halinde bile değişimi hayata geçirmeye çabalamak,

2) Müşterinin gereksinimlerini ve pazarın nabzını bilmeden değişim için girişimde bulunmak,

3) Organizasyonun bütün işleyiş yapısını ve sistemini henüz tam bilmeden organizasyonun departmanında veya işleyiş süreçlerinde baştan yapılanmaya gitmek için teşebbüslerde bulunmak,

4) Personelin ve değişimi hayata geçirmek için çalışan takımlardaki kişilerin gördükleri eğitim bitmeden baştan bir yapılanmaya gitmek,

5) Baştan yapılanma evresini acele bir şekilde yapmak,

6) Teknolojiyi yalnızca endüstriyel bir hareket olarak görmek,

7) Organizasyonda baştan yapılanma evresinde çok da mühim olmayan detaylar üzerinde fazlasıyla durmak ve gereksiz yere çok zaman harcamak,

8) Organizasyonda yalnızca performans konusuyla alakadar olmak, değişimi bu konu üzerine endekslemek ve örgüt için başka önemli olan konuları göz ardı etmek,

9) Değişim ve baştan yapılanma gibi durumlarda insan faktörünü göz önünde bulundurmamak. Değişim yapılırken insanları dikkate almadan onlara yönelik bir değişim yapılmaması ve yapılan değişimlerden insanların etkilenmeyeceğini düşünmek,

10) Hedefe gitmek için sahip olunan kararlılık ve azmin azalması ve bu yüzden maddi ve manevi açıdan hedeflenen karlılığa ulaşılamamasıdır.

Yukarıdaki anlatımları destekler şekilde Cameron-Whetten-Sutton işletmelerde değişimin yaşanmasına mani olabilecek unsurları tespit etmişlerdir. Bu unsurlar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Dursun, 2007: 91-92):

1) Ünitercilik: Organizasyonda karar verme sisteminin üst düzey yönetimde toplanması ve yetkilerin paylaşılmaması,

2) Kısa Dönemli Düşünme: Organizasyonda uzun süreli programların göz ardı edilmesi ve kısa vadeli düşünüp ona göre hareket edilmesi,

3) Değişim İçin Gerekli Olan Yeni Fikirlerin Üretilmemesi: Yenilik ve yaratıcılık gibi başarısız olma riski oldukça yüksek teşebbüslerde bulunmak istenmemesi,

4) Değişimi İstememe: Organizasyonun çok tutucu olmasından dolayı değişimin istenmemesi ve daima değişime karşı gelinmesi,

5) Motivasyonun Azalması: Mücadele etmek için arzu ve motivasyonun bitmesi,

6) Örgütte Menfaatçi Grupların Olması: Örgüt içinde çıkarıcı grupların daha baskın olması ve örgütte yaşanacak olan değişimin yanlı yapılması veya hiç yapılamaması,

7) Önceliklerin Belirlenmemesi: Organizasyonda önceliklerin neler olduğu kesin olarak saptanamaması,

8) Güvenin Bitmesi: Üst düzey idarenin personeline karşı duyduğu itimadın yok olması ve personel arasında da güven duygusunun kalmaması,

9) Anlaşmazlıkların Çoğalması: Organizasyonda personel arasındaki ihtilafların sürekli ve hızlı bir şekilde artması,

10) İletişimin Sınırlı Olması: Üst düzeydeki idarecilere yalnızca güzel ve olumlu olan haberlerin iletilmesi. Güven eksikliği veya çekinmeden ötürü bazı bilgilerin gizlenmesi, bazen personelle de paylaşılmak istenmemesi,

11) Takım Çalışmasının Eksikliği: Organizasyondaki kişilerin takım olarak çalışmak istememesi,

12) Önderin Eksikliği: Organizasyonda önderliğin köklü hale getirilip herkese benimsetilip geniş bir alana yaydırılamamasından ötürü resmi bir kimlik kazandırılmamasıdır.

1.7.7. Örgütsel Değişimin İdaresinde Esas Alınması Gerekli Olan Prensipler

Örgütsel değişimin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken bazı temel kurallar vardır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir (Tandoğdu, 2007: 15-16):

- 1) Bireysel çalışmanın yerine ekip çalışmasının desteklenmesi,
- 2) Vazifelerin tanımlanmasında değişkenliği göz önünde bulundurmak,
- 3) Müşterinin tatmin olmasını hedef merkezine alıp tüketicinin isteklerine uygun hizmet sağlamak,
- 4) Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, benimsenmesi ve bunun için de uygun olan tüm şartların sağlanması,
- 5) Çalışanlar için yatırım yapılması ve morallerinin her türlü enstrümanlarla yükseltilmesi,
- 6) Örgüt içinde basamakları azaltma ve tek yön yerine çok yönlü daha açık ve net bir haberleşme sistemini benimseme,
- 7) Tüm çalışanların fikirlerinin alındığı bir karar verme sistemine geçilmesi,
- 8) Bütün personelin örgütte hak iddia edebilmesi ve personel içinde ayrımcılığın yapılmaması,
- 9) Her gün yapılan sıradan işlerin makinelere işlenmesi ve bu işlerin bu şekilde sistematik bir yapıya dönüşmesi,
- 10) Bütün personele potansiyel bir fikir mucidi gözüyle bakılması,
- 11) Personelin eğitilerek kabiliyetinin arttırılması,
- 12) Maddi çıkarların organizasyon için ana hedef olarak görülmesinden vazgeçilmesi,

13) Organizasyonun ilerdeki konumunun ne olacağı tespit edilmesi ve buna göre orta ve uzun süreli amaçların belirlenmesi,

14) Daima ilerleme ve gelişme düşüncesinin örgütün kültürüne empoze edilmesidir.

Örgütsel değişimin idaresinde esas alınması gereken bazı hususlar detaylı bir şekilde aşağıda belirtilmiştir (Erdoğan, 2012: 53-65):

1. Değişim Tepe Yönetim Tarafınca Destek Görmeli

Yapılan değişimler bilhassa tepe yönetimde yer alan idareciler tarafından onaylanmalı ve destek görmelidir. Bu nedenle yapılan her türlü değişimlerde başarıyı yakalayabilmek maksadıyla öncelikle üst idarecilerin değişimi iyi bir şekilde benimseyip tamamı ile özümsemesi ve bu değişime arka çıkması gerekmektedir.

2. Değişim İçin Motivasyon Olmalı

Değişim sürecinde yer alanlar ne kadar motive olursa yapılan değişimlerde de o kadar başarı sağlanır. Bu sebeple değişim sürecinde bulunan herkesin cesaretlendirilmesine ve motive edilmesine gerek duyulmaktadır.

3. Değişimle İlgili Bilgilendirmede Bulunulmalı

Gerçekleştirilecek olan değişimden etkilenecek bireylerin ve bu değişimi hayata geçirecek olan şahısların düzgün bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu eksiksiz ve düzgün bilgilendirmelerle değişim hemen hayata geçip herkes tarafınca özümsebilir ve yapılacak olan bu değişimlere karşı potansiyel direnmelerin de kolayca önüne geçilebilir. Aynı zamanda değişimin vuku bulduğu alanlar devamlı olarak takip edilmeli ve çıkarımlarda bulunulmalıdır. Elde edilen bu çıktılarla birlikte değişimin yaratmış olduğu tesiri ve bunların neticeleri daha doğru yorumlanabilir.

4. Değişim Uzun Zaman Alabilir

Değişim sürecinde yer alanlar değişimin hemen gerçekleştirilemeyeceğini bilmeli ve bunun uzun zaman alabilen sindirilerek adım adım yol alınması gereken bir proje olduğunun bilincine varmalıdır. Çünkü değişimler oldukça yavaş gerçekleşmektedir ve değişimin yaratmış olduğu tesirlerin tam manasıyla görülebilmesi için çok uzun bir vaktin dolmasına ihtiyaç vardır.

5. Değişim Aşama Aşama Gerçekleşmeli

Değişim en aşağıdan en yukarıya doğru oldukça yavaş bir şekilde vuku bulmalıdır. İlk olarak en aşağıdakilerin değişimi onaylayıp özümsemesinden sonra diğer bir üst basamağa geçilmelidir.

6. Değişim İçin Yetkin Kişilerden Destek Alınmalı

Değişim bünyesinde sistematik ve bilimsel bir süreci barındırır. Bu sürecin de rast gele bir şekilde idare edilmesi beklenemez. Bu sebepten değişimin hayata geçebilmesi için alanında uzman olan kişilerin desteği alınmalı ve bu değişim en başından en sonuna kadar bu bilir kişilerce idare edilmelidir. Eğer değişim sürecinde yetkili kişiler bulunmazsa değişimi kim idare edecek ise onun değişim yönetimiyle ilgili eğitilmesi gerekmektedir. Ancak bu kişinin yanlış bir şekilde hareket ederek örgütün aleyhine sonuçlar doğurabileceği ihtimali unutulmamalıdır. Değişimden sorumlu olan kişinin ödül ve ceza gibi yaptırım gücünden ziyade yetkinlik gücü daha baskın olmalıdır.

7. Değişim Daima Üstten Alta Doğru Olmamalı

Değişim genellikle üstten alta doğru ilerleyen bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu düşünceye göre değişimin daima tepe yönetimdeki idarecilerden başlatılması beklenmektedir. Bu algının gelişip oturduğu ve artık basma bir kalıp haline geldiği örgütlerde üst düzeydeki idareciler kendilerini değişimin başlatıcısı ve daimi lideri olarak görürken alt tabaka ise değişimi gerçekleştirecek bir üst yöneticiye ihtiyaç duymaktadır. Ancak, değişim sadece üstten alta doğru vuku bulan bir teşebbüs olarak görülmemeli bu konuda daha esnek düşünülmelidir.

8. Değişim Cebren Yapılmamalı

Gerçekleştirilecek olan değişimler baskı ile yapılmamalıdır, çünkü baskıya dayanarak gerçekleşen değişimler bu baskıların veya herhangi bir yaptırım kuvvetinin ortadan kalkmasıyla birlikte tesirini kaybedebilir. Bu sebepten ötürü örgütler öncelikli olarak değişime karşı hazır ve gönüllü hale getirilmelidir, çünkü insanlar genellikle zorlama veya dışarıdan gelen bir müdahale ile değil kendi rızalarıyla değişmeyi isterler.

9. Değişim İçin Yeteri Kadar Kaynak Olmalı

Değişim yapabilmek hem maddi manevi hem de beşeri açıdan belirli sayıda kaynağa sahip olmayı gerektirir. Bu nedenle eğer bir değişiklik yapılmak istenir ise elde yeteri kadar kaynağın olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Sonuç itibarıyla eldeki kaynaklara göre değişim teşebbüsünde bulunulmalıdır.

10. Buhranlar Değişim İçin Avantaj Haline Getirilmeli

Genel bir kanı olarak değişimin yaşanması için örgütün kötü durumda olması beklenir. Bu düşünceye göre, yaşanan buhranlar değişimi meydana getirir, çünkü örgüt bu değişim sayesinde içinde bulunduğu kriz ortamından çıkmayı hedefler. Buna göre, örgütün yaşadığı krizler değişimin gerçekleşmesi için birer fırsat olabilir.

11. Değişimin Yaşanması İçin Daima Problemlerin Meydana Gelmesi Beklenmemeli

Değişimin yaşanması için herhangi bir sorunun ortaya çıkmasını beklemek gereksizdir. Değişimi problemlerden kaçış yolu olarak görmek yerine işler gayet yolundayken de her an değişimin yaşanabileceği düşünülmelidir. Bu nedenle hem örgütler hem de insanlar hiçbir sorun yokken de değişimi her daim akıllarından geçirmeli nasıl daha iyiye ulaşabiliriz sorusunu kendilerine sormalı ve değişimi gerçekleştirmelidirler.

12. Değişim Her Daim Reaktif Değil Proaktif de Olabilmeli

Etrafta yaşanan birtakım değişimler, insanı ve örgütü değiştirmeye zorlayabilir. Buna göre, etraftan gelen zorlamalara dayanarak yaşanan değişimlere reaktif değişim adı verilir. Ancak, etraftan gelen baskılarla yaşanan değişimler yerine kişi ve örgüt kendi gönül rızasına dayalı değişim teşebbüslerinde de bulunabilir. Bu değişimlere ise proaktif değişimler adı verilmektedir. Yapılacak olan değişimlerin bir durum olduktan sonra gerçekleşmesi yerine yaşanacak olası durumlara göre önceden tedbir alınarak buna göre değişimde bulunulması hem bireye hem de örgüte her açıdan daha çok yarar sağlayabilir.

13. Değişimden Bireyin/Örgütün Kendisi Mükellef Olmalı

Değişime dışarıdan gelen birilerinin müdahalesi ve teşebbüsü ile gerçekleşebilecek bir olay olarak bakılmamalıdır. Kişiler ve örgütler değişmek için dışardan bir değişim girişimi gelecek diye beklememelidir. Yani hem örgüt hem bireyler değişimlerden bizzat kendileri her açıdan mükellef olmalıdırlar.

14. Değişim İçin Önceki Tecrübeler Analiz Edilmeli

Değişim sürecinin iyi bir şekilde idare edilmesi ve değişimin başarılı olabilmesi için önceki tecrübelerden yararlanılmalıdır. Böylelikle olası problemler evvelden tespit edilebilir ve bunlara göre de çıkış yolları oluşturulabilir. Değişimde başarılı olabilmek için bilhassa farklı tecrübelerden yararlanmak da çok önemlidir.

15. Değişimde Ekip Enerjisinden Yararlanılmalı

Değişim süreci ekibin birlikte efor sarf etmesi ve sıkı bir gayret göstermesi ile gerçekleşir. Bu nedenle, değişimin yaşanmasında ekibin sinerjisinden faydalanılmalıdır, bu hedef doğrultusunda, değişim süreci boyunca ekip arasındaki haberleşmeyi, sosyal açıdan bağlantıyı ve ahengi daha da güzel bir hale getirmek için birtakım faaliyetlerde bulunulmalıdır. Kısaca, değişimde başarıyı yakalayabilmek adına değişim sürecinde bulunan kişilerin birbirleriyle uyum ve barış halinde olmasını sağlamak gerekmektedir.

16. Yapılan Değişimler de Değişebilir

Gerçekleşen değişimlerden sonra zaman içinde koşullar yine değişebilir ve bu nedenle yeniden bir değişim yapma ihtiyacı duyulabilir. Yapılan bu yeni değişimler de içinde bulunulan durumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek seviyede olması lazımdır. Aynı zamanda değişimin yaşanması için illa bir teşebbüsün gerçekleşmesini beklemek yersizdir. İhtiyaç hali geldiğinde değişimin tam vaktinde yaşanması için esasen içinde bulunulan düzenin kendi içinde kendiliğinden değişebilir bir hal alması gerekmektedir.

17. Değişim Yavaş Olmalı

Değişim bir anda tepeden gelen emir ile olmamalıdır. Değişim emri vaki yerine yavaş bir şekilde düzenli bir sistematik yapı içinde seyrini göstermelidir.

18. Değişim İçin Diğer Bilimlerden Faydalanılmalı

Değişim hem iç hem de dış faktörlerden etkilenen ve buna göre kendini düzenleyen oldukça kompleks bir yapı sürecinden oluşur. Bu yüzden de pek çok faktörün ihtiyacını karşılamak amacıyla ilk olarak değişimlerin neler olacağını, nasıl olacağını saptamak gerekir ve bunları düzenleyebilmek için de birden fazla perspektif açısına gerek duyulur. Bu yüzden de değişim yapılırken ve değişim idare edilirken sosyoloji, psikoloji, iktisat ve siyaset bilimi gibi farklı bilim dallarından yararlanmak ve bu bilim dallarının gözünden değişime bakmak gerekir.

19. İçgörü Olmalı

Değişime uğramış olan kişi veya örgüt hangi evreden hangi evreye doğru evrildiğinin farkında olmalıdır. Bu bilincin eksikliği kişinin veya kurumun hem kendini hem de etrafını yadırgama problemini beraberinde getirir. Bu durumun yaşanması da ilerde yapılacak olan değişimlerde başarısızlık riskini doğurur.

20. Değişim İçin Sistem Düzenlemesi Yapılmalı

Değişim süreci boyunca örgüt yapısının sitemi yani değişim sürecinde bulunan kişilerin ilişkileri gibi yapılarda ve hangi durumlarda değişim yapılmak isteniyorsa buralarda da yeniden tertibe gidilmelidir.

21. Değişim İçin Mesai Harcanmalı

Değişimde istenen tesirin ve başarının sağlanması için sistematik ve çok geniş kapsamlı eğitim olmalıdır.

22. Değişim Kurumun Tüm Boyutlarına Yayılmalı

Bir örgütte değişim olacak ise bu değişim o örgütün misyon ve vizyonunu, yararlandığı teknolojiyi, örgütte çalışanların görevlerini, onların çıkarlarını, beklentilerini ve birbirleriyle olan iletişim yapısını, değer yargılarını, tutum ve hareketlerini de kapsamalı ve buna göre bir değişim yapılmalıdır.

23. Değişim İçin Takım Oluşturulmalı

Değişimin başarılı olması için üyelerin birbirine her açıdan bağlı olduğu yardımlaşma ve iş birliğine dayalı güzel bir ekibin oluşturulması da gayet önemlidir. Bunun yaşanması için de değişme çalışmalarına geçilmeden evvel örgütteki personelin birbiriyle sürekli bir iletişim halinde olmasını sağlayarak kendiliğinden ekip haline gelmelerine olanak tanımak gerekmektedir.

24. Değişim İçin Geniş Kapsamlı Araştırmalar Yapılmalı

Değişimin hayata geçebilmesi için ihtiyaçlara uygun cevap verebilmek maksadıyla değişimden önce, değişim sürecinde ve değişimden sonra da hep geniş kapsamlı bir araştırma çalışması yapılmalıdır.

25. Her İnsanın Her Koşulun ve Her Örgütün Değişime Uğrama Mecburiyeti Yoktur

Değişim baskı ile yapılmamalıdır. Bilhassa eğer bir örgütte değişim yaşanır ise bu değişimin aynısının farklı yerlerde de hayata geçirilmesi için uğraşılmalı ve değişim genellenmemelidir. Çünkü her örgütün kendine özel ve farklı yapısı, geçmişi, kültürü, değerleri ve lideri vardır. Benzer şekilde bir örgütte daha önceden uygulanmış bir değişim aynı örgütün farklı departmanları ve farklı ihtiyaçları için de uygulanamaz, çünkü değişim modelleri tek düze ve genel değildir. Bu yüzden değişimin etkili ve karlı olabilmesi için ihtiyaçlara göre cevap verebilmesi gerekmektedir. Örgüt amacının ne olduğunu belirledikten sonra değişim için harekete geçmelidir. Öylesine gagesiz olarak değişmeye geçmek faydadan ziyade zarar getirebilir.

26. Değişimin Zorluğu Kadar Getirdiği Yararları da Paylaşılmalı

Değişim beraberinde zorlukları getirdiği gibi birtakım avantajları da getirir. Bu nedenle örgütteki personel kendi arasında bu zorlukları paylaştığı gibi olumlu tarafları yani fırsatları da paylaşmalıdır.

27. Değişimin Alt Yapısında Değerler Yatmalı

Değişim sahip olunan değerlerden kopup gitmek kökleri terk etmek değildir. Örgütler değişime uğrarken kendi geçmişine, tarihine, köklerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır. Yani değişim yapılırken aynı zamanda örgütün değer verdiği, var olmasına sebebiyet veren manevi varlıklarını iyi tanıması ve tutunması gerekmektedir, çünkü kendi değerlerini tanımayan örgütler hangi değişimleri yapacağını da tahmin edemez. Bu nedenle köklü değerlere sahip olan ve bu konuda bilinçli olan bir örgütün kendini koruyarak değişimde başarılı olması beklenir.

28. Değişim Sıradanlaşmamalı

Değişim kelimesinin ne anlama geldiği, gerçek manasını ve değişimden kasıt ne anlatılmak istendiği herkes tarafından açık bir şekilde bilinmelidir. Her şeyi değişim olarak adlandırmamak gerekir. Kişinin veya kurumun gerçekte ne yapmak

istediğini tam anlamıyla kavraması lazımdır ve değişim amacıyla girdiği şeylerin aslında değişim olmadığı her şeyi değişim olarak adlandırdığının bilincinde olması gerekir, aksi taktirde kişi veya kurumlar gerçek anlamda değişim teşebbüslerinde bulunduğu zaman değişim başarısızlıkla neticelenir.

29. Değişim Beraberinde Somut Neticeler Doğurmalı

Değişim, hem kişiler hem de kurumlar için beraberinde somut neticeler doğurmalıdır. Yani değişimin beraberinde getireceği hem avantajlı hem de dezavantajlı sonuçlar net bir şekilde görülebilmelidir.

30. Değişim İkna Edici Olmalı

Değişimin ikna edici olabilmesi için net, objektif ve mantıkçı olması mühimdir. Aksi halde değişim destek görmez ve başarısız olur.

31. Değişim ve Kaotik

Değişime gereksinim çoğu zaman belirsiz haller ve kaotik durumlar meydana geldiğinde duyulur ve ilk olarak bu durumlar düzeltilmeye çalışılır, fakat bazı zamanlar bu koşullar çözümlenemez olabilir. Bu da uzun süre bekleyişlere ve artık her şey için geç kalmalara sebebiyet verebilir. Yani önceden tahmin edilemeyen bu sevimsiz durumlar değişimin kendi seyri içinde çözülmeye çalışılmalıdır. Bu yüzden değişim, kaotik durumları kontrol altında tutmak yerine idare ederek gerçekleştirilmelidir.

32. Değişim Sağlam Hale Getirilip Yaygınlaştırılmalı

Değişim için en önemli ve belki de sürekli olarak gözden kaçan bir nokta ise değişimin akabinde gelen yeni koşulların sağlama alınmasıdır. Bu nedenle, eğer değişimde başarı sağlanır ise bu değişim süratle koruma altına alınmalıdır. Bunun için de ilk olarak, değişimle birlikte meydana gelen yeni gelişmelerin örgütün kendi sistemsel yapı bütünlüğü içinde altındaki sistemlere de güzel bir biçimde etkileyip etkilemediğine dikkat edilmesi ve değişimin buna göre yaygınlaştırılması gerekir.

1.8. Değişime Karşı Direnç

Örgütü bir araya getiren ve örgütü örgüt yapan esas unsurlar her kimlikten insanlar, insanların kendi aralarında kurduğu ilişkiler ve insanların yapmış olduğu işleriyle ilgili kurduğu bağlantılar ve de teknolojilerdir. Bu bütünsel yapıyı oluşturan süreçlerde yaşanan herhangi bir değişikliğin örgütün tamamını az ya da çok seviyede etkilemesi beklenen bir durumdur. Bu nedenle organizasyonlarda yaşanan değişimler sonucunda kabullenme gibi pozitif veya kayıtsız kalma gibi negatif pek çok tutumsal ve davranışsal tepkilerin yaşanması olasıdır (Yeniçeri, 2002: 99).

Değişime direnç, herhangi bir olumsuz hal ve hareketler içinde olma durumudur. Bunlar, pasif, aktif, tepkisizlik ve hatta saldırgan şeklinde değişime karşı gösterilen dirençler olarak karşımıza çıkabilir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar bireyin içinde bulunduğu ve karşılaştığı durumlardan memnun kalmadığını ve bunlara istekli olmadığını gösterir. Ancak, değişime direnç her zaman için kötü sayılmaz. Bu direnç sayesinde örgütler personelinin neye, niçin ve nasıl tepki gösterdiğini anlayabilir ve eski durumları daha sağlıklı bir şekilde yorumlayıp ilerisi için daha doğru adımlar atabilirler (Jansen, 2000: 76).

Değişime direnç oldukça komplike bir durumdur ve bu durumun meydana gelmesine ve devamlı olarak tekrarlanmasına çok sayıda farklı faktörler neden olmaktadır. Direnç, kişi, grup ve organizasyon ve hatta dış müşteriler seviyesinde meydana gelebilir. Organizasyonda değişiklik yapmak isteyen şahısların, yukarıda belirtilen dört seviyeyi de önem derecelerini birbirinden ayırt etmeden göz önünde bulundurarak ayrı ayrı bunların direnç sebeplerini tespit ederek değerlendirmelerde bulunup açıklığa kavuşturması zaruri bir görevidir (Karaer, 1990: 140).

Değişime karşı nasıl, ne tür tepkiyle karşılaşılabileceği, yaşanan değişimin özelliğine, şekline ve değişimden etkilenecek olan insanların şahsi özelliklerine göre farklılık gösterir. Değişim, hedeflere erişmede bazen güzel bir fırsat bazı zaman da hedeflerin önündeki engel olarak görülebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 173).

Değişime karşı gösterilen direnç konusuyla ilgili yapılan pek çok araştırma, değişimde başarıyı yakalamanın çok zor olduğunu, yapılan herhangi bir değişikliğin

bile organizasyonun benimsemiş olduğu kùltür, değer, davranış ve yapı gibi unsurlarını önemli ölçüde etkilediğini ve bunun sonucunda da direncin yaşanabileceğini belirtmiştir (Brown & Harvey, 1998: 157-158).

Örgütsel değişim boyunca değişime karşı dirençle karşılaşmak oldukça olağan bir durum olarak görülmelidir. Bu duruma uygun değişim çizelge ve raporları hazırlanmalıdır. Bunlar uygulanırken de personel tarafından değişime karşı yaşanan tepkiler kişisel seviyede değil örgütün tamamına olan etkilerinin neler olduğu araştırılmalıdır. Bu direnci rahat bir şekilde yönetebilmek için de direncin altında yatan sebepler tespit edilmelidir.

1.8.1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişime karşı direncin altında yatan ana faktör değişime karşı duyulan korkudur. Bu korkular; bilinmezlik, güncel olan düzenin bozulacağı, şahsi çıkarların kaybedileceği, daha çok mesaiye kalma, yalnızlaşma, işten kovulma ve yeni kabiliyetler edinmek zorunda kalma gibidir. Diğer yandan bakıldığı zaman değişim, bir parça da olsa eski düzene heyecan getireceği için onaylanmaktadır. Çok az sayıda kişi hiç değişim yapılmayan, tek düze bir örgütte görev yapmak ister. Bunun yanında değişime direnç de gösterilir. Bu tavır değişim sürecini yokuşa sürer. Çalışanların bir kısmı değişimi isterken diğer kalan bir kısmı da değişimin beraberinde getireceği yararları fark edemeyebilir. Çalışanlar, yapılmak istenen değişimin eğer kendileri açısından negatif sonuçlarının pozitif sonuçlarından fazla olduğu kanısına varırsa ve belirsizlik sezerse mevcut konumunu koruyup yeniye karşı direnç de bulunacaklardır. Çalışanların içinde bulunduğu bu korku, tedirgin olma ve belirsizlik içinde sıkışmış hali değişimle ilgili duydukları endişeleri giderildiği ve kafalarındaki cevapsız sorular yanıt bulduğu zaman yok olacaktır (Aksoy, 2012: 58-59).

Her organizasyonun değişime karşı gösterdiği kendine göre farklı direnç sebepleri vardır. Fakat pek çok organizasyonda direnişin ortak sebepleri şu dört başlık altında verilebilir. Bunlar psikolojik, sosyolojik ekonomik ve örgütsel nedenlerdir.

1.8.1.1. Psikolojik Nedenler

Psikolojik nedenler, örgütün değişimleri herkese kabul ettirip bu değişimleri örgüte yerleştirmeye çalışırken iş görenlerin meydana gelen her türlü değişim baskılarına karşı duygusal açıdan verdiği tepkilerdir. Değişim çoğu zaman personelde duygusal açıdan problemler ve ani ruhsal değişimler gibi duygusal krizleri bile beraberinde getirebilir. Personelin bu problemleri çözümlenmezse değişime uyum sağlayamaz. Bunun yaşanması da sadece bireyi değil aynı zamanda bütün bir organizasyonu olumsuz olarak etkiler (Barutçugil, 2004a: 85).

Değişime karşı yaşanan direncin en önemli sebeplerinden birisi de kişilerin farklı psikolojik durumlara sahip olmasıdır. Bu psikolojik faktörler şöyledir; itimat etmede ve algılamada eksiklik veya farklılık, iyi niyetlerin suistimal edilme korkusundan ötürü taviz vermek istememek, yapılacak olan değişimin amaçlarının, fonksiyonlarının, nasıl gerçekleştirileceğinin ve olası neticelerinin yanlış veya eksik bir şekilde idrak edilmesi de bir diğer şahsi olarak gerçekleşen direnç sebebidir. Değişimin beraberinde getireceği gelecekle ilgili belirsizlik ve büyük bir bilinmezlik fikri çalışanlarda endişeye ve peşin hükümlülüğe sebep verir ve çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilirler. Değişikliğe karşı çalışanların yeni şartlara adapte olamayacağını düşünerek değişimden çekinmesi, bilhassa bilimsel, teknik ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimlerde çalışanların yeterli bilgi düzeyi olmadığı zaman bu değişimi anlamakta güçlük çeker ve fazlasıyla bocalarlar. Bu kaotik durumda da iş görenler değişime direnebilir. Çalışanlar alışkanlıklarını kaybetmek istemezler, çünkü alıştıkları rutin işi yapmak onlara çok kolay gelir ve işlerini neredeyse hatasız yaparlar, eğer değişim yaşanırsa çalışanlar için hata yapma riski artar ve yapılan işin özelliği değişeceği için çalışanlar yeni şeyler öğrenmek zorunda kalabilir. Aynı zamanda değişim, beraberinde çoğu yeni kural ve kontrol artışlarını da getirir. Bu durum karşısında ise çalışanlar öfkelenip değişime karşı büyük bir direnç gösterir. Çalışanlar sosyal, fiziksel-ruhsal sağlık, ekonomik gibi haklarının güvenliğini iş yerinde riske atmak istemezler. Ancak, değişim çalışanların kurmuş olduğu bu güvenlik hak dengesini bozabilir ve önemli ölçüde tehdit edebilir. Değişim sonucunda kurulacak olan yeni dengeler çalışanların konum, güç, güvenlik, maaş,

işten ayrılma gibi maddi ve manevi her türlü açıdan çıkarlarını tehdit edebilir çalışanlar da bu tehlikeli duruma şiddetle tepki gösterir. Yaşanan değişimlerde çalışanlar değişime karşı adapte olamamakta bunun sonucunda da hata yapmaları artmaktadır. Bu durum çalışanlarda sorumluluklardan ve sosyal ortamlardan kaçış şeklinde kendini gösterir. Artık iyice sinik bir yapıya bürünen ve kendini her şeyden soyutlamış olan çalışan böylelikle de değişimin beraberinde getirmiş olduğu tehlikelerden de kendini koruyacağını düşünür. Değişimle beraber örgüt içinde çalışanların sahip olduğu konumları ve güçleri değişebilir bu durum da bireyler arasında birtakım sürtüşmelere neden olabilir bunun sonucunda da çalışanlar değişime karşı güçlü bir direniş gösterecektir. Değişimin sonucunda personelin menfaatleriyle örgütün menfaatleri çatışmamalıdır. Çalışanların değişim için güdülenmesi, değişimden istediği neticeyi almasına ve tatmine ulaşmasına bağlıdır. Örgütsel değişim, çalışma şartlarını çalışanlar için zor, kötü ve güvensiz bir hale getirecekse çalışan ruhen ve bedenen yıpranacak çalışanda moral ve motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır. İdareciler çalışanları işlerinde motive etmeli, onlarla yakından ilgilenmeli, onları her açıdan girişimci bir ruha sahip olmaları için desteklemeli, uygun, güvenli bir çalışma ve örgütlenme ortamını yaratmalı, değişimin bütün süreçlerinden detaylı bir şekilde herkesin anlayacağı şekilde haberdar olmasını sağlamalı ve işleri teknik bir şekilde yürütmelidir. Organizasyon istediği kadar kusursuz olsun eğer, çalışanlar moral, motivasyon ve tatminkarlık açısından eksikse bunun hiçbir önemi yoktur ve verimlilik, etkinlik ve aynı zamanda üretkenlik de yok olur (Tunçer, 2013b: 373-406).

1.8.1.2. Sosyolojik Nedenler

Örgüt içindeki grupların birbirlerine olan bağlılığı, yapısı, değişime karşı olan bakış açısı, menfaatlerinin akıbeti yaşanacak olan değişimin grup üyeleri tarafından kabul edilip edilmeyeceğini belirler. Değişimden evvel grup içinde bireyler kendi aralarında uyumu sağlayıp huzuru yakalamışlarsa ve bu değişim bu huzuru bozacak ise gruptaki tüm fertler bu değişime karşı çıkabilir. İş görenler bu güçlkle kurulan huzurlu ve güvenli bağın değişimle yok olacağına ve bozulan bu düzenli sistemin yeniden inşa edilmesinin çok zor hatta imkansız olacağına inanır. Ayrıca, değişim

sonucunda işten çıkarmalar yaşanır, pozisyonlar, statüler ve güçler de değişirse iş ortamında kurulan sosyal bağlar da olumsuz olarak etkilenir. (Tunçer, 2013b: 388).

Personel, gerçekleşecek olan değişimin esas hedefinin ne olduğunu ve amacının neye hizmet ettiğini üst yetkililerin kendisine haber etmemesinden ve sağlıklı bir iletişimin eksikliğinden ötürü tam manasıyla çoğu zaman idrak edemez. Yapılacak olan değişime bu yüzden güvenemez. Aynı zamanda çalışanlar değişimden sorumlu olan yetkililere güvenmezlerse, daha önceki yapılan değişimlerde olumsuz sonuçlarla karşılaştılsa veya idarecilerin değişimle alakalı fikirlerinde çelişkili haller hissedersen direnç göstermeleri olasıdır.

Kimi zaman çalışanlar, sadece benimsedikleri grup arkadaşlarının ya da idarecilerinin yanında çalışmayı arzu eder. Çalışma arkadaşlarının veya idarecilerinin değişmesine de personel direnç gösterir. Daha önce hiç bilmediği ve alışık olmadığı kişilerle çalışmak zorunda bırakılan personelde çekingenlik ve endişe görülebilir (Tüz, 2004: 66).

Kimi çalışanlar önceki idareleriyle aralarının iyi olması ve iyi anlaşması sebebiyle değişime direnç gösterirken, kimi çalışanlar da yeni gelecek olan idarecilerin süregelen düzeni bozup alışkanlıkları bitireceği korkusuyla değişimlere karşı direnç gösterebilirler. Öte yandan bir örgütün sahip olduğu kültürü de değişime direncin kaynaklarından sayılabilir. Eğer örgütün benimsemiş olduğu kültür değişimi tolere edemiyor ise örgüt için gerekli olan değişimlerin yaşanması imkansız hale gelebilir.

Karar verme ve atama gibi önemli güçleri elinde bulunduran kişiler bu güçlerin el değiştirmesiyle ilgili yapılacak herhangi bir değişimi şiddetle reddederler. Çünkü personel elinde tuttuğu bu güçleri kaybetmekten korkar. Kendi yetki alanlarına yapılan her türlü müdahaleyi tehlike olarak algılar (Tunçer, 2013b: 389).

Organizasyonun benimsediği haberleşme şeklinin yapısı ve iletişim dili değişime karşı dirence sebep verebilir. İdarecilerin yeteri kadar haberleşmeye ve sağlıklı bir iletişime önem vermemesi ve değişimle ilgili bilgilerin diğer personele düzgün bir şekilde haber edilmemesi değişime karşı direnç yaratabilir. İletişimde

kullanılan beden dili ve üslup da direnci etkileyen başlıca önemli unsurlardandır (Yeniçeri, 2002: 122-123).

1.8.1.3. Ekonomik Nedenler

Personelin değişime karşı direnç göstermesinin önemli sebeplerinden birisi ekonomik açıdan endişe içinde olmasıdır. Ekonomik olarak idarecilere fayda sağlayan terfi ve mesleki yükselme gibi durumlara engel olabilecek değişimler idareciler tarafından şiddetle reddedilir. İşletmenin kaynaklarını dağıtmaktan görevli olan ve örgütün gücünün büyük bir bölümünü elinde bulunduran bazı gruplar değişimi bir tehdit olarak algılar. Aynı şekilde personel de ekonomik olarak zarara uğrayacağını hissettiği andan itibaren değişime karşı olumsuz tepki gösterir. Eğer işletmeye yeni teknik ve yeni teknoloji getirildiyse bunun için de yeni becerilere, yeni bilgilere ve de yeni uygulamalara ihtiyaç duyulacaktır. Bu durum personelin gözünü korkutur ve personelde işten çıkarılma endişesi yaratır. Çünkü yeni gelen teknolojiyle birlikte çalışan buna adapte olamayacağını, alışılmış düzeninin dışına çıkacağı için daha çok hata yapacağını düşünür ve rutinini kaybedip yeni gelen teknoloji için efor sarf edip yeni bilgiler öğrenmek istemez. Aynı zamanda işletmede yaşanan teknolojik değişimler gibi durumlarda personel, kas gücü yerine teknolojinin işleri yapacağını düşünerek kendisine artık ihtiyaç duyulmayacağı fikrine kapılabilir. Diğer bir yandan eğer, personel teknolojiye adapte olamaz ise kendisini işe yaramaz biri olarak görecektir ve dışlanmış hissederek kendini arkadaş grubundan ve örgütünden yavaş yavaş soyutlamaya başlayacaktır (Tüz, 2004: 65). Kısacası tüm insanlar alışmış oldukları güvenli iş ortamlarını, ekonomik menfaatlerini ve sahip oldukları mevkilerini kaybetmek istemezler.

1.8.1.4. Örgütsel Nedenler

İşletmedeki değişimlere karşı gösterilen dirençlerin sebebi bireysel olduğu kadar örgütsel de olabilir. Örgüt sahip olduğu yapıya göre değişime karşı farklı tepkilerde bulunur. Örgütün geleceği örgütün değişiklikler yapmasına bağlı olsa bile örgüt değişmek istemeyebilir.

İşletmeler stabiliteyi elde tutabilmek için kendi sistemlerini kurmuşlardır. Mesela işletmeler çalışanlarının performanslarını bu belirlenen belli başlı stabilite içinde kontrol ederler. Bir kişi işe girdiği ilk günden itibaren ona işinin ve diğer işlerin neler olduğu ve işlerin nasıl yürüdüğü açıklanır. İdareciler o kişiyi güzelce örgüt için eğitir ve tavsiyelerde bulunur. Yeni işe alınan bu kişi deneme safhası denilen bir dönemden geçer ve bu dönem sonunda bu kişinin performansının nasıl olduğu ortaya çıkartılır ve daha sonraları da bu performans ölçümü belirli aralıklarla yapılarak o kişinin performansı detaylı bir şekilde incelenir. Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre çalışan ya ödüllendirilir ya da cezalandırılır. İşte bu sistem örgütün kendi yapısal durgunluğudur. Çalışanlar performanslarını arttırıp bunda istikrar sağlayabilmek için birkaç performans değerlendirmelerinden ve yaptırımlardan geçmesi gerekir. Yani örgütün benimsediği bu yapı sahip olduğu istikrarlı sistemini korumak için vardır ve bu da değişimin yaşanmasına engel olur. Aynı zamanda değişim, yıllar süren bir emek sonucu kendi içinde ehil sahibi olmuş bireylerin ve uzmanlaşmış grupların işlerini tehdit etmekte ve sahip olduğu bu görevlerini başkalarına devretmek zorunda kalmalarına sebep olmaktadır (Özkalp & Kırel, 1996: 271).

Her işletme kendi içinde birbirini her açıdan etkileyen kaotik yapısal bir sisteme sahiptir ve bu nedenle de her işletme birbirine her açıdan bağlı alt ve üst sistemlerden meydana gelmektedir. Bu yüzden her yapılan değişiklik diğer bir bölümü etkiler ve bu da demektir ki o diğer bölümde değişiklik yapılmadan tam anlamıyla örgütün tamamında değişiklik yapılamaz, diğer bölümlerde değişikliklere geçilemez. Mesela, işletmenin işleyişini değiştirmeden, işletmeyi değişime uygun ve hazır hale getirmeden işletmenin teknolojisinde değişikliğe gidilmeye çalışılırsa bu değişim başarısız olacaktır. Aynı şekilde alt sistemde meydana gelen herhangi bir küçük değişim dahi yukarıdaki daha büyük sistemlerce onaylanmayacaktır.

İşletmeler, değişimde başarılı olabilmek adına kişileri ve grupları yapılan bu değişimi benimseyebilmeleri için zorlarlar. Yalnız örgütler bunu yaparken kişileri, örgütün yapısını, örgütün sahip olduğu bilgi sistemini ve kullandığı teknikleri ve

çalışanların görevlerini de göz önünde bulundurmalı bu unsurlar yapılacak olan değişime uygun hale getirilmelidir (Özkalp & Kırel, 1996: 271).

1.9. Değişime Karşı Direnci Önleme Yolları

İnsanın değişime karşı farklı tepkilerde bulunması ve direnç göstermesi oldukça normaldir, çünkü insanın doğasında bu vardır. Herkes alıştığı belli bir düzen içinde hayatını sürdürür. İnsanların bu alıştığı düzeninden vazgeçip bunlarda birtakım değişikliklerin yapılmasına izin vermesi çok zordur, çünkü aynı zamanda bu durum beraberinde sahip olduğu hak ve menfaatlerinden de vazgeçmesini gerektirecektir. Bu nedenle değişimlere karşı birtakım tepkilerin olması ve dirençlerin görülmesi gayet normaldir. Değişime karşı yaşanan tepkileri yenmek için pek çok metot bulunmaktadır. Bu metotlar daha ziyade değişimden sorumlu olanların, değişimden etkilenenlerin, değişim içeriğinin, örgütün ve etrafın özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Buradaki en önemli husus ve üzerinde dikkatli bir şekilde durulması gereken nokta, değişime karşı niçin direnç gösterildiğini saptamak ve bunlarda hangi metotların uygulanabileceğini bulmaktır (Sucu Y., 2000: 118).

Örgütlerde değişim esnasında meydana gelen tepki ve dirençleri oldukça azaltmak için farklı metotlar uygulanmaktadır. Bunlar:

1.9.1. Önceden Bildirme

Çalışanlar değişimlere karşı hazırlıksız olursa yapılan değişimlere karşı direnç göstereceklerdir. Aniden gerçekleşen değişimler çalışanların işletmelerine karşı güvensizlik hissetmelerine neden olacaktır. O yüzden çalışanların değişimi sanki zoraki yapılmış gibi algılamamaları için değişimin yapılacağını, değişimle ilgili gerekli bilgileri değişimle ilgilenen kişilerin önceden çalışanlara bildirmesi ve değişim için gerekli olan ortamı çalışanlar için önceden hazırlaması gerekmektedir. Değişimin adım adım ilerlemesi değişime karşı gelebilecek potansiyel olumsuz tepkilerin önüne geçebilir. Böylelikle çalışan içinde bulunduğu psikolojik, sosyolojik yapısını ve de mali durumunu yavaşça terk ederken alıştığı güvenli alanını yeniden

inşa edebileceğini algılayarsa idarinin tam da olmasını arzu ettiği gibi direnç birdenbire yok olur (Kaynak, 1995: 207-208).

1.9.2. İletişim

Eğer değişimin neticeleri belirsizliklerle dolu ise çalışanların değişime direnç göstermesi muhtemeldir. Eksik ve yanlış olan her bilgi, birtakım dedikoduları doğurur ve değişimle ilgili endişeler yaratır. Etkili bir iletişimin yaşanması, değişimle ilgili ve de değişimin neticeleri hakkında oluşabilecek muhtemel dedikoduların ve endişelerin doğmasını önleyebilir. İşletmelerde yaşanan birçok problemin sebebi kaliteli iletişimin yetersizliğindedir. Değişimden etkilenenlerle kurulacak olan sağlıklı bir iletişim, değişimle muhatap olanların negatif tutum ve davranışlara bürünmelerini büyük ölçüde engelleyebilir.

Kişiler değişim hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmazlarsa değişim hakkında tatmin olmazlar bu değişime de endişeyle yaklaşırlar ve olumsuz tepkilerde bulunurlar. Aynı şekilde değişim, çalışanlara net bir şekilde açıklanmaz ise personel işleri hakkında şüpheye kapılır. Bu durum personelin işletmesine karşı duyduğu güveni zedeler ve performansını azaltır. Değişimle alakalı her türlü negatif fikrini etrafına duyurur bunun neticesinde de değişimle ilgili her türlü olumsuz tutum ve davranış örgüt içinde yayılır. Bu yüzden işletmeler etkin bir iletişim ağı yaratmalıdır. Değişimle ilgili her türlü bilgiler personele idareciler tarafından haber edilmelidir. Etkin bir iletişimle değişime acil ihtiyaç duyulduğunun, değişimin niçin yapılması gerektiğinin, değişim esnasında yararlanılacak olan metotların ve uygulamaların çalışanlara idareciler tarafından iletilmesi çalışanlarda direncin azalmasına yardımcı olur.

İletişimin amacına ulaşabilmesi için iyi bir vizyona sahip, hitabeti kuvvetli konuşmacılardan faydalanılmalıdır. Değişim sistemleri iletişimden sorumlu olan kişiler tarafından etkin bir şekilde kullanılmalıdır. İdareciler değişim boyunca personeliyle alakadar olmazsa, personel de değişimin ardından işletmesiyle alakadar olmaz. Değişimde başarının sağlanması işletmede iletişimin sağlıklı olmasına

bağlıdır. Bunun için de etkin bir iletişimin olması elzemdir. İletişim değişimden önce de değişim süreci boyunca da ve değişim sonrasında da aynı şekilde sürdürülmelidir.

İşletmede etkin ve etkili bir iletişim sağlanmaya çalışılırken aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmek gerekir (Tüz, 2004: 72).

Tüm değişimlerin bir defada açıklanması, değişimin kabul görmesini zora sokmakta ve endişeyi arttırmaktadır. Değişimi belli bir plan çerçevesi içinde ve adım adım açıklamak daha etkili neticeler doğurmaktadır.

Yazılı olan iletilere fazla itibar etmek, değişim esnası boyunca değişimle ilgili her türlü bilgileri işletmeye yazılı şekilde iletmek ve de tüm çalışanların bu iletileri tam olarak doğru bir şekilde anladığına inanmak yanlış bir düşüncedir. Yazılı olarak iletilen her türlü bilgi daha sonra yakın temasla da açıklanmalıdır.

İşletmenin ast ve üst sisteminin işleyiş politikasına uymayan politikalar meydana getirmek, görevleri ve konuları farklı olan personele toplu bir şekilde ve standart bir iletişim oluşturmak oldukça yanlıştır. Farklı görevlere sahip olan personele, farklı iletişim taktiği belirlenmelidir, çünkü farklı konumlarda olan ve farklı sorumlulukları üstlenen çalışanların değişimi algılamaları da farklılık göstermektedir. Üst düzeydeki idarecilerin değişim için yeteri kadar destekte bulunmaması, altında çalışan personelin de değişime karşı olumsuz tepkiler göstermesine neden olmaktadır.

1.9.3. Eğitim

Değişim konusunda çalışanları bilinçlendirmek için, değişimler hakkında eğitimler yapılmalıdır. Değişimin ardından çalışanların sorumlulukları ve bu sorumluluklarının tanımında değişimler yaşanacaktır. Çalışanların bu değişimlere adapte olabilmesi, değişimlere neden ihtiyaç duyulduğunu öğrenmesi ve yeni yaklaşımları özümseyebilmesi adına çalışanlar örgütün değişen sistemi ve işleyiş prosedürü hakkında eğitilmelidir. Böylelikle bütün personelin aklındaki tüm soru işaretleri en az seviyeye indirilmekte ve personelin değişime karşı düşünceleri

olumlu yöne doğru çevrilebilmektedir. Personel değişime karşı ne kadar ılımlı olursa değişim boyunca karşılaşılabilecek olası dirençler de o denli az olur.

Değişim boyunca personel, değişimin ne olduğuyla ilgili ve değişimde başarılı olmak için gerekli olan tüm donanım hakkında eğitilmelidir. Tamamen içi dolu bir eğitim programıyla eğitilen personelin hem bilgileri hem de ferdi yeterlilikleri tamamlanmaktadır. Aynı zamanda değişimden önce verilen eğitimler olası dirençleri azaltılabilmekte hatta önüne bile geçilebilmektedir (Özkalp & Kirel, 1996: 418).

1.9.4. Katılma ve Bağlılık

Çalışanlarda değişime katılma, fikrinin alınması ve bağlılık gibi duyguların yaratılmasıyla birlikte değişime karşı direnç gösterebilecekler kendilerini örgüt için önemli hissedecek, böylelikle dirençleri kırılacak ve bağlılıkları güçlenecektir. Aynı zamanda değişim süreci boyunca onların fikirlerinden ve bilgilerinden faydalanılacaktır. Değişimin en iyi nasıl yapılabileceği ve nasıl en iyi şekilde başarıya ulaşılabileceği gibi örgütsel değişim için en kritik sorular en iyi biçimde değişimden etkilenecek olan personel tarafından açıklanabilir. Bu yüzden onlardan destek alınması, fikirlerinin sorulması ve değişim sürecine onların da dahil edilmesi direnişin yok edilmesi ve değişimin doğru olarak yapılması bakımından önem arz etmektedir. Bu method daha ziyade çalışanların değişimle ilgili bilgilere tam anlamıyla vakıf olmadığı ve değişime karşı büyük bir direniş gösterdiği vakitlerde uygulanır. Çalışanlar gerçekten inandıkları zaman bilgi birikimlerini ve tecrübelerini değişim süreci için paylaşırlar. Ancak değişim için oldukça değişik önerilerde bulunurlarsa ve değişim planına uymayan bir düşünce hayata geçirmeye çalışırlarsa bu method idarecilerin fazlasıyla zamanını harcar ve sağlam olmayan sonuçlara ulaşmaya sebep olur (Sucu Y., 2000: 118).

1.9.5. Kolay Hale Getirme ve Destek Verme

Değişime karşı verilen olumsuz tepkilerin en önemli sebeplerinden biri bireylerin üst idareye karşı hissettiği güvensizlik duygusu ve değişimle birlikte yürürlüğe giren yeni uygulamalardan ötürü şüphe ve korku içinde olmasıdır. Bu

evrede bireylerin yeni değişimlere karşı kolay bir şekilde adapte olabilmesi için idare bireylerin duygularını ve düşüncelerini dinleyerek onlara destekleyici faaliyetlerde bulunabilir. Adapte olmakta zorluk çekenlere motivasyon olmaları için izin verilebilir, yeni bilgi ve becerilerle üstün bir donanım kazandırarak değişime karşı hazır hale getirilebilirler ve ikna etmeye çalışarak duygusal açıdan destek verilebilir. İşletmeler çalışanlarına karşı bunun gibi daha nice destek olma faaliyetlerinde bulunabilir. Kişiler adapte olamadıklarında ve problemlerin çözümlenmesine fazlasıyla karşı çıktıklarında bu yol izlenir. Bu methodun ikna ediciliği oldukça yüksektir, ancak aynı zamanda çok zaman alan ve maliyeti oldukça yüksek olan bir süreçtir (Sucu Y., 2000: 118).

İdarecilerin direnişini oldukça doğal karşılaması ve problemleri buna göre yorumlayarak çözümlenmeye çalışması, direnişçilere karşı nazik, duyarlı olmalarına ve onlara sabırlı ve sağduyulu bir şekilde yaklaşmalarına neden olacaktır (Kaynak, 1995: 207-208).

1.9.6. Pazarlık Etme ve İkna Ederek Anlaşmaya Varma

İdarenin örgütsel değişimden etkilenecek olan bireyler ve gruplarla değişimin hedefleri, çerçevesi, teknikleri ve evreleri hakkında pazarlığa giderek anlaşmaya varmasıdır. Burada amaç, değişim için bu birey ve grupları ikna ederek onların desteğini ve onayını almaktır. Böylelikle idare, değişim esnasında yaşanabilecek dirençlere karşı önceden tedbir almış olur. Burada pazarlığın başarılı olabilmesi için, idare ile personelin anlaşmaya kesin olarak ulaşması gerekir. Anlaşma esnasında her iki tarafında birbirine sunduğu öneriler hemen kabul bulmayabilir bu nedenle anlaşmada her iki tarafın da bu pazarlık için mutlaka gönülden istekli olması, çok büyük bir gayret sarf etmesi, zaman harcaması ve yeri geldiğinde kendinden ödün vermesi gerekmektedir.

İdare örgütsel değişimin hem işletmenin hem de personelin gelişebilmesi bakımından zorunlu bir ihtiyaç olduğunu anlaşılabilir örneklerle açıklamalı ve yarıştığı firmalarla kıyaslamaya giderek çalışanlara izahatta bulunmalıdır. Böylelikle

çalışanlar hem işletmenin hem de kendilerinin değişimden fayda sağlayabileceklerine ikna olmalıdır (Barutçu, 2000: 143).

Bu method ile değişime karşı direnç gösterenler ödüllendirilebilir. Değişim sürecinde karar esnasında onların da fikirlerinin alınması, onlardan faydalanılması ve değişim sonucunda yaşanan örgüt karlarının onlara da pay edilmesi gibi birtakım ödüllerle dirençleri kırılabilir ve olumsuz tepkileri yok edilebilir. Esas önemli olan ve hiçbir zaman unutulmaması gereken nokta, her iki tarafın da daima yapıcı ilişkiler içinde olması ve yeri geldiğinde kendinden ödün verebilmesidir (Çalışkan, 2007: 179).

1.9.7. Taviz Verme

Taviz verme yoluyla, değişime karşı olumsuz tutum ve davranışlar içinde olanlara birtakım tavizler verilerek değişimin içinde olmaları sağlanılabilir. Değişim sürecindeki bazı faaliyetlerde, önemli sorumluluklar verilerek onlardan faydalanılabilir. Böylelikle, kendilerini örgüt için oldukça önemli ve değerli biri olarak görmeye başlayan personelin işletmesine karşı sadakati artar. Taviz vermek, direnişi önlemek ve direnişçilerden destek almak için oldukça önemli yöntemlerden biridir. Aynı zamanda, bu yöntemle örgüt içinde yaşanan birtakım kötü tartışmalar yok edilebilir. Böylelikle örgüt kavgalardan arınır ve esas hedefi olan değişim sürecine odaklanmış olur (Toker, 2007: 29).

1.9.8. Açık ve Kapalı Zor Kullanma

Bu yöntem direncin hoşnutlukla kırılmasından ziyade bireylerin direnç göstermemeleri için onlara baskı yapma ve onları işten kovmak, ödüllendirmemek, disiplin cezalarını arttırmak ve böylelikle hem bu işletme hem de diğer işletmeler için kötü bir performans referansı oluşturmak gibi konularda korkutarak zorlamaya bu şekilde direncin kontrol altına alınmasına dayanır. Bu yol, direnişin fazla olduğu ve yeterli zamanın olmadığı gibi artık başka çıkar yolun bulunmadığı ve çok zor kalınan durumlarda kullanılır. Bu yöntemin kullanılması sonrasında personelin örgütüne karşı sadakatinde azalma, içten içe direnişinin devam etmesi ve idareye karşı kötü duygular beslemesi gerçekleşebilir (Yeniçeri, 2002: 127).

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

Diğer yolların kullanılmadığı zamanlarda bilgi kaynakları manipüle edilerek değişime karşı direnç yok edilip değişim hayata geçirilebilir. Manipülasyon bir nevi insanları gizliden etkileyebilme yeteneğidir. Örgüt içinde doğruları saptırarak olayları farklı şekilde yansıtmak, asparagas haber çıkarmak, dedikodu yapmak ve bunların yayılmasını sağlamak değişime karşı direnci yenme yollarından en zor durumda kalındığı zamanlarda başvurulabilen yöntemlerdendir. İlk zamanlarda çalışan direnci kırılabilir, ancak çalışan kandırıldığının farkına varır ise, idareye ve örgütüne karşı duyduğu güven duygusu zedelenecek daha çok ve daha güçlü direnç geliştirmeye başlayacaktır ve sonraları daha da büyük problemler doğabilecektir. Kısa vadeli olarak bu teknik direncin önüne geçebilir, ama uzun sürede direncin yayılmasını sağlayarak direnci güçlü bir hale de getirebilir. Diğer kullanılan yöntemlere göre daha az maliyetli olan ve direncin daha kolay kırılabildiği bu yöntemde daima dikkatli olmak gerekmektedir (Ongun, 2006: 68-69).

Kooptasyon tekniği ise, herhangi bir şeye karşı direnç gösterenleri o konunun problemleri ve çözümleri içine dahil etmek onları da bu konunun sorumlu ilgilisi haline getirmek demektir. Böylelikle kişi, konunun dışında kalıp hep eleştirmek yerine konuya dahil olarak olay üzerinde kafa yormaya başlar.

Sonuç itibari ile bu yöntemle idareciler kendi istekleri doğrultusunda çalışanları yönlendirirler ve değişime hazır hale getirerek direnç göstermelerini önlemeye çalışırlar. Etik açıdan pek de makbul sayılmayan bu tekniğin en büyük olumsuz yanı, personelin bu oyunu fark ettiği anda çok büyük problemler çıkarabilmesidir (Yalçın, 2002: 115).

1.9.10. Etkin Vizyon ve Misyon

İstenen örgütsel değişimin hayata geçip bu değişimlere karşı olan dirençlerin de aynı zamanda ortadan kalkabilmesi için bir diğer önemli yol işletmenin bünyesinde etkin bir vizyon misyonu barındırmasıdır. Vizyon, işletmenin ileriki zamanlarda kendini personeliyle beraber nerede ve nasıl bir şekilde gördüğü yani hayal ettiği bir örgütün ulaşmayı hedeflediği ve orada daima kalmak istediği en

tepe noktasıdır. Misyon ise, işletmenin bütün çalışanlarına belirli bir yol çizmesi ve aynı zamanda bu işletmeyi diğer işletmelerden ayıracak şekilde tüm çalışanlarına uzun vadeli sorumluluklar vermesi ve böylelikle örgüt içinde ortak benimsenen değerler inşa etmesidir. Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için misyondan faydalanılır. İşletme bütün personeline işletmenin etkin bir vizyon ve misyona sahip olduğunu anlaşılır bir dille açıklarsa çalışanların değişimi benimseyebilmeleri de daha hızlı gerçekleşebilecektir.

1.9.11. Gönüllü Arama

Değişime karşı daha ılımlı yaklaşan daha olumlu tepkiler gösterip değişimin gerçekleşmesi için daha iyi tutum ve davranışlar içinde bulunan insanlarla birlikte değişime başlamak örgüt içindeki diğer insanları da teşvike getirebilir. Böylelikle değişime karşı negatif duygular içinde olup daha kötümser tavır takınanların fikri de olumlu yönde değişebilir.

1.9.12. Ödüllendirme

Değişim sürecinde meydana gelebilecek olan dirençlere karşı gelmenin bir diğer yolu da ödüllendirme sistemlerinden faydalanmaktır. Tüm çalışanlar için ayrı ayrı ödüllendirmeye gidilebileceği gibi aynı zamanda sadece belli bir çalışma grubu da ödüllendirilebilir. Burada ödüllerden kasıt, çalışanın performansına dayalı olarak gerçekleştirilen parasal destek gibi maddi ve başka görevlerin atanması veya terfinin verilmesi gibi manevi kaynaklı ödüllerdir.

1.10. Değişime Karşı Direncin Sonuçları

Dünya çapında sosyo ekonomik, kültürel, teknik, siyasal ve haberleşme konularında oldukça hızlı ve çok büyük çapta derinlemesine değişiklikler meydana gelmektedir. Küreselleşmenin yaşanmasıyla beraber ülkeler arasındaki sınırlar artık ortadan kalkmış, ülkeler, işletmeler ve kişiler artık birbirine daha çok ihtiyaç duyar olmuştur, rekabette her şeyin mübah olduğu bu yeni dünya sisteminde kullanılan eski idari yapılar rekabet ortamında önemini yitirmiştir. Toplumsal yapının büyük ve

önemli bir parçasını oluşturan işletmeler, değiştikleri ve çevrelerine uyum sağlayabildikleri kadarıyla sürekliliklerini elde edebilirler.

İşletmeler sürekliliklerini elde tutabilmek adına etrafında değişen koşullara göre kendini adapte edip sürekli değişimler yapması artık onların kaçınılmaz bir eylemidir. Özellikle de günümüzde nüfusun hızla artması ve buna bağlı olarak da sürekli olarak üretimin ivme kazanması ve çevre şartlarının devamlı bir biçimde değişmesi değişimin hep gündemde kalmasına ve değişimlerin hızlı, çok boyutlu ve derinlemesine bir şekilde gerçekleşmesine yol açmıştır. Bu nedenle her canlı ve cansız varlık gibi işletmelerin de değişimden nasibini alması ve değişimden kaçamaması gayet normal bir durum halini almıştır ve bu değişimler işletmenin bütün bir sistemini alakadar ettiği gibi aynı zamanda bireyleri de ön plana çıkarmıştır.

İşletmelerin daimi bir şekilde ilerleyip değişebilmeleri içinde bulunduğu o yerin ekonomik, sosyo kültürel, hukuki ve teknik gibi alanlardaki değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır ve bunu da destekleyici ve başlatıcı bir güç olan insan gücüyle hayata geçirebilmeleri mümkündür. Bu nedenle işletmeler hem iç hem de dış çevrelerinden ayrı olarak görülemezler. İşletmeler, zor ve acımasız olan rekabet koşullarında hayatlarını idame ettirebilmek adına devrimci olmakla birlikte, çevrelerinde yaşanan değişim evrelerini de etki altına almak zorundadırlar. Çünkü değişim, gayet olması gereken aynı zamanda gerçekleşmesi beklenen normal, küresel ve oldukça kaçınılmaz bir durumdur. İdareciler, işletmenin çevresinde yaşanan değişimlerin hızı, derinliği ve büyüklüğü arttıkça işletmelerinin neye ihtiyaç duyduğunu hemen fark edebilmeli, fırsatları iyi değerlendirebilmeli ve değişimi doğru yerde, doğru zamanda uygulayabilmelidir. Çünkü işletmeler de tıpkı canlılar gibi doğar, gelişir, geriye doğru gider ve son olarak da eğer tedbirler alınmaz ise yok olur. İşletme geriye doğru gitme dönemindeyken etkin ve etkili bir idare ile yol alırsa o zaman yeniden gelişme dönemine geçebilir.

Dünyanın değişime doğru olan yönelmesiyle idarenin benimsediği eski anlayış yerini çağdaş düşüncelere, yeni bakış açılara ve yeni tarz yaklaşımlara bırakmaktadır. Dünya çapında yeni teknik ve yöntemlere talep her gün artmaktadır.

Değişim oldukça kolaydır, ancak değişimin son bulması da bir o kadar meşakkatlidir. Değişim teşebbüslerinin çoğu hezimetle son bulmaktadır. Bu yüzden, değişimin programlı bir şekilde idare edilmesi gerektiği ve pek çok evreden meydana geldiği bütün idarecilerce bilinmeli ve dikkate alınmalıdır.

İşletmelerde, etkinlik ve verimlilik seviyesini daha da yükseltmek, moral ve tatminkarlığı daha da arttırmak, işletmeyi gelecek koşullara göre şimdiden adapte etmek ve örgüt içi etkileşimi oluşturmak gibi pek çok sebepten ötürü değişimler yapılmak istenir. Fakat, hedeflerin başarıya ulaşabilmesi için faaliyete geçebilir halde olması ve işletmenin tolere edilebilir maliyet seviyesini aşmaması gerekmektedir. Örgütsel değişim yönetimi programlı evrelerden oluşur ve personelin bu değişimleri benimseyip bu değişimlerin sürekli olarak yaşanabileceğini özümsemesi ve bunu hayatlarının bir parçası haline getirip yaşam felsefesi haline getirmesi idarecilerin en önemli sorumluluklarından. Değişimler idarecilerce programlanabilmeli, güzel bir biçimde idare edilebilmeli ve tatbiki yapılmalıdır.

Örgütsel değişime başlanırken ne, neden, nasıl, ne zaman, nerede ve kim gibi sorular muhakkak cevaplanmalı ve değişimin elzem olduğu herkes tarafından onaylanmalıdır. Günümüzde bütün işletmelerin tüm faaliyetlerinin odak noktası insandır ve bu insan işletmesiyle birlikte çevresine uyum sağlamalıdır. Aynı zamanda, işletmenin hedefleri ile bireylerin hedefleri ve çıkarları çatışmamalıdır.

Değişimin başlatılıp uygulanması ve başarıyla sonuçlanması idarecinin kendi kontrolü altında yürütmesi gerektiği bir görevdir. Bu nedenle idareci değişimin kötü veya iyi sonuçlanmasından mesuldür. Değişimin hızla gerçekleştiği bu devirde sürekli olarak değişip gelişen sosyo ekonomik şartlar karşısında işletmelerin rekabet edebilme kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen en önemli unsurlardan birisi de işletmelerin idarecisi konumunda olduğu insanların bünyesinde barındırdığı liderlik vasfının kuvvetidir. İşletmenin işlerinin yürütülmesinde önemli görevi olan, personele moral olup onları ikna edebilen, çalışanlarla etkili iletişim kurabilen ve değişim için tüm bir işletmeyi hazırlayan önderler işletmelerinde verimliliği, istenen etkiyi ve etkileşimi sağlayabilirler.

Değişimin başlatılması, programlanması, düzgün bir şekilde faaliyete geçmesi ve devam ettirilmesi idarecilerin kontrolü altındadır. Bu görevin altından kalkabilmek için liderlik kavramının olması şarttır. Liderlik oldukça zordur ve genellikle idare etmek liderlik etmekten çok daha basittir. Çünkü idarecilik, sorumluluk, yetki ve tahammüllerle doludur. Önderlik ise neyin nasıl yapıldığı ile alakalıdır. Sağlam bir liderlik kabiliyetinin gücü her konu üzerinde oldukça tesirlidir ve yönetimin direkt olarak insanlardan ulaşamayacağı neticelere ulaşır onları açığa çıkarır.

Örgütsel değişim kişilerin veya belli bir grubun işletme içindeki konumunu direkt veya dolaylı olarak etkiliyor ise, buradaki kişilerin veya grupların açık, kapalı veya ertelemeli bir biçimde değişime karşı tepki vermelerine neden olabilir. Çalışanların direkt olarak gösterdiği tepkiler; grevler, yavaş iş yapma, kendi aralarında birlik oluşturma gibi şekillerde karşımıza çıkabilirken, kapalı şekilde görülebilen tepkiler ise, örgüte olan sadakat duygusunda ve motive olmada azalmalar, hataların artması, hastalıklardan dolayı işe gelmemelerin veya geç gelmelerin yaşanması ve benzeri diyebiliriz. Burada bir yöneticiden ziyade gücünü etkin bir biçimde kullanabilen kabiliyetli bir lidere daha çok ihtiyaç duyulmakta ve lidere önemli görevler düşmektedir. Değişime karşı bağlılık duygusunun oluşması, hazırlık, kabullenme ve bağlılık evrelerinden oluşmaktadır (Tokat, 1998: 136).

Değişime karşı olan bağlılığın ilk evresi hazırlık evresidir. Bu evrede bir sebepten ötürü değişim teşebbüsünde bulunmak isteyen bir işletme, çalışanlarının dirençlerini önleyebilmek adına değişimin sebeplerini, nasıl meydana gelip ne tür faaliyetlerde bulunulacağını ve neticelerin neler olacağını çalışanlarına anlatmalıdır. İkinci basamak kabullenmedir. Çalışanlar, değişimin neticesinde yaşanan yeni sosyo ekonomik durumun kendilerini kötü biçimde etkilemeyecek olmasına inandığı zaman değişim daha hızlı gerçekleşecek ve daha başarılı neticeler elde edilecektir. Sonuncu evre ise bağlılık evresidir. Bu evrede artık çalışanlar yeni koşulları özümsemiş ve bu yeni şartlara adapte olmuşlardır. Bu da işletmenin değişim teşebbüsünü başarılı bir şekilde neticelendirdiğinin kanıtıdır (Tokat, 1998: 137).

Değişime karşı dirençle alakalı olarak yukarıda bahsedilen direnç durumu sanki her zaman için olumsuz ve çok kötü bir hadiseymiş gibi görülebilir. Fakat bu yanlış bir görüştür, çünkü dirençsiz bir değişim düşünülemez. İdareciler, bu dirençlerden güzel bir şekilde faydalanabilmelidir. Değişime karşı dirençte bulunmak aslında gayet iyi ve güzel bir durumdur. Diğer bir ifade ile direnç, değişimden etkilenenlerin algılayışlarına ve tepkilerine göre geri dönütlerde bulunması ve buna göre olası hata ve eksikleri düzeltmesi şeklinde de ifade edilebilir bu nedenle bu durum bir nevi direncin pozitif bir yönü olarak düşünülebilir. Bu bakımdan direncin olumlu yönleri şu şekilde ifade edilebilir (Koçel, 2005: 706):

- 1) Değişiklik için bulunulan tavsiyeler tekrar gözden geçirilir.
- 2) Değişim esnasında ya da sonrasında sorun çıkarabilecek durumlar önceden saptanabilir.
- 3) Değişimin yaşanabilmesi için daha etkin ve daha etkili bir iletişimin oluşmasına neden olur.
- 4) Büyük problemler yaşanmadan evvel tedbir alınmaya olanak tanır.
- 5) Bulunulan tavsiyelerin ne kadar uygun olduğunu incelemeye iter.
- 6) Fazladan bilgi ve tercih arayışlarına yönelir.
- 7) Değişim yaşanmadan önce değişim için uygun koşulların sağlanmasına ve buna uygun bir kültürün oluşmasına yol açar.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi, Kapsamı, Amacı ve Gelişimi

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, kapsamı, amacı ve gelişimi başlıklarına yer verilmiştir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün gayelerini elde edebilmesi ve hedeflediklerine varabilmesi için, plan kurma, iş görenleri teşvik etme, personeli ve örgütü iyi yönde geliştirme, değerlendirip ücretlendirme gibi pek çok kompleks unsurları bünyesinde barındıran insan kaynakları işlevlerinden aktif ve verimli bir biçimde yararlanma etkinliği şeklinde ifade edilebilir (Yüksel, 2007: 9-22).

Çağdaş İKY anlayışına göre, artık personel yalnızca üretimde kullanılan bir kas gücü unsuru olarak görülmemekte ilk önce eğitim olmak üzere fiziksel ve ruhsal gereksinimleri olan, idari birtakım konularda yetkinlik sahibi, üretken sosyal bir canlı olarak ele alınmaktadır. Bu görüş, insan kaynakları yönetimini evvelden tespit edilip belirli bir kalıplar içerisinde olan faaliyetler dizisinden kurtararak daha komplike, çerçeveleri daha geniş ve daha esnek bir hale getirmiştir. Değişken unsurları birbirine çok benzeyen, aynı işi yapıp aynı ölçütlere, nitelik ve niceliklere sahip olan ve aynı sahada boy gösterip çalışan iki işletmenin, iş gücü bakımından birbirleriyle aynı verime ulaşamadığı saptanabilmektedir. Başka şekilde açıklayacak olursak, iki işletmenin gayelerini elde edebilme ve hedeflerine varabilmedeki farklılıklar, insan kaynakları yönetiminin, belirli kalıbı ve çerçevesi olmayan, komplike yapıdaki birçok değişken unsurların idare edilmesinde ne kadar muvaffakiyet gösterildiyse sonuçların ona göre değişebileceğinin aslında birer ispatıdır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde çağında işletmelerin büyüme ve değişme evrelerini başarılı bir şekilde sonlandırabilmeleri ve her alanda ve her konuda daha başarılı olabilmeleri için örgütlerin birtakım değişiklikler yapması gerekmektedir. 20. Yüzyılın yarısından beri işletmelerin yeniden düzenlenip teşkilatlanmasındaki yaşanan en önemli farklılık, insan kaynakları yönetiminin yeni bir örnek modele erişmesidir. Örgütlerin sahip olduğu ve benimsedikleri bu yeni model, örgütlerin zor bir rekabet ortamında hayatını sürdürebilmeleri için en uygun olan etkinlik ve verimlilikle çalışmaları ve çağın şartlarına ayak uydurabilmeleri gibi pek çok kaotik konuları iyi bir şekilde idare edebilmek şeklinde evrilmiştir (Kutal & Büyüksu, 1996: 33-46).

İnsan kaynakları yönetiminin giderek daha da çok önemli bir hale gelmesinin başlıca diğer sebepleri özetle şu şekilde açıklanabilir (Kutal & Büyüksu, 1996: 33-46):

- 1) Örgütlerin halihazırdaki piyasalarda ayakta kalabilme ve büyüyüp gelişebilme taktikleri ve bu gayretler içinde olmaları,
- 2) Dünyanın küreselleşmesi ve rekabet şartlarının zor bir hal alması,
- 3) İşletmelerin birbirleriyle evlenmeleri ve birbirlerine ortak olmaları,
- 4) Örgütlerin yeni piyasalara girebilme taktikleri ve bu gayret içinde olmaları,
- 5) Bilgi teknolojilerindeki ani değişimler ve gelişimler,
- 6) Toplam kalite yönetimi ifadesinin değişmesi ve gelişmesi, personelin idari kararlarda bulunabilme ve demokratik olarak eşit bir şekilde idare edilme arzusu,
- 7) Müşterilerin arzu ve gereksinimlerinde birtakım değişikliklerin yaşanması ve müşterinin daha bilinçli bir tüketici haline gelmesidir.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İşletmelerin yararlandığı teknolojileri, piyasadaki konumları, protokoldeki adları, şan ve unvanları, şöhretleri ve büyüklükleri fark etmeksizin, tüm örgütlerdeki en önemli unsur insandır. İnsan kaynakları yönetiminin niteliği ve boyutu ise, işletmenin gereksinimlerinin saptanmasının yanı sıra o işe ve o örgüte uygun nitelikte ve kalitede, gerekli görülen sayıda, yeterli donanımları bünyesinde bulunduran çalışanları tedarik ederek örgütün kültürüne göre eğitilmesinden, performans ölçüm ve değerlendirmelerine, kişiler ve takımlar arasındaki her türlü ilişkilerin ve haberleşmenin kurulmasından, çalışanların motive edilmesine, karışıklıkların ve kavgaların çözümlenmesine, idarinin ve örgütün geliştirilmesinden, örgütün baştan inşa edilerek yeniden teşkilatlandırılmasına ve sağlam bir örgütsel atmosferin oluşmasına kadar pek çok faaliyeti bünyesinde barındırdığı ifade edilebilir.

İnsan kaynakları idarecileri, insan kaynaklarıyla alakalı her türlü konuların uygulamaya sorunsuz bir şekilde geçebilmesi için gerekli olan her türlü önlemi alması gerekir. Oldukça karışık ve sürekli değişkenlik gösteren bu önlemlerin başarılı olması, organizasyonların ve idarecilerin başarılı olması ile paralellik gösterir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları fonksiyonlarının, organizasyonun muvaffakiyeti, etkinliği ve verimliliği için, insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki hedefleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Ergin, 2002: 17-30):

- 1) İşletmenin hedefleri için donanımlı ve istekli personel temin etmek,
- 2) Personelin etkinliğini ve verimliliğini en yüksek seviyeye çıkartabilmek için uygulamalarda bulunmak ve bunları yönetmek,
- 3) Çalışma şartlarını iyileştirmek için personelin olası kabiliyetlerini gün yüzüne çıkarmak ve personele kendini ispatlama şansı vermektir.

Bu hedefler kendi aralarında oldukça kaotikmiş gibi görülebilir, fakat dikkatle bakıldığı zaman birbirlerinin arasında oldukça güçlü ve tamamlayıcı bir ilişkinin

olduğu söylenebilir. Güvensiz ve kötü şartlar altında işini yapmak için çaba sarf eden iş görenden, işini sevmesini, kendinden ödün vermesini, işlere katkıda bulunmasını dilemek yersizdir. Çalışanın işini sevmesi için en önemli faktörlerden biri de onu sahip olduğu donanımlarını sergileyebileceği bir işte çalışmasını sağlamaktır. Bazı idareciler bu realiteyi göz önünde bulundurmayıp bilerek umursamamaktadır. Pek çok idareci, öncelikli hedefi neyse ona ulaşmak için çalışır. Böylelikle de gayreti yalnızca üretim için kullanır ve kullandırır, fakat insana harcanan mesai, işletmelerin birincil hedeflerinden biri haline gelmelidir.

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi düşüncesinin biçimlenmesi ilk önce yaşamın tarımdan sanayiye doğru evrilmesiyle gerçekleşmiştir. Tarım yaşamında üretim çalışmalarını küçük aile firmaları yapmaktaydı. İşler babadan oğula geçerek devam ediyordu. Bireyler üretim faaliyeti boyunca iş sağlığı ve güvenliği, ücret temini, sağlıklı ve yeterli düzeyde beslenme ve emekli olma gibi kazançlara sahip değildi. Bu yerlerde çalışanlar arasında daha ziyade usta ve çırak bağı ön plandaydı. İşe daha yeni başlayan çalışan, çırak olarak işine başlar belli bir zaman sonra yaptığı işi kavrar ondan sonra kalfalığa geçerek kalfalıkta biraz çalışır en son olarak da kendi işi konusunda iyice profesyonelleşip işini başkasına belletecek hale gelince de usta olarak adlandırılırdı. İş görenlerin hiçbir hakka sahip olmaması ve kanunda da çalışanların lehine hiçbir yasanın ve yaptırımın olmaması çalışanların iş verenlerine karşı hiçbir konuda hak iddia edememelerine ve çıkarlarını savunup haklarını hiçbir yerde arayamamalarına neden olmaktaydı. Bu süreç, 1800'lü senelerin ilk çeyreğine kadar sürmüştür (Güney, 2014: 26).

İnsan kaynakları yönetiminin temelleri, 1890'lı yıllarla birlikte hayatın tarımdan endüstriyellemeye doğru kaydığı yani sanayi devriminin başlamasıyla atılmıştır. 1. Dünya Savaşından sonra, 1900'lü yılların başında üretime duyulan gereksinimin bilhassa Amerika'da artmasıyla fabrikalaşmaya gidilerek mekanik bir şekilde standart üretime geçilmek zorunda kalınmıştır. Bu durum, imalatın planlı ve seri hale gelmesine neden olurken yeni iş gücüne duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. O zamanlarda, çalışanlarda yaşanan işten kaçma gibi olumsuz durumların

önüne geçmek için Taylor fabrikalara bilimsel yönetim isimli bir uygulamayı önermiştir. Bu fikir, çalışanların nasıl idare edileceğini içermektedir. Yine aynı zamanlarda, endüstri ve örgüt psikolojisinin temellerini atan Hugo Münsterberg, 1913'teki yazmış olduğu bir kitabında bireyin hem fiziken hem ruhen hem de mental olarak kendine en uygun olan iş neyse onda çalışması gerektiğini ve bu durum sonucunda personeldeki performans ve çalışma azmindeki artışın gözlemlenebileceğini iddia etmiştir. Sanayi devrinin en önemli düşünürlerinden olan ve bu dönemde önemli çalışmalarda bulunan patron-işçi ve çalışan yönetimi konularına yeni bir bakış açısı getirip bu konularda mühim değişikliklerin yaşanmasına sebebiyet veren Taylor ise, işe hangi çalışanın alınacağından hangi çalışanın hangi işi yapması gerektiğine ve bunların nasıl tespit edileceğine aynı zamanda işçilerin her açıdan eğitilmesine kadar pek çok farklı düşüncüyü öne sürmüştür (Ergeneli, İlsev, & Camgöz, 2014: 11-13).

Sanayileşme dönemine kadar işler daha kolay olduğundan dolayı tüketim daha çok içeride yaşanmaktaydı. Üretimin seri şekilde yapılmasıyla çalışan kavramı kafalarda belirmiş oldu ve bunun sonucunda da işler daha kaotik hale geldi. Çalışanla alakalı olan süreçlerin yetkili bir idareci tarafından düzenlenip kontrol edilmesinin artık gerekli olduğu düşüncesi vuku buldu. Bu sebepten ötürü artık tüm çalışan faaliyetlerinin personel işleri departmanı tarafından izlenmesi gibi insan kaynakları ile ilgili yapılan ilk uygulamalar 1911 – 1930 yılları arasında baş gösterdi. Bu zamanın ilk temsilcileri ise Peter Drucker ve McGregor'dur (Güney, 2014: 27).

Personel yönetimi departmanı gibi departmanların kurulmasındaki ana sebep, o zamanlardaki üretkenliği en üst seviyeye çıkartmak ve çalışan ilişkilerini düzenlemektir.

Sanayi devrimiyle birlikte sosya kültürel açıdan büyük çaplı pek çok değişimler yaşanmıştır. Örgütlerde de yeni şartlara adapte olabilmek için personel yönetimine olan ihtiyaç doğmuştur. Özellikle 1930'lu yıllarda insan kaynakları ve yönetimi için geliştirilen yeni uygulamalar, yeni düşünceler ve yapılan yeni incelemelerle işlerin ve personel yöneticilerin insan ilişkileriyle bir araya getirilmesi sektöre, çalışanlara, çalışan idarisine ve uygulamalara yeni bir boyut kazandırmıştır.

Hatta buna en iyi örnek de yaşanan karışıklıkların engellenmesi için 1940'lı yıllarda personelin kayıtları tutulmaya başlanmasıdır. Personelin refah seviyesi, maaşları, çalışma şartları, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda personel idarecileri, personelle üst idare arasında köprü olmuştur. Bu durum 1950'li yıllara kadar personelin ve yöneticilerin beklentilerini bir şekilde karşılayabilmiştir, fakat örgütlerin gelişmesi, prosedürlerin rutinken daha karmaşık bir hale gelmesi, teknolojide yaşanan değişimlerden ötürü teknolojinin daha çok önem kazanması gibi nedenlerden dolayı 1970'li yılların daha başında çalışan yöneticileri ve personel ilişkileri artık farklı bir anlam kazanıp farklı bir boyuta geçmiş ve insan kaynakları yönetiminin tanımı ve içeriği doğmaya yüz tutmuştur (Dural, 2011: 3).

Personel yönetimi, 1980'li yıllardan beri insan kaynakları yönetimi diye adlandırılmaktadır. Örgütlerin idare süreçlerinde karşılaştığı sistemsel zorluklar kendi sistem yapılarında değişikliğe gitmelerini zorunlu kılmış ve örgütler insan kaynakları yönetimlerini üst kademedeki yönetimlerde yer edindirerek insan kaynakları yönetimine karşı sistemsel yaklaşımlarını yeniden düzenlemişlerdir. Teknolojiyle birlikte yaratıcılığın ve üretkenliğin artması insan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyacın ve önemin artmasına da neden olmuştur. Bu nedenle günümüzdeki insan kaynakları yönetimi düşüncesi yıllar önceki personel yönetimi düşüncesinden oldukça farklıdır. Daha uzun vadeli ve daha büyük planlar yapan günümüz insan kaynakları yönetimi örgütlerin zamanla gelişmesiyle çeşitli evrelerden geçerek şimdiki halini almıştır. 2000'li yıllarla birlikte bilgi ve teknoloji çağının yaşanması insan kaynakları yönetimini, örgütlerdeki personelin ve organizasyonların geleceğini etkileyen önemli bir departman unsuru haline getirmiştir (Karavai, 2014: 1-2).

Bilhassa geçen son yirmi yılda küreselleşmenin ve uluslararası rekabetin iyice hızını arttırmasından ötürü insandan ve insan kaynakları yönetiminden etkin ve verimli bir şekilde yararlanarak insan kaynakları yönetiminin sistemsel yapısını daha da genişletmek gerektiği fikrine varılmıştır. Bu da personeli kendi performansına odaklanmaktan ziyade işletmede sağlam ve etkin bir örgüt kültürünü kurmaya ve kurulan bu örgüt kültürünü de iyice içselleştirip işletmenin başarısı için çalışmaya

itmiştir. Bilgi ve teknoloji çağıyla birlikte insan kaynakları yönetiminin strateji geliştirip bunları uygulamak gibi yerine getirmek zorunda olduğu ödevleri ve sahip olduğu yükleri artmıştır ve kavramsal olarak artık stratejik insan kaynakları yönetimi günümüzde yerini almış ve amaç temelli olarak günümüzde vuku bulmuştur (Karavai, 2014: 3-4).

2.2. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminden çok daha sonraları meydana gelmiştir ve hem içerik ve kapsam hem de işin betimlenmesi bakımından aralarında bariz farklılıklar görülür. Bu farklılıklar şu şekilde değerlendirilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 10):

Personel yönetiminde iş odaklı bir yaklaşım varken insan kaynakları yönetiminde insanı merkeze alan bir yönetim anlayışı vardır. Yine benzer olarak personel yönetimi operasyonel bir yapı politikasını benimserken insan kaynakları yönetimi danışmanlık biçiminde bir yönetim politikası izlemektedir. Diğer yandan statik yani durağan-stabil- bir sistemi özümseyen personel yönetimi insan kaynakları yönetimiyle birlikte daha hareketli ve esnek bir sisteme geçmiştir. Başka bir tabirle personel yönetimi zamanını daha çok günlük ve anlık problemler gibi faaliyetlere ayırırken insan kaynakları yönetimi ise vizyon, misyon ve örgüt kültürü gibi örgütün daha uzun ve daha kapsamlı faaliyetlerine zaman harcamakta personel yönetimi gibi belli başlı kalıp ve normalara ve kayıtlı sistemlere takılı kalmamaktadır. Personel yönetimi insanı sadece kas gücünden ibaretmiş gibi görüp maliyet unsuru şeklinde yaftalamaktadır, ancak insan kaynakları yönetimi ise insanı değişken yapıları örgüt için önemli bir girdi unsuru olarak tarif etmektedir. Bu farklılıkların yaşanmasındaki en önemli sebepler ise personel yönetimi uygulamalarını klasik yönetime göre gerçekleştirirken insan kaynakları yönetiminin toplam kalite düşüncesine göre faaliyetlerde bulunmasıdır. Bunun haricinde personel yönetimi örgüt içinde reaktif davranırken insan kaynakları yönetiminin ise proaktif davranarak örgüt içinde stratejik planlar yapıp işi yönlendirmesidir.

2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Bu bölümde, insan kaynakları bölümünün kendi içinde ve danışmanlık vasfı ile örgütlenmesi konuları işlenmiştir.

2.3.1. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi

Tüm işletmelere uygun olan sabit bir insan kaynakları modeli bulunmamaktadır. Her işletmenin insan kaynakları bölümü sayı, özellik, kalite ve büyüklük bakımından farklılık göstermektedir. Bu yüzden her işletme kendi ihtiyacını karşılayabilecek kendine en uygun olan bir insan kaynağı inşa eder (Geylan, 2004: 24-38).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları birimi çoğunlukla üst idareye veya başka bir idareciye bağlı olarak örgütlenir. Büyük işletmelerde ise insan kaynakları birimi her örgütün kendi sistemine ve işleyiş yapısına göre yapılanmaktadır. Buradaki ayırt edici durum, örgütün işleyiş şekli, insan kaynakları unsurlarına ve işlevlerine verdiği önem, iş gören sayısı, eğitim seviyesi ve patent, hak, ayrıcalık gibi maddi olmayan varlıklarının tamamı vb. unsurlardır. Diğer bir ayırt edici faktör ise, işletmede halledilecek görevlerin ana prensip yani amaç olarak belirlenip insan kaynakları bölümünün kendi alanında uzman ve bağımsız personel tarafından oluşturulup sürdürülmesidir. Bununla birlikte, örgütün iç ve dış unsurlarında yaşanan değişimler insan kaynakların örgütsel ve yapısal bakımdan değişimler yaşamasına neden olmuştur. İşletme sahiplerinin veya idarecilerinin insan kaynakları yönetimine karşı tavrı ve vermiş olduğu önem hem işletmenin yapılanma şeklini ve sistemini hem de insan kaynakları yönetiminin örgütsel yapılanma şeklini etkiler. Bir diğer ayırt edici olan parametrik durum ise, örgütün farklılaşma seviyesi, sendika bakımından yapmış olduğu çalışmalar ve yapılanmalar ve en az iki ülkede faaliyet göstermesi gibi unsurlardır.

2.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Danışmanlık Rolü ile Örgütlenmesi

Günümüzde insan kaynakları yönetimi anlayışı, örgütteki bütün idarecileri, ayrı birer insan kaynakları idarecisi olarak görmektedir. Günümüzdeki bu bakış,

insan kaynakları yönetimini ilgilendiren görevleri dahi yalnızca insan kaynakları birimine yüklemeyip bu görevleri örgütteki diğer birimlerde çalışan herkese atfetmektedir. Böylelikle üretimde hizmette ve idarede etkinliği ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, insan kaynakları idarecileri, örgütte rütbeli bir üst mercii konumunda olmaları sebebiyle bu departmanın yaptığı her iş, bir bakıma üretimi yapan birimlere destek veren bir hizmet şeklinde görülebilir. Buna göre insan kaynakları birimindeki çalışanlar, profesyonellik gerektiren meselelerde üretimdeki ve hizmetteki personele ve üst idarelere danışmanlık yapmaktadır (Demirkan, 2000: 146-158).

İşletmeler örgütlenmelerinde ilk olarak içerideki maddi ve manevi tüm kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmayı seçmektedir. Fakat, işletmeler örgütün açık olan konularını ihtiyaç halinde her daim kendi kaynaklarıyla dolduramamaktadırlar. Bu tür durumlarda dış kaynak kullanımına gitmek örgüt için güzel sonuçlar doğurabilecek bir seçenektir. Dış kaynak, örgütün gerek gördüğü konularında uygun özelliklere sahip ve bünyesinde örgüt dışında iş görme arzusu taşıyan uygun adayların işe yerleştirilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en mühim konu, dış kaynağın minimum maliyetle elde edilmesidir

2.4. Örgüt Yaşam Döngüsü ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İşletmeler büyümeyle ve gelişmeyle beraber sürekli değişime gereksinim duyarlar. İşletmelerin sürekli ileriye gitmesi sonucunda insan kaynakları yönetimi de faaliyetlerinde değişime gitme gereksinimi hisseder, çünkü insan kaynakları yönetimi örgütün gelişim süreçlerine ne kadar uyum sağlarsa faaliyetlerinde de o denli etkin olup başarı sağlayacaktır (Mathis & Jackson, 1997: 7-8). Buradan bakıldığı zaman, stratejik açıdan bütünleşme yalnızca işletmenin ve insan kaynakları birimlerinin iyileşip gelişmesiyle olacak bir durumdur. Örneğin, yönetimsel başarı süreci, stratejik açıdan gelişme süreci ve çevre analizinin yapılması süreci gibi birtakım süreçlerin önemi yönetim bakımından yeteri kadar anlaşılmadığında ve benimsenmediğinde bütünleşme faaliyetleri için kullanılan kaynaklar ve yapılan harcamalar yalnızca israfa neden olacaktır (Greer, 2001: 148). Bu yüzden işletmelerin hayat döngüsünün iyi bir şekilde ele alınması çok önemlidir. Smith

(1982), Mathis ve Jackson (1997) gibi farklı pek çok düşünürler de işletme, hayatının hangi dönemindeyse bu dönemini tespit edip ona göre bir insan kaynakları stratejisi belirlediğini açıklamışlar ve bir işletmenin hayat döngüsünü giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşme olarak dört başlıkla sınıflandırıp ele almışlardır (Smith, 1982: 681):

Giriş Aşaması: Bu evrede işletme girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak için çok isteklidir. Kısıtlı olan ekonomisiyle çalışmalar yapar, insan kaynaklarından reaktif olarak yararlanır ve eğitimi ikinci plana atar. Bireysel açıdan kariyer planlamalarına çok da dikkat edip göz önünde bulundurmaz. Yeteneğe gereksinim duyduğunda işletme eğitilmiş profesyonel olan yetenekli çalışanları işe başlatır veya belli bir süreliğine çalıştırır. Burada insan kaynakları stratejisinden şu şekilde yararlanılabilir: donanımlı ve becerikli çalışanların dikkatini çekmek için piyasadaki ücretten daha fazla ödeme yapmak zorunda kalmak, ileriki zaman içinde hangi yeteneğe ihtiyaç duyabileceğini belirleyip ona göre kariyer yolu açmak ve işletme için temel bir ilişki olan patron ve çalışan ilişkisini inşa edip bu ilişkiyi sağlam temellere oturtmak için çalışmalarda bulunmak.

Büyüme Aşaması: İşletme büyüme evresi süresince sürekli risk alır. Burada insan kaynakları planlarına ihtiyaç duyulmaya başlanmış eğitim ise işletme için mühim bir konu haline gelmiştir. Bu evrede insan kaynakları stratejisinden şu şekilde faydalanılabilir: Yeterli sayıda adayları işe yerleştirip idarenin başarılı olabilmesi için planlar yapmak, dış pazarı göz önünde bulundurup formel ödeme ve içsel eşitlik gibi konulara da dikkat etmek, idareyi ve organizasyonu geliştirme ve ilerletme yoluyla etkin ve etkili idari grupları kurmak, çalışanların morallerini, motivasyonlarını ve en önemlisi başarı seviyelerini himaye altında tutmak.

Olgunluk Aşaması: Bu evrede işletme ve kültür iyice oturup olgunlaşmıştır. İnsan kaynaklarının etkinlik alanları ve uygulama sahası iyice genişlemiştir. İdareciler giderleri ciddi bir şekilde denetleyip maliyetleri düşürmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin ana uğraşısında ödeme programları yer almaktadır. Burada içsel açıdan gelişme terfiler ve atamalar önem arz etmektedir. Bu süreçte insan kaynakları faaliyetlerinin stratejisinden şöyle yararlanılabilir: Yeni pozisyonlar

oluşturup işten ayrılmaları da en aza indirmek için uygun görülen işten ayrılma faaliyetlerini desteklemek, ödeme maliyetlerini ve giderleri sürekli denetleyip bunların aşımını engellemek, becerikli ve donanımlı çalışanları himaye altında tutup esnekliği desteklemek, çalışanların maliyetlerini kontrol edip verimliliği arttırmak.

Düşme/Gerileme Aşaması: Bu aşamada değişime direnç gösterilebilir. Üretim yapan örgütler işgücünü azaltmak isteyebilir hatta bu istek zorunluluk halini alabilir. Verimliliği iyileştirip maliyetleri düşürmeye çalışma faaliyetleri hız kazanır. Örgütler, ortaklarından küçülmeleri için baskı görüp bunun için de erken emeklilik ve eritme gibi yöntemlere zorlanabilirler. İnsan kaynaklarının stratejileri şu şekilde kullanılabilir: İş gören ve pozisyon sayısını azaltıp küçülmeye gidip yeniden yapılanmak, maliyetleri ve giderleri sıkı bir şekilde denetlemek, eğitim ve kariyer gibi danışma faaliyetlerini yeniden başlatmak, işle alakalı konularda esnek olabilmeyi başarıp verimliliği sağlamak, iş sağlığı ve iş güvenliği ve istihdam gibi konuları yeniden gözden geçirmek.

Baird ve Meshoulam(1988), Greer(2001) ise organizasyonların hayat döngüsünü beş evrede ele almışlardır. Bu süreçler, giriş(başlangıç), fonksiyonel(işlevsel) büyüme, kontrollü(tedbirli) büyüme, fonksiyonel(işlevsel) bütünleşme ve stratejik bütünleşmedir (Mathis & Jackson, 1997: 9).

Anlaşılabacağı üzere, bir işletmenin kurulma ve o işe başlama evresinde, idarenin odağı ücretin idaresi ve personel işe alımı gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sınırlı bir alanından ibarettir. İşletmenin daha da büyümesiyle birlikte personel işe alımı, maaş idaresi ve eğitim gibi ana işlevleri uygulamak için hazırlanmış resmi bir personel birimi oluşturulmakta ve uzman bir idareye geçişle beraber insan kaynakları yönetiminin alt işlevleri kendi içinde uyumlu bir birleşme haline getirilmektedir. Stratejik bütünleşme evresindeyse, işletmenin gelecekteki başarısı için insan kaynaklarının çok önemli bir rol oynadığı anlaşılmakta ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin başka işlevsel sahalarla birleşmesi sağlanmaktadır.

2.5. İnsan Kaynakları Biriminin ve İdarecilerinin Yeni Görevleri (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Görevler)

İnsan kaynakları birimi organizasyonda yeni faaliyetler başlatıp yeni düzenler inşa edebilir. Ancak insan kaynakları birimi aracı bir sınır birimidir ve bu birimin ana görevi insan kaynaklarıyla ilgili eylemleri gerçekleştirmektir. Fakat, insan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleşen değişimlere istinaden insan kaynakları uzmanları stratejik planlama evresinin bir ögesi olmaya ve stratejik planlamanın önemli noktalarını kavramaya başlamışlardır. Bu şartlar içinde kalarak insan kaynakları uzmanlarının uğraştığı işler klasik uygulamaların çok ilerisine geçmiştir.

Çağımızda insan kaynakları idarecileri, insan kaynakları stratejilerini örgütün stratejileriyle uyumlu hale getirmek için planlar yapmak ve kendi faaliyetlerine arka çıkmak amacıyla tepe idare içinde bulunmaktadır. Böylelikle örgütün planlarının hazırlanma evresine ve örgütün planlarıyla insan kaynakları planlarının birbiriyle uyumlu hale getirilip bir bütün olma evresine dahil olabileme şansları da yükselmektedir.

Burada Ulrich insan kaynaklarının ve insan kaynakları birimlerinin daha stratejik bir özellik elde edebilmesi için üstlenilmesi elzem olan dört ana görevi saptamıştır. Ulrich'e göre işletmenin maksimum seviyede başarıya ulaşabilmesi için insan kaynakları profesörleri birbiriyle tezat düşen bu görevleri dengede tutmalıdırlar (Becker & Huselid, 1999: 298). Çünkü insan kaynakları, işletmenin kıymetini ve önemini alıcılar, yatırımcılar ve personel için artırır.

Buysa (Mello, 2006: 159):

- 1) İnsan kaynakları biriminin stratejiyi eyleme geçirmede sınır idarecileri ve tepe idarecilerle senkron bir şekilde hareket etmesi,
- 2) İnsan kaynakları biriminin görevlerin örgütlenmesinde, tasarlanmasında ve kontrol edilmesinde ustalık göstermesi,
- 3) İnsan kaynakları biriminin, çalışanların işletmeye karşı sadakatlerini ve desteğini arttırmada çalışanlar için bir motivasyon sağlayıcı görevini üstlenmesi,

4) İnsan kaynakları biriminin işletmenin değişim sınırını daha da aşmak amacıyla kültürü ve evreleri biçimlendiren devamlı ilerlemelerin bir aracı olarak eylemde bulunmasıyla istenen sonuca ulaşılabilir.

Bu kapsamda klasik işlevsel görevlere daha az önem veren insan kaynakları işlevinin yeni görevleri: Stratejik partner/ortak, değişim aracı/ajanı, idari uzman ve çalışan destekçisi/şampiyonu olmaktır (Becker & Huselid, 1999: 298).

Bu görevler açıkça şöyle ifade edilebilir (Mello, 2006: 159-160):

Stratejik Partner/Ortak: İnsan kaynakları idarecisi ya da insan kaynakları uzmanı, örgüt stratejilerini faaliyete geçirme kabiliyetini ve arzusunu içinde bulundurursa, stratejik bir partner görevi üstlenebilir (Bingöl, 2006: 48). Tyson'a göre (1985) insan kaynakları uzmanları, örgütün fırsatlarını tarif etme, büyük resmi görebilme ve örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi amacıyla kendi görevlerini nasıl kullanabileceğini bilirler. Burada insan kaynakları uzmanları, yapmış olduğu işlerini tepe idareyle birleştirip uzun vadeli stratejik hedeflere katkı sağlayabilirler (Armstrong,2006: 83). Çünkü, stratejilerin etkili bir şekilde eyleme geçebilmesi için insan kaynakları idarecileri örgütün partneriymiş gibi davranması ve tepe idareyle beraber senkron bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Bu görevin altından kalkabilmek için de insan kaynakları idarecileri aşağıdaki şartları yerine getirebilmeli ve örgütün vermiş olduğu kararlarına destek çıkmalıdırlar (Bingöl, 2006: 48-49):

- 1) İnsan kaynaklarının bütün öğelerini düzgün bir biçimde açıklayabilmek,
- 2)Herhangi bir katkı sağlamayan insan kaynakları çalışmalarından kurtulmak,
- 3) Örgütü tamamıyla anlayabilmek,
- 4) İşletmeyle ilişkiler kurabilmek,
- 5) Esnekliği tolere edebilmek.

Yukarıda da görüldüğü gibi, İKY yöneticilerinin yaptıkları görev çerçevesinde yapılan tüm çalışmalar, insan kaynakları uzmanlarının yeni yetenekler

edinmesini mecbur kılar. Bu yetenekler insan kaynakları uzmanlarına farklarını ortaya koyup yeni ve farklı şeyler yaratmaları için şans verir (Mello, 2006: 159-160). İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması elzem olan özelliklerin neler olduğuna aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

Değişim Aracısı/Ajanı: İşletmelerin başarılı olabilmesi maksadıyla değişimin iyi bir şekilde idare edilmesi çok mühim bir konudur. Stratejiler içinde değişim bulundurur ve bu değişimler efektif olarak idare edilmezse, stratejilerin faaliyete geçmesinde birtakım aksaklıklar görülebilir. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt stratejisi ve stratejik değişim evreleriyle kaynaştırılmalı ve insan kaynakları uzmanları işletmede değişimin bir aracısıymış gibi davranmalıdır. Yani örgütü etkileyerek değişime yol açmalı hatta değişimin gerçekleşmesini de hızlandırmalıdır. İnsan kaynaklarıyla ilgili teşebbüslerde bulunurken insan kaynakları uzmanları değişimi idare etme hususunda şunlara dikkat etmelidirler (Armstrong, 2006: 84):

- 1) Yapılacak olan değişimlerden kimler etkilenecek?
- 2) Bu kişiler değişimlere karşı nasıl tepki verecekler?
- 3) Değişim uygulanırken ne tür engellerle/direnç karşılaşılacak ve bu dirençler nasıl bertaraf edilecek?
- 4) Değişimi gerçekleştirmek için hangi kaynaklara (insan kaynakları, para, zaman) ihtiyaç duyulacak?
- 5) Sınır idarecileri ve bunun dışındakiler değişimin aşamalarına nasıl katkı sağlayacak?
- 6) Değişimin hedef ve tesirleri, ilgili şahıslara ve makamlara nasıl haber edilecek?
- 7) Değişimin evreleri nasıl takip edilecek?
- 8) Değişimin sonuçları/tesirleri nasıl değerlendirilecek?

9) Değişimin sonuçlarının/tesirlerinin ölçülüp yorumlanabilmesi için hangi eylemlerde bulunulacak?

İnsan kaynakları uzmanları değişimi idare etme hususunda birtakım görevler üstlenmekte ve değişimden kimlerin nasıl ve ne kadar etkileneceğinden, değişimin çıktılarının nasıl yorumlanacağına kadar pek çok sayısız şartları dikkatlice değerlendirmelidirler.

İdari Uzman: İdari uzmanlık, farklı insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde idare edilmesini ifade eder ve bu şekilde fark ortaya konur (Bingöl, 2006: 49). Bu nedenle, insan kaynakları uzmanları ya da insan kaynakları birimlerinin ana görevlerinden birisi işletmede kendi idari uygulamalarını efektif olarak hayata geçirmektir (Mello, 2006: 159-160).

Çalışan Destekçisi/Şampiyonu: Çalışanların, görevlerine ve işletmelerine bağlı kalmadıkları boyunca muvaffakiyet sağlamaları çok zordur. Çalışanlarda sadakat ve bağlılık duygusunu arttırmak için onların dertlerine odaklanmak ve gereksinimlerini gidermek gerekecektir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanlarının ve insan kaynakları birimlerinin yeni görevlerinden biri de çalışanlara destek vermektir. İnsan kaynakları uzmanları çalışanların işletmeye sadakatini, bağlılığını ve işletmeyle alakadar olmalarını sağlamalıdır. Çalışanların sesini yetkililere duyurma, onların haklarını koruma, onlara arka çıkma ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutma bu çerçevede yüklenilen görevlerdir (Mello, 2006: 159-160).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları birimlerinin ve uzmanlarının işletmede stratejik bir partner şeklinde görmesini gerekli kılan yaklaşımdır. Örgütü stratejik bir partner olarak benimseme, insan kaynakları birimlerinin ve bu birimlerin idaresinden görevli tutulan uzmanların klasik görevleri haricinde yeni görevler yüklenmelerine yol açmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin değişim aracısı stratejik partner, çalışan şampiyonu ve idari uzman görevlerini özümsemesi ve bu görevleri birbiriyle dengede tutarak hayata geçirmesi istenmektedir.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Çalışanın bir işletmeye girip oradan ayrılıncaya kadar o işletmede yaşamış olduğu ve yüzleşmek zorunda kaldığı birtakım yönetsel uygulamalar, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları şeklinde adlandırılır. İnsan kaynakları işlevleri, pek çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekilde kategorize edilmiştir. Genel olarak insan kaynaklarının uğraş alanları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

2.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, eskiden ileriki zamanlarda işgücündeki arzın ve talebin ne olacağını belirli bir sistematik yapı içinde tespit edilmesi şeklinde ifade edilse de zamanımızdaki insan kaynakları yönetimi düşüncesinde artık, ileriki zamanlarda işgücündeki arzın ve talebin tespit edilmesi dışında doğru sayıda ve kalitede, en uygun zamanda dış çevresel ve iç çevreseldeki değişken unsur olan çeşitli faktörleri (sektör, piyasanın yapısı, bilgi teknolojisi, sağlıklı iletişimle haberleşme, çalışan değişimi ve devir hızı, işe gelme oranları vb.) takip ederek sürece bir hareketlilik katmak ve işletmenin etkili, etkin ve verimli bir idaresi sebebiyle lazım olan değişkenleri meydana getirme amacı yatar. Örgütteki öteki fonksiyonların başarılı bir şekilde yürütülmesi için bu fonksiyonun etkili bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2009: 128).

2.6.2. Personel Sağlama ve Seçme

İlk önce, halihazırda açık olan pozisyonlara yerleşmek için işletmenin içinden ve dışından çok sayıda başvuruda bulunan çalışan adayları arasından o iş ve pozisyon için en uygun özelliği taşıyan başvurular değerlendirilir. İş ve pozisyon için en uygun özellikleri bünyesinde barındıran adaylar tespit edildikten sonra uzun olmayan bir çalışan aday listesi oluşturulur ve listedeki bu adaylar çalışacakları pozisyonları ve işleriyle alakalı yazılı bir imtihana sokulurlar. Sınavda muvaffakiyet gösteren adaylara ise mülakat yapılır. Tüm bu süreçler ve referanslar gözden geçirildikten sonra o iş ve pozisyon için en uygun olan aday tespit edilir. İnsan kaynakları yönetimi bu işlevini en genel ve en temel şekliyle böyle yerine getirirse de burada esas hedef, doğru iş ve doğru pozisyona en uygun çalışana tam vaktinde yerleştirmektir.

Bunun tersi durumunda, işletmedeki çalışan-ış ilişkisi zarar göreceğinden işlerdeki verimliliğin düşmesi, uzlaşmazlıkların ve karışıklıkların yaşanması ve iş gücünün kaybedilmesi gibi pek çok olumsuz neticelerle karşılaşılacaktır (Fındıkçı, 2009: 171).

2.6.3. Personel Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi

İşletmeler ve çeşitli organizasyonlar hedeflerine varabilmek ve personeline teşvikte bulunmak için belirli bir ücret verirler. Buradaki esas önemli olan konu, örgütteki tüm personele adil bir şekilde ücretlerini taksim edebilmektir. İnsan kaynakları yönetimi, ücret politikasını belirleyebilmek için pek çok farklı yöntem ve analizler geliştirir. Kurumlarda tarafsız bir biçimde yani hakkaniyetle ücret politikasını hayata geçirmek fazlasıyla meşakkatli bir iştir. Ücretlendirmenin nasıl olacağını etkileyen unsurlardan birisi de performans değerlemesidir. Ücretlendirme ve ödüllendirme mekanizmasının önemli bileşenlerinden biri olan performans değerlemesi, işçinin ne yapacağını bazı sistemlerle önceden belirleyerek standart bir şekilde yine bazı sistemlerle ücreti ve personeli değerlendirmeyi amaçlar (Benligiray, 2001: 6).

2.6.4. Kariyer Planlama

Kariyer, personelin çalışma hayatı süresince içinde bulunduğu konumların toplamıdır. Çeşitli kaynaklarda çeşitli şekilde açıklansa da hemfikir olarak kariyerin devamlılık göstermesi ve gelişim neticesinde varılan konumu veya yol alınan mesafeyi belirtmesidir. Kariyer geliştirme ise, çalışanların daha sonraları gereksinim duyacakları özellik ve tecrübelerin kurumca temin edildiği bir yaklaşım ve çalışanların kariyerlerini nasıl sağlıklı bir şekilde idare edeceklerine yol göstermek maksadıyla işletmelerin uygulamalarda bulunduğu süreçlerin tamamından oluşmasıdır. Günümüz kariyer düşüncesine göre ise kariyer gelişimi, örgüt personelinin müşterek bir varlığıdır. En aşağıdan en tepeye kadar, işletme tüm konumlarına ve her personeline karşı yardımcı olarak onlarla iletişime geçmesi ve bu konuda herkesi desteklemesi kariyer planlamasının en temel ve en mühim ilkesidir (Şahinöz, 2006: 30).

2.6.5. İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirme

Eğitim, yapılacak olan işle alakalı bilgilerin ve sorumlulukların personelce daha basit şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla kurumların çaba sarf ederek plan yapmalarını tanımlar (Noe, 2018: 4). Bu ifadeye göre işletmeler, farklılaşan gereksinimlerine ve uygulamalarına göre personeline farklı türden eğitim uygulamalarında bulunarak bu gereksinimleri gidermeyi amaçlar. Kurumun amaçlarına ve gereksinimlerine göre insan kaynakları idarecileri eğitimi planlarlar. Diğer unsurlardaki gibi eğitimin tasarlanması da belirli süreçlerden geçerek uygulamalar dahilince meydana gelmektedir.

Eğitimin tasarlanma evresi kısaca yedi maddeden oluşmaktadır. İlki, yapılacak olan eğitimin gerçek anlamda gerekliliği ve eğer gerekliyse gerekliliğe göre ne tür bir eğitimin verileceği tespit edilir. İkinci basamak, personelin eğitimde uzmanlaşması için lazım olan teşvike ve temel yeteneklere erişmesi sağlanır. Üçüncü evre, öğrenmenin vuku bulabilmesi için gerekli olan şartların yerine getirilip uygun ve elverişli olan öğrenme ortamının yaratılmasıdır. Dördüncüsü ise, eğitim görenlerin eğitimde öğretilen bilgileri işlerinde hayata geçirmelerini sağlamaktır. Beşinci süreç, ölçüm planının yapılmasıdır. Altıncı aşama, öğrenmenin hedeflerine, nedenlerine, öğrenmenin ortamına ve şartlarına göre eğitim metodunun belirlenmesidir. Son ve yedinci evre olarak ise, hayata geçecek olan çizelge takip edilir ve uygulanan bu program değerlendirilir (Noe, 2018: 6).

Eğitim ve geliştirme için yapılan uygulamaların masraflı olması bazen çoğu uygulamaların yapılamamasına veya titiz bir şekilde yerine getirilememesine neden olmaktadır. Fakat, eğitim ve geliştirme için yapılan uygulamaların masrafı çok olmasıyla birlikte bu uygulamalar stratejik açıdan önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle, örgütlerin geleceğine yapmış olduğu önemli bir yatırımdır. Bu yüzden eğitim ve geliştirme uygulamaları her ne olursa olsun titizlikle yapılmalıdır, çünkü uygulanan veya uygulanamayan tüm etkinliklerin ve eğitimlerin neticeleri, personelin performanslarını etkilemektedir. Bunun sonucunda kurumun performansını da değiştirmektedir.

2.6.6. Performans Yönetimi

Performans yönetimi ifadesi, en aşağıdan en yukarıya kadar tüm personelin faaliyetlerinin, işlerinin, eksik ve iyi olduğu alanlarının ve yönlerinin incelenip değerlendirilmesidir (Fındıkçı, 2009: 297). Diğer insan kaynakları yönetimi unsurlarındaki gibi bu unsur da belirli bir evre içinde meydana gelmektedir. Bu evre şu şekildedir (Uyargil, 2013: 213):

- 1) Performansı tasarlama,
- 2) Performansın ölçütünü tespit etme,
- 3) Performansı inceleme,
- 4) Geri dönüt yapma,
- 5) Yön verme,
- 6) Sonucun değerlendirilmesi.

Yukarıdaki bu süreçler detaylandırılacak olunursa birinci basamak yani performansın tasarlanması, personelin performans amaçlarının tespit edilmesidir. Bu basamağın ardından, personelin amaçları için amaçlarından sapmadan performans ölçütlerinin tespit edilmesi yer alır. Ölçütler tespit edildikten sonra belli zamanlarda personelin performansı denetlenir ve personelin ne halde olduğu belirlenir. Amaçlanan performansla şimdiki performans arasındaki fark fazlaysa bunun sonuçları personele iletilir. Bu evrede personelle görüşülerek ona yol gösterilir. Aşamamın sonunda ise personelle ilgili karar verilip bir sonuca varılır.

Performans idaresinin evreleri belli bir hedef doğrultusunda cereyan etmektedir. Bu hedeflerse kısaca şöyledir (Uyargil, 2013: 215):

- 1) İşletmenin amaçlarıyla çalışanın amaçlarının uyumlu hale getirilmesi,
- 2) İşletmedeki her konum için lazım olan performans ölçütlerinin tespit edilmesi,

- 3) Personelin performansının hakkaniyetli bir şekilde vaktinde yorumlanması,
- 4) Performansın değerlendirilebilmesi için asgari müşterekte buluşulması,
- 5) Personelin başarılarının belirlenip mükafatlandırılması,
- 6) Örgütün zayıf ve güçlü yanlarının belirlenip açıklanması,
- 7) Geri bildirimle personele teşvikte bulunulması,
- 8) Eğitim ve kariyer planlama gibi konularda üst idareye lazım olan tüm bilginin sunulmasıdır.

2.6.7. Sosyal Haklar ve Sosyal Güvenlik

Sanayileşmenin ardından fabrikaların kurulması ve bunun sonucunda da toplam üretime olan gereksinimin artış göstermesiyle çalışana olan gereksinim de artmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin önemli olarak görüldüğü ve ilgilendiği çalışma alanları: İş ilişkileri, sendikalar ve sendikaların ilgili olduğu konular ve yürüttüğü faaliyetler olmuştur (Vural Akın, 2001: 105). Diğer yandan sosyal haklar ve sosyal güvenlik konusunun oluşabilmesi için bu faktörün içinde aşağıdaki maddelerin olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Dolgun, 2012: 221):

- 1) Çalışma sözleşmesine göre iş gören ve iş veren arasında güvenilir bir ilişkinin olması,
- 2) Çalışma sözleşmesine göre iş gören ve iş veren arasında üretim sonundaki gelirin maaş ve temettü şeklinde bölüştürülmesi,
- 3) Çalışma sözleşmesine göre çalışma şartlarının, çalışma ortamının ve kaidelerinin karşılıklı bir şekilde belirlenmesi,
- 4) Çalışma sözleşmesine göre kurulan bu ilişkilerin yasallaştırılması,
- 5) Çalışma sözleşmesine göre uyuşmama hallerinde sonucun uzlaşmama ve anlaşma evrelerini içermesi.

Çalışma ilişkilerinin sendika uygulamalarıyla ve yasal ilişkilerle ilintili olup bu şekilde devam ettirilmesi insan kaynakları yönetimine büyük bir sorumluluk yüklenmesine neden olmuş ve aynı zamanda da bu unsur, insan kaynakları yönetimini hem içsel hem de dışsal çevredeki ilişkileri süreçler içinde düzenleyen bir arabulucu haline getirmiştir.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Prensipler

Bu bölümde, verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik, katılımcılık, tarafsızlık, yeterlilik ve kariyer prensibi gibi konular işlenmiştir.

2.7.1. Verimlilik Prensipleri

Bir işletmenin başarısını etkileyen en önemli unsur kaliteli, etkin, verimli ve yaratıcı insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin birincil hedeflerinden birisi de insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmektir. İş gücündeki verimlilik prensibi, personelin bedensel ve fikrîsel kaynağından en yüksek oranda faydalanıp en yüksek seviyedeki iş hızına ulaşmayı ve bunun devamlılığını sağlamayı ifade etmektedir (Yüksel, 2007: 33-50).

Verimlilik denince akla gelen ilk şey daima en tepe noktaya varma, insan kaynağından maksimum seviyede faydalanmadır. Fakat günümüzde, insanın gücünü en fazla düzeyde kullanmak yerine en uygun düzeyde insan gücünden yararlanarak insan kaynağını bu şekilde üretime dahil etme düşüncesi hakimdir. İşletmeler bünyelerindeki verimlilik ve etkinlikten en uygun şekilde faydalanmak istiyorlarsa, doğru işi en doğru vakitte ve en doğru yerde yapmaları gerekmektedir.

Eğer işletmelerde verimlilik varsa aynı zamanda o işletme insan kaynağını da etkin bir şekilde idare ediyor demektir. Bütün işletmelerin en mühim müşterek hedeflerinden biri, üretime dahil olan insan kaynaklarının gücünden etkin ve verimli bir şekilde yararlanmaktır. Eğer bir hedefe varmak isteniyorsa dikkat edilmesi gereken en mühim husus, esas verimlilikte başarı sağlanması gerektiğidir (Yüksel, 2007: 33-50).

Verimlilik, işletmenin hedeflerine hizmet edecek olan etkin bir insan kaynakları yapısının inşa edilmesine olanak tanıyan kaidelerin ve faaliyetlerin toplamı şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye bölünmesidir. Yani üretilen tutarla üretim için kullanılan unsurların birbirlerine fiziksel olarak oranlanmasıdır. Bu tanıma göre, kurumun başarılı olabilmesi verimlilikteki başarısına bağlıdır. Yani bir işletmenin verimliliği ne kadar yüksekse başarısı da aynı oranda yüksektir.

İnsana özgü olan yaş cinsiyet, ırk medeni durum, dil, din, siyasi görüş, mental ve fiziksel rahatsızlık gibi hiçbir farklılık personelin herhangi bir işletmede çalışmak istemesine ve orada yükselmesine engel teşkil etmez. Verimlilik prensibinin esas amacı, personelin sadece bilgisine, tecrübesine, yeteneğine, donanımına ve başarısına bakarak çalışanları değerlendirmektir. Bu prensibin bir diğer mühim olan fonksiyonu ise, personelin bedensel ve zihinsel kaynağından etkin ve verimli bir biçimde optimum seviyede faydalanıp bu faydalanmayı devamlı arttırarak bu faydalanmanın devamlılığını sağlamaya çalışmaktır. Bir örgütte işe alınmadan, oryantasyon faaliyetlerine, teşvikten kariyere kadar bütün insan kaynakları uygulamalarında bu prensip baz alınmaktadır.

2.7.2. İnsancıl Davranış Prensibi

Türkiye'deki pek çok örgütün benimsediği düşünce ve esas önem verdiği konu, etkinlik ve verimliliği sağlayıp en yüksek geliri elde etmektir. Ancak, bu hususta uzun vadede başarı gösterilemez. Esas başarıya parasal hedeflerle sosyal ve insancıl hedefler birlikte uyum içinde yürütülürse ulaşılır, çünkü bunun sonucunda hem örgüt hem de personel kendi amaçlarına ulaşmış olacaktır. İnsan faktörüne örgütte hem bir araç hem de bir hedef gözüyle bakılmalıdır. İnsan hedef olarak değerlendirildiği zaman insanın düşüncelerine, hislerine ve tavsiyelerine de önem verilmiş olunur.

İşletmeler vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek istiyorsa ilk olarak personeline teşvikte bulunması gerekir. Bu noktada personelle insan ilişkileri önem arz etmektedir. Personelden maksimum verimi elde edebilmek için insan kaynakları

departmanı işletmenin isteklerini personele açık bir şekilde izah etmelidir. Güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, kararlarda personele söz hakkı tanımak, personelin yaşam standartlarını iyileştirmek ve çalışanın kendisini iyi tanımasını sağlamak işçiye moral veren unsurlardandır (Korkmaz & Keçecioğlu, 2014: 169).

2.7.3. Eşitlik Prensibi

İnsan kaynakları yönetiminin en geniş prensiplerindendir. Örgütte personel arasında ayrımcılık yapılmadan herkese aynı şekilde davranılmalıdır. İşe alımlarda, işe son vermelerde ve terfilerde de eşitlik prensibine dikkat edilmelidir. Personele yeteneğe dayalı birtakım testler yaparak performansları ölçülmeli ve buna göre personel değerlendirmesinde bulunulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 20).

Sürekli olarak değişen ve gelişen dünyayla birlikte insanlar özel yaşamlarında ve bilhassa iş hayatlarında eşitlik prensibine oldukça önem göstermeye başlamıştır. Eşitlikle alakalı iki fikir öne sürülmüştür (Güney, 2014: 36):

İlki; bir örgütte düşüncesi, deneyimi, kabiliyeti, donanımı ve kapasitesi her ne olursa olsun bütün personele aynı imkan ve şans tanınmalıdır, çünkü tüm personel örgüt için birer kazanç kaynağıdır. Eğer herkese aynı olanaklar sağlanmazsa er ya da geç örgüt kültürü bozulacaktır.

İkincisi; personel arasında sosyal eşitlik duygusunun depreşmesidir. Her personele insancıl bir şekilde yaklaşılmalıdır. Örgütte pozitif ayrımcılık yapmadan bütün personele hakları teslim edilmelidir.

2.7.4. Güvence Prensibi

Günümüzde bilhassa özel sektörlerin çeşitli iş kolunda faaliyet gösteren çalışanlar, kendi iş güvenliğini korumak için sendikalaşmaya ve sivil toplum gibi kuruluşlar oluşturup kendi aralarında örgütlenmeye gitmektedir. İş güvencesi, personelin bütün haklarını, konumlarını ve kariyerini tüm kötü durumlara karşı korumayı ifade eder. Personelin iş güvencesi ve hakları Türkiye yasasında iş kanunu tarafından korunmaktadır. Bu prensibe göre insan kaynakları yönetimi personelin her türlü hakkını koruyan ve karşılıklı onaylanan iş sözleşmesinin hükümlerine

uymalıdır. Bilhassa özel sektördeki bir personelin işine son verilecekse bu durum ona çok önceden bildirilmeli ve tazminatı yasalara uygun olarak hesaplanıp takdim edilmelidir. Özetle insan kaynakları yönetimi, personelin motivasyonunda süreklilik sağlamalı ve personelin gelecekle ilgili herhangi bir kaygısının ve olumsuz bir düşüncesinin olmaması için onlara haklarının korunacağını garantisini verip onların geleceklerini güvence altına almalıdır (Güney, 2014: 43).

2.7.5. Açıklık Prensibi

İşletmenin başarısını etkileyen önemli unsurlardan birisi de insan kaynakları yönetiminin benimsemiş olduğu açıklık prensibidir. İşletme amaçlarına ulaşmak için hangi yolu takip edeceğini belirler, fakat bu yeterli değildir aynı zamanda bunun faaliyete geçip herkesçe özümsemesini de sağlamalıdır bu da bütün çalışanın desteğini ve yardımını almakla olur bu desteğin ve yardımın alınabilmesi için de işletme açıklık politikasına dikkat etmelidir (Okakın, 2008: 20).

Personel işletmenin amaçları için bu konuda yazılı ve sözlü bir şekilde bilgilendirilmelidir. Bu nedenle işletme kendi içinde dergi, gazete, afiş, el kitabı, broşür, toplantı, eğitim gibi duyuruları kullanıp işletmeyle alakalı bilgileri herkese haber edebilir. Bu prensibin diğer hedefi ise, personeli alakadar eden iyi veya kötü istenilen her konudaki bilgiyi tam ve vaktinde personele arz edebilmektir.

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının başarılı olması ve gelişmesi personelin yardımıyla gerçekleşir bu da açıklık prensibinin varlığıyla sağlanır. Buna göre açıklık prensibi örgüt için önemli bir rol oynar diyebiliriz. İşletmede takip edilecek siyasetleri meydana getirmekle birlikte bunların faaliyete geçmesi de bütün çalışanların açıklık prensibinden yararlandıktan sonra işletmeye destek vermesiyle gerçekleşir. Açıklık prensibinin gerçekleşmesi yazılı veya sözlü bildirimlerle olur. Bilgilendirmede kullanılan araçlar bütün personel tarafından açık bir şekilde anlaşılabilir bir basitlikte olmalıdır (Yüksel, 2007: 36-44).

Kısacası işletmedeki çalışanlar örgütün hedeflerine, politikalarına, başarısına ve insan kaynakları yönetimine destek vermeye çalışır, ancak bu destek çalışanların

gerekli görülen konularda yazılı ve sözlü olarak çeşitli duyurularla açık bir şekilde bilgilendirilmesine bağlıdır.

2.7.6. Gizlilik Prensibi

Örgüt idaresinde, açıklık prensibinin özümseme uygulanması gizlilik prensibine tezatmış gibi dursa da bazı hususlar dışında bu prensibin örgüt içinde gerekli görülen yerlerde uygulanması sorun teşkil etmemektedir (Argon & Eren, 2004: 18-25).

AR-GE, muhasebe finans bölümleri, çalışanın özlük bilgileri ve ceza kayıtları gibi çalışanla ilgili olan şahsi tüm kayıtların ve örgütün özel bilgilerin gizli tutulması organizasyon için oldukça önem arz etmektedir. Bilhassa örgütlerin karar verme aşamasında önemli bir etkiye sahip olan uzun ve kısa vadeli planların, stratejilerin, izlenecek yolların, mühim bir ürünün içeriğinin ve formülünün, şifrelerin, yazılımların kısacası örgüt için çok büyük bir önem arz eden bilgilerin açığa çıkması örgütün hayatını riske atabilir bu nedenle de bu tür bilgilerin saklanması gayet tabii ve mecburidir.

Açıklık prensibi insan kaynakları yönetiminde genellikle özümseme ve hayata geçmesi için de önerilir, fakat iş tatbiki geldiğinde çelişkili bir durummuş gibi gözükabilir. Bununla birlikte, gizlilik prensibinin finans ve personel işler gibi bazı hususlarda sınırlı tutulması yani bu tür bilgilerin paylaşılmaması sadece sorumlu tutulan belirli üst yetkililer tarafından bilinmesi personelce normal görülebilir. İnsan kaynakları yönetimi, hangi tür konuların ne zamana kadar ne kadarının saklanması gerektiğini ve hangi tür konuların gizlenmesine gerek kalmadan personelle paylaşılması gerektiğini tam olarak bilmelidir. İşletmedeki bazı faaliyetlerden herkesin haberi olması gerekirken, insan kaynakları yönetimiyle alakalı olan bazı faaliyetlerin; personelin performans değerlendirme sonuçları, çalışanların ve personel adayların özlük bilgileri vb. tamamen saklı tutulması gerekmektedir. Gizlilik prensibi hem örgütte hem de örgüt dışında önemli bir rol üstlenmektedir, bilhassa rakip işletmelerin bilgi koparma amaçlarına karşı kurumu içerideki ve dışarıdaki köstebeklerden korur. Her örgüt kendine göre geliştirdiği tekniklerle alternatif

çözümler üretir. Fakat, bir örgüt için doğru kabul görülen bir şeyin diğer örgütlerde de aynı şekilde bunun uygun olarak görüleceği düşüncesinin yanlış olduğu belirtilmelidir (Kutal & Büyüksulu, 1996: 23-36).

Gizlilik prensibi açıklık prensibinden farklı olarak belli başlı departmanların görevleriyle alakalı bilgilerin sansürlenip paylaşılmasıdır. Bilhassa çalışanların ceza dosyaları, sicil kayıtları, disiplin suçları, şahsi bilgileri, performans sonuçları gibi bilgiler sadece kişinin kendisiyle paylaşılmalı ve bu bilgiler üçüncü şahıslara karşı korunmalıdır.

2.7.7. Katılımcılık Prensibi

Örgüt idaresinde personelin kararlara katılması, örgüte kendi istekleriyle destekte ve yardımda bulunması, müşteriye daha kaliteli ürün ve hizmetin sunulmasına, her türlü problemin daha kolay çözümlenmesine, örgüt içi yönetiminin daha düzgün hale gelmesine, müşterinin aldığı ürün ve hizmetten daha hoşnut olmasına, işletmenin devletle olan ilişkilerinin sağlam hale gelmesine, örgüt içi daha sağlıklı toplantıların yapılmasına, daha etkili iletişimin kurulup bilgilere daha hızlı ve kolay ulaşılmasına neden olur (Barutçugil, 2004b: 55-60).

Verilen kararlarda personelin de fikirlerine önem verilmesi güç ve yetkilerin belirli istek ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını önlerken daha açık ve hesap verilebilir bir idarenin oluşmasına destek olup aynı zamanda eski idarenin baştan inşa edilmesine de yardım etmektedir.

Tüm personelin karar mekanizmasına katılmasını sağlamak oldukça önemli bir prensiptir. Kararlara katılmak, problemlerin çözümüne dahil olmak, geliştirmek, iyileştirmek ve müşteri hoşnutluğunu sağlamak gibi konularda personelin tam ve koşulsuz yardımını almak için köklü ve geniş çaplı değişimlerin yaşanması gereklidir (Barutçugil, 2004b: 58-60).

Örgüt şemasında, işlerin tarifinde, ödevlerin ve yetkilerin dağılımında, idare edenle idare edilen arasındaki ilişkilerde değişimlerin yaşanması günümüz konusu haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işe alım sürecindeyken görev

üstlenebilecek, deneyimli, devamlı kendini iyi yönde geliştiren ve değiştiren personeli seçmeli ve bu sayede de personel katılımını en üst düzeye taşımalıdır.

2.7.8. Tarafsızlık Prensibi

Tarafsız olmak sosyal hayattaki ilişkileri düzenlemek için oldukça önemlidir, bununla birlikte bu prensip örgütler için de fazlasıyla önem arz etmektedir. Tarafsızlık ifadesi aynı zamanda yansızlık olarak da bilinir. Özel hayatta, iş hayatında ve bilhassa idareciler tarafından işe alımlarda ve işin devamlılığında da etkili bir şekilde uygulanması beklenen önemli ilkelerdendir.

İşe alımlardan sorumlu olan insan kaynakları yönetiminin her ne olursa olsun her daim yansız olması ve buna göre değerlendirmelerde bulunması gerekmektedir. İşe alımlardan sonra da her süreçlerde tarafsızlık prensibinin benimsenip etkin bir şekilde uygulanması örgütün güncel sistemlerinde devamlılığını koruyabilmesi açısından çok önemlidir. Çalışanlar arasında ayırım gözetilmeden insan kaynakları yönetimine yapılan her başvurunun yansız bir şekilde değerlendirilmesi ahlaki ve vicdani değerlerin sorumluluğundadır (Güney, 2014: 35).

2.7.9. Yeterlilik Prensibi

Yeterlilik prensibi başka adıyla uygunluk prensibi, insan kaynakları yönetiminin en mühim prensiplerindedir. Bu prensip, işletmenin amaçlarına varmasında önemli rol oynayacak olan personelin etkin, etkili ve verimli bir sistem içinde var edilebilmesi maksadıyla lazım olan kaidelerin ve faaliyetlerin tamamını ifade eder. Diğer bir ifadeyle, amaçlanan vazifenin yerine getirilebilmesi için o vazifeye uygun olan en maharetli bireylerin atanmasıdır (Güney, 2014: 37-38).

Yüklenilen vazifeyi en doğru ve en güzel biçimde başarıyla tamamlayabilme şeklinde tanımlanan bu prensibi daha basit ve daha kapsamlı tanımlarla ele alabiliriz. Basit manada her bir ayrı vazife için becerikli bireylerin seçilip vazifelere uygun şekilde atanmasıdır.

İşe alımlarda her bir çalışan adayının tespit edilen kriterlere uyuyorsa eşit bir şekilde iş başvurusunda bulunabilmesi, adaylar sözlü sınavda başarılı olsunlar veya

olmasınlar bu sürece dahil olan bütün başvuruların her şeyden haberdar edilmesi ve adayların göreve uygunluk kapasitesine göre sıralanarak işe alımların yapılması basit manada yeterlilikte eşitliği tabir eder (Yüksel, 2007: 22).

Daha kapsamlı manada ise, yukarda da tanımlandığı gibi etkin, etkili ve verimli bir personel yapısının oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir. Bu prensip hem işletmeye giriş sürecini hem de işe girdikten sonra da bu etkinliğin, etkililiğin ve verimliliğin devamlılığını sağlayan bütün uygulamaları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu prensiple örgütte ötekileştirmeye ve eşitsizliğe yol açabilecek her türlü olayı önceden engelleyip bertaraf etmeyi amaçlamaktadır (Yüksel, 2007: 23).

2.7.10. Kariyer Prensibi

En geniş ifadeyle yaşam boyunca sürececek olan bir meşgale şeklinde akıllarda beliren kariyer, insanın gençken geleceğe düzgün kararlar alarak ve mantıklı seçimler yaparak adımlar atması ve bunu yaşlanıp emekliliğe ayrılıncaya kadar sürdürmesi şeklinde açıklayabiliriz. Bu nedenle hayat meşgalesi şeklinde de isimlendirilir. Zamanla daha fazla itibar elde etmek, görev üstlenip yetkinlik kazanmak kariyerin amaçlarındandır (Canman, 2000: 20).

Her personel çalışma hayatı boyunca kendi alanında profesyonelliği sağlayıp başarılı olmak ister. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi, personeli işe aldıktan sonra onun deneyimini, kabiliyetini, donanımını, örgüt içindeki başarılarını değerlendirmeli ve sonuca göre de ücret ve terfilerle personeli mükafatlandırıp motive etmeli ve kariyer planlamasında bulunmalıdır. Yani kariyer herhangi bir işe girip orada sadece verilen görevi yapmak değildir. Çalışma hayatında personelin işiyle ilgili olan beklentilerini karşılayabilmek için işleriyle, görevleriyle ve pozisyonlarıyla alakalı personele eğitim verilmelidir. Böylelikle bilgisi ve kabiliyeti daha da pekişen personel kurumunun gelişmesine de katkı sağlamış olur. Kariyer bireye yönelik ve işe göre kariyer olmak üzere ikiye ayrılır. Şahsa yönelik kariyer, rütbe sistemi şeklinde de bilinir. Esas konu iş değil mühim olan o işi kimin yapacağıdır. İşe göre kariyer de konum, iş, sorumluluklar bütünü şeklinde ifade

edilir. Burada birey önceden tasarlanan ve bütçesi yapılmış kadroya göre işe seçilir. Bu kişiler işe alınmadan önce kadronun bütün özelliklerini bünyesinde taşımaktadır (Güney, 2014: 40).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ: SU VE KANALİZASYON İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bugün, kuruluşların başarılarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimin norm haline geldiği sürekli büyüyen ve gelişen küresel bir iş ortamında yaşamaktayız. Sanayi ve hükümet kuruluşları, İKY faaliyetleri sayesinde sürekli olarak değişen bir çevre ile örgütlerini uyumlu hale getirmek için çabalamaktadırlar. Kuruluşlar ve liderler, kitlesel pazarları ve maddi mülkleri etkin bir şekilde yönetmekten inovasyon, bilgi yönetimi ve insan kaynaklarına doğru daha stratejik önemdeki bu konulara çözüm bulabilmek adına evrilmektedirler. Değişimi yönetmek için birçok yaklaşım ve yöntem önerilmiştir, ancak değişime uğrayan organizasyonlar yapıları, sistemleri, stratejileri ve insan kaynakları bakımından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu nedenle çalışanın değişim yönetiminde başarılı olup kuruma başarı sağlaması için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir rolü vardır. Bu çalışmada, 20 büyük şehir belediyesi su ve kanalizasyon idaresi genel müdürlüğündeki çalışanın insan kaynakları uygulamalarına göre değişim yönetimine olan algısının incelenmesi hedeflenmiştir. Aynı zamanda, bu tezin bir diğer önemli yanı ve amacı, literatürde insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olduğu için bu çalışmanın sonuçları literatüre katkı sağlayıp ileride araştırmacılara rehberlik etmesidir.

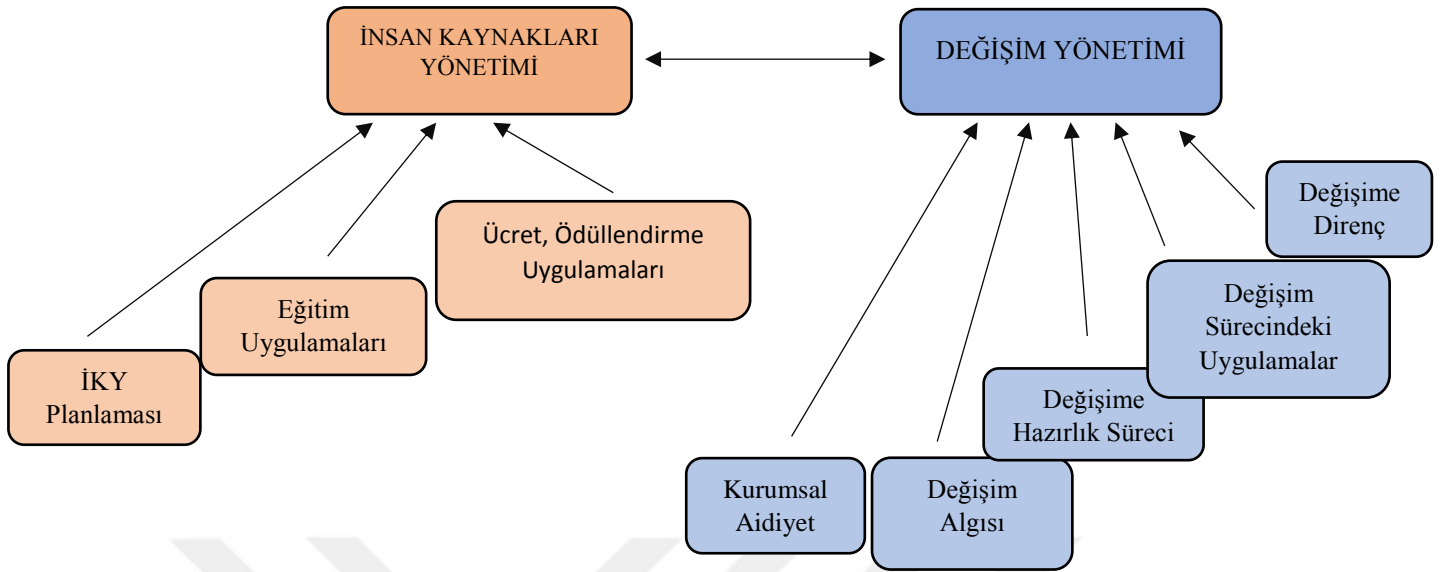
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Değişim Yönetimi Üzerine Etkisinin Ölçülmesi amacıyla Ankara, Konya, İzmir, Adana, Maraş, Ordu, Antalya, Aydın, İstanbul, Antep, Van, Trabzon, Mersin, Kayseri, Eskişehir, Muğla, Manisa, Malatya, Urfa, Diyarbakır olmak üzere toplam 20 büyük şehirde rastgele örneklem yöntemiyle su ve kanalizasyon işletmelerindeki toplam 390 çalışana %5 hata payı, %95 güven

düzeyi bağlamında yüz yüze ve telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Ana Kütle büyüklüğü ortalama 20.000 kişidir. Çalışmada iki anket ölçeği kullanılmıştır. Değişim yönetimi ölçeği; Şahinli (2023)'in doktora tezinden, değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi ölçeği ise, Kosa (2010)'nın doktora tezinden alınmıştır. Kosa (2010)' da bu değişim ve insan kaynakları ile ilgili ölçeklerini Akyüz (2001)'ün kitabından yararlanarak oluşturmuştur. Değişim yönetimi ölçeği; kurumsal aidiyet, değişim algısı, değişime hazırlık süreci, değişim sürecindeki uygulamalar, değişime direnç boyutlarını ölçmüştür; insan kaynakları yönetimi ölçeği ise, İKY planlaması, eğitim uygulamaları, ücret-ödüllendirme uygulamaları boyutlarını ölçmüştür. Bu sorular 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Uygulamada likert ölçeklendirme, çok olumsuzdan çok olumluya doğru sıralanmıştır. Buna göre (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) " Katılmıyorum", (3) " Kararsızım", (4) "Katılıyorum" ve (5) " Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Ölçeğin örneklem büyüklüğünü tespit etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin değeri hesaplanmış olup ölçeğin uygulanmış olduğu örneklem sayısının yeterli olduğu tespit edilmiştir. Evrendeki dağılım ise Barlett testi ile analiz edilmiştir. KMO ve Barlette testi sonuçlarına göre de kişilerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yapısını tespit etmek için de açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. SPSS 22 programıyla da bütün ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma çerçevesinde, betimsel analizler, basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri insan kaynakları yönetiminin örgütsel değişim yönetimi üzerine etkisinin ölçülmesi için uygulanmış olup sonuçlar değerlendirilerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, değişim yönetiminde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkinliği arasındaki ilişkiyi insan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutları olan planlama, eğitim uygulamaları, ücret ödüllendirme uygulamaları; değişim yönetimi ölçeği alt boyutları olan kurumsal aidiyet, değişim algısı, değişime hazırlık süreci, değişim sürecindeki uygulamalar ve değişime direnç çerçevesinde etkisinin olduğunu açıklamaktır.



Şekil 3.1.: Araştırma Modeli

Çalışmada geçen değişkenler arasındaki ilişki merak edildiği için aşağıdaki hipotezleri kurmak amaçlanmıştır. Buna göre, araştırmanın amacına uygun hazırlanmış hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁- Değişim yönetiminde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H₃- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının ücret-ödüllendirme fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının planlama fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅- Örgütteki İKY işlevlerinin (İK planlama, eğitim, ücretlendirme,) etkinliği ile değişim kültürünün benimsenmesi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆- Eğitim düzeyi değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7- Kurumda çalışma süresi ile değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizler yapılmadan önce ölçeğin uygulanmış olduğu örneklem sayısının yeterli olup olmadığının tespit edilmesi şarttır. Örneklem büyüklüğünü tespit etmek için Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez şeklinde kabul görür. Evrendeki dağılım ise Barlett testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin KMO katsayısı 0.50'nin üzerinde ve Barlett testi anlamlılık değeri de 0.00 olarak saptanmıştır. Bu durum, kişilerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koyar. Bu işlemlerden sonra ölçeğin faktör yapısını tespit etmek amacıyla, önce açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını tespit etmek amacıyla da döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix- Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Buradaki amaç, ölçekteki bir maddenin belli bir faktörde gösterilebilmesi için iki şartın sağlanması zorunluluğudur. Bu değerlerde, maddelerin gösterilecek faktördeki yükünün 0.35'in üstünde olması ve bu maddenin faktördeki yük değerinin diğer faktörlerdeki yük değerinden 0.10 kadar yüksek olması şartı aranır. Çalışmada yararlanılan her ölçek için de uygulanan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.50 üstünde ve Barlett anlamlılık katsayısı ise 0.00 şeklinde olduğu saptanmıştır.

Çalışmada, verilerin normal dağılım şartlarını sağlayıp sağlamadıklarına da bakılmıştır. **Araştırmada yararlanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları aşağıdaki 3.1. tabloda gösterilmiştir.** Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). *Sonuçlar incelendiğinde, puanların normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.*

3.1. Araştırmada Yararlanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları Tablosu

	Ölçek ve Boyutları	Basıklık	Çarpıklık
Değişim Yönetimi Ölçeği	Kurumsal aidiyet	-,031	-,702
	Değişim algısı	-,911	-,100
	Değişime hazırlık süreci	,925	-,799
	Değişim sürecindeki uygulamalar	1,384	-1,028
	Değişime direnç	-,183	-,682
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Planlaması	2,574	-1,215
	Eğitim Uygulamaları	2,164	-1,452
	Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	2,275	-1,390

Ölçekle ilgili ifadelerin her bir faktör için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları şu şekildedir: Değişim yönetimi ölçeği alt boyutu Faktör 1 (**kurumsal aidiyet**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-0,702 ve basıklık katsayısı-kurtosis -,031, faktör 2 (**Değişim algısı**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-0,100 ve basıklık katsayısı-kurtosis -0,911, faktör 3 (**Değişime hazırlık süreci**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-0,799 ve basıklık katsayısı-kurtosis=-0,925, faktör 4 (**Değişim sürecindeki uygulamalar**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,028 ve basıklık katsayısı-kurtosis=1,384 , faktör 5 (**Değişime direnç**) için çarpıklık katsayısı-skewness=0,682 ve basıklık katsayısı-kurtosis=-0,183'tür.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeği alt boyutu Faktör 1 (**Planlama**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,215 ve basıklık katsayısı-kurtosis 2,574, faktör 2 (**Eğitim Uygulamaları**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,452 ve basıklık katsayısı-kurtosis 2,164, ve faktör 3 (**Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları**) için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,390 ve basıklık katsayısı-kurtosis=2,275'tir. **Bu sonuçlara göre, ölçekle ilgili ifadelerin ortalamasının yaklaşık normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.**

Tablo 3.2. Ölçekte Yapılan Değişiklikler Tablosu

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz Türü
Değişim Yönetimi Ölçeği	28	4	Doğrulayıcı Faktör Analizi
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	29	2	Doğrulayıcı Faktör Analizi

SPSS 22 programıyla bütün ölçekler için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla oluşturulan ölçüm modellerinin faktör yükleri incelenmiş olup aynı ifadenin birkaç alt faktör altında toplanması sebebiyle Değişim Yönetimi Ölçeğinden 4 ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinden 2 olmak üzere toplamda 6 adet ifade ölçekten çıkartılmıştır.

5 alt boyuttan meydana gelen Değişim Yönetimi Ölçeğinde “Değişim algısı” alt boyuttan “Her Kuruluşta, Farklı Sebeplerle Değişim İhtiyacı Meydana Gelebilir” İfadesi, “Değişime Hazırlık Süreci” alt boyuttan “Değişim Planları Yapılırken Kurum Çalışanlarının da Görüşü alınmalıdır” ifadesi ve “Değişim Sürecindeki Uygulamalar” alt boyuttan “Kurum Çalışanlarının Değişime yönelik Desteğine En Çok Belli Aralıklarla Bilgilendirme ve Koordinasyon Toplantıları Düzenlenmesi ve Kurum Çalışanlarının Görüşlerini Alacak Farklı Yöntemler Geliştirilmesi Etki Etmektedir” ve “Kurumdaki Değişime Karşı Personelin Olumsuz Tepkisini Önlemekte, Değişim Sürecinde Personelin Önerilerini Dikkate Almak, Süreç Boyunca, Eğitim ve Bilgilendirme Maksatlı Toplantılar Düzenlemek, Personelin Endişelerini Gidererek Değişime İkna Edecek Çözümler Üretmek Etkilidir” İfadeleri çıkartılmıştır.

3 alt boyuttan oluşan İnsan Kaynağı Yönetimi Ölçeğinde “Planlama” alt boyuttan “Çalışanların Kurumda Değişime Yatkinliğinin Belirlenmesine Yönelik Çalışmalar Yapılmıştır” ve “Değişim Sürecinde Çalışanların Kuruma Güven ve Aidiyet Duygusu Yaratılmasına Yönelik Çalışmalar Yapılmalıdır” İfadeleri çıkartılmıştır.

Tablo 3.3. Değişim Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Yüklerinin Tablosu

	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı	
Kurumsal Aidiyet	1	,794	
	2	,850	
	3	,859	
	4	,718	
	5	,698	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %13,864		0,860
Değişim Algısı	7	,784	
	8	,768	
	9	Varyans Açıklama Yüzdesi %13,184	
Değişime hazırlık süreci	10	,623	
	11	,677	
	12	,734	
	13	,692	
	14	,614	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %12,015		0,774
Değişim sürecindeki uygulamalar	16	,401	
	17	,568	
	18	,635	
	19	,744	
	20	,725	
	21	,535	
	22	,628	
Varyans Açıklama Yüzdesi %10,674		0,778	
Değişime direnç	24	,845	
	25	,815	
	26	,674	
	27	,353	
	28	,480	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %7,637		0,791

KMO=0,836, Bartlett Testi-Ki-Kare: 3803,556, df: 276, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=57,373, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,874

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,353 ile 0,859 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 5 boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Faktörün toplam varyans değeri %57,373'tür. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki 3.4. tabloda gösterilmiştir. Güvenilirlik analizinde, 0-1 arasında olan

Cronbach's Alpha (α) katsayısı değerine göre; 0.00-0.40 arasında ölçeğin güvenilir olmadığı, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek seviyede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde ele alınmaktadır (Tavşancıl, 2005: 19). Sonuçlar değerlendirildiğinde, **ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,887 olarak saptandığı ve içsel tutarlılıklarının iyi olduğu anlaşılmaktadır.**

Tablo 3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Yüklerinin Tablosu

		Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı
İnsan Kaynakları Planlaması	1	,506	0,895
	2	,521	
	3	,749	
	4	,827	
	5	,773	
	6	,585	
	7	,638	
	8	,638	
	9	,695	
	10	,601	
	11	,678	
	12	,580	
	13	,563	
	14		
Eğitim Uygulamaları	15	,556	0,867
	16	,573	
	17	,549	
	18	,560	
	19	,553	
	20	,543	
	21	,600	
	22	,524	
	23	,547	
	24		
Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	25	,594	0,772
	26	,688	
	27	,807	
	28	,802	
	29	,450	
	30		

KMO=0,910, Bartlett Testi-Ki-Kare: 5731,148, df: 351, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=56,240, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,936

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,450 ile 0,827 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 3 boyutlu olduğu anlaşılmaktadır. Faktörün toplam varyans değeri %56,240'tır. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05

olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Yapılan çalışmaya göre, Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda yer almış olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ifade etmektedir. **Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları tabloda gösterilmiştir.** Güvenilirlik analizinde, 0-1 arasında değişen Cronbach's Alpha (α) katsayısı değerine göre; 0.00-0.40 arasında çıkan ölçeğin güvenilir olmadığı, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek seviyede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde ele alınmaktadır (Tavşancıl, 2005: 19). Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak için ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. **Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayı 0,936 olarak bulunmuştur. Buna göre Ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.** Araştırma çerçevesinde “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Değişim Yönetimi Üzerine Etkisinin” ölçülmesi amacıyla betimsel analizler, basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri uygulanmış olup sonuçlar değerlendirilerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.5. Çalışmanın Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim vb. genel bilgilerine ilişkin sorulara verdikleri cevapların frekans sayıları ve yüzdeler değeri aşağıdaki 3.5. tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri Tablosu

Katılımcıların Demografik Özellikleri		F	%
Cinsiyet	Erkek	303	77,7
	Kadın	87	22,3
	Toplam	390	100,0
Medeni Durum	Bekar	83	21,3
	Evli	307	78,7
	Toplam	390	100,0
Yaş	18-24 Yaş	3	,8
	25-34 Yaş	72	18,5
	35-44 Yaş	168	43,1
	45-54 Yaş	117	30,0
	55-64 Yaş	28	7,2

	65 Yaş ve Üzeri	2	,5
	Toplam	390	100,0
Eğitim Durumları	Lise ve altı mezunu	68	17,4
	Lisans mezunu	280	71,8
	Yüksek lisans mezunu	42	10,8
	Doktora mezunu	0	-
	Toplam	390	100,0

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdelerik değer

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılanların %77,7'si erkek, %22,3'ünün ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise; %0,8'i 18-24 yaş, %18,5'i 25-34 yaş, %43,1'i 35-44 yaş, %30,0'u 45-54 yaş, %7,2'si 55-64 yaş ve % 0,5'i 65 yaş ve üzeri olduğu saptanmaktadır. Katılımcıların eğitim dağılımı ise %17,4'ü lise ve altı mezunu, %71,8'i lisans, ve %10,8'i yüksek lisans mezunu oldukları saptanmıştır.

Tablo 3.6. Katılımcıların Şirket Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı Tablosu

Değişkenler	F	%	
Katılımcıların Unvanları	Sözleşmeli İşçi	78	20,0
	Kadrolu İşçi	70	17,9
	Memur	157	40,3
	Alt Düzey Yönetici	46	11,8
	Uzman	2	,5
	Orta Düzey Yönetici	28	7,2
	Üst Düzey Yönetici	9	2,3
İşletmede çalışma süreniz (yıl) (KURUM KIDEM)	6 ay-1 yıl	13	3,3
	1-3 yıl	39	10,0
	3-6 yıl	76	19,5
	6-9 yıl	86	22,1
	9-18 yıl	147	37,7
	18 yıl ve üzeri	29	7,4
Toplam Çalışma Hayatı Süresi (İŞ HAYATI KIDEM)	6 ay-1 yıl	3	,8
	1-3 yıl	19	4,9
	3-6 yıl	52	13,3
	6-9 yıl	61	15,6
	9-18 yıl	168	43,1

18 yıl ve üzeri	87	22,3
Toplam	390	100,0

Not: f: Frekans sayısı, %: Yüzdeler değeri

Katılımcıların örgütteki unvanlarına bakıldığında, %20'si sözleşmeli işçi, %17,9'u kadrolu işçi, %40,3'ü memur, %11,8'i Alt düzey yönetici, %0,5'i uzman, %7,2'si orta düzey yönetici ve %2,3'ü üst düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında, %3,3'ünün 6 ay-1 yıl, %10'nun 1-3 yıl, %19,5'i 3-6 yıl, %22,1'i 6-9 yıl, %37,7'si 9-18 yıl ve %7,4'ü 18 yıl ve üzeri süredir faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Katılımcıların toplam çalışma hayatı süreleri incelendiğinde, %0,8'inin 6 ay-1 yıl, %4,9'unun 1-3 yıl, %13,3'ü 3-6 yıl, %15,6'sı 6-9 yıl, %43,1'i 9-18 yıl ve %22,3'ü 18 yıl ve üzeri süredir faaliyette buldukları anlaşılmaktadır.

Uygulamada likert ölçeklendirme, çok olumsuzdan çok olumluya doğru sıralanmıştır. Buna göre (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum” ve (5) “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek sonuçları $5,00-1,00=4,00$ puanlık bir genişlik ifade ettiğinden bu değerin 5'e bölünmesi ile ölçek kesim noktaları için düzeyler saptanmıştır. Ölçekte bulunan beşli likert türü ölçek maddeleri, 1. Kesinlikle Katılmıyorum (1.00–1.80), 2. Katılmıyorum (1.81–2.60), 3. Kararsızım (2.61–3.40), 4. Katılıyorum (3.41–4.20), 5. Kesinlikle katılıyorum (4.21–5.00) şeklindedir. (Mazı, 2019: 23).

Tablo 3.7. Değişim Yönetimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler Tablosu

	N	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Kurumsal Aidiyet	1	390	1,00	5,00	3,87	1,02
	2	390	1,00	5,00	3,62	1,05
	3	390	1,00	5,00	3,23	1,37
	4	390	1,00	5,00	3,25	1,18
	5	390	1,00	5,00	3,89	0,87
Değişim Algısı	7	390	1,00	5,00	4,03	0,80
	8	390	1,00	5,00	3,85	1,01
Değişime hazırlık süreci	9	390	1,00	5,00	4,07	0,78
	10	390	1,00	5,00	4,14	0,86
	11	390	1,00	5,00	4,09	0,89
	12	390	1,00	5,00	3,85	1,07
	13	390	1,00	5,00	4,32	0,75

Değişim sürecindeki uygulamalar	15	390	1,00	5,00	4,09	0,93
	16	390	1,00	5,00	4,23	0,74
	17	390	1,00	5,00	4,07	0,87
	18	390	1,00	5,00	3,88	1,18
	19	390	1,00	5,00	3,65	1,23
	20	390	1,00	5,00	3,58	1,26
	21	390	1,00	5,00	4,02	0,96
Değişime direnç	24	390	1,00	5,00	3,87	0,89
	25	390	1,00	5,00	4,25	0,86
	26	390	1,00	5,00	3,87	1,02
	27	390	1,00	5,00	3,62	1,05
	28	390	1,00	5,00	3,23	1,37

Katılımcıların **Kurumsal Aidiyet alt boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,23-3,89 puan aralığında ve ‘orta- yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **Kurumsal Aidiyet Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, ilk sırada 3,89 ortalama puan ile “Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum” ifadesi yer alırken, 3,23 ortalama ile en az katılım “Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Değişime Hazırlık Süreci Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,85-4,32 puan aralığında ve ‘yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **Değişime Hazırlık Süreci Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, ilk sırada 4,32 ortalama puan ile “Kurumda değişim başlamadan önce kurum personeline, değişimin hedeflerine ve sürece yönelik bilgi verilmelidir” ifadesi yer alırken, 3,85 ortalama ile en az katılım “Kurumumda değişikliğe yol açan nedenleri anlıyor ve onaylıyorsam, değişime bakışım da olumlu olur” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Değişim Sürecindeki Uygulamalar Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ele alındığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,58-4,23 puan aralığında ve ‘yüksek ve çok yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **Değişim Sürecindeki Uygulamalar Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları

değerlendirildiğinde ilk sırada 4,23 ortalama puan ile “Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içinde bir birim kurulmalıdır” ifadesi yer alırken, 3,58 ortalama ile en az katılım “Değişim süreci içinde belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek, süreç içindeki gelişmeler gözden geçirilmelidir” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Değişime Direnç Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ele alındığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,23- 4,25 puan aralığında ve ‘orta ve çok yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **Değişime Direnç Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde ilk sırada 4,25 ortalama puan ile “Örgütsel değişimi yönetecek ekipte üst, orta ve alt düzey yöneticiler bulunmalıdır” ifadesi yer alırken, 3,23 ortalama ile en az katılım “Kurumdaki değişime karşı personelin olumsuz tepkisini önlemekte, değişim sürecinde personelin önerilerini dikkate almak, süreç boyunca, eğitim ve bilgilendirme maksatlı toplantılar düzenlemek, personelin endişelerini gidererek değişime ikna edecek çözümler üretmek etkilidir” ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.8. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine Ait Betimsel İstatistikler Tablosu

	N	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	
İnsan Kaynakları Planlaması	1	390	1,00	5,00	3,97	0,96	
	2	390	1,00	5,00	3,79	0,94	
	3	390	1,00	5,00	4,04	0,90	
	4	390	1,00	5,00	4,07	0,85	
	5	390	1,00	5,00	4,07	0,85	
	6	390	1,00	5,00	4,16	0,72	
	8	390	1,00	5,00	4,16	0,69	
	9	390	1,00	5,00	4,12	0,76	
	10	390	1,00	5,00	4,09	0,82	
	11	390	1,00	5,00	4,19	0,81	
	12	390	1,00	5,00	4,08	0,84	
	13	390	1,00	5,00	4,17	0,75	
	15	390	1,00	5,00	4,09	0,86	
	Eğitim Uygulamaları	16	390	1,00	5,00	4,21	0,75
		17	390	1,00	5,00	4,14	0,80
18		390	1,00	5,00	4,23	0,80	
19		390	1,00	5,00	4,28	0,68	
20		390	1,00	5,00	4,23	0,72	

	21	390	1,00	5,00	4,22	0,78
	22	390	1,00	5,00	3,72	1,10
	23	390	1,00	5,00	4,16	0,71
	24	390	1,00	5,00	4,16	0,81
	25	390	1,00	5,00	4,30	0,76
Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları	26	390	1,00	5,00	4,22	0,82
	27	390	1,00	5,00	4,28	0,82
	28	390	1,00	5,00	4,30	0,87
	29	390	1,00	5,00	4,47	0,70

Katılımcıların **İnsan Kaynakları Planlaması Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ele alındığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,79-4,19 puan aralığında ve ‘yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **İnsan Kaynakları Planlaması Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde ilk sırada 4,19 ortalama puan ile “Değişim sürecinde tüm çalışanların takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmalıdır” ifadesi yer alırken, 3,79 ortalama ile en az katılım “Değişim sürecinde çalışanlara değişimin gerekleri ve değişim süreçleri ayrıntılı raporlar şeklinde sunulmalıdır” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Eğitim Uygulamaları Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ele alındığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 3,72-4,28 puan aralığında ve ‘yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu saptanmıştır. **Eğitim Uygulamaları Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında ilk sırada 4,28 ortalama puan ile “Kurumda değişimin etkinliği için tüm personelin eğitimlere katılım imkânı sağlanmalıdır” ifadesi yer alırken, 3,72 ortalama ile en az katılım “İşletmede değişim sürecinde gerekli görüldüğünde rotasyona gidilmelidir” ifadesi yer almaktadır.

Katılımcıların **Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ele alındığında, katılımcıların ifadelerle verdikleri cevapların ortalamalarının 4,22-4,47 puan aralığında ve ‘yüksek’ ölçek değerlendirme aralığında olduğu görülmüştür. **Ücret, Ödüllendirme Uygulamaları Alt Boyutuna** ilişkin ifadelerle verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde ise ilk sırada 4,47 ortalama puan ile “Değişim sürecinde motivasyon amaçlı maddi

olmayan (takdir, terfi, transfer) ödüllendirme kriterleri kullanılmalıdır” ifadesi yer alırken, 4,22 ortalama ile en az katılım “Değişim sürecinde ücret politikaları çalışanları doyuma ulaştıracak şekilde tekrar düzenlenmelidir” ifadesi yer almaktadır.

İnsan Kaynaklarının Değişime Etkisi

Hipotezler

H₁- Değişim yönetiminde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.9. H1: Değişim Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Etkinliği Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	1,138	,200		5,683	,000	172,558	,000	
	İKY	,625	,048	,555	13,136	,000			,555

Not; $R^2 = ,308$; Düz $R^2 = 0,306$ $F_{(1,388)} = 172,558 p < .01$

R; Korelasyon katsayısı

Değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi işlevleri arasındaki ilişkilerin niteliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları değişim yönetimi ölçeği ile insan kaynakları yönetimi ölçeği arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. ($r(390) = ,555$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre H₁ hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani beraber değiştiklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin değişim yönetimi üzerine etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,388)} = 172,558 < .01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Değişim Yönetimi $= 1,138 + 0,625$ (insan kaynağı yönetimi) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2

değeri 0,306'dır. Bu değere göre, değişim yönetiminde %30,6'luk artış insan kaynakları yönetimine bağlıdır.

H₂- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Tablo. 3.10. H2: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Eğitim Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	1,641	,180		9,119	,000	139,814	,000	
	İKY(Eğitim)	,508	,043	,515	11,824	,000			,515

Not; $R^2=,265$; Düz $R^2=0,263$ $F_{(1,388)}=139,814<.01$

R; Korelasyon katsayısı

Değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi alt boyutu eğitim uygulamaları arasındaki ilişkilerin niteliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları değişim yönetimi ölçeği ile insan kaynakları yönetimi alt boyutu eğitim uygulamaları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. ($r(390)=,515$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H₂ hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani beraber değiştiklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutu eğitim uygulamalarının değişim yönetimi üzerine etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,388)}=139,814<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi değişim yönetimi = $1,641+0,508$ (insan kaynağı yönetimi alt boyutu eğitim uygulamaları) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,263'tür. Bu değere göre, değişim yönetiminde %26,3'lük artış insan kaynakları yönetimi alt boyutu eğitim uygulamalarına bağlıdır.

H₃- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının ücret-ödüllendirme fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 3.11. H3: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Ücret Ödüllendirme Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	2,194	,196		11,222	,000	64,441	,000	
	İKY(Ücret, Ödüllendirme)	,360	,045	,377	8,028	,000			,377

Not; $R^2 = ,142$; Düz $R^2 = 0,140$ $F_{(1,388)} = 64,441 < .01$

R; Korelasyon katsayısı

Değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi alt boyutu ücret ödüllendirme uygulamaları arasındaki ilişkilerin niteliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları değişim yönetimi ölçeği ile insan kaynakları yönetimi alt boyutu ücret ödüllendirme uygulamaları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. ($r(390) = ,377$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre H₃ hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani beraber değiştiklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutu ücret ödüllendirme uygulamalarının değişim yönetimi üzerine etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,388)} = 64,441 < .01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi değişim yönetimi = $2,194 + 0,360$ (İnsan kaynağı yönetimi alt boyutu ücret ödüllendirme uygulamaları) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri $0,140$ 'tür. Bu değere göre, değişim yönetiminde %14'lük artış insan kaynakları yönetimi alt boyutu ücret ödüllendirme uygulamalarına bağlıdır.

H4- Değişim yönetiminde insan kaynaklarının planlama fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 3.12. H4: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Planlama Fonksiyonları Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Anova		R
		B	Std. Error	Beta			F	Sig.	
1	(Constant)	1,463	,173		8,471	,000	178,490	,000	
	İKY(Planlama)	,561	,042	,561	13,360	,000			,561

Not; $R^2 = ,315$; Düz $R^2 = 0,313$ $F_{(1,388)} = 178,490 < .01$

R; Korelasyon katsayısı

Değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi alt boyutu planlama uygulamaları arasındaki ilişkilerin niteliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, değişim yönetimi ölçeği ile insan kaynakları yönetimi alt boyutu planlama uygulamaları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. ($r(390) = ,561$ $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre H_4 hipotezi kabul edilmiş ve değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani beraber değiştiklerini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutu planlama uygulamalarının değişim yönetimi üzerine etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,388)} = 178,490 < .01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi değişim yönetimi $= 1,463 + 0,561$ (insan kaynağı yönetimi alt boyutu planlama uygulamaları) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,313'tür. Bu değere göre, değişim yönetiminde %31,3'lük artış İnsan kaynakları yönetimi alt boyutu planlama uygulamalarına bağlıdır.

H₅- Örgütteki İKY işlevlerinin (İK planlama, eğitim, ücretlendirme,) etkinliği ile değişim kültürünün benimsenmesi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 3.13. H₅: Örgütteki İKY İşlevlerinin Etkinliği İle Değişim Kültürünün Benimsenmesi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		Collinearity Statistics		R
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	F	Sig.	
1	(Constant)	1,197	,198		6,053	,000			64,324	,000	,577
	Planlamatop	,390	,067	,391	5,832	,000	,385	2,598			
	Egitimuygtop	,184	,067	,186	2,758	,006	,379	2,641			
	Ücretödültop	,046	,050	,048	,916	,360	,629	1,589			

Not; $R^2 = ,333$; Düz $R^2 = 0,328$ $F_{(3,387)} = 64,324 < ,01$

R; Korelasyon katsayısı

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantının olup olmadığını kontrolü tolerance ve vif değerleri ile kontrol edilir. VIF değerinin 10'dan küçük olması ve tolerance değerinin 0,2'den büyük olması beklenir (Arsu, vd., 2015: 27). Çalışmaya ilişkin vif ve tolerance değerleri arzu edilen aralıkta olup çoklu bağlantı sorunu olmadığını ortaya koymaktadır.

Çoklu regresyon analizleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(3,387)} = 64,324 < ,01$). Düzeltilmiş R^2 Değeri 0,328'dir. Bu sonuç değişim yönetimindeki %32,8'lik varyans insan kaynakları yönetimi alt boyutları planlama, eğitim uygulaması ve ücret- ödüllendirme tarafından izah edilmektedir. Ancak tabloda beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiğinde değişim yönetimini izah etmede sadece ücret- ödüllendirme fonksiyonunun anlamlı bir katkısı olmadığı anlaşılmıştır ($B = 0,048$, $p > 0,05$). Planlama ($B = 0,391$, $p < 0,05$) ve eğitim ($B = 0,186$, $p < 0,05$) bağımsız değişkenlerinin anlamlı katkısı vardır.

H₆- Değişim Yönetimine Olan Bakış Açısı Eğitim Seviyesine Göre Değişiklik Göstermektedir

Tablo 3.14. H6: Eğitim Düzeyi Ve Değişim Yönetimi Arasındaki İlişiyi İnceleyen Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Eğitim	N	Ort.	SS	SD	F	P
Lise ve Altı	68	3,5628	,50867		5,576	,004
Üniversite	280	3,7757	,54076			
Yüksek Lisans	42	3,8835	,62856	2,287		
Toplam	390	3,7502	,55178			

Tek faktörlü varyans analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların değişim yönetimine bakış açıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(2,287)} = 5,576$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle eğitim durumlarına göre değişim yönetimine bakış açıları farklılık göstermektedir. H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15. H6: Farklılıkların Hangi İki Gruptan Kaynaklandığını Belirten Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları Tablosu

Eğitim	Lise ve Altı	Üniversite	Yüksek Lisans
Lise ve Altı		*	*
Üniversite	*		
Yüksek Lisans	*		

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını belirten çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında lise ve altı mezunu (Ort. = 3,56 ; SS. = .58), Üniversite mezunu (Ort. = 3,77 ; SS. = .54) ve Yüksek lisans mezunu (Ort. = 3,88 ; SS. = .62) arasında değişim yönetimine bakış açıları arasında farklılık olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça değişim yönetimine bakış açıları olumlu yöne doğru artış gerçekleştirmiştir.

H7- Kurumda çalışma süresi ile değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.16. H7: Kurumda Çalışma Süresi İle Değişim Yönetimi Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu

Meslek	N	Ort.	SS	SD	F	P
6 ay-1 yıl	13	3,8588	,56701			
1-3 yıl	39	3,9633	,48800			
3-6 yıl	76	3,6998	,50592			
6-9 yıl	86	3,6325	,50703	5,384	2,276	0,046
9-18 yıl	147	3,7738	,58405			
18 yıl ve üzeri	29	3,7761	,63441			
Toplam	390	3,7502	,55178			

Tek faktörlü varyans analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların değişim yönetimine bakış açıları, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{(5,384)} = 2,276$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle kurumda çalışma sürelerine göre değişim yönetimine bakış açıları farklılık göstermektedir. H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. H7: Farklılıkların Hangi İki Gruptan Kaynaklandığını Belirten Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları Tablosu

Meslek	6 ay-1 yıl	1-3 yıl	3-6 yıl	6-9 yıl	9-18 yıl	18 yıl ve üzeri
6 ay-1 yıl						
1-3 yıl				*		
3-6 yıl						
6-9 yıl		*				
9-18 yıl						
18 yıl ve üzeri						

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını ortaya koyan çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1-3 yıl (Ort. = 3,96 ; SS. = .48) ve 6-9 yıl (Ort. = 3,63; SS. = .50) arasında değişim yönetimine bakış açıları arasında farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yani kurumda daha az süre çalışanların kurumda daha uzun zamandır çalışanlara göre değişim yönetimine daha olumlu baktığı tespit edilmiştir.



TARTIŞMA

Şahin (2017)' in çalışmasındaki ana hedef, örgütsel değişimin personelin güven ve bağlılık seviyeleri üzerindeki etkisini incelemektir. Kütahya'daki bir maden işletmesinde çalışan beyaz ve mavi yakalı personel üzerinde araştırma yapılmıştır. Anketteki soruların ölçek geçerliliğinin ve güvenilirliğinin saptanması amacıyla önce doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ise güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ardından modeli meydana getiren hipotezlerin testi ise yapısal eşitlik modeliyle yapılmıştır. Çalışmanın sonunda, değişimin alt boyutlarından olan değişimin sıklığı ve değişim belirsizliği ile örgütsel güven arasında kısmi ilişki, planlanmış değişim ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Değişimde belirsizliğin yaşanması duygusal güveni olumsuz olarak etkilerken bilişsel güvenle arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Planlanmış değişim, bilişsel ve duygusal güveni olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal güven, değişimin sıklığından olumsuz olarak etkilenirken bilişsel güvenle değişim sıklığı arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanamamıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık bilişsel güvenden olumlu olarak etkilenirken duygusal bağlılıkla bilişsel güven arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal bağlılık duygusal güvenden olumlu olarak etkilenirken duygusal güvenin devam ve normatif bağlılıkla arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanamamıştır. Aynı zamanda çıkan sonuca göre, bilişsel ve duygusal güvenin değişim sıklığı ile duygusal bağlılık arasında ara değişken etkisinin yarattığı gözlenmiştir. Yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda ise, çalışan değişimden önce kendisine değişimle alakalı bilgilerin verilmesini isterken örgütte yapılacak değişimin nedenlerini anlamış olması değişime karşı bakışını olumlu olarak değiştirmeye yetmeyeceğini belirtmiştir.

Öztop (2014) yaptığı çalışmasında, kamudaki personelin örgütsel değişim yönetiminde yararlanılan uygulamalara karşı algısının değerlendirilmesi ve kamudaki değişim süreçleri üzerinde etkisi olabilecek uygulamaların saptanmasını hedeflemiştir. Bu nedenle, merkezi, yerel yönetim ve bağımsız idari otorite olarak farklı yapılarda bulunan 4 farklı kamu kurumlarında bir saha araştırması yapmıştır. Burada veri toplama araçlarından toplam 40 soruluk 5'li likert tipi ve çoktan seçmeli

anket uygulamıştır. Verilerin analizi SPSS 16 istatistik programıyla yapılmıştır. Çıkan analiz sonuçlarına göre, kurumdaki personelin farklı değişim yönetimi uygulamalarına göre örgütsel değişime karşı olan algısının değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Aynı zamanda, örgütteki değişim merkezli uygulamalarla birlikte, sahip olunan farklı demografik özelliklere, yaşanan önceki değişim tecrübelerine ve personelin örgütte bulunduğu konumuna göre de iş görenin değişim algısının değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre; cinsiyete göre değişime bakış farklılık göstermemektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe değişim algısı olumlu olarak etkilenmektedir. Gelir seviyesiyle örgütte gerçekleştirilecek değişimlere olan bakış açısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Daha önce yaşanan örgütsel değişim deneyimiyle örgütte gerçekleştirilecek değişimlere olan bakış açısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Yaşa göre değişime bakış negatif yönde farklılık göstermektedir. Örgütte çalışma süresiyle örgütte gerçekleştirilecek olan değişime bakış açısı arasında herhangi bir ilişki yoktur. Örgütteki pozisyonla örgütte yapılacak değişimlere bakış arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Sonuç olarak çalışanın değişim sürecinde uygulanacak olan uygulamalardan etkilenmesi ve buna göre değişime olan bakış açısı çalışanın bazı demografik yapısına ve işteki bazı kariyerine göre değişiklik göstermektedir. Yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda ise, eğitim seviyesi arttıkça değişim yönetimine karşı olumlu bakış açısının oluştuğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda kurumda daha az süre çalışanların kurumda daha uzun süre çalışanlara göre değişim yönetimine daha olumlu baktığı görülmüştür. Sonuca göre, örgütler kurumlarında değişim yaparken hangi değişim faaliyetlerini kime ve nasıl uygulayacaklarını iyi tespit etmeli çalışanın yapısını ve isteklerini iyi tanımalıdır.

Şahinli (2023), özel hastanelerde idari birimlerde çalışan personelin, örgütlerindeki liderlik tarzlarının, değişim yönetimi uygulamaların etkisinde, kurumsal iletişimin aracılık rolünü ölçmeyi hedeflemiştir. Avrupa Yakası'ndaki özel hastanelerin idari birimlerinde çalışan personel çalışmanın hedef evrenini oluşturmaktadır. Buna göre çalışmanın evrenini seçilmiş 22 ilçedeki 81 hastanenin idari biriminde çalışan 6968 personel meydana getirmektedir. Veriler toplandıktan sonra verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. SPSS 28.0 ve AMOS 24 programları verilerin analizi için kullanılmıştır. Skewness ve kurtosis analizleri de

verilerin normal dağılımına olan uygunluğunu saptamak için kullanılmıştır. Verilerin kriterleri sağladığı için ardından tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon, regresyon, Process Macro ve fark analizleri verilerin analizinde yararlanılmıştır. Verilerin güven düzeyi %95 olarak analiz edilmiş olup tespit edilen bulgular, değişim yönetimiyle katılımcı liderlik arasında anlamlı ve pozitif, otokratik liderlik ve serbestiyetçi liderlikle anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Değişim yönetimiyle kurumsal iletişim ve onun alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Katılımcı liderlikle kurumsal iletişim arasında anlamlı ve pozitif, otokratik liderlik ve serbestiyetçi liderlikle kurumsal iletişim arasında ise anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, değişim yönetimi uygulamalarının katılımcı liderlikten olumlu yönde etkilendiği ve bir aracı olarak ise kurumsal iletişimin bu etkilenmeyi daha da pekiştirdiği değişim yönetimi uygulamalarının otokratik ve serbestiyetçi liderlikten negatif olarak etkilendiği ve olumlu bir aracı olarak kurumsal iletişimin de bu etkiyi azalttığı görülmüştür. Yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda ise, çalışan kendisini kurumun bir parçası olarak görmekteyken fikirlerinin dikkate alınmadığını da belirtmiş ve kendilerinin takım çalışmasına teşvik edilmesini ve yapılan değişimlerde etkinliğin sağlanması için eğitimlere katılmayı istemiştir. Sonuç olarak değişimin başarılı olabilmesi amacıyla, yöneticiler, sağlıklı bir kurumsal iletişime önem vermeli ve değişim sürecinde çalışanını da değişime dahil etmeli, onların fikirlerine ve isteklerine önem verip değişimi birlikte idare etmelidirler.

Mohamed (2019), örgütlerde değişime direnç ve değişim yönetimi üzerine bir çalışma yapmıştır. Buradaki çalışma, biri Libya biri de Türk üniversitesi olmak üzere seçilmiş bu iki üniversitedeki idari ve akademik pozisyonda görev yapanları kapsamaktadır. Personelin değişime karşı olan direnç algıları ortaya konmuş ve değişimin idare edilmesinde etkili olan yöntemler karşılaştırmalı şekilde değerlendirilmiştir. 154 yönetici arasından 140 yönetici seçilerek kolay ve amaçlı örneklem yöntemiyle Libya Tobruk Üniversitesinde araştırma yapılmıştır. Ayrıca, 120 yönetici arasından 108 yönetici seçilerek Türkiye'deki Kastamonu Üniversitesinde de aynı yöntemle araştırma yapılmıştır. Anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Libya ve Türkiye şartları için anketin güvenilirliği ve geçerliliği

standart hale getirilmiştir. İdarecilerin değişime karşı olan direncinin sebepleri ve değişim yönetiminde etkili olan yöntemler beşli likert ölçeği ile belirlenmiştir. Toplanan verilerin analizi SPSS 21 programıyla yapılmıştır. Güvenilirlik ve gerçeklik, Pearson korelasyon, regresyon analizi ve bağımsız örneklem T-testi ile analizler ortaya konmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda, değişimle ilgili herhangi bir planlamanın yokluğu Libya'daki personelin değişime karşı direnç göstermesinin en mühim sebebi, yönetim ve personel arasındaki iletişimin zayıf olması ise Türkiye'deki personelin değişime karşı dirençte bulunmasının en önemli sebebi olarak saptanmıştır. Bulunan bulgular sonucunda, değişime karşı hazır olmanın değişime karşı direnci yenmede hem Libya hem de Türkiye için çok mühim bir yol olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda bu çalışma, Libya ve Türkiye'nin idari yöntemlerinde ve örgütsel değişimin nedenlerinde istatistiki açıdan farklılıkların yaşandığını doğrulamaktadır. Sonuç olarak, değişime karşı direncin en mühim sebepleri arasındaki ilk madde her örgütte hatta her farklı ülkenin örgütünde farklılık gösterebilmektedir. Bundan ötürü çıkan sonuca göre, örgütler kendi kültür yapısına ve personelinin yapısına göre bir değişim yönetimi süreci uygulamalıdır. Ama yine de yönetim ve çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı ve güçlü olması aynı zamanda değişimin belli bir plan dahilinde yapılması değişime karşı direnci elimine eden en önemli husustur. Yapmış olduğumuz araştırmanın sonucuna göre ise, çalışanlar değişim sürecinde yaşanan sorunların kendilerine iletilmesini ve bu sorunun çözüme kavuşması için kurumda bir birimin kurulmasını ve örgütsel değişimi yönetmek için kurulan ekipte üst, orta ve alt düzeyden yöneticilerin olmasını isteyip bu durumu gerekli görürken değişim süreci boyunca belli aralıklarla eğitim ve bilgilendirmek için büyük toplantıların yapılmasına ihtiyaç duymamışlar ve kendilerine sık sık değişim neden ve süreçleri hakkında raporlar verilmesine önem vermemişlerdir. Aynı zamanda araştırmamızın sonucuna göre, İKY'nin alt boyutu olan planlama uygulamaları ile değişim yönetimi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani değişim yönetiminde meydana gelebilecek artışın İKY'nin alt boyutu olan planlama uygulamalarına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

Kosa (2010) çalışmasında, toplam kalite yönetimine geçen işletmelerde toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi ve uygulanabilir olması için örgüt

kültürünün değişmesinde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve rolünü saptamayı hedeflemiştir. Çalışmanın yöntemi anket yoluyla örgütteki üst düzey yöneticiler ve İKY ile yüz yüze görüşülerek yapılmış olup veriler 60 örgütten elde edilmiştir ve 131 geçerli ankete ulaşılmıştır. Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formundaki örgüt kültürüyle ilgili ölçekler, Toprak (2007)' in doktora tezinden, değişim ve insan kaynakları ile ilgili ölçekler ise Akyüz (2001)' ün kitabından yararlanılarak oluşturulmuştur. Faktör, geçerlilik-güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri sayesinde analizler değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, seçilen örgütlerde toplam kalite yönetim anlayışına göre kalite yönetim sistemlerini uyguladıkları, TKY ve insana önem veren bir örgüt kültürünü benimsemiş örgütlerde planlama, eğitim ve performans yönetimi gibi İKY uygulamalarına önem verdikleri tespit edilmiştir. Fakat yapılan korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına göre, ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının toplam kalite yönetimi evresinde etkili olarak yürütülemediği görülmüştür. Bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonucunda da İKY işlevlerinden planlama, eğitim, ücretlendirme ve ödüllendirmenin değişim yönetimini olumlu yönde etkilediği, fakat ücret ve ödüllendirmenin tek başına değişim yönetimini olumlu yönde etkileyemeyeceği tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanlar, sadece ücret politikalarının yeniden kendi lehlerine düzenlenmesini yeterli bulmamış aynı zamanda değişim sürecinde kendilerine maddi olmayan ödüllendirmelerin de yapılmasını istemişlerdir.

Oysaki, değişim sürecinin başarılı bir şekilde işleyip örgütte toplam kalite anlayışının benimsenebilmesi açısından ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Aynı zamanda sadece maddesel anlamda olan ücret ve ödüllendirmenin dışındaki, başarıyı takdir ederek onların motivasyonunu arttırmak ve maddi-manevi açıdan onları ödüllendirmelerde bulunmak da örgütün hedeflediği noktaya varmasında yardımcı olan unsurlardandır.

Etkin ve güncel yapıya adapte olmuş yeni bir İKY uygulamaları sayesinde motive edilen, eğitim dahil tüm ihtiyaçları giderilen, kararlara katılımı sağlanan, adil değerlendirilen, sağlıklı bir iletişimle bilgilendirilen her personel, kurumyla birlikte

kalite kùltürünü benimseyerek ortak bir örgüt oluşturmak ve örgütün hedefleri için çalışacaktır. İKY, aynı zamanda çalışanların yeni örgüt kùltürünü benimsemesinde de yardımcı olacaktır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Tablo 3.18. Hipotezlerin Red/Kabul Tablosu

H1: Değişim Yönetiminde, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Etkinliği Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır	KABUL
H2: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Eğitim Fonksiyonları Arasında Anlamli ve Olumlu Bir İlişki Vardır	KABUL
H3: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Ücret-Ödüllendirme Fonksiyonları Arasında Olumlu Bir İlişki Vardır	KABUL
H4: Değişim Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Planlama Fonksiyonları Arasında Anlamli ve Olumlu Bir İlişki Vardır	KABUL
H5: Örgütteki İKY İşlevlerinin (İK Planlama, Eğitim, Ücretlendirme) Etkinliği ile Değişim Kültürünün Benimsenmesi Arasında Olumlu Bir İlişki Vardır	KABUL
H6: Değişim Yönetimine Olan Bakış Açısı Eğitim Seviyesine Göre Değişiklik Göstermektedir	KABUL
H7: Kurumda Çalışma Süresi ile Değişim Yönetimi Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır	KABUL

Yapılan bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin örgütsel değişim yönetimi üzerine etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerinin araştırılarak literatürdeki benzer çalışmalar ile çıkan sonucun karşılaştırılması neticesinde literatüre katkısı, oluşturulan hipotezlerin çıktıklarıyla desteklenmiştir. Konunun amacına uygun hazırlanan değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin etkinliği arasındaki ilişkiyi inceleyen bu hipotezler çerçevesinde insan kaynakları eğitim fonksiyonları, İK'nin ücret-ödüllendirme fonksiyonları, İK'nin planlama fonksiyonları, örgütteki İKY işlevlerinin etkinliği (İK planlama, eğitim, ücretlendirme) ile değişim kültürünün benimsenmesi arasındaki ilişki, eğitim düzeyi değişim yönetimi arasındaki ilişki ve kurumda çalışma süresi ile değişim yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı bir yapıya sahipliği incelenmiştir. Değişim yönetimi ölçeği ile İKY ölçeği arasında basit korelasyon vasıtasıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. H1 hipotezi kabul edilmiş her iki değişken arasında birbirlerini etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yani değişim yönetiminde ortaya çıkacak bir artış İKY'ye bağlı olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu sonuca İKY'nin değişim yönetimine olan etkisini incelemek için yapılmış olan basit doğrusal regresyon analiziyle ulaşılmıştır.

Değişim yönetiminde İK'nin eğitim fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin tespiti için basit korelasyondan faydalanılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmış olup H2 hipotezi kabul görmüştür. Basit doğrusal regresyon analizi ile de İKY'nin alt boyutu olan eğitim uygulamasının değişim yönetimi üzerindeki etkisi test edilmiş; buna göre değişim yönetiminde meydana gelen artışın İKY'nin alt boyutu olan eğitim uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Değişim yönetiminde İK'nin ücret- ödüllendirme fonksiyonları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkisi vardır. H3 hipotezi yapılan basit korelasyon ile kabul edilmiştir. Değişim yönetimi üzerinde İKY'nin alt boyutu olan ücretlendirme-ödüllendirme uygulamalarının etkilerini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuca göre, değişim yönetimindeki artışların İKY'nin alt boyutu olan ücret ödüllendirme uygulamalarına bağlı olduğu saptanmıştır.

H4 hipotezinde İKY'nin alt boyutu olan planlama uygulamaları hakkında değişim yönetimiyle alakalı anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmiş değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu açıklanmıştır. İKY'nin alt boyutu olan planlama uygulamalarının değişim yönetimi üzerinde etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış buna göre değişim yönetiminde meydana gelebilecek artışın İKY'nin alt boyutu olan planlama uygulamalarına bağlı olduğu anlaşılmıştır.

H5 hipotezinde değişim kültürünün benimsenmesi ile örgütteki İKY işlevlerinin (İKY planlama, eğitim, ücretlendirme) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çoklu regresyon analizinde, tolerance ve vif değerlerinin kontrol edilmesi sayesinde değişkenler arasındaki çoklu bağlantıda sorun olmadığı anlaşılmıştır. Çoklu regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur. İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretlendirme, ödüllendirme) olumlu yönde etkilediği kabul edilmiştir. İKY işlevlerinde ücret ve ödüllendirmenin tek başına değişim yönetimini olumlu yönde etkileyemeyeceği kabul edilmiştir.

Eğitim durumlarına göre değişim yönetimine bakış açısı yapılan tek faktörlü varyans analizine göre anlamlı bulunmuştur. Yani kişinin eğitimine göre değişim yönetimine olan bakış açısı farklılaşmaktadır. Bu nedenle H6 hipotezi kabul görmüştür. Yapılan çoklu karşılaştırma Tukey testi ile de kişilerin eğitim durumu tespit edilmiş ve eğitim seviyesi arttıkça değişim yönetimine karşı olumlu bakış açısının oluştuğu görülmüştür.

Personelin kurumda çalışma süresine göre değişim yönetimine olan bakış açısı tek faktörlü varyans analiziyle ortaya konmuş olup anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle H7 hipotezi kabul edilmiştir. Yani kişinin örgütte kaldığı süreye göre değişim yönetimine olan bakış açısı değişmektedir. Çoklu karşılaştırma Tukey testine göre de farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir ve kurumda daha az süre çalışanların kurumda daha uzun zamandır çalışanlara göre değişim yönetimine daha olumlu baktığı tespit edilmiştir.

Başarılı değişim yönetimi günümüzde tüm örgütler için önemli bir konudur ve ekonomik krizler sırasında örgütsel değişimin başarılı bir şekilde nasıl sağlanacağı birçok örgüt tarafından sorulmaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel değişimin uygulanmasında değişimi yönetmek için farklı tanımlar ve yöntemler önerilmiş bununla birlikte, kuruluşların değişim girişimlerinde hala düşük başarı gösterdiği görülmüştür. Literatür taraması göz önüne alınıp aynı zamanda 20 büyük şehir belediyesi su ve kanalizasyon idaresi genel müdürlüğünde yaptığımız çalışmanın sonuçlarından da yola çıkarak bu başarısızlık durumunun önüne geçmek için;

- 1) Değişimi yönlendirmek ve değişimin önündeki yıkıcı engelleri en aza indirmek ve aynı zamanda değişikliğin sonuçlarını ele alabilmek amacıyla sistematik ve yapıcı bir şekilde entegre olmuş bir İK yönetim yaklaşımına ihtiyaç vardır.
- 2) Örgütün değişimlerdeki başarı olasılığını arttırmak amacıyla neler yapması, yanlış giden durumun ne olduğunu saptaması, hangi faktörlerin değişimde başarı olasılığını arttırmada yeterli olabileceğini bulmak için sürekli bir araştırma içinde olması gerekir ve organizasyonel değişim için geçerli bir çerçeve inşa etmesi gerekir.
- 3) Bu nedenle yöneticilerin ve mentörlerin, değişen çevreye en iyi şekilde uyum sağlamak için değişim stratejilerinin nasıl olması gerektiğini gösteren iyi bir değişim yöntemine sahip olması gerekir.
- 4) Yöneticiler her değişim durumuna özel farklı değişim yöntemleri benimsemelidir çünkü, uygulanmak istenen tek tip değişim yöntemleri örgüt içinde sıklıkla başarısız bir değişimle sonuçlanır bunun nedeni ise, tek tip değişim yönteminin gerçekleştirilecek çok farklı değişim durumlarını kapsamamasıdır.
- 5) Bu sebeple örgüt, farklı yöntemleri bütünleştiren, gerekli sınıflandırmaları yapan geniş ve kapsamlı bir çerçeveli değişim yönetimini benimsemelidir.
- 6) Aynı zamanda örgüt içinde herhangi bir değişiklik eyleminin tüm organizasyonu etkileyen bir zincirleme reaksiyonu yarattığı unutulmamalıdır.

- 7) Bu nedenle, yöneticiler, kurumsal politikaları ve çevreyi hızlı bir şekilde gözden geçirmeleri ve organizasyonda amaçlanan değişiklikler için sabırla iyileştirmeler yapmaları ve bu önerilen değişikliklerin organizasyondaki tüm üyeler tarafından kabul edilip taahhüt edilmesini sağlamalıdır.
- 8) Son olarak yapılan literatür ve yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; değişim süreci boyunca uygulanan liderlik davranışları, değişimin gerekli yerde ve uygun zamanda yapılması ve personelin değişimle ilgili konularda bilgilendirilmesi, değişim esnasında çalışanların yapısının göz önünde bulundurulması, İKY'nin personeline adil uygulamalarda bulunması, etik değerlerin benimsenmesini sağlaması, ücret ve ödüllendirmenin yanında bir de personeli eğitmek ve geliştirmek için politikalarda bulunması, onları takdir etmesi, onların kararlara katılımını sağlaması ve uygulamalarını güncelleyerek belli bir plan dahilinde yapması çalışanın örgütsel güvenini, işletmenin değişiminde ve performansında başarılı olabildiğini, çalışanın örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Görüldüğü gibi bu durum insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri ile yakından ilişkilidir, çünkü insan kaynakları yönetiminin organizasyonel değişime ve örgütün performansına olası katkıları vardır. Genel olarak bir organizasyonun stratejik hedefleri için geçerli olan, aynı zamanda organizasyonel değişimin hedefleri için de geçerlidir bu nedenle, başarılı bir insan kaynakları yönetimi devamında çalışanların yetkinlik ve becerileriyle örgütsel değişim süreçlerine yapabilecekleri benzersiz katkıyı ve doğal olarak örgütün sürdürülebilir rekabeti elde etme ve bu durumu elde tutma şansını doğurur. Her açıdan karmaşık bir yapıya sahip olan insan potansiyelini yönetmek ve stratejik olarak insanı istenen bir yöne yönlendirmek son derece zordur çünkü, yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, sosyal geçmiş, eğitim, fiziksel ve psikolojik durumlar gibi demografik, fiziksel ve psikolojik özellikler, çalışanların beceri ve yetkinliklerine müdahale eden farklı türden rasyonel ve rasyonel olmayan düşünceleri ve dürtüleri ortaya çıkarır bu nedenle, insanların beceri ve yetkinliklerine başvurmak, insanların karmaşıklığına başvurmak anlamına gelir bu açıdan, İK yöneticilerine de örgütsel değişimde oldukça zorlu bir görev düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Afonja, S., & Pearce, T. O. (1986). *Social Change in Nigeria*. London: Longman.
- Aksoy, S. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, Ö.F. (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altan, S. (2018). Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th edition*. London: Kogan Page.
- Arsu, Ş., vd. (2015). Örgüt Stratejilerinin Yönetim Muhasebesi Uygulamaları ile İlişkisi: Kapadokya Bölgesi Otelleri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 17-31.
- Augustine, N. R. (1999). *Change "Reshaping an Industry"*. Boston: Harvard Business Review.
- Aydın, V. (1973). *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*. İstanbul: SBF Yayınları.
- Bakır, C. (2012). Maliye Bürokrasisinde Örgütsel Değişim ve Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı'nın Kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(2), 81-102.
- Balyer, A., & Kural, S. (2018). Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Yaşanan Değişimlerdeki Roller ve Bu Değişimlere Uyumluları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 63-80.
- Barutçu, E. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barutçugil, İ. (2004a). *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004b). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions, Managing Complex Change, 2nd edition*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Benligiray, S. (2001). İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-34.
- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Perseus Books Groups.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayımları Dağıtım Ltd.
- Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. *Social Research*, 32(3), 239-255.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (1998). *An Experiential Approach to Organization Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Buğra, A. (1997). *Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Callahan, R. E., Fleenor, P., & Knudson, H. R. (1986). *Understanding Organizational Behavior, A Managerial Viewpoint*. USA: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı. Ankara: Yargı Yayın Basım Dağıtım.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(51), 32-42.
- Crabb, A. W. (2014). Business Growth versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 66-76.
- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalışkan, A., & Kater, S. F. (2020). Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 170-198.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 110-119.
- Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayın.
- Davis, K. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8th edition. New York: McGraw-Hill Inc.

- Demirgil, Z., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Demirkan, M. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Dicle, Ü., & Dicle, A. (1973). Örgütsel Değişim. *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 667-699.
- Dinçer, Ö. (1985). Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım: Organizasyon Sistemini ve Problemlerini Teşhis. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, İstanbul, 2(2), 7-15.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Drucker, P. (2012). *Management Challenges for the 21st Century*. London: Routledge.
- Duck, J. D. (1999). *Change and Change Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Dural, E.Y. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya'da İşe Alma Yöntemleri ile Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Durmaz, Y., Düşün, Z. D., & Demir, B. (2016). Theoretical Approach to Organizational Change Management. *International Journal of Social Science and Business*, 1(1), 46-52.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., İlsev, A., & Camgöz, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi -Psikolojik Bir Yaklaşım*, 1. Baskı. Ankara: Academy Plus Yayınevi.

- Ersoy, T. (1993). Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 4(16), 41-47.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior & Social Issues*, 13(2), 89-106.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management, 2nd edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodgetts, R. M. (1979). *Management : Theory, Process and Practice, 2nd edition*. Mishawaka: Saunders Publisher.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hussey, D. E. (1995). *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Jansen, K. J. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 54-76.
- Johnson, J. K., & Sollecito, W. A. (2020). *Continuous Quality Improvement in Health Care, 5th edition*. ABD: Jones & Bartlett Learning.
- Karaer, T. (1990). Örgütlerde Değişime Karşı Direnç. *MPM Verimlilik Dergisi*, (4), 140.
- Karavai, A. (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, 2. Baskı*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Kliem, R. L., & Ludin, I. S. (1992). *The People Side of Project Management*. England: Gower Publishing Company.
- Knowles, H. P., & Saxberg, B. O. (1988). Organizational Leadership of Planned and Unplanned Change: A Systems Approach to Organizational Viability. *Futures*, 20(3), 252-265.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş Yaklaşımlar, 7. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kongar, E. (1981). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği, 2. Baskı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Korkmaz, A. Ç., & Keçecioglu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Kosa, G. (2010). Örgüt Kültürünün Değişimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kutal, G., & Büyüksulu, A. R. (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Livvarçin, Ö., & Kurt, D. (2017). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, 4. Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lovely, W., Onyiechukwu, O. D., & Joseph, J. D. (2020). Effects of Change Management on The Productivity of Organizations in Nigeria. *International Journal of Business & Law Research*, 8(1), 153-158.
- Lowenthal, J. N. (1994). *Reengineering The Organization*. Milwaukee: Quality Press.
- Majaro, S. (1988). *The Creative Gap: Managing Ideas for Profit, 1st edition*. London: Longman.
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1994). *The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation*. New York: American Management Association.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1997). *Human Resource Management*. New York: West Publishing Company.

- Mazı, A. (2019). Sınıf İçi İstenmeyen Öğrenci Davranışlarına Yönelik Öğretmen Tutumlarının İncelenmesi: Hatay İli Örneği. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(28), 19-32.
- Mello, J. A. (2006). *Strategic Human Resource Management*. America: Thomson Corporation.
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Mohamed, T.F. (2019). Örgütlerde Değişime Direnç ve Değişim Yönetimi Üzerine Bir Çalışma: Türkiye-Libya Karşılaştırması. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior, 3rd edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457-482.
- Nelson, B., & Economy, P. (2003). *Managing For Dummies*. Amsterdam: Pearson Education.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1994). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, And Challenges*. USA: West Publishing Company.
- Noe, R. A. (2018). *Employee Training and Development*. New York: McGraw Hill Education.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Oluç, M. (1969). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 1. Baskı*. İstanbul: Duran Ofset Basımevi.
- Ongun, H.S. (2006). İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye'deki Değişimin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Osibanjo, O. A., vd. (2016). Workplace Stress: Implications for Organizational Performance in a Nigerian Public University. *Business: Theory and Practice*, 17(3), 261-269.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.

- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Özseven, M., Danışman, A., & Bingöl, A. S. (2014). Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru. *METU Studies in Development*, 41(2), 119-150.
- Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 439-446.
- Pekdemir, I. M. (1989). İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2), 187-198.
- Rosen, R. H. (1986). *Healthy Companies: A Human Resources Approach*. New York: Amacom Books.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE yayınları.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Şahinli, S. (2023). Değişim Yönetimi ve Liderlik Arasındaki İlişkide Kurumsal İletişimin Aracılık Rolü: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Shao, A.T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, 2nd edition. Cincinnati, Ohio: South-Western: Thomson Learning.
- Smith, E. C. (1982). Strategic Business Planning and Human Resources: Part 1. *Personnel Journal*, 61(9), 680-682.
- Smollan, R. K. (2017). Supporting Staff Through Stressful Organizational Change. *Human Resource Development International*, 20(4), 282-304.

- Sop, S. A., & Metin, T. C. (2016). Turizmde Örgütsel Değişim Modellerinin Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 254-269.
- Sucu, M. (2020). Değişim Yönetimi ile Ücret ve Ödüllendirme Sistemi Arasındaki İlişki: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (57), 343-368.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim, 1. Baskı*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şahin, T. (2017). Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahinli, S. (2023). Değişim Yönetimi ve Liderlik Arasındaki İlişkide Kurumsal İletişimin Aracılık Rolü: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması. Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahinöz, S. (2006). Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., & Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, 1. Baskı*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tandoğdu, N. (2007). Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin Değişimi Yönetme Yeterlilik Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thomas, J. M., & Bennis, W. G. (1972). *The Management of Change and Conflict: Selected Readings, 1st edition*. UK: Penguin.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Toker, K. (2007). Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013a). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Tunçer, P. (2013b). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406.

- Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, 1. Baskı*. Bursa: Alfa Akademi.
- Uslu, A. T. (1997). Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler. *Öneri Dergisi, 2(7)*, 19-23.
- Uyargil, C. (2013). Performans Değerlendirme. A. O. Özçelik, Ö. Sadullah, & C. Uyargil içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 212-267). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ülgen, H. (1989). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Vural Akıncı, Z. B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Walton, G., & Edwards, C. (2000). *Strategic Management of the Electronic Library in the UK Higher Education Sector: Implications of Elib's IMPEL2 Project at the University of Northumbria at Newcastle*. England: Northumbria Press.
- Woerkum, C. V., Aarts, N., & Herzele, A. V. (2011). Changed Planning for Planned and Unplanned Change. *Planning Theory, 10(2)*, 144-160.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yavuz, S., Karabulut, T., & Sarı, S. S. (2019). Güç Alan Analizi Yöntemiyle Öğrencilerin Başarılarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2)*, 111-132.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5)*, 307-323.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK:1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; bu anket çalışması, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan "**Örgütlerde Değişimin Gerekliliği ve Örgütsel Değişim Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Su ve Kanalizasyon İşletmelerinde Bir Araştırma**" konulu yüksek lisans tezi için gerçekleştirilmektedir. Anketin herhangi bir bölümünde kimlik bilgileriniz sorulmadığı gibi verdiğiniz cevaplar da sadece akademik çalışma için kullanılacaktır. Bu sebeple anketi cevaplarken bütün soruları titizlikle cevaplamaya özen göstermenizi bekliyoruz. Ankete katılımınız gönüllük esasına dayalı olup vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Ankete göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tezi Hazırlayan	Tez Danışmanı
Gözde KORU KAYNAR	Prof. Dr. Ahmet DİKEN
Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi	Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı	İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

1-Cinsiyet <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek		2-Medeni Durumunuz? <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli	
3-Yaşınız? <input type="checkbox"/> 18 - 24 <input type="checkbox"/> 45 - 54 <input type="checkbox"/> 25 - 34 <input type="checkbox"/> 54 - 64 <input type="checkbox"/> 35 - 44 <input type="checkbox"/> 65 ve üstü		4-İşyeri Unvanınız? <input type="checkbox"/> Sözleşmeli İşçi <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Kadrolu İşçi <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman	
5-İşletmede çalışma süreniz (yıl) (KURUM KIDEM) <input type="checkbox"/> 6 ay-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 3-6 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 9-18 yıl <input type="checkbox"/> 18 yıl ve üzeri		6-Toplam Çalışma Hayatı Süresi (İŞ HAYATI KIDEM) <input type="checkbox"/> 6 ay-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 3-6 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 9-18 yıl <input type="checkbox"/> 18 yıl ve üzeri	
7-Eğitim Düzeyiniz? <input type="checkbox"/> Lise ve Altı <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora ve Üstü			

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

1=Kesinlikle Katılmıyorum – 2=Katılmıyorum – 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum – 4=Katılıyorum – 5= Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim beni endişelendirmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hedeflenen sonuçlara değişim süreci sonunda ulaşılabacağına ilişkin inancım tam ise, değişime bakışım da olumlu olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum personelinin desteğini almak değişim sürecini olumlu etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim döneminde uygulanan yöntemler, yapacağım katkıyı etkiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumda değişikliğe yol açan nedenleri anlıyor ve onaylıyorsam, değişime bakışım da olumlu olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda değişim başlamadan önce kurum personeline, değişimin hedeflerine ve sürece yönelik bilgi verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim planları yapılırken kurum çalışanlarının da görüşü alınmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum tarafından sağlanan meslek içi eğitimler değişimi kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içinde bir birim kurulmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başarılı birimleri/kişileri ödüllendirmek değişime olumlu katkı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sonunda kapatılacak birimlerde çalışanlar, başka birimlere aktarılarak kurum içinde değerlendirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim süreci içinde belli aralıklarla geniş katımlı toplantılar düzenlenerek, süreç içindeki gelişmeler gözden geçirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut haklarımda (maaş ve çalışma koşulları) bir gerileme olmayacağını bilsem değişime karşı olumlu yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütsel değişimle birlikte kazanılacak haklar/menfaatler birimler/pozisyonlar arasında eşit dağıtılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni dönemde çalışma koşullarımın daha iyi olacağını bilmek değişime yönelik katılımı artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilere duyulan güven değişimin başarısına etki eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda gerçekleştirilecek değişim, özel oluşturulan ekip tarafından yönetilmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütsel değişimi yönetecek ekipte üst, orta ve alt düzey yöneticiler bulunmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişimi yönetmek için kurulacak ekipte bilgi ve beceri üstünlüğü, eğitim seviyesi gibi özellikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bulunmalıdır.					
Kurum çalışanlarının değişime yönelik desteğine en çok belli aralıklarla bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları düzenlenmesi ve kurum çalışanlarının görüşlerini alacak çeşitli yöntemler geliştirilmesi etki etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumdaki değişime karşı personelin olumsuz tepkisini önlemekte, değişim sürecinde personelin önerilerini dikkate almak, süreç boyunca, eğitim ve bilgilendirme maksatlı toplantılar düzenlemek, personelin endişelerini gidererek değişime ikna edecek çözümler üretmek etkilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: Şahinli, S. (2023). Değişim Yönetimi ve Liderlik Arasındaki İlişkide Kurumsal İletişimin Aracılık Rolü: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1=Kesinlikle Katılmıyorum – 2=Katılmıyorum – 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum – 4=Katılıyorum – 5= Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
Değişim sürecinde tüm departmanlar ile koordineli bilgi akışı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde çalışanlara değişimin gerekleri ve değişim süreçleri ayrıntılı raporlar şeklinde sunulmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde, çalışan seçiminde yenilikçi, farklı düşünen ve düşüncelerini uygulama kabiliyetine sahip bireyler tercih edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan seçiminde değişime uyum sağlayabilecek özelliklere sahip bireyler tercih edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan seçiminde değişen kurum kültürüne uyum sağlayacak bireylerin yerleştirilmesi anlayışı hakim olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda değişim sırasında çalışanlara kurum kültürünün değişimi konusunda bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların kurumda değişime yatkınlığının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde çalışanların beklenti ve kaygıları belirlenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde iş tanımları değişimin gerektirdiği şekilde tekrar düzenlenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde iş gerekleri değişimi destekleyecek ölçüde yeniden düzenlenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde İnsan Kaynakları, çalışanların yetkinleştirilmesi doğrultusunda çalışmalar yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde çalışanların tüm süreçlere katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde tüm çalışanların takım çalışmasına teşvik edilmesi sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değişim sürecinde çalışanların kuruma güven ve aidiyet duygusu yaratılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde İK, çalışanlara sürekli iyileştirme felsefesine bağlı kalınarak görev ve sorumlulukları tekrar anlatmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetim, kurumda değişim sürecinde çalışanlara üstlendikleri etkinlikleri başarabilmeleri konularında yeterince rehberlik yapmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda değişim sürecinde çalışanlara değişimin tüm aşamalarıyla ilgili seminer, kurslar vb. düzenlenmiş ve katılımları teşvik edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üstler tarafından kurumda değişimin gerektirdiği yeterli yetki – sorumluluk personele verilmiş ve yetkilerinin kullanılmasına yönelik eğitimler verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda değişimin etkinliği için tüm personelin eğitimlere katılım imkânı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde verilen eğitimlerle tüm çalışanların sürece etkin katılımı sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde, sürecin etkin yönetimi için eğitim programları düzenli bir şekilde yürütülmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmede değişim sürecinde gerekli görüldüğünde rotasyona gidilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlara kurumda değişim süreci ilgili farkındalık ve uyum eğitimi verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe yeni başlayan çalışanlar için işletmede değişimi destekleyici oryantasyon ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde çalışanlar, değişime katkıda bulunma yönündeki çabaları doğrultusunda ödüllendirilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde ücret politikaları çalışanları doyuma ulaştıracak şekilde tekrar düzenlenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde ücret sisteminin çalışanlar arasında sürtüşme ve huzursuzluğa yer vermeyecek kadar dengeli şekilde düzenlenmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde çalışanlara motivasyon amaçlı maddi ödüllendirme (prim, ikramiye, bonus) kriterleri kullanılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim sürecinde motivasyon amaçlı maddi olmayan (takdir, terfi, transfer) ödüllendirme kriterleri kullanılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaynak: Kosa, G. (2010). Örgüt Kültürünün Değişimde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.