

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ÖRNEK
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP KOÇ

İSTANBUL, 2014

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ÖRNEK
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP KOÇ

Tez Danışmanı: DR. HÜSEYİN KÖMÜRCÜOĞLU

İSTANBUL, 2014

ÖNSÖZ

Dünyanın temelinde sınırlı olan kaynakların doğru bir şekilde kullanarak ihtiyaçları karşılamak istemiştir. Bu yüzden etkin, verimli ve kolay şekilde kullanabilmek için de bir araya gelerek ortak amaç ve hedefler doğrultusunda hareket eden örgütleri oluşturmuştur. Çok daha büyük işler içinde işbirliğine gidilerek çözümlenmiştir.

Günümüzde gelişen teknoloji ve değişen çevre koşulları ile birlikte örgütler kendilerini yenilemek zorunda kalmıştır. Değişime direnen ya da yeterli uyumu sağlayamayan örgütler ise yoğun rekabet koşullarında yok olmak ile karşı karşıya kalacaktır. Bu yüzden örgütün yaşamlarını sürdürebilmeleri için çalışan ve yöneticilerin birlikte yapacakları işbirliği ile mümkün olacaktır. Bu da iyi bir değişim yönetimi ile olacaktır.

Bu çalışmada örgütsel değişim sürecinde çalışan ve yöneticilerin teknolojik değişim karşısındaki bu değişimi yönetebilme becerileri ile çalışanların davranış ve tutumlarının sonucunda örgütün göstermiş olduğu başarısına etkisi üzerine kamusal alanda örnek bir çalışma yapılmıştır. Yapılan Anket uygulamasında İstanbul Üniversitesi'ne bağlı Kütüphanelerde çalışanların vermiş olduğu cevaplarla sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişim ve değişim yönetimi kavramlarının ortaya konması ile başlayan çalışma teknolojik değişikliklerin sonuçlarının ortaya konması ile devam edilmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde örgütsel davranışına neden olan bir çok nedenin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın değişim yönetimi göz önüne alınarak değişime karşı direnç olarak ortaya çıkan değişim algılarının, nasıl bir değişim izleneceğinin yöntem ve davranışları ortaya konacaktır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan en büyük zorluk devlet memuru olan kütüphane çalışanlarının yer değişiklikleri dolayısıyla anketlerin geri dönmelerinde aksaklıklara neden olmuştur. Buna rağmen araştırmanın örneklemini tüm kütüphanelerdeki teknolojik değişiklikler karşısındaki tutumları literatürdeki tüm örgüt çeşitlerini içerdiğinden, araştırma evrenini temsil yeteneğine sahip olması ile deneyimler ile ayrıntılı olarak kurumların değişim yönetimi çerçevesindeki tutumu anlatılacaktır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında ve çalışmanın her safhasında deneyimlerini ve yardımlarını paylaşan tez danışmanın Sayın Dr. Hüseyin Kömürcüoğlu'na sonsuz teőekkürlerimi, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Benim bu tezi yazabilmemde, eğitimi her zaman destekleyen bu aőamaya gelebilmemde sonsuz emeği olan rahmetli Annem Adıgl Koç'a teőekkürü borç bilirim.

Çalıőmalarım ile ilgili olarak ilgi ve desteklerinden dolayı ve sonsuz sabırlarından dolayı her zaman yanımda olan ablam Hülya etinkaya'a Eniőtem Hakan etinkaya'ya ve aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmasının dağıtılması aşamasında ve bunların toplanmasında katkı ve önerilerini paylaşan yine çalıőmalarım ile ilgili olarak fikirleri ile bana destek olan, verilerin toplanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen her türlü bilgiyi benimle paylaşan Hasan Aydın'a en içten teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalıőmadaki anket sorularının yanıtlanmasına yardımcı olan İstanbul niversitesine bağlı kütüphanelerdeki çalışanlara ve yöneticilerine teőekkürlerini sunarım.

İstanbul, 2014

Zeynep KOÇ

ÖZET

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Zeynep Koç

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr, Hüseyin Kömürcüoğlu

Ocak 2014, 194 Sayfa

Küreselleşen dünyamızda ve günümüzün hızla değişen koşulları arasında, işletmelerin faaliyetlerini, gelişmelerini ve rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için örgütsel değişim uygulamaları ve örgütsel değişim türlerinden biri olan teknolojik değişim ve gelişmeleri sürekli ve yakından takip etmeleri gerekmektedir.

Teknolojik değişim uygulandığı işletmelerde çalışanların değişime yaklaşımı ve çalışanlar arasından farklı anlamlar ifade etmektedir. Çalışanlar arasından teknolojik değişim, eğitim yolu ile yeni bilgiler edinme, mesleki ilerleme ve kariyer geliştirme, kendini yenileme ve geliştirme anlamına geldiği gibi, iş değiştirme, işe yabancılaşma, iş monotonluğu, iletişimin ve sosyal ilişkilerin azalması, stres ve işsiz kalma gibi anlamlara da gelebilmektedir.

Bu tez çalışmasında birinci bölümde örgütsel değişim kavramları, amaçları, önemi, nedenleri, örgütsel değişim alanları, örgütsel değişim yönetiminde temel alınması gereken ilkeler, örgütsel değişim, ortaya çıkan sorunlar ve engeller, değişime direnç ve direnci yenmenin yolları anlatılacaktır.

İkinci bölümde, örgütsel ve teknolojik değişimlerin örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri anlatılacaktır.

Üçüncü bölümde, örgütsel davranış ve türleri ile örgütsel davranışa etki eden faktörler, katkıları, sonuçlar ile örgütsel değişim arasındaki ilişki incelenecektir.

Dördüncü bölümde değişim yönetimi ile örgütsel davranışlar üzerine araştırma ile birlikte uygulanan yeni bir program ile değişimin sağlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Örgütsel Davranış, Örgütsel Değişim, Teknolojik Değişim

ABSTRACT

ORGANİZATİONAL CHANGE, CHANGE MANAGEMENT AND A MODEL İMPLEMENTATİON ON ORGANİZATİONAL BEHAVİORS

Zeynep Koç

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Dr. Hüseyin Kömürcüoğlu

January 2014, 194 Pages

In our globalizing world and conditions that changing rapidly, in order to maintain advantages of challenge and their developments and activities, managements have to follow developments and technological changes which are one of the types of organizational changes.

Managements where the technological change is applied, it has different meanings at the point of view of the employees' approach to this change. This technological change according to the employees means both having new information by education, professional and caree qr development, self regeneration and development, refreshing and changing job, estrangement to job, monotony at job, decrease in communication and social relationships, stress and remaining unemployed.

In the first chapter of this master thesis, organizational change concepts, aims, significance, causes, fields of organizational changes, basic principles that have to be handled in organizational change management, organizational change, problems and difficulties,

In the second chapter, effects of technological and organizational changes on the organizational behaviors will be explained.

In the third chapter, organizational behavior and its types, factors that affect organizational behavior, its contributions, relation between results and organizational change will be examined.

Fourth chapter is related with providing change by a new program applied with a research on organizational behaviors and change management and evaluation of its results.

Keywords: Change Management, Organizational Change, Organizational Activity, Technological Change

İÇİNDEKİLER

TABLolar	xvii
ŞEKİLLER	xviii
KISALTMALAR	xxi
1.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ	1
1.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	1
1.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI	3
1.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI	5
1.3.1 Etkinliği Arttırmak	6
1.3.2 Verimliliği Arttırmak	6
1.3.3 Büyüme/ Küçülme	6
1.3.4 Yenilik Sağlamak	7
1.3.5 Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak	7
1.4 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ	9
1.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	9
1.5.1 Örgüt Dışı Faktörler	11
1.5.1.1 Ekonomik faktörler	12
1.5.1.2 Sosyo-kültürel faktörler	13
1.5.1.3 Hukuki-politik faktörler	14
1.5.1.4 Küresel faktörler	14

1.5.1.5 Teknolojik faktörler.....	15
1.5.2 Örgüt İçi Faktörler.....	16
1.5.2.1 Örgütsel büyüme.....	16
1.5.2.2 Performans düşüklüğü ve gerileme.....	17
1.5.2.3 Tepe yöneticilerinin değişmesi.....	17
1.5.2.4 Amaç ve stratejik yönelimlerdeki değişiklik.....	18
1.5.2.5 Personelin motivasyon eksikliği ve işgücü devir hızındaki artışlar..	18
1.5.2.6 Şirket birleşmeleri.....	19
1.6 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI.....	19
1.6.1 Stratejik Değişim	19
1.6.2 Önceden Yapılandırılmış Strateji.....	20
1.6.3 Aşama Aşama Değişim Stratejisi.....	20
1.6.4 Aciliyet Stratejisi.....	21
1.6.5 Karmaşıklık Stratejisi.....	21
1.6.6 Teknolojik Değişim.....	22
1.6.7 Yapısal Değişim.....	23

1.6.8 Kültürel Değişim.....	24
1.7 DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI.....	25
1.8 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN YÖNETİLMESİNDE SORU SORMA YAKLAŞIMI.....	27
1.8.1 Değişim İçin Hazırlık Evresi.....	27
1.8.2 Değişimin Yönetilmesi.....	30
1.8.3 Kendini Değerlendirme.....	33
1.9 DEĞİŞİMİ YÖNETME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ.....	33
1.10 DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİ.....	34
1.11 DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE SÜREÇLER.....	41
1.12 DEĞİŞİM YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	44
1.13 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE TEMEL ALINMASI GEREKEN İLKELER.....	48
1.13.1 Değişimin Üst Düzey Yönetim Tarafından Desteklenmeli.....	49
1.13.2 Değişim İçin Güdülenme Olmalıdır.....	49
1.13.3 Değişim Hakkında Bilgilendirme Yapılmalıdır.....	49
1.13.4 Değişim Uzun Sürebilir.....	49
1.13.5 Değişim Kademeli Olarak Gerçekleşmeli.....	50
1.13.6 Değişim İçin Uzman Yardımı Alınmalı.....	50
1.13.7 Değişim Her Zaman Yukarıdan Aşağı Olmamalı.....	50
1.13.8 Değişim Zorla Olmamalı.....	50
1.13.9 Değişim İçin Yeterli Kaynak Olmalı.....	51

1.13.10 Değişim İçin Krizler Fırsat Olarak Değerlendirilmeli.....	51
1.13.11 Değişim İçin Her Zaman Sorunların Ortaya Çıkması Beklenmemeli.....	51
1.13.12 Değişim Her Zaman Reaktif Olmamalı, Proaktif de Olmalı.....	51
1.13.13 Değişimden Bireyin /Kurumun Kendisi Sorumlu Olmalı.....	52
1.13.14 Değişim İçin Daha Önceki Deneyimler İncelenmeli.....	52
1.13.15 Değişimde Grup Dinamiğinden Yararlanılmalı.....	52
1.13.16 Değişim Değişime Açık Olmalı.....	52
1.13.17 Değişim Yavaş Olmalı.....	53
1.13.18 Değişim İçin Sosyal ve Davranış Bilimlerinden Yararlanılmalı.....	53
1.13.19 Farkındalık Olmalı.....	53
1.13.20 Değişim İçin Sistem Yaklaşımı İzlenmeli.....	53
1.13.21 Değişim İçin Çalışma Yapılmalı.....	53
1.13.22 Değişim Örgütün Bütün Boyutlarını Kapsamalıdır.....	54
1.13.23 Değişim İçin Ekip Oluşturulmalı.....	54
1.13.24 Değişim İçin Araştırmalar Yapılmalı.....	55
1.13.25 Her Kişi, Her Durum, Her Kurum Değişmek Zorunda Değildir.....	55
1.13.26 Değişimin Külfeti Gibi Getirileri de Paylaşılmalıdır.....	55
1.13.27 Değişimin Temelinde Değerler Olmalı.....	55
1.13.28 Değişim Modelleri Genellenmemeli.....	56
1.13.29 Değişim Sıradanlaşmamalı.....	56
1.13.30 Değişim Somut Sonuçlar Getirmelidir.....	56

1.13.31 Değişim İnanıdırıcı Olmalı.....	56
1.13.32 Değişim ve Karmaşıklık.....	56
1.13.33 Değişim Sağlamlaştırılmalı ve Yaygınlaştırılmalı.....	57
1.14 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR VE ENGELLER.....	57
1.14.1 Örgütsel Değişimde Direnç.....	59
1.14.2 Değişime Karşı Direncin Nedenleri.....	62
1.14.2.1 Psikolojik nedenler.....	63
1.14.2.2 Sosyolojik nedenler.....	66
1.14.2.3 Ekonomik nedenler.....	67
1.14.2.4 Teknik nedenler.....	68
1.15 DEĞİŞİME DİRENİCİN ÖNLENMESİ.....	68
1.15.1 Haberleşme.....	70
1.15.2 Eğitim.....	71
1.15.4 Destekleme	72
1.15. 5 Pazarlık ve Anlaşma	72
1.15. 6 Taviz Verme.....	73
1.15.7 Açık ve Kapalı Zor Kullanma.....	73
1.15. 8 Ödüllendirme.....	73
1.15. 9 Manipülasyon ve Kooptasyon.....	74
1.16 DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN SONUÇLARI.....	75
2. ÖRGÜTSEL VE TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ.....	78

2.1 TEKNOLOJİK DEĞİŞİM.....	78
2.1.1 Teknoloji Kavramının Tanımı.....	79
2.1.2 Teknolojik Değişimin Tarihçesi.....	80
2.1.3 Teknolojik Değişimin Türleri.....	81
2.1.3.1 Nötr teknolojik değişim.....	82
2.1.3.2 Sermaye-yoğun teknolojik değişim.....	83
2.1.3.3 Emek-yoğun teknolojik değişim.....	88
2.2 TEKNOLOJİ-ÖRGÜT İLİŞKİSİ.....	89
2.2.1 Teknolojinin Örgüt Kültürüne Etkisi.....	89
2.2.2 Teknolojinin İnsan- Makine İlişisine Etkisi.....	91
2.2.3 Teknolojinin Yapılan İş Üzerine Etkisi.....	91
2.3 TEKNOLOJİK DEĞİŞİMİN ÖRGÜT DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİSİ.....	92
2.3.1 Monotonluk.....	92
2.3.2 Yorgunluk.....	93
2.3.3 Stres.....	93
2.3.4 Endişe (Kaygı).....	93
2.4. TEKNOLOJİNİN ÖRGÜT DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE SOSYAL ETKİLERİ.....	94
2.4.1 Yabancılaşma.....	94
2.4.2 Yetersizleşme.....	95
2.4.3 İş Tatminsizliği.....	95
2.4.4 Vardiyalı Çalışma –Esnek Çalışma Şekilleri.....	96

2.4.5 İletişim ve Sosyal İlişkilerin Azalması.....	96
2.5 TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT ÇALIŞANLARI ZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	97
2.5.1 Ekonomik Etkileri.....	97
2.5.1.1 İşten çıkarılma ve iş güvencesizliği.....	97
2.5.2 Teknolojik Değişimin İş Görenler Üzerine Fiziki Etkileri.....	98
2.5.2.1 Fiziki sağlık sorunları.....	98
2.5.2.2 İş kazaları.....	99
2.5.3 Teknolojik Değişimlerin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Etkileri.....	99
2.5.3.1 Genç ve yaşlı çalışanlar üzerine etkileri.....	99
2.5.3.2 Farklı cinsiyetlerdeki işgörenler üzerine etkileri.....	99
2.5.3.3 Farklı çalışma sürelerindeki çalışanlar üzerine etkileri.....	100
2.5.3.4 Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlar üzerine etkileri.....	100
3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	101
3.1 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TANIMI.....	101
3.2 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	101
3.3 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN BOYUTLARI.....	103
3.3.1 Yardım Etme Davranışı.....	104
3.3.2 Gönüllülük ve Centilmenlik Davranışı.....	104
3.3.3 Üstün Görev Bilinci.....	105
3.3.4 Nezakete Dayalı Bilgilendirme.....	106

3.3.5 Sivil Erdem Davranışı.....	107
3.3.6 Kişisel Gelişim.....	107
3.4 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TÜRLERİ.....	107
3.4.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Davranış.....	108
3.4.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Davranış.....	108
3.4.3 Diğer Örgütsel Davranış Türleri.....	109
3.5 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	110
3.5.1 Çalışanların Örgütsel Değişim Karşısındaki Olası Tutumları.....	111
3.6 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	111
3.6.1 Örgütsel Bağlılık.....	111
3.6.2 Motivasyon Düzeyi	112
3.6.3 Kişilik Özellikleri.....	113
3.6.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	113
3.6.5 Örgütsel Adalet.....	118
3.6.6 İhtiyaçlar.....	120
3.6.7 İşin Özellikleri.....	120
3.6.8 Liderin Özellikleri ve Desteği.....	121
3.6.9 Örgüte Duyulan Güven.....	121
3.6.10 Yaş, Kıdem Ve Hiyerarşik Düzey.....	121
3.6.11 Örgütün Özellikleri.....	121
4.6.12 Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	122

3.7 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KATKILARI.....	122
3.8 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN SONUÇLARI.....	125
3.8.1 Örgütsel Davranış ve Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri.....	127
3.8.2 Örgütsel Davranış ve Performans Üzerindeki Etkileri.....	128
4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA: ANKET UYGULAMASI.....	133
4.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA.....	133
4.2 İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİ HAKKINDA BİLGİLER.....	133
4.2.1 SirsiDiyneX Programı İle İlgili Bilgiler.....	135
4.3 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	137
4.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	138
4.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	138
4.6 ARAŞTIRMANIN METODU.....	139
4.7 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	139
4.8 VERİLERİN TOPLANMASI.....	140
4.9 ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	140
4.9.1 Ankete Katılanların Nitelikleri.....	141
4.10 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	141
4.11 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖLÇÜLMESİ.....	141
4.12 TEKNOLOJİNİN KULLANILMASININ ÖLÇÜLMESİ.....	141

4.13 DENEKLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	142
5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	184
5.1 SONUÇ.....	184
5.2 ÖNERİLER	191
KAYNAKÇA.....	194
EKLER	
Ek A.1 Anket Soruları Tablosu.....	209
ÖZGEÇMİŞ.....	218

TABLÖLAR

Tablo 1.1 : Değişim ve Dönüşümde Etkili Olan Makro Faktörler.....	11
Tablo 1.2: Değişim Yönetimi Stretajileri.....	38
Tablo 1.3: Yenilikçi Karşı Davranış Tipleri.....	40
Tablo 1.4: Değişime Tepki Türleri.....	58
Tablo 1.5: Değişim ve Değişime Direnme Modeli.....	61
Tablo 1.6: Değişime Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reaksiyonlar Spektrumları.....	66
Tablo 1.7: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler.....	70
Tablo 2.1 : İş Güvencesizliğin Etkilendiği Tutum ve Davranışlar.....	98
Tablo 3.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Etkililiği Arttırma Nedenleri.....	124
Tablo 4.1 : İ.Ü. Kütüphaneleri.....	134
Tablo 4.2 : Bağımsız Değişkenler İle Bağımlı Değişken Arasındaki İlişki.....	139

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Değişim Yönetiminde Eylem Planı.....	36
Şekil 1.2: Boyutlar.....	54
Şekil 4.1: Cinsiyetiniz.....	143
Şekil 4.2: Eğitim Durumunuz.....	144
Şekil 4.3: Medeni Durumunuz.....	145
Şekil 4.4: Yaşınız.....	146
Şekil 4.5: Materyal Türleri.....	147
Şekil 4.6: Çalıştığınız Kütüphane.....	148
Şekil 4.7: Kullanıcıların Oranı.....	149
Şekil 4.8: Kütüphanedeki Göreviniz.....	150
Şekil 4.9: Kütüphanede Çalışma Süresi.....	151
Şekil 4.10: Daha Önce Sirsidynix Gibi Bir Eğitim Programına Katıldınız mı?.....	152
Şekil 4.11: Gereksinimlerin Karşılama Oranı.....	153
Şekil 4.12: Kurumunuzda Değişim Yönetimi İle İlgili Stratejik Plan Mevcudiyeti.....	154

Şekil 4.13: Gruptaki Kişilerin Tutum ve Davranışlarının Diğer Kişiler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	155
Şekil 4.14:Yapılan Değişimin Çalışanların İşe Karşı Tutumları Üzerine Etkisi.....	156
Şekil 4.15: Değişim Sürecinde Çalışanların Kuruma Bağlılığının Etkilenmesi.....	157
Şekil 4.16: Kurumda Ortak Değer ve Kültür Üzerine Etkisi.....	158
Şekil 4.17: Değişim Sürecinin Çalışanların Üzerine Olumsuz Etkileri.....	159
Şekil 4.18: Değişimin Olumlu Etkilerinin Çalışanlar Üzerine Etkileri.....	160
Şekil 4.19: Çalışanların Yapılan Değişime Karşı Tutumlarının Derecesi.....	161
Şekil 4.20: Değişim Sürecinin İş Motivasyonuna Olumsuz Etkileri.....	162
Şekil 4.21: Çalışanların Yapılan Değişimde; Çalışma İstekleri.....	163
Şekil 4.22: Değişim Sürecinde; Yönetimin Çalışanların Değişime Uyum Sağlamasındaki Etkisi.....	164
Şekil 4.23: Değişimin Çalışanlara Duyurulması.....	165
Şekil 4.24: Yönetimin Değişimle Birlikte Çıkan Çatışmaya Olumlu Katkısı.....	166
Şekil 4.25: Çalışanların, Yapılan Değişimde Yeterlilikleri.....	167
Şekil 4.26: Kurum Yöneticilerinin Yapılan Değişimdeki Liderliği.....	168
Şekil 4.27: Kurumun Geçmişte Değişimle İlgili Tecrübesi.....	169

Şekil 4.28: Değişim Sürecinde Çalışanların Sorunlarını Dair Planın Varlığı.....	170
Şekil 4.29: Kurumda Çalışanların Risklerin Giderilmesinde Teşvik Edilmesi.....	171
Şekil 4.30: Programın Değişiminin Gerekliliği.....	172
Şekil 4.31: Kurumda Performans Takip ve Ödüllendirme Sistemi.....	173
Şekil 4.32: Programı Kullanmak İçin Gerekli Eğitimin Verilmesi.....	174
Şekil 4.33: Programı Kullanmada Zorluk.....	175
Şekil 4.34: Programı Kullanmak İçin Gerekli Mesleki Bilginin Yeterliliği.....	176
Şekil 4.35: Çalışanların Bilgisayar Kullanım Yeterliliği.....	177
Şekil 4.36: Programı Öğrenme Sürecinde Personel Arasında Yardımlaşma.....	178
Şekil 4.37: Programın Alım Sürecinde Personelden Görüş Alma.....	179
Şekil 4.38: Programın; İşlemlerin Hızlanması ve İyileşmesi Üzerine Etkisi.....	180
Şekil 4.39: Kütüphanelerin Farklı Program Kullanımı.....	181
Şekil 4.40: Programın Var Olan İhtiyaçları Karşılama Oranı.....	182
Şekil 4.41: Programın Güncelliği ve Gelecekteki Teknolojiyle Adaptasyonu.....	183

KISALTMALAR

A1	:	Anket (Birinci)
A2	:	Anket (İkinci)
İ.Ü.	:	İstanbul Üniversitesi

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Örgütler sürekli değişim çevre şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak pozisyonunu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Bu açıdan geçerli bilgiye sahip olma sürecinin başarısı işletmelerin yaşama süresinin uzunluğunu olumlu olarak etkilemektedir.

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için girişecekleri bu değişim sürecinde başarılı bir değişim yönetimi politikasına ihtiyaç duyarlar. Değişim konusunda örgütlerin nasıl bir değişim politikası işleyecekleri, değişimin ne şekilde yönetebilecekleri konusunda bilimsel bir inceleme sonuçları ile ortaya koyabilmektedir.

Değişimi yönetmesini bilen bir örgüt için dış çevrede meydana gelen her çeşit değişime örgüt için bir fırsattır. Örgütler ya değişmeyi yönetirler ya da değişimler örgütü yönetemez hale getirirler.

Bu nedenle rekabetçi ortamlarda değişimi yönetemeyenler kendilerini değiştirmiş olarak bulmaktadırlar.

1.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim olgusu yönetim literatüründe ilgi çeken konuların başında gelmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren değişim olayı, kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir.

Aristo'ya göre, herşeyin gerçekleştirmek istediği bir varoluş amacı vardır ve değişim bu amacın gerçekleşmesi için doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim varoluşun içinde potansiyel olarak vardır örneğin, meşe palamudunun özü onu bir meşe ağacı yapmak yönünde değiştirmektir. (Dursun 2007, s.5)

Değişim, bireyin iş ortamında, sosyal çevrede kendi biyolojik ve psikolojik yapısında meydana gelen bir oluşum olarak gelecek yılların anahtar kavramları arasında sayılmaktadır. (Töremen 2002, ss.186) Teoride; değişim konusu genellikle süreklilik, kaynak ve kapsam özellikleri açısından ele alınmaktadır. Süreklilik açısından literatürde iki temel görüş vardır. İlk görüş değişimi, önceden tahmin edilebilen, kademeli, gözlemlenebilir bir süreç olarak ele alır. Buna karşılık ikinci görüş, değişimi ancak gerçekleştikten sonra fark edilen bir kesinti olarak tanımlanmaktadır. Kaynak olarak incelendiğinde ise değişimin yöneticiler tarafından bilinçli olarak başlatılması ve yönetilmesi veya sosyo-ekonomik güçler sonucu oluşması şeklinde ikiye ayrılabilir. Değişimin süreklilik ve kaynak özellikleri ile birlikte ele alındığında başarılı bir şekilde yönetileceği görüşüdür. Uygulamada ise değişim bu iki uç durumdan bir yerde bulunmakta ve bundan dolayı belirli ölçüde niteliği tespit edilerek gelecekte ortaya çıkabilecek durumlarda başarılı bir şekilde mücadele edebilmek için acil müdahale planları hazırlanması sağlanabilir.

Değişimle ilgili diğer bir özellik ise değişimin kapsamıdır. Değişim kapsamına göre sınıflandırıldığında ölçeğin bir ucunda, güçlü bir rakip tarafından piyasaya yeni mamul sürme gibi stratejik bir niteliğe sahip temel bir değişim söz konusu iken, diğer uçta, günlük olaylar kendini değişim olarak göstermektedir. Böyle bir durumda yöneticiler değişimi günlük olarak yönetmektedirler. Bu açıklamaların tamamlayıcı unsuru olarak değişimi dört kategorili ölçek üzerinde de sınıflandırmak mümkündür:

- a) Mevcut yapının devamı niteliğinde değişimin olamaması
- b) Örgütün yapı veya süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi
- c) Örgütün yeni bir yapı ve/veya yeni süreçlere doğru evrim geçirmesi
- d) Örgütün devrimci bir şekilde yeni bir yapı ve/veya sürece doğru değişmesi

Bütün bunların sonucunda örgüt mevcut veya potansiyel çevresel baskılar sonucu değişmek durumundadır. (Güleş ve Burgess 2000, s.102) Zaman değişirken insandedeğişmekte, kültür değişmekte ve bilgi birikimi de artmaktadır. Değişen dünyada değişmeden kalabilmek mümkün değildir. Değişime en çok direnen sistemler veya insanlar bile, az da olsa, farkına varmadan değişirler. Değişim gerçeğinin farkına önce varanlar ve onu katalizör gibi kullanmasını bilenler ise, gereğini yaptıkları zaman ayrıcalıklı hale gelirler.

1.2 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI

Değişim genel anlamıyla, belirli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleri ile ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik olarak gözlemlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. (Özmen ve Sönmez 2007, s.178)

İki yada daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağlandığı düzene örgüt denir. Örgüt olabilmenin koşulları ortak amaçlar, çabaların koordinasyonunu, iş bölümü ve bireyler arasındaki hiyerarşik bir ilişkinin bulunmasıdır.

Değişim insanlık dünyasının en büyük gerçeğidir. Örgütsel değişimi tanımlayacak olursak; Örgüt içinde; roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi mevcut durumun olumlu ya da olumsuz, planlı ya da plansız bir şekilde başka bir biçime dönüştürülmesini belli bir öngörü ile bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılık oluşturacak girişimleri kısaca tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumun işlevsel yeteneğini artırma sürecini içeren kaçınılmaz bir olgudur. (Dursun 2007, s. 8)

Örgütsel açıdan değişmeyi, ‘Var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba’ olarak ifade edilmiştir. Değişme taraftarı olmayanlar için her ne kadar değişim, kestirilemeyen bir macera gibi gözükse de ayak uydurmanın tek ve en etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır. (Töremen 2002, s. 186)

Sabucuoğlu ve Tüz (1998, s. 208), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlarken, Balcı (1995, s. 47), örgütsel değişiminin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel

uyumugerektirir. Örgütsel değişmeinin yaratıcılık, yenilik üretme, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tamamını içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

Her geçen gün daha da acımasız bir şekilde dönüşen küresel rekabette değişimin gerekliliği yeniden vurgulanmakta, takip edilmesi gereken yolların haritası yeniden çıkarılmakta ve kurallar yeniden yazılmaktadır. Çünkü yüzyıllardır geçerli olan kurallar ve yöntemler bu derece hızlı ve küresel rekabet ortamında, artık yetersiz kalmakta, her bakımdan hızlı bir şekilde sosyo, ekonomik ve politik olarak değişen böyle bir ortamda, bu denli köklü ve kaçınılmaz değişimlere seyirci kalanlar yok olmaya mahkum bırakılırlar, değişime halihazırda uyum sağlayan örgütler de gerçek dönüşümü yakalayabilme ve küresel rekabette başarılı olma uğruna yoğun çabalar sarf etmektedirler.

Bugün dünyada pek çok örgütün çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek birer değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan bireyler, ürünler ve örgütler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır. Bugünün örgütleri başarıya ulaşabilmek için iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi, değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadır. İşte bu baskı ve zorunluluğunun bir sonucu olarak, örgütlerin işleyişinde önemli bazı değişme ve gelişmeler olmaktadır.

Bazı bireysel başarılarla rağmen, değişim altından kalkınması zor bir iştir; bu süreci arzuladıkları kadar iyi yönetebilen şirket sayısı çok azdır. Bütün değişim girişimlerinin yüzde 70'i, başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişim yönetilebilen bir süreç olup değişimdeki başarının anahtarı değişimin gerekliliğinin herkes tarafından kabul edilmesidir. (Dursun 2007, ss. 8-9)

1.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI

Artan küresel rekabet, yaşanan ekonomik krizler, bilgi ekonomisi, hızlı değişen teknoloji ve pazar koşulları işletmeleri re-organizasyona zorlamaktadır. Bu durum çalışma hayatında da önemli değişiklikleri gündeme getirmiştir. İşgücünün değişen yapısı ve özellikle nitelikli işgücü oranının artması, işgücü piyasalarının bu gelişmelere uyumunu gerekli kılmaktadır. Sanayi toplumunda hakim olan standart istihdam biçimleri, yerini bilgi toplumunda standart olmayan istihdam biçimlerine bırakmaktadır. Yaşanan hızlı teknolojik değişim, arz-talep değişiklikleri ve konjunktürel dalgalanmalarını olağan hale geldiği bir ortamda işletmeler değişime uyum sağlamanın ve hatta onu yönlendirmenin önemini fark etmişlerdir.(Düzel Dilden 2010, s.7)

Örgütsel değişimin amacı, örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlere uyumlu hale gelmesine ve bu sayede yoğun rekabet ortamına uyum sağlamasına çalışmaktır. Ayrıca müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını gözeten, etkinliği ve verimliliğini ön planda tutan, gelişmeler ve rekabete kolay uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip organizasyonel yapılar oluşturmaktır. Buradaki temel unsur, işletmelerdeki insan faktörüdür. Çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını çağın gereksinimlerine uyumlaştırmaksızın, yalnızca teknoloji, süreç ve yapılarda değişiklik yapan örgütler uzun dönemli başarılar elde etmede yetersiz kalacaklardır. Bu bağlamda örgütlerin daha hızlı, güçlü, etkili, karlı olmaları ve daha iyi hizmet vermeleri gerektiği rekabet ortamında, yetkileri arttırılmış ve daha aktif hale getirilmiş insan kaynağının oluşturulması temel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. (Düzel Dilden 2010, s.8)

Sonuç olarak örgütsel değişim ihtiyacı, bazen kurumun kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, bazen ve çoğunlukla da, dış çevredeki değişimlere ayak uydurma ya da dış çevrenin kurallarına uyum sağlamak amacıyla da yapılabilir. (Uslu 2006, s. 6)

Örgütlerde değişimler belirlenmiş amaçlara yürütülerek, mevcut durumun daha iyiye gitmesi sağlanmalıdır. Değişim dönemlerinde çalışanlar ve yöneticiler bir değişim takımı

şeklinde çalışarak, değişimi aşağıda yer alan amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.

1.3.1 Etkinliği Arttırmak

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmak ve yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektedir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması, etkinliğin azalması ve değişime ihtiyacın artması anlamına gelmekte ve bu da örgütün dış çevresinden kaynaklanmaktadır.

1.3.2 Verimliliği Arttırmak

Daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamaktır. Daha az işgücü, daha az zaman, daha az finansman ve daha az kaynak kullanarak, daha fazla miktarda, daha kaliteli, daha hızlı, daha ekonomik çalışmaktır. Bu amaç ile örgüt yapısının ve örgüt faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yapılan işler, iş yapma usülleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.(Dursun 2007, s.14)

1.3.3 Büyüme/ Küçülme

Örgütler, mevcut büyüklüklerini koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenlerörgütleri büyümeye zorlayabilirler.

Büyüme; başarılı yönetime, örgüt elemanlarının iyi bir şekilde seçimine, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. Büyüme aniden meydana gelen bir olgu değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların sonucudur.

Örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi, örgütlerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.

Örgütler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. Örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve

denetim alanı konuşmalarında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise örgütsel değişim zorunlu hale gelmektedir.

Küçülme; günümüzde bazı örgütler rekabet gücünü arttırmak amacıyla, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uygunlandığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler. Böylece örgütler küçülerek, daha çabuk şekil alabilen, daha esnek, gelişmelere ve değişime daha çabuk tepki gösterebilen birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla küçülme doğrultusunda verilen kararlar da örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. (Tetik 2008, ss. 15-16)

1.3.4 Yenilik Sağlamak

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

Örgütsel değişimin örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları; yeni geliştirilen çeşitli yöntemlerin, makinelerin, araçların ve malzemelerin örgütlerde kullanılmasını sağlamaktır. Bilgi işlem sistemleri ile bilgisayarların örgütlerde kullanılmaya çalışılması bu tür değişimin örneğidir.

Diğer amaçlar: bu amaçların yanısıra değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da bulunmaktadır.

1.3.5 Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

İnsanlar hayatlarında, zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılmaktadır. Herşeyin yolunda gitmesi bile insanların sıkılması için yeterli bir nedendir. İnsanlar değişiklik

ihtiyacı duyarlar. Değişimin amaçlarından biri de, insanları monotonluktan kurtarıp, motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmaktır.

Örgütsel değişimin insan unsuruna bakacak olursak şöyledir;

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

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

Amaçların belirlenmesi açısından şu özelliklere dikkat etmek gerekir.

- a. Uygulanabilirlik
- b. Ulaşılabilirlik
- c. Maliyetler

Örgütün iç ve dış çevre koşulları, saptanacak amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme olanakları incelenmelidir. Bu incelemenin yapılabilmesi için ise amaçların gerçekçi ve açık bir biçimde belirlenmesiyle mümkündür.(Dursun 2007, ss.15-17)

1.4 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNEMİ

Artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyon haline getirebileceklerini tartışmaktadır. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. (Uslu 2006, s.7)

Değişim olgusunun durdurulmaz, önlenemez hatta yavaşlatılmaz gerçekliği ışığında her geçen gün daha fazla organizasyon kendi iç ve dış unsurlarını sorgulamaya başlamıştır. Değişmeyen tek şeyin kendisi olduğu fikrinden yola çıkarak organizasyonlar değişimin içinde seyirci değil oyuncu olarak, varlıklarını sürdürebileceklerini fark etmişlerdir.

Küreselleşme, teknolojideki gelişmeler, rekabet, farklılaşan müşteri talepleri, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar vb. unsurlar örgütlerin yapı ve işleyişine etki ederek içten ve dıştan değişim için baskı unsurları olmaktadır. Tüm bu mevcut koşullar içerisinde örgütler öncelikle varlıklarını devam ettirebilmek, bunu yaparken maksimum karı en etkili ve verimli bir şekilde iç ve dış müşterilerini de memnun ederek elde etmek için değişimi en doğru ve etkin şekilde yönetme çabası içerisine girmişlerdir.

Verimlilik, belli bir girdi ile maksimum çıktı elde etmek veya belli bir çıktıyı minimum girdi ile elde etmek anlamına gelir. Diğer ifade ile genel olarak, üretim miktarının o üretim için kullanılan üretim etmenlerine oranıdır. Etkililik ise, hedeflerine ulaşma derecesini ve istenilen etki ile gerçekleşen etki arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yani işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ilişkileri dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir. Etkililik yapılan işi ya da hizmeti gerçekleştirme yöntemini sorgulamaktadır.(Aydoğan 2010, ss.8-9)

1.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Organizasyonlar, iç ve dış çevre ile ilgili alt sistemlerden ve elemanlardan oluşmakta ve bu nedenle, kendini oluşturan bu alt sistemlerde meydana gelen bu değişimlerden

etkilenmektedirler. Bireyler ve örgütler çevre ile sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu neden ile kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişime her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. İşletmeler açısından da değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Burda önemli olan değişimin nasıl yapılacağıdır. (Seren 2005,s.43)

Örgütleri değişime zorlayan nedenler iki ana grupta incelenebilir. Bunlar örgütleri değişime zorlayan örgüt dışı ve örgüt içi nedenlerdir. (Dursun 2007, ss.40-41) Değişim iç ve dış faktörler nedeni ile başlayabilir. İçsel nedenler; organizasyonların yapılarındaki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, kalite bakımında azalma, düşük moral düzeyi, kişiler veya gruplar arasındaki yoğun çatışmalar, çalışanların beklenti düzeyindeki artış gibi unsurlar, örgüt içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca bunlara ek olarak karar vermede ve uygulamada yavaşlık, sıklıkla önemli konularda yanlış kararlar verilmesi, örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler, örgüt performans düşüklüğü ve yetersizliği, başka benzer pozisyonlarında, değişim programlarının başlatılmış olması, yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, ekonomik ve teknolojik sorunların ortaya çıkması gösterilebilir.

Organizasyonun dışında devlet, toplum, diğer kurumlara gibi değişime neden olan bazı faktörlerden söz edilmektedir. Organizasyonu etkileyen dış çevre faktörlerinin bazıları, örgüt için yeni fırsatlar oluşturacak yönde gelişirken, bazıları da tehlike oluşturacak yönde gelişmektedir. Dolayısıyla örgütlerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek; fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak şekilde örgütlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Organizasyonu değişime zorlayan dışsal nedenler arasında rekabet, ekonomik, sosyal, demografik koşullar belirtilirken, ayrıca bunların dışında, kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler, teknolojik değişimler, bilim alanında yapılan değişimler, gereksinimlerin artması, kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler, örgüt kurucularının amaçlarında görülen değişimler değişime neden olan dış faktörler arasında sıralanmaktadır.(Seren 2005, ss.43-44) Bu faktörler tablo 1.1 de yer verilmiştir.

Tablo 1.1 : Değişim ve Dönüşümde Etkili Olan Makro Faktörler

Toplumsal Yaşam Alanındaki Faktörler	Teknolojik Alandaki Faktörler	Ekonomi Alanındaki Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Bilgi Toplumuna Yöneliş• Tüketim Toplumuna Yöneliş• Kentleşme	<ul style="list-style-type: none">• Mikro Elektronik Gelişimi• Biyoteknolojilerin Gelişimi• İletişim Teknolojilerin Gelişimi	<ul style="list-style-type: none">• Yeni Rekabetçi Pazarların Ortaya Çıkması• Sorumlu İşletmecilik ve Sosyal Sorumluluk Yaklaşımının Gelişmesi
Demokratikleşme Alanındaki Faktörler	Doğal Çevre Alanındaki Faktörler	Demografik Alanındaki Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Katılım ve Demokrasinin Gelişmesi• İnsan Haklarının Yaygınlık Kazanması• İnternet Demokrasisinin Yaygınlaşması	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomik Yapının Dönüşümü• Çevresel Sürdürülebilirliğin Tüketim Boyutuna Dönüşümü	<ul style="list-style-type: none">• Nüfusun Dönüşümü• Gelir Dönüşümü• Yaşam Standartının Dönüşümü

Kaynak: Taşkın, E., 2005,ss. 34-35.

1.5.1 Örgüt Dışı Faktörler

Her örgüt, dış çevresinden aldığı çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği çıktıları yine dışa verir. Girdi-süreç-çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse örgüt de o kadar başarılı olacaktır. Örgüt sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları bu akış üzerinde etkili olacaktır. Örgütün kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları, stratejik yönetim terimleri ile ifade edilirse, örgüt için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla örgütün bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak ve tehlikelerden korunacak tarzda örgüt yapılarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyumlu olmayan, dolayısıyla girdi-süreç-çıktı akışı olumsuz olarak etkilenen bir örgüt durumuna gelecektir. Örgütler

kendi dış çevrelerini dikkatli ve her durumda hazırlıklı, gelişen durumlar üzerinde ani değişiklikler yapabilecek şekilde takip etmelidir. (Dursun 2007, ss.40-41)

1.5.1.1 Ekonomik faktörler

Değişimin en çok etkili olduğu alanlardan birisi ekonomidir. (Yürükoğulları 2012, s. 8) Ekonomik çevre unsurları, yani işletmenin içinde etkinlikte bulunduğu ekonomik yapının özellikler sürekli değişmektedir. Ekonomik yapı, bir süreç olarak üretim, paylaşım, değişim tüketim ve yeniden üretim döngüsü temelinde şekillenir. Bu döngü, kısır döngü olmaktan çok, etkisini gittikçe arttıran bir sarmal şeklindedir. Bu döngü içinde, bir konumda, bir örgütsel düzenleme gerçekleştirilirken; üretim araçlarının gelişmişliği, bu araçları kullanacak olan insanların gelişmişliği ve yeterlik düzeyi, üretim araçları üzerindeki sahiplik biçimi, yaratılan değerlerin paylaşım şekli, üretimde kabul edilen ağırlıklı faaliyet alanları (tarım, sanayi, hizmet), kalkınma hızı değiştikçe, farklı bir örgütsel düzenlemesini ortaya çıkaracaktır. Ekonomik etkenler ütilen ürünlerin istem ve sunum durumlarını büyük ölçüde belirleyici rol oynamaktadır.

Günümüzün ekonomik gerekçeleri ve küreselleşme işletmelerin iş yapma biçimlerini değişikliğe zorlayan etkenlerin başında gelmektedir. Bu zorlama yalnızca rekabet pozisyonunu korumak veya geliştirmek açısından değil, işletmenin yaşaması açısından da önemlidir. (Sucu, 2000,ss.24-25)

Klasik anlamda, temel zenginlik kaynağı olarak parayı gören ve ölçek ekonomisine dayanan uygulamalar, günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Şimdilerde artık, temel merkezi kaynağını bilginin oluşturduğu hız-maliyet ve kalite üçgeninin daha çok önemsendiği bir ekonomik yapı ve ilişkiler sistemi gündemindedir. Söz konusu ekonomik yapının adı 'bilgi ekonomisidir'. (Yürükoğulları 2012, s. 8)

1.5.1.2 Sosyo-kültürel faktörler

Örgütsel kültürü doğrudan yönlendirmek mümkün olmadığı için değiştirmek de güçtür. Ancak tümüyle bir değişmezlik de söz konusu değildir. Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında, başka bir deyişle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur.

Örgütsel kültürü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce kültürü ve yapıyı anlamak gerekir. Bu neyin, niçin değiştirileceği konusuna cevap verir. Neyin değişeceği belirlendikten sonra daha etken bir kültür geliştirme konusunda fikirleri olan ve bu fikirleri uygulamaya koyma isteği olan işgörenleri değişim sürecine katmak gerekir. Örgütsel kültür örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimiyle oluşan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu neden ile kültürel değişimin uzun bir sürede gerçekleşeceğini dikkate almak gerekir. Örgütsel kültürü sürdürmek için kullanılan yollar, onu değiştirmek için de kullanılır.

Örgütlerin çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilgilerin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır.

Örgütlerin çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilgilerin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır.

Bu üç yaklaşım çevrenin genel durumunu ve örgütün çevresine yanıtını, genel bir çerçeve içinde tanımlamakla birlikte, değişimin türünü ve niteliği tam olarak açıklayamamaktadır. (Özkara 1999, ss.93-95)

1.5.1.3 Hukuki-politik faktörler

İnsanın en önemli varlık alanı olan toplumsal hayata ağırlığını koyma ve dünya görüşüne uygun politik yapının oluşmasını ve idareyi ele almasını etkileyecek siyasi varoluşu tüm değişim alanlarıyla birlikte gelişme göstermektedir. Veya diğer alanlarda etkileşim içinde bir değişim göstermektedir.

İnsan-grup ve örgüt ilişki varyasyonlarında hem bireysel hem toplumsal varoluşunu belirli bir yasal güvence altına alma noktasına gelen insanoğlu hukuki alanda dönem uygun yasal düzenlemeleri, insan hak ve özgürlükleri yaşama hakkı gibi çok temel haklarını güvence altına almış olurlar.

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeni ile işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkilemektedir. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Her ülke işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlenmiş bulunmaktadır.

Bu arada toplumsal değişimin bir yönde yazılı bir biçime girerek onanması demek olan tüzel çevre koşullarındaki değişimi toplumsal, ekonomik ve siyasal değişimin dışında görmek olanaksız olup bunların birbirleri ile karşılıklı neden-sonuç ilişkisi içinde yer almaktadır. (Güzel 1996, ss.6-7)

1.5.1.4 Küresel faktörler

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol

açmıştır. Sürekli değişen ve belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen örgütler büyük bir tehdit ve tehlike altındadırlar. Bu neden ile rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen örgütlerin başarısı, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu örgüt içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır.

Tüm dünyada teknolojik ilerlemeler, yüksek kalite, düşük maliyet, sıfır hata, stoksuz çalışma, tam zamanında üretim, yalın organizasyon, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler gibi bir takım yeni üretim ve yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu yeni üretim ve yönetim anlayışları ile birlikte eğitim programlarına da daha fazla önem vermeye başlanmıştır. Bu değişimin en önemli göstergesi meslek yapısında ortaya çıkmıştır. Bilgi çağında üretim, mallardan hizmete dönüşmüş, profesyonel yöneticiler artmış, fizik gücü yerine daha çok beyin gücünü kullanan işçiler yerini almıştır. Bu yapısal değişiklikler sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dönemini sergilemektedir.

Küreselleşme ile birlikte, neredeyse sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin ciddi boyutlarda arttığı bir ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut örgütsel yapılarını ve personel niteliklerini değiştirmek artık zorunlu hale gelmiştir. (Tetik 2008, ss.8-9)

1.5.1.5 Teknolojik faktörler

Teknolojik değişim, toplumun ya da insanoğlunun doğayı değiştirme, dönüştürme aracı olan teknolojilerde ilerlemelerinin bir ifadesi ve sürecidir. (Güzel 1996, s.6) Başka bir deyişle teknoloji bir üretim eylemini; gerçekleştirmek için üretim etmenlerinin bir araya getirerek üretim sürecine katılmalarını sağlayan teknik ve ekonomik bilgiler bütünüdür.

Teknoloji özellikle örgütlerde herşeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunların yapılacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin olması,

üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. hususlar kullanılan teknolojiden etkilenir.

Bir teknolojik değişim, bir örgütün işini nasıl yaptığını belirten ürün süreçleriyle ilgilidir. Teknolojik değişimler bir ürün yada hizmet üretimini daha etkili kılmak için tasarlanır. (Niğdelioğlu 2007, ss.6-7)

1.5.2 Örgüt İçi Faktörler

Örgütsel değişime zorlayan içsel faktörler, işletmelerin kendi iç bünyelerindeki gelişmeler, durum ve olaylar ile ilgilidir. Düşük verimlilik, satışlardaki düşme, moral ve motivasyon düzeyindeki düşüşler, kişiler ve gruplar arası, yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar işletmelerde bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirir. (Barutçu 2000, s.53)

Örgütsel değişimin tek nedeni yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşullarından biri ya da bir kaçı olamaz. Örütlar bu dış çevre koşulları dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişime karar verirler. Örgütleri değişime zorlayan örgüt içi faktörler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme ve durumla ilgilidir. Bu içsel güçler büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerin değişmesi ve örgütsel eksikliklerdir.(Aksoy 2005, s.26)

1.5.2.1 Örgütsel büyüme

Bir organizasyonda değişimi mutlak hale getiren önemli değişmelerden biri büyümedir. İşletmelerin ekonomik büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir.Şirketlerarası yapılan işbirliği ve birleşmeler de organizasyonel değişimin ortaya çıkmasınaneden olmaktadır. (Çalışkan 2007, s.31) Bu değişiklikler ile birlikte örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur. (Toker 2007, s.16)

1.5.2.2 Performans düşüklüğü ve gerileme

Örgüt tarafından istihdam edilen işgücünün niteliğindeki farklılaşma; çalışma koşullarında ve yasalarındaki değişim sonucunda, çalışanların ırk ve cinsiyet kompozisyonu farklılaşmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte, değerleri ve yönelimleri farklılaşmakta, sendikalaşma oranı düşmektedir. Çalışanların kompozisyonları ve eğitimlerindeki değişimle birlikte, uluslararası ve örgütlerarası yer değişimi artmaktadır.

Örgütler insanlar için elverişsiz, kısıtlayıcı ve egelleyici koşullarla doludur. Bir yanda örgütsel amaçların başarılması için stratejiler belirlerken, teknoloji yenilenirken ve biçimsel yapı düzenlenirken işgörenlerin beklentileri dikkate alınmamakta, yeteklerin tümüyle yararlanılmamakta ve bunun sonucu olarak stres, moral bozukluğu, iletişim bozukluğu, verim düşüklüğü, iş kazaları, işten ayrılma gibi bir dizi sorun yaşanmaktadır.

Nitekim işgörenler, yüksek ücret, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, iyi insani ilişkiler yanında; tanınma, onaylanma, özerk olabilme, sorumluluk alma ve niteliklerini geliştirebilme olanaklarına sahip olmayı istemektedirler. İşgörenlerin bu tür istek ve beklentilerinin güçlü bir biçimde ifade edilmesi, örgütlerin yapılarında ve yönetim biçiminde değişime, merkezci yapılarından merkezkaç yapılara geçilmesine, işgörenlerin yönetim, süreçlerine katılmasına ve örgütsel işleyişle ilgili olarak daha fazla söz sahibi olmayanlarına yönelmektedir. (Yamen 2010, ss. 36-37)

1.5.2.3 Tepe yöneticilerinin değişmesi

İşletmelerin yönetim yapısında meydana gelen değişimleri oluşturan en önemli unsurlar işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin değişmesidir. Bu değişikliklere bağlı olarak işletmenin yönetim yapısında da önemli değişiklikler olabilmektedir. İşletmede görev yapacak yeni yöneticilerin yönetim felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar onların yönetim fonksiyonlarını uygulama biçimlerine yansıtacaktır. Bunun sonucu olarak işletmede yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkabileyecektir.

Başka bir değişle çevresel koşullarındaki değişmelerin hızlanması ve örgüt içinde sorunların artmasıyla birlikte, tepe yönetimin geleneksel rolünde de değişme olmakta; sorumluluk alanı örgüt içinden örgüt dışına yönelmekte ve sistemin işleyişini sağlamak yerine, eğer amaçları başarmaktan uzaklaşıyorsa, sistemi değişmeye, doğru kaymaktadır. Ayrıca öğrenme ve bilişimin de desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ve yaklaşımlarında ortaya çıkan değişimdir. Gereksinme duyulan örgütsel alanlarda değişimin başlatılması ve başarılı bir biçimde uygulanması yöneticilerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını gerektirmektedir. Bir yandan yönetim anlayışındaki değişmeler öte yandan işletmelerin büyük boyutlara ulaşmaları, girişimci, sermayedar ve profesyonel yönetici kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu arada sahip yöneticilerden profesyonel yöneticilere yönelik örgütsel yapıda önemli değişmeler yaratmıştır. (Yamen 2010, s.35-36)

1.5.2.4 Amaç ve stratejik yönelimlerdeki değişiklik

Yönetici ve işgörenler açısından amaçların bütünleşmesi ve örgütte herkesin amaçlarının gerçekleşmesi için içtenlikle çalışması, örgütün iç çevresine uyumu olarak örgütsel değişim birinci boyutunu ifade eder.

Örgüt ve dış çevre arasındaki etkileşimin, örgütün de yürütülmesi ya da örgütsel temel amaçlarla dış gücün dış çevreye uyumu olarak örgütsel değişimin ikinci boyutu belirler. (Niğdelioğlu 2007, s.10)

1.5.2.5 Personelin motivasyon eksikliği ve işgücü devir hızındaki artışlar

İşgörenler bazen tek düzelikten sıkılır ve bu onların iş yapmalarına motivasyonlarının azalmasına neden olabilir. Yeniden motivasyon sağlamak için değişim gerekli olabilir.(Türkyılmaz 2009, s.56)

İşgücü devir hızındaki artışlar bu motivasyon eksikliğinden değişim davranışları etkilemektedir.

1.5.2.6 Şirket birleşmeleri

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro sayısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgütün de yapısını yeniden düzenler. (Düzel Dilden 2010, s.16)

1.6 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALANLARI

Örgütün varoluşunu sağlayan dinamik bir faktör diyebileceğimiz değişim olgusunun yaşam alanının nerelerinde karşımıza çıktığı sorusunun cevabı 'her alanda' olacaktır. Tüm nesne ve olgularda kaçınılmaz olan değişim, bir duruma geçiş sözkonusudur. Bu noktadan hareketle boyutları içerisinde değişim alanlarını aşağıdaki başlıklar şeklindedir: (Güzel 1996, ss.3-4)

1.6.1 Stratejik Değişim

Stratejik değişim; genişlik, uzun dönem ve organizasyon konularıyla ilgilidir. Stratejik vizyon ve sahanın tanımlanabilmesi için gelecekteki yapıyı oluşturmaya yönelik hareket sahası ile ilgilidir. Aynı zamanda organizasyonun işlevini, amaçlarını ve stratejik değişimin şirket felsefesi, büyüme, kalite, değişim, insan ilişkileri değerleri, müşteri ihtiyaçları ve teknik ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu tanımlama; rekabet avantajını üretim ve pazarlama gelişimini sürdürmek ve stratejik başarı amaçlarını gerçekleştirmek, rekabet konumunun özelliklerini belirlemek yolunda yol gösterir. Bu amaçlar, pazarlama, satış, imalat, üretim, geliştirme prosesi, finans, insan kaynakları yönetimi tarafından desteklenmektedir.

Stratejik değişim, dış rekabet şartları, ekonomik ve sosyal çevre, organizasyonun öz kaynakları, yapabilirlik, kültür, yapı, ve sistem genel durumu içinde yer alır. Bu uygulamanın başarısı anlatılan faktörlerin planlı ve formüllü aşamalarla, bütünüyle analiz edilmesi ve incelenmesi gerekmektedir.(Güzel 1996, ss.7-8)

1.6.2 Önceden Yapılandırılmış Stratejileri

Önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde hedeflenen değişimin gerçekleşmesini gerektiren stratejidir. Bu stratejide önce bir zaman programı yapılır. Bu program uygulanırken tüm çalışanları kazanmak ve onlara zaman tanımak için bir takım ‘duraklama’ noktaları belirlenir. Bu duraklamalar, süreç içindeki her adımın bitirme süresinin ve neleri içerdiğinin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasını sağlar. Yapılan değişimin benimsenmesinden sonra programa devam edilir. Programlanan ve değişim süreci içerisinde yapılması düşünülen bütün eylemler ayrıntıları ile ortaya konur. Strateji böylece çok iyi planlanmış ve yapılandırılmış hale getirilir.

Önceden yapılandırılmış stratejide değişim süreci başlamadan önce ortamı sakinleştirmek amacı ile çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin artırılması, örgüt sorunlarıyla kişisel sorunların, örgütün genel amaç ve stratejilerinin açıklanması gerekmektedir. (Tetik 2008, s.5)

1.6.3 Aşama Aşama Değişim Stratejisi

Bu stratejide değişim aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir ve süreç bu şekilde devam eder. Değişim başlı başına bir süreçtir ve gerçekleşmesi belli bir zaman alır. Çoğu kez küçük değişimlerin bile çalışanlar tarafından benimsenmesi için zamana ihtiyaç vardır. Belirli bir denge içinde yeni bir duruma alışabilmek, ortaya çıkan yeni ortama uyabilmek için ya da yeni teknikleri kavrayabilmek için değişimin aşama aşama gerçekleştirilmesi gerekebilir. Bazen de büyük değişimleri gerçekleştirebilmek için öncelikle birçok küçük değişim yapmak gerebilir.

Böyle durumlarda aşama aşama uygulamayı gerçekleştirmek gerebilir. Adım adım diye tanımlanan bu stratejinin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir.

- a) Sürecin çok iyi hazırlanması, iletişim zamanlarının, katılanların ve katkılarının belirlenmesi
- b) Duraklamaları da içeren net bir programın olması
- c) Her adım ancak bir öncekini tamamlandıktan sonra atılması
- d) Daha sonraki aşamalarla ilgili hazırlıklara değişim süreci başladıktan sonra başlanması
- e) Önceden yapılandırılmış strateji de, değişim sürecinin kendisinden önce bir 'sakinleştirme süreci' ne gereksinim duyulabilmesi (Tetik 2008, s.6)

1.6.4 Aciliyet Stratejisi

Büyük baskılar altında kalındığında uygulanan stratejidir. Örgütün dış ve iç çevreden gelen baskılar örgüt yöneticilerine önceden bir hazırlık yapacak kadar fırsat tanımadığı durumlarda aciliyet stratejisi söz konusu olur. Bu stratejide, zamanın ağır baskısı nedeniyle, önceden bir zaman programı hazırlamak genellikle olanaklı değildir, bu yüzden daha çok uyarılma gerekmektedir. Böyle bir durumda olayların karışması riski de büyüktür. Bu riski önleyebilmek için çalışanlara gerekli enformasyon erken verilmelidir. Bu stratejiyi bütün değişim sürecine önceden planlanıp yapılandırmak olanaklı değildir, ancak yine de süreci önceden net biçimde adımlara bölmek yararlı olabilir. Bu konuda izlenebilecek en iyi taktik; bir sonraki adımı daha ayrıntılı atmak, daha sonraki adımı da kaba hatlarını hazırlamaktır. (Esen 2012, s.9)

1.6.5 Karmaşıklık Stratesi

İçlerinden en zor olan bir stratejidir. Bu stratejide değişimin amaçları dışında hemen hiçbir şeyi kurgulamak olanaklı değildir. Birkaç değişim sürecinin aynı anda yapılmasını ya da çevre değişkenleriyle güçlü karşılıklı etkileşimleri içermektedir. Bunlar arasında sendikalar,

yetkili merciler, beklenen iflas korkuları, kirliliği önleme kuruluşları tüketici ya da hissedar organizasyonları, örgütü devralma fırsatı kollayan ortaklar, siyasal baskı grupları ya da diğer faktörler sayılabilir.(Tetik 2008, s. 7)

Her bir stratejinin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak örgütün içinde bulunduğu duruma uygun bir değişim planlanmalıdır. Sadece tek bir stratejiye göre değişim programının uygulanması beraberinde önemli sorunları da getirebilmektedir. En doğru çözüm ise tüm stratejilerin dengelendiği bir değişim programı olabilir. En uygun stratejinin belirlenmesi bazı şeylere bağlıdır. Bunlar şunlardır:

- a) İlk durumun yapısı
- b) Değişim sürecinin yapısı ilk durumun yapısı ‘değişim potansiyeli’ olarak tanımlanabilir. Değişim potansiyelinin anlamı, değişim gereksinimi ilan edilmeden önce örgüte esas olarak ne kadar değişim istekliliğinin var olduğu yada geliştirilebileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Değişim potansiyeli, önceden var olması gereken bir niceliktir.

Değişim stratejilerinin başarısının faktörü tüm örgütü kapsayan bir değişim çabasının, arkasında yatan zorlukların doğru tanımlanması ve çalışanlarla paylaşılmasıdır. Örgütsel değişimin amaçları etkinliği ve verimliliği arttırma, büyüme ve küçülme ve yenilik sağlama olarak sıralanabilir. (Esen 2012, s.9)

1.6.6 Teknolojik Değişim

İçinde yaşadığımız yüzyılda önemli değişimlerden birisi hiç şüphesiz yeni temel teknolojiler (bilişim teknolojileri ve jenerik teknolojiler) alanında ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimin başlıca boyutları bulunmaktadır. Bunlar ; bilgisayarlaşma, hızlı iletişim ve robotlaşma.

Bilgisayarlaşma; bilgi işlem teknolojisinde ve mikro elektronik teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı dünya 'bilgisayarlaşma' adı verilen hızlı bir değişim sürecini yaşamaktadır. Hızlı değişim; bir taraftan bilgi işlem ve mikro elektronik teknolojilerindeki gelişmeler, diğer taraftan iletişim alanda iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknoloji, lazer teknolojisi, akıllı terminal, internet, tele işlem vs.) sayesinde dünyada bilgi işlemini akıl almaz bir hız kazanmıştır

Ayrıca jenerik teknolojiler alanında çok önemli gelişmeler olmuştur ve bu süreç devam etmektedir. Nükleer enerji, uzay ve havacılık teknolojisi, biyoteknoloji ve gen mühendisliği, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri dünyada tüm örgütleri değişimi zorlayacak etkiler yaratmaktadır. (Tetik 2008, s. 10)

1.6.7 Yapısal Değişim

Organizasyon yapısını oluşturan etmenlerin değişime olan yatkınlığına ayrı ayrı ya da toplam etkileri söz konusudur. Bu etmenler;

- a) Karmaşıklık: Organizasyon işlevlerinin karmaşıklığı ve organizasyonun bu durumun üstesinden gelebilme yeteneği organizasyonun değişime olan tutumunu da etkileyecektir. Karmaşıklık azaldıkça değişime yatkınlık azalır.
- b) Merkezilik: Organizasyondaki yetki ve sorumlulukların dağılım biçimidir. Yetki ne denli organizasyonları alt basamaklarına doğru göçerilirse değişim için o denli uygun bir ortam yaratılmış olur.
- c) Sınıflaşma: Organizasyonun içindeki statü dağılımıdır. Sınıflaşma arttıkça değişime yatkınlık azalır.
- d) Biçimsellik: Organizasyonda varolan kural, yönetmelik ve ilkelerin yoğunluğudur. İçimsellik arttıkça değişime yatkınlık azalır.
- e) Üretime olan ilgi: Üretim niceliğinden çok niteliğe önem verilmeye başlandıkça değişime yatkınlık artar.

- f) Maliyetlere olan ilgili: Organizasyonun en ekonomik yollara sapma eğilimi olarak açıklanabilir. Bu tür organizasyonlar değişim getireceği maliyetlerden dolayısıyla değişimden kaçınırlar.
- g) Tatmin edici bir çalışma ortamı: Organizasyon amaç ve hedefleri, yönetim ve işlerin düzenlenmesi ile üyelerini tatmin edici bir ortam sağlamış ise, üyeler kendilerini organizasyonları ile bütünleşebilecekler, organizasyona ve işlere olan bağlılıkları, katılımları artacak ve daha iyi için çaba sarf edeceklerdir. Bu ise değişime yatkınlığına arttıran bir özelliktir.

Organizasyon yapısı ilgili etmenlere göre iki tip organizasyon tanımlanabilir;

Birinci tip dinamik organizasyon (Değişime Yatkın): Düşük düzeyde sınıflaşma, düşük düzeyde biçimsellik, düşük düzeyde merkezilik, yüksek düzeyde karmaşıklık, üretimin niteliğine ilgi, değişken maliyetlerle çalışma, tatmin edici bir organizasyon yönetimi.

İkinci tip ise statik organizasyon (Değişime Yatkın Olmayan): Yüksek düzeyde sınıflaşma, yüksek düzeyde biçimsellik, yüksek düzeyde merkezilik, düşük düzeyde karmaşıklık, üretimin niceliğine ilgi, değişmeyen maliyetlerde çalışma, tatmin etmeyen organizasyon yönetimi. (Çalışkan 2007, ss.35-36)

1.6.8 Kültürel Değişim

Kültürün kesin tanımını yapmak zordur. Bunun nedeni kültür kavramının çok geniş bir alana ve kapsama sahip olmasıdır. Bir tanıma göre kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir. Kültür nesilden nesile aktarılna kültürel bir mirastır. Kültür tanımları içerisinde en eskilerden biri olan Taylor'ın kültür tanımı 'bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün özelliklerini içine alan karmaşık bir bütündür' şeklindedir.

Kültür süreklilik gösterir, statik ve durgun değildir. Kültür unsurları belirli bir kişinin ya da toplumun hayatıyla sınırlı olmadığı için zaman içinde ‘değişerek’ yenilenmekte, ‘yenilenerek’ değişmektedir.

Çevremizdeki hızlı değişim nedeni ile belirsizliğin artması, kültürel çevrenin örgüt üzerindeki etkisini de arttırmaktadır. Bunun sebebi, belirsizlik arttığında, örgütün daha fazla bilgi süreçlerine gerek duymasıdır. Bilginin önemli ölçüde gücü temsil etmesi nedeni ile, bu denli fazla bilgi gereksinimi, örgütün kültürel çevreye olan bağlılığını arttıracaktır. Yeni çevresel dinamiklerle artması örgütlerin seçtiği kültürel çevrelerine bağlılıklarını da arttıracaktır. Çevresel dinamiklerin ve değişim hızının artmasından büyük ölçüde önemli ögesi olan insanın davranışlarını ve değer yargılarını da etkilemektedir. (Barutçu 2000, ss.47-48)

1.7 DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI

Değişim yönetimi süreç işidir. Örgütsel değişim süreci; mevcut yapının, iş süreçlerinin ve teknolojinin etkin olmaması, çalışan yetkinliklerinin ve örgüt vizyonunun istenilen hedeflere ulaşmada yetersiz kalmasından kaynaklanır. Değişim bu ihtiyaçları karşılama yönünde iş odaklı süreçleri beraber içerecek şekilde planlanır.

Değişimi başarıyla gerçekleştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak sadece değişim ihtiyacının hissedilmesi ile değil bunu bir süreç olarak ele alıp, uygulamada bu kritere her daim göz önünde bulundurmaktan geçer. Bu süreçte unutulmaması gereken diğer bir faktörde üst yönetimin desteği ve çalışanların değişime istekliliğidir.

Örgüt hedeflerine ulaşma yönünde vizyon yaratılarak, çalışanların aynı yöne doğru bakmaları sağlanır. Vizyon örgütün gelecekte varmak istediği noktanın genel görüşünü zihinlerde canlandırmaktır. Uzun dönemli başarı söz konusu olduğunda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve çalışanları tarafından kavranması vizyona ulaşmak için önemli katkı sağlamaktadır. (Güven 2006, s. 77)

Örgütsel değişimin yönetilme sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

Değişim yönetilmelidir. Değişimi yönetme kendi içinde iki farklı anlam taşımaktadır. Birinci anlamı sistematik ve planlı bir şekilde değişimin gerçekleştirilmesidir. Burada değişim örgüt tarafından yönetilmektedir.

Değişim uzmanlık gerektirmektedir. Değişimi yönetmek için tecrübe ve bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Özellikle değişimin sürekli hale geldiği günümüzde değişimi yönetenlerin yeni durumlara hızla adapte olabilme özelliklerine sahip olması gerektirmektedir.

Bilgiyle desteklenmelidir. Değişim yönetimi, psikolojik, sosyolojik, yönetsel, ekonomik ve örgütsel davranış açısından, disiplinlerarası bir yaklaşım ile alınmalıdır.

Planlanmış bir süreç izlenmelidir. Değişimi yönetmek bir süreçtir ve uygulama için planlanmış bir süreç izlenmelidir. (Tüz 2004, s.56)

Değişim yönetimi uygulanma süreci Raymond L. Manganelli ve Mark M. Klein tarafından geliştirilen 'örgütte değişim yönetiminin altı aşaması' modelinden çıkararak açıklanmaktadır.

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

Süreçler tanıma: Bir süreç haritası geliştirerek, süreçlerin tanınması ve müşterilere yönelik planların gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Müşteri ihtiyaçları iyi tanınmalıdır. Örgütteki mevcut performans düzeyi ölçülmelidir ve yeni performans ölçüleri belirlenmelidir. Örgütteki mevcut tüm işler ve süreçler tanınmalıdır. Yeni süreçlerdeki kritik başarı faktörleri tespit edilmelidir. Öncelikle iyi belirlenmelidir.

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

Karşılaştırma:En iyi uygulamaların seçildiği ve performans geliştirildiği aşamadır. Tüm performans ve başarı kriterleri karşılaştırılmalıdır.

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

Transformasyon:Bu aşamada bir pilot uygulama yapılmalıdır ve ardından örgütte sürekli gelişmenin sürekli devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Örgüt içinde bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Bu aşamada pilot uygulamadaki eksiklikler tespit edilmekte ve yanlışların düzeltilmesi ile sürekli gelişim sağlanmalıdır. (Manganelli – Klein 1994, s.281)

1.8 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNİN YÖNETİLMESİNDE SORU SORMA YAKLAŞIMI

Örgütlerde değişimin uygulanması; değişim için hazırlık, değişimin yönetilmesi ve kendini değerlendirme olarak üç ana aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu üç aşamanın başarısı, süreç içinde, bazı kritik sorulara verilecek, stratejik cevapların başarı ile uygulanmasına bağlıdır.

1.8.1 Değişim İçin Hazırlık Evresi

Bu aşamada değişim sürecine başlamadan önce yapılması gerekenleri belirtmektedir. Bu aşamada sorulması gereken sorular ve cevapları aşağıda açıklanmaktadır.

Değişimin izlenmesi:

Potansiyel Sorular

- a) Geçmişte değişime karşı bir direnç ile karşılaşıldı mı?
- b) Geçmişteki değişim ne kadar anlaşıldı?
- c) Çalışanlar ne kadar dikkatli?

Çözümler:

Planlar açıkça ifade edilmeli, daha önce edinilen deneyimlerden yararlanılarak herkes bilgilendirilmelidir. Destek sağlamalı ve örgüte güven yapılandırılmalıdır.

Değişik Beklentiler;

Potansiyel sorular:

- a) Çalışanlar değişim hakkında farklı fikirlere mi sahip?
- b) Çalışanlar değişimden beklenenleri biliyorlar mı?
- c) Hedefler açıkça tanımlandı mı?

Çözümler:

Örgüt içerisinde değişimden etkilenecekler için düşünülen faydalar netleştirilmelidir, değişim ile birlikte ortaya konan varsayımların tümündeki sürprizler en aza indirilmeli, sonuçlar üzerinde odaklanmalı ve potansiyel sorunlar tanımlanmalıdır. Bilgiler çalışanlara periyodik olarak iletilmeli, negatif görüşlerin üstü örtülmemelidir. Tüm çalışanlar dikkatlice dinlenmeli ve açık olarak her çalışanla ilgilenmelidir.

Değişimin Fikri ve Sorunu Kimindir?

Potansiyel Sorular:

- a) Değişimi gerektiren ve sorun olarak görülenler, prosedürler, sistemler, bölümler, ürünler veya hizmetler midir?
- b) Değişim planlanmakta mıdır? Yoksa tepe yönetimi veya karar verici bölümlerce değişim dikte mi edilmektedir?
- c) Değişim bir prosedür sorunu olarak mı görülmektedir?

Çözümler:

Belirlenmiş planlar çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır. Değişimin günlük rutin işlere olan etkilerinin denenmesi ve değişim hakkındaki fikirlerinin araştırılmasıyla çalışanların görüşleri netleştirilmelidir. Değişim, kim yapacak ve neden isteniyor yanıtını belirleyecek açık örneklerle anlatılmalıdır. Değişimin uzun vadede getireceği avantajlar açıklanmalıdır.

Tepe Yönetiminin Desteği;

Potansiyel Sorular:

- a) Tepe yönetimi değişimi desteklenmekte midir?
- b) Tepe yönetimi değişimin ihtiyaçlarına destek sağlamakta mıdır?
- c) Yönetim performans değerlendirme süreci değişime engel midir?

Çözümler:

Sorunlara, tecrübe ve yönetim gücüyle yaklaşılmalıdır. Tepe yönetimin ilgisi ve desteği çalışanlarca anlaşılmalıdır. Formel destek ve bilgi verilmelidir. Açık bir zaman planı oluşturulmasıyla açık planlar ve hedefler geliştirilmelidir. Destekleyici, adil, ve objektif bir değerlendirme süreci oluşturulmalıdır. Tepe ve orta kademe yönetim değerlendirme sürecinin içerisine çekilmelidir. Belirli sonuçlara ve sorunlara yönelik toplantılara odaklanılmalıdır.

Değişimin Kabul Edilebilirliği;

Potansiyel Sorular:

- a) Planlanan değişim örgütün diğer planları ve iş takvimi ile uyumlu mudur?
- b) Önerilen değişime çalışanlarca ne ölçüde talep vardır?
- c) Yeni teknoloji, yeni ürün ve yeni tecrübeler açısından da değişim yaratılmış mıdır?

Çözümler:

Değişimin örgütte nasıl uyumlaştırılacağı belirlenmeli ve gözden geçirme planlarıyla zaman zaman, değişim planlarının örgüte uygunluğu denetlenmelidir. Devam eden

gelişmelerle değişimler bütünleştirilmeli ve mümkünse örgütlerin kültürleri doğrultusunda değişimler kural haline getirilmelidir. Değişim için yapılan planlar, açık ve basit bir iletişim stratejisiyle çalışanların algılarında netleştirilmelidir. Değişimin tümüyle veya bazı kısımlarıyla, çalışanların benzerlik kurması ve bu sayede esneklik göstermeleri sağlanmalıdır. (kariyer, ödüller, örgüt politikaları) bilinmelidir. Yapıcı eleştirilerin tartışılması desteklenmelidir.

1.8.2 Değişimin Yönetilmesi

Bu aşama değişim sürecinin yönetilmesi aşamasıdır. Bu aşamada sorulması gereken sorular ve cevapları şöyledir:

Planların Netleşmesi

Potansiyel Sorular:

- a) Değişim planlama aşamaları ve olması gereken ve uygulanabilir başlangıç ve bitiş zamanları açıkça tanımlanmış mıdır?
- b) Zaman planı gerçek midir?
- c) Değişim için verilecek sorumluluklar açık ve doğru mudur?

Çözümler:

Değişim için sorumlu olacak bir kişinin atanması sağlanmalıdır ve mümkün olduğunca ölçülebilir hedeflerden yararlanılmalıdır. Değişimdeki önemli alanlar belirlenmelidir. Değişim adminları sıra sıra en ince ayrıntıya kadar belirlenmelidir. Performans için ödüller yapılandırılmalı, düzenli geri besleme sağlanmalıdır.

Değişimin Yeni Uygulama ve Prosedürlerle Bütünleştirilmesi;

Potansiyel Sorular:

- a) Geniş ölçekli bir değişime nasıl girilir?
- b) Uygulama hızı ne kadar olmalıdır?

c) İnsanlar bilgilendirilmiş, önceden hazırlanmış ve desteklenmiş midir?

Çözümler:

Değişimdeki önemli alanlar belirlenmelidir. Değişim admınları sıra sıra en ince ayrıntıya kadar belirlenmelidir. Başarılı uygulamalar ve tecrübelerden örnek alınarak pilot uygulamalar dikkatli biçimde tasarlanmalı ve değişim için daha fazla zamana olanak tanınmalıdır.

Eğitim Desteğinin Sağlanması;

Potansiyel Sorular:

- a) Değişim için gerekli eğitim sağlandı mı?
- b) Eğitimler çalışanların ihtiyaçlarını karşılıyor mu? İhtiyaca uygun ve esnek bir eğitim veriliyor mu?
- c) Doğru eğitim için doğru çalışanlar hedeflendi mi?

Çözümler:

Eğitim hedefleri net olmalıdır. Mevcut yetenek ve bilgilerden yararlanılmalıdır. Uygulamaların bir parçası olarak insanlar ile ilgili olmalı ve önerilerden oluşmalıdır. Çalışanlara tecrübelerini deneyebilecekleri ve kullanabilecekleri fırsatlar tanınmalıdır. İşe uygun eğitimler verilmelidir. Farklı eğitim yaklaşımları kullanılmalıdır. Çalışanların deneyimlerinden yararlanılmalı ve onlara saygı duyulmalıdır. Sorunların çözümünde çalışanlara olanak tanınmalıdır. Eğitim programları geri besleme ile bütünleştirilmelidir.

Sahiplenme ve İsteklilik;

Potansiyel Sorular:

- a) Değişim insanların denetimini kuvvetlendirmekte midir?
- b) Değişim yöneticilerin ve diğerlerinin yaratıcılıklarını azaltmakta mıdır?

c) Değişim teşvik etmekte midir, faydalı mıdır?

Çözümler:

Değişim çalışanların görevlerini yaparken işleri üzerindeki kişisel denetimlerini arttırmalıdır. Değişim çalışanların görevleri ve statüleriyle bütünleştirilmelidir. Acil ve görünür faydalar oluşturulmalıdır. Değişim konusunda fikirler verilebilmesi için çalışanlar teşvik edilmelidir. Önerilerin yanıtlanmasıyla insanlar değişime yakınlaştırılmalıdır.

Geri Beslemenin Sağlanması;

Potansiyel Sorular:

- a) Değişim uzun vade içerisinde yalnızca görünür faydalardan mı oluşmaktadır?
- b) Tepe yönetimi değişimin faydalarını ne kadar görmektedir?
- c) Değişimin maliyetlere, verimliliğe, mevcut kaynaklardan yararlanmaya ve pazar payına etkileri, veriye dönüştürülebilir bir şekilde belgelenmiş midir?
- d) Değişimden etkilenen çalışanlar için açık ve doğrudan görülebilen faydalar mevcut mudur?

Çözümler:

Sonuçlardan emin olmak için belirlenen en ince ayrıntıların kadar ulaşmada, iyi tanımlanmış, yararlanabilir ve uygun belgelere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün her tarafındaki değişimden etkilenen çalışanların başarılı olma kuralları geniş ölçüde düzenlenmelidir. Değişimin, amaçlara ulaşmada örgüte nasıl yardımcı olabileceği belirlenmelidir.

Gerilimin Yönetimi;

Potansiyel Sorular:

- a) Çalışanlar aşırı stresli mi?
- b) Gerilim düzeyi nedeni ile performansları azalmakta mıdır?

- c) Gruplar arasında davranış sorunları ve insani sorunlar yüksek derecede midir?

Çözümler:

Değişimin, çalışanlara ve çalışanların değişime olan ve olabilecek etkilerini tespit etmek de değişim planlarında yer almalıdır. Baskının kontrol edilmesi için yollar araştırılmalıdır. Başkalarının duygularını anlama örgüt içinde özendirilmelidir.

1.8.3 Kendini Değerlendirme

Bahsedilen tüm bu süreçlerden sonra bir pilot uygulama yapılmalıdır ve ardından sürekli gelişme felsefesiyle değişim sürekli izlenmelidir. Pilot uygulama eksiklikleri tespit etmede yardımcı olmakta ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamaktadır. Uzun vadede bir değişimde, planlanan her safhada değişim değerlendirilmelidir; yanlışlar ve eksikler bir sonraki safhada düzeltilmeli ve tamamlanmalıdır.

1.9 DEĞİŞİMİ YÖNETME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Örgüt içinde yaşanacak bir değişim süreci, aşağıda yer alan özellikleri içerecek şekilde yönetilmelidir:

- a) Örgütsel değişimi yönetme süreci, yüzeysel bir süreç değil, sistematik bir süreçtir.
- b) Örgütsel değişimi yönetme süreci, uzun bir zaman dilimini kapsayan, dinamik bir süreçtir
- c) Örgütsel değişimi yönetme süreci, doğrusal değildir; kaos ve karmaşıklık özellikleri taşımaktadır.
- d) Örgütsel değişimi yönetme süreci, amaçları, işlevleri, davranışları, inançları, değerleri ve kaynakları olan çok boyutlu bir süreçtir.
- e) Örgütsel değişimi yönetme süreci, çoklu bakış açılarına sahip olmayı gerektiren, direniş ve çatışmalarla dolu bir süreçtir.

- f) Örgütsel değişimi yönetme süreci, örgütler, insanlar ve teknolojiler üzerine yatırım yapmayı gerektirmektedir.
- g) Örgütsel değişimi yönetme süreci, örgütsel bir konu olduğu kadar çalışanları da etkilediği için bireylerle de ilgili bir süreçtir.
- h) Örgütsel değişimi yönetme süreci, değişimden etkilenen bireylerde kaygı yaratsa da, yeni beceriler geliştirmede avantajı sağlanmaktadır.
- i) Örgütsel değişimi yönetme süreci başarısında, örgütsel koşulların güçlü bir etkisi bulunmaktadır.
- j) Örgütsel değişimi yönetme süreci, prosedürler, inançlardan önce değişmektedir.
- k) Örgütsel değişimi yönetme süreci, geniş çaplı düşünmeyi fakat küçük adımlar atmayı gerektirmektedir.
- l) Örgütsel değişimi yönetme süreci, çalışanların duygusal gereksinimlerine de cevap vererek etkili olmayı başarabilmektedir.
- m) Örgütsel değişimi yönetme süreci, tavandan tabana ve tabandan tavana doğru stratejileri birleştirmelidir. (Helvacı 2005, ss.115-116)

1.10 DEğİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİ

Değişimi başarı bir şekilde gerçekleştirmek ve başarının sürekliliğini sağlamak sadece değişim ihtiyacının hissedilmesi ile değil bunu bir süreç olarak ele almayı ve bunu değişimin her adımında göz önünde bulundurmadan geçmektedir. Bu süreci uygularken unutulmaması gereken bir diğer faktörde üst yönetim desteği ve çalışanların değişime istekli olmasıdır.

Larry E. Greiner'a göre değişim altı basamaklı bir süreçten oluşur. Bu süreçler üst yönetime baskı, üst yönetimin müdahalesi, problem alanlarının analizi, yeni çözümlerin keşfi, yeni çözümlerin denetlenmesi ve olumlu sonuçlardan faydalanma olarak sıralanabilmektedir. Detaylı bir şekilde açıklanacak olursa;

Birinci Aşama: Üst yönetim üzerinde içten ve dıştan baskılar oluşur. Bu baskılara karşı birşeyler yapılması için uyarılar ortaya çıkar.

İkinci Aşama: Çevreden gelen uyarıların üst yönetim tarafından dikkate alınması gerekir. Gelen uyarıyı bir sorun olarak ele alıp problemi çözmeye çalışacaktır.

Üçüncü Aşama: Astların sorunlarının çözümü için üst yönetime destek olunması gerekir. Herkes problemin çözümü için yeni bir fikir ve öneriler geliştirirler.

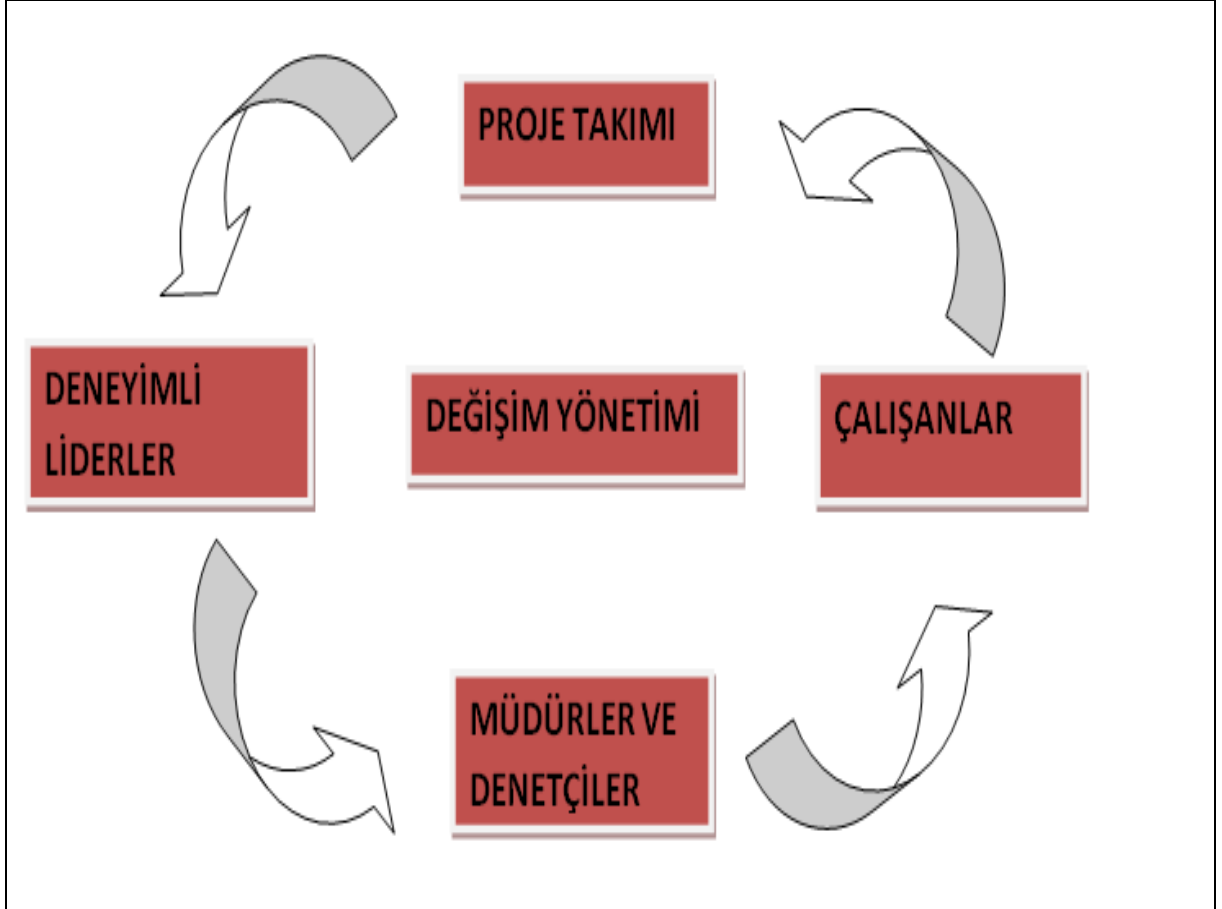
Dördüncü Aşama: Problemin çözümü için çalışanları katılımı sağlanır. Katılımın önemi vurgulanır.

Beşinci Aşama: Önerilen süreçler bu aşamada küçük bir ölçek üzerinde uygulanır ve sonuçlar gözlemlenir.

Altıncı Aşama: Sonuçlar olumlu ise desteklenir ve önerinin daha geniş bir alana uygulanması için çalışma başlatılır.

Etkin bir değişim yönetimi organizasyonun tüm seviyelerinde bir eylemi gerektirir. Bu eylemi aşağıdaki şekilde görülebilmektedir.

Şekil 1.1 Değişim Yönetiminde Eylem Planı



Kaynak: Prosci Değişim Yönetimi Serisi http://www.prosci.com/prosci_change_series.pdf, s,4 (20.02.2009)

Deneyimli Liderler; Aktif olarak gözle görülür biçimde değişimi desteklerler, koalisyon oluştururlar ve çalışanlarla direkt ilişki kurarlar.

Proje Takımları; Değişim yönetiminin plan ve stratejilerini geliştirirler ve çalışanlara destek sağlarlar.

Çalışanlar; Değişimi sürdürmeye veya ayakta tutmaya çalışırlar.

Müdürler ve Denetçiler; Çalışanları geçiş dönemine hazırlarlar ve değişime direnci yönetirler.

Değişimi yönetmek, yönetim hedeflerinin örgütün her kademesine etkin bir şekilde iletilmesi, anlaşılmasının sağlanması ve geri bildirimlerin alınarak değerlendirilmesi ile sağlanabilir.

Değişimin ortaya çıkmasından sonra yöneticilerin bu değişimi nasıl yöneteceklerini de bilmeleri gerekir. Yöneticilerin değişimi sağlıklı şekilde yönetmeleri için Kotter tarafından ortaya çıkarılan 'Büyük değişimler Yaratma Sürecinin Sekiz Adımı' olarak şöyle tanımlanmıştır.

- a) Kaçınılmaz bir anlayış yaratılması: Pazarın ve rekabet koşullarının iyi bir şekilde incelenmesi, olan ve olabilecek krizlerin veya fırsatların belirlenmesi
- b) Rehber şeklinde işbirliği yaratılması: Değişimin yürütülmesinde önder olabilecek bir takım yaratılması
- c) Vizyon ve strateji oluşturulması: Değişim için gösterilen çabaları yönlendirmeye yarayacak bir vizyon geliştirilmesi ve bu vizyon etrafında belli stratejilerin oluşturulması
- d) Değişim vizyonu ile ilgili iletişime geçilmesi: Yeni vizyon ve stratejileri işgörenlere aktaracak tüm iletişim araçlarının kullanılması
- e) Çalışanların güçlendirilmesinin sağlanması: Değişimin önündeki engellerin kaldırılması, değişim vizyonuna uymayan süreçlerin değiştirilmesi
- f) Kısa dönemli kazançların yaratılmasının sağlanması: Performansa yönelik iyileştirici çalışmaların planlanması. Başarılı olan personelin ödüllendirilmesi
- g) Elde edilen kazançların pekiştirilmesi ve daha fazla değişim faaliyeti için kullanılması: Elde edilen kazançların değişimin uygulanması ve geliştirilmesinde kullanılması. Yeni personelin işe alınması veya mevcut personelin terfi ettirilmesi, değişim sürecinin sürekli olarak canlı tutulması
- h) Örgüt kültürüne yeni yaklaşımların eklenmesi: İyi bir liderlik anlayışı ve etkin bir yönetim tarzının benimsenmesi, oluşacak yeni davranışlarla örgütsel başarı arasındaki bağın doğru bir şekilde ifade edilmesi

Değişim yönetiminde uygulanacak stratejileri ‘tepe yönetici-işbirliği’, ‘kökten-adım adım’ kriterleri ile matriste tablo 1. 2 görülebilir. (Uslu 2006, s. 38)

Tablo 1.2 Değişim Yönetimi Stretajileri

DEĞİŞİM STRATEJİLERİ	TEPEDEN	İŞBİRLİĞİ
KÖKTEN	I	III
ADIM ADIM	II	IV

Kaynak: Uslu, D. 2006, s.38

I numaralı kutucuk, tepeden ve kökten değişimi ifade etmektedir ve bu değişim stratejinde çalışanların katılımı söz konusu değildir. Çalışan değişime uymak zorundadır ancak bu değişim stratejilerinin çok başarılı olduğu söylemez.

II numaralı kutucuk, tepeden inme değişim kararının iş görenler tarafından adım adım uygulanmasını ifade eder. Ancak adım adım da olsa çalışanlar bu değişime uymak zorundadır ve bu tarz bir değişim stratejisinin de başarılı olduğunu söylenemez.

III numaralı kutucuk, burada kökten değişimin değişim yöneticileri ve çalışanlarla birlikte yapılması söz konusudur ve değişimin uygulanması şansı biraz daha fazladır ancak yine de bazı duraksamalar görülebilir.

IV numaralı kutucuk, yine kökten değişimlerin çalışanla birlikte adım adım uygulanması temeline dayanan, katılım ve güven esaslı bir stratejidir.

Değişim sürecinde ve değişimin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken bir nokta değişim taraflarının tutum ve davranışlarıdır. Değişimin önemi ve gerekliliğini fark etmeyenler, fark ettikleri halde çıkarlarına ters düştüğü için değişimi kabul etmeyenler, değişimin gerektirdiği hazırlıkları yapmadan karşı çıkanlar, gelecek yönelimli olmak yerine yerinde saymayı tercih edenler, değişimi merkezci ve baskıcı yöntemlerle gerçekleştirmeye

çalışanlar ve değişimin gerekliliğini kavrayan ancak harekete geçmeyenlere dikkat edilmelidir. (Güven 2006, ss.79-80)

Örgütlerde değişimler ne kadar dirençte yol açarsa örgüteki çalışanların tutumları, olaylara bakış açıları, karşılaştıkları sorunları çözebilme yetenekleri bu direnci azaltmada veya direnci tamamen yok edip değişime katkıda bulunma da önemli bir faktördür.

Bu nedenle değişim yöneticilerinin örgüt çalışanlarının değişime yeniliğe bakış açısını tespit edip buna göre değişimi planlayıp uygulaması önem kazanmaktadır. Bu noktada işgörenlerin yenilikçi davranış tiplerinden hangisini benimsedikleri konusu gündeme gelmektedir. İşgörenler aktif yada pasif bir biçimde değişim sürecine ortak olup bu sürecin örgütün yararına bir şekilde gelişmesi için çaba sarfedebilirler. Değişim yöneticilerinin bunu iyi bir şekilde tespit ederek uygulanması gerekmektedir.

Değişim süreci içerisinde çalışanların gösterdikleri davranış tiplerine göre sürecin belirli yerlerinde görevlendirmek hem işgörenin kendine güvenini arttıracak hem de kendini örgütle bütünleştirerek örgüte bağlılığını arttıracaktır. Katılım faktörünün değişim direncin kırılmasındaki rol dikkate alındığında çalışanların değişimi sahiplenmeleri onların değişim sürecinde görev almaları direncin ortadan kalkıp, yerini değişimi geliştirici, destekleyici, iyileştirici, sürdürülebilir davranışların almasını sağlayabilir.

Risk alan, rekabetçi yenilikçi işgörenler değişim sürecinde kilit ve aktif görevlere getirilirken, problem çözen, iyileştirici, takım çalışmasına yatkın tasarlayıcı bireyler arka planda değişimin uygulanmasını destekleyerek bu sürecin rahat bir şekilde atlatılmasını sağlayabilirler. Bu kilit görevlendirmeler hem çalışanların örgüte olan bağlılık ve inançlarını arttıracak hem de değişime direnci kıracaktır. (Türkyılmaz 2009, s.71) Yenilikçi davranış tipleri dört şekilde olabilir. Bu aşağıdaki tablo 1.3 gösterilmiştir. (Whetten, Cameron 2006, s.184)

Tablo 1.3Yenilikçi Karşı Davranış Tipleri

Esneklik	
TASARLAYICI	YENİLİKÇİ
Sürdürülebilir Ol	Yeni Ol
Katılımcı, Takım Çalışması, Güven Yaratma, Koordinasyon	Devrimci, Dönüşümcü, Risk Alan, Deney Yapan
İçerde	Dışarda
GELİŞTİRİCİ VE İYİLEŞTİRİCİ	YATIRIMCI
İyi Ol	İlk Ol
Titiz, Dikkatli, Süreç Kontrolü, Problemleri Açıklamak, İyileştirici	Rekabetçi, Hızlı Cevap Veren, Problemlerin Üstesinden Giden
Kontrol	

Kaynak: Whetten, Cameron. 2006, s.184

Kişiler yukardaki dört farklı şekilde yeniliğe karşı tavır sergileyebilirler.

Tasarlayıcılar; içeride yeni fikrin, yeni bir uygulamanın değişimin sürdürülebilir olmasını sağlarlar. Katılımcıdırlar ve birimler arası koordinasyonu sağlarlar.

Geliştirici ve iyileştiriciler; yeniğilin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yaparlar.

Yenilikçiler; radikal kişilerdir. Risk alan bir yapıya sahiptirler.

Yatırımcılar ise rekabeti sever ve problemin üstüne giden kişilerdir.

Bu nedenle yenilik yaparak gelişimin sağlanması ön planda olmalıdır. Yatırımcıların bu yenilik ile yeni ürünlerin üretilmesi sağlanacaktır. Her ne olursa olsun problemlerle uğraşmak birinci sebep olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişimi gerçekleştiren örgütlerin yukarıda bahsedilen bakış açılarına sahip kişiler ile çalışması, değişim rahatlıkla anlaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Örgütsel değişimin, etkinliği, verimliliği, motivasyonu arttırmak yönündeki amaçları dikkate alındığında yenilikçi bakış açılarına sahip bireylerin örgüte sağlayacağı faydanın önemli olacağını söyleyebiliriz. (Türkyılmaz 2009, ss.72-73)

1.11 DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE SÜREÇLER

Örgütlerde değişim ihtiyacı; mevcut yapının, iş süreçlerinin ve teknolojinin etkin olmaması, çalışan yetkinliklerin ve örgüt vizyonunun istenilen hedeflere ulaşmada yetersiz kalmasından kaynaklanır. Değişim bu ihtiyaçları karşılama yönünde iş odaklı süreçleri beraber içerecek şekilde planlanır.

Değişimi başarı ile gerçekleştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak sadece değişim ihtiyacının hissedilmesi ile değil bunu bir süreç olarak ele alıp, uygulamada bu kritere her daim göz önünde bulundurmaktan geçer. Bu süreçte unutulmaması gereken bir diğer faktör de üst yönetimin desteği ve çalışanların değişime istekliliğidir.

Örgüt hedeflerine ulaşma yönünde bir vizyon yaratılarak, çalışanların aynı yöne doğru bakmaları sağlanır. Vizyon örgütün gelecekte varmak istediği noktanın genel görünüşünü zihinde canlandırmasını sağlar. Uzun dönemli başarı söz konusu olduğunda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından kavranması vizyona ulaşmak için önemli katkı sağlamaktadır. (Özmen 1999, s.13)

Başlıca değişim süreçleri yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki çeşittir. Stratejik ve geniş kapsamlı değişimler, örgütte yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılacak bir değişiklikte orta ve alt düzey yöneticilerin değişim uzmanı olarak hareket etmesi gerekir. Bu tür bir değişmeden fayda sağlanması için, yöneticilerin yapılan işe ait yeni bir işlem ve teknolojileri öğrenmeleri bir zorunluluk haline

gelmiştir. Değişikliğin başarılı olması, güçlendirme, çalışanların kendilerini işe vermeleri ve katılım bir zorunluluktur. (Altuğ 1997, s.126)

Bir değişim sürecinin etkinliği ele alındığında, şu kriterler sıralanabilir:

- a) Örgüt içindeki çeşitli gruplar arasında ihtiyaçlar tatminini sağlamak
- b) Rekabetçi güç elde etme
- c) Beklenen gelişmeyi hemen sağlayabilme
- d) Uzun dönemde de belirlenen gelişmeleri gösterme kabiliyeti
- e) En az düzeyde psikolojik ve örgütsel gerginlik yaratmaya
- f) Örgüt üyelerince benimsenip formel kontrole ihtiyaç duyma durumuna
- g) Tahmin edilemeyen veya işlevsel olmayan etkinliklerinin minimum olması durumuna
- h) Gelecekte değişmeyi özendirilmesine göre değişim sürecinin etkinliği olarak ifade edilir. (Astarhoğlu 1987, s.69)

Larry E. Greiner'a göre örgütsel değişim altı basamaklı bir süreçten oluşur. Bu süreçler özetle üst yönetime baskı, üst yönetimin müdahalesi, problem alanlarının analizi, yeni çözümlerin keşfi, yeni çözümlerin denetlenmesi ve olumlu sonuçlardan faydalanma olarak sıralanabilir. Daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekir ise;

Birinci aşama: Bu aşamada üst yönetim üzerinde baskılar oluşur. İçsel yada dışsal olan baskılara karşı gerekenin yapılabilmesi için uyarılar alınmış olur.

İkinci aşama: Uyarılar kendiliğinden uygun karşılıkları bulamazlar. Algılanan uyarıların üst yönetim tarafından sorun olarak görülmesi gerekmektedir. Bu durumda üst yönetim örgütsel durumsalları yeniden değerlendirerek belirlenen problemin kaynağını bulmaya çalışılmasıdır.

Üçüncü aşama: Bu süreçte, karşı karşıya bulunan sorular ile potansiyel sorunların belirlenerek, bunların çözümlenmesi gereğinin benimsenmesi, astların sorunun çözümü için üst yönetime destek sağlamaları gerekmektedir. Bu aşamada, bütün yönetim düzeyleri sorunun çözümüne yönelik olarak, yeni düşünceler ve yöntemler önerirler.

Dördüncü aşama: Katılım vurgulanıp, belirlenen problemin çözümü için grupça yeni çözümler yaratılmaya çalışılır. Bu süreç çözüm kararının niteliğini arttıracak, katılımın önemini vurgulayıp, katılımı özendirir.

Beşinci aşama: Bu süreç, problemin giderilmesi için geliştirilen çözümlerin önce küçük bir ölçek üzerinde uygulanması ve sonuçlarının gözlemlenmesi sürecidir.

Altıncı aşama: Bu aşama ile olumlu sonuçlar desteklenir ve kabul edilir. Önceki aşamadaki deneyimlerin sonuçlarına bağlı olarak, değişim başarılı bulunduğu, daha büyük bir ölçekte, örgütün tüm birimlerinde uygulamaya geçilir. Olumlu sonuçların desteklenmesi ile yeni uygulamalara yönlendirilmesi sağlanır.

Yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer durum ise, değişim taraflarının davranışlarıdır. Değişimin gereğini fark etmeyenler, fark ettikleri halde kişisel çıkarları nedeni ile karşı çıkanlar, gerekli hazırlıkları tamamlamadan değişim uygulamaya çalışanlar, gelecek yönelimli olmak yerine yerinde saymayı tercih edenler, değişimi merkezi ve baskıcı yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışanlar, değişim gereğini kavrayan fakat eyleme geçmeyenler değişimle uğraşılırken mutlaka bilinmelidir.(Polat 2003, s.91)

Değişim uygulanırken örgüt içinde uygulanacak değişim sürecinin ana hatları şu şekildedir:

Mevcut yapının analizi aşamasında, örgütün değişimin ihtiyacını hissetmesi ve gerekliliğine karar vermesinden sonra atacağı ilk adımdır. Değişime karar verildiğindeki mevcut durumun detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme kapsamına; amaç ve politikalar, formel ve informal ilişkileri, karar mekanizmaları girer. Örgütün tarihsel gelişimi, geçmiş deneyimler ve sonuçları, sosyal yapı, kültürel faktörler incelenir. Analiz ile problemler anlaşılıp, nelerin değiştirileceğine ilişkin öneriler getirir ve direnci önleme stratejileri geliştirilir.

Değişim hedef ve stratejilerin hazırlanması olarak, mevcut yapının eksiklikleri saptandıktan sonra, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri belirlenerek, ideal yapıyı oluşturacak stratejiler saptanarak eksiklikler tamamlanmış ve yeni gelişmelere açık bir yapı oluşturmak

hedeflenir. Değişim örgütün küçülmesi, yeniden yapılanma, kültür değişimi, üretimi artırma gibi çok farklı şekillerde olabilir.

Değişim planı hazırlanma aşamasında, değişimin getireceklerinin herkes tarafından anlaşılması sağlanır, sorumluluklar dağıtılır, iş öncelikleri tespit edilir, bütçe hazırlanır, ekipler belirlenir, gerekirse yeni personel istihdam edilir, uygulama için gerekli prosedürler tespit edilir. Yeni yapısal düzen, görev tanımları, alınması gerekli yönetsel önlemler, değişim uygulamasını kolaylaştıracak işlemlerde hazırlık çalışması ile saptanır. (Polat 2003, s.93)

Değişim planının uygulanması aşamasında, değişimin başarısı uygulanış biçimine bağlıdır. Uzun dönemde evrimsel olarak gerçekleştirilecek planlı bir değişimin uygulama sorunlarını azaltıcı bir etkisi olacaktır. Yönetim anlayışı, ihtiyaçlar ve örgüt kültürü paralelinde yapılan değişim çalışmaları devrimsel veya evrimsel olabilir. İstikrarlı ortamlarda evrimsel değişim en iyi yoldur, bu tür değişimde mevcut faaliyetlerin üstüne yeni oluşum uyarlanır ve yaratılır. Bunun temelinde öğrenme ve uyum yeteneği yatar. Evrimsel değişim katılımcıdır ve çalışanlar sürekli bilgilendirildiğinden güvenlidir. Devrimsel değişimde geçmiş faaliyetlerin iptali ve yeni faaliyetlerin tasarlanması söz konusudur. Bu tür değişim ise, otoriter ve mekanik zorlama ile olduğundan, katılım desteklenmediğinden çalışanların güven ve motivasyonunu olumsuz etkiler.

Değişim tüm örgütü etkiler. Ama esas önemli nokta, yeni yapının tüm örgütün çalışanları tarafından kabul görmesidir. Bu kabulün kolay kolay gerçekleşmeyeceği ve dirençle karşılaşacağıdır. (Polat 2003, s.93)

1.12 DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Değişim yönetimini olumsuz etkileyen faktörler:

Bir örgütte değişim yönetiminin uygulanmasını olumsuz yönde etkileyen faktörler şöyledir:

- a) Piyasa ve müşterilerle ilgili bilgi yetersizliği
- b) Örgüt hakkında bilgi eksikliği

- c) Eğitiminin yetersizliği
- d) Değişim sürecinde acele davranmak
- e) Teknolojiyi anlamak
- f) Önemsiz konular için zaman harcamak
- g) Performans konusunda sınırlı düşünmek
- h) Birey boyutunu ihmal etmek
- i) Değişim için yeterli kararlılığın olmaması
- j) Örgütsel vizyon eksikliği
- k) Örgütsel değişimin önündeki engeller

Örgütsel değişimi sağlayabilmek son derece zordur. W. Edwards Deming ölçütlerde değişimi engelleyebilecek ölümcül hastalıklardan bahsetmektedir. Deming teshis olarak adlandırılan bu hastalıklar;

- a) Bir pazara sahip olacak, şirketi pazarda tutacak ve insanlara iş sağlayacak ürün ve hizmetleri planlama yönünden kararlı, tutarlı bir amacın olmayışı
- b) Kısa vadeli kararların öncelikli olması, kısa vadeli düşünme ki, (iş yapmaya devam etme) (Dursun 2007, ss.89-90) bunu besleyen de şirketin ele geçirilmesi korkusu, bankacıların ve hisse sahiplerinin baskısı
- c) Performansın değerlendirilmesi, başarıların noktalandırılması yada yıllık gözden geçirme
- d) Yönetimin hareketliliği, işten işe sıçramak. Bir kuruluştan diğerine sürekli atlama yapan yöneticilerin istihdam edilmesi uzun vadeli düşünceyi engeller. Bu tür yöneticilerin örgütün gerçek ihtiyaç ve problemlerini bilmemesi

- e) Yalnızca gözle görünür sayılara bakarak yönetmek, bilinmeyen yada yenilenemeyen sayıları hiç dikkate almamak. Örneğin; örgütün hizmetlerinden memnun olan bir müşterinin 'çarpan' etkisinin bilinmemesi
- f) Aşırı tıbbi harcamalar, bu tür harcamaların nihai maliyetleri arttırması
- g) Avukatların şişirdiği aşırı ürün yükümlülük maliyetleri. Davalar için yapılan harcamaların yakından izlenmemesi

Deming dışında diğer bazı yönetim uzmanları da örgütsel değişimi engelleyebilecek faktörler üzerinde durmuşlardır. Bunlardan (Cross-Feather-Lynch) bu faktörleri ön dinamik olarak yorumlamıştır. Bu ön faktör veya etken;

- a) Örgütte tüm çalışmalar arasında mevcut bir vizyonun bulunmaması durumunda değişim mühendisliği gerçekleştirmeye çalışmak
- b) Müşteri ihtiyaçlarını ve piyasa trendini tanımadan değişimi gerçekleştirmeye çalışmak
- c) Tüm örgüt sistemini anlamadan ve tanımadan örgütün bir bölümü yada 'alt süreçleri' yeniden yapılandırmaya çalışmak
- d) Çalışanların ve özellikle değişimi gerçekleştirecek grup üyelerinin eğitimini tamamlamadan yeniden yapılanmaya başlamak
- e) Yeniden yapılanma sürecini çok çabuk ve hızlı yapmaya çalışmak
- f) Teknolojiyi sadece otomasyon olarak düşünmek ve algılamak
- g) Örgütte yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularla vakit kaybetmek
- h) Örgütte sadece bir tek performans boyutu ile ilgilenmek ve diğer konuları görmezlikten gelmek
- i) Değişimin ve yeniden yapılanmanın insana yönelik boyutunu gözden çıkarmak

- j) Amaçta karlılığı ve inancı sürdürmekte, başarısızlığa uğramak (Aktan 1997, s.78)

Yukardaki açıklamalara paralel olarak (Cameron-Whetten-Sutton) örgütlerde değişimin gerçekleşmesini engelleyebilecek aşağıda sıralanan on iki hatalı teşhis etmişlerdir.

- a) Merkeziyetçilik: Örgütte karar alma mekanizmasının merkezde toplanması ve örgütün güç ve yetkilerinin örgüte bağlı birileriyle paylaşılmaması
- b) Kısa vadeli düşünme: Örgütte uzun vadeli planlamanın ihmal edilmesi
- c) Değişime karşı yaratıcılığın kaybedilmesi: Yenilik ve yaratıcılık girişimlerine risk ve başarısızlık gibi faktörler dolayısıyla ilgi gösterilmemesi
- d) Değişime karşı olma: Örgütte muhafazakarlığın olması ve değişime muhalefetin söz konusu olması
- e) Moralin azalması: Mücadele için istek ve moralin olmaması.
- f) Politize olmuş özel çıkar grupları: Özel çıkar gruplarının organize olarak daha aktif bir rol almaları ve örgütler için mevcut ortamın daha politize olması
- g) Önceliklerin tespit edilmemesi: Örgütte önceliklerin açık bir şekilde belirlenmemiş olması
- h) Güvenin kaybolması: Üst yönetimin yönetici ve çalışanlara olan güveninin azalması. Örgütte çalışanlar arasında birbirine olan güvenin yok olması
- i) Anlaşmazlıkların artması: Örgüt içinde çalışanlar arasında anlaşmazlıkların giderek artması.
- j) Sınırlı iletişim: Üst yönetime sadece iyi haberlerin ulaştırılması. Korku ve güvensizlik olayısıyla bilginin saklı tutulması; çalışanlar ve yöneticiler ile paylaşılmaması.

- k) Grup çalışmasının eksikliği: Örgütte bireylerin grup halinde çalışma eğiliminde olmamaları
- l) Liderlik eksikliği: Örgütte liderliğin kurumsallaştırılmaması olması. (Aktan 1997, s.79)

1.13 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE TEMEL ALINMASI GEREKEN İLKELER

- a) Bireyselliğin yerine takım çalışmasının teşvik edilmesi
- b) Görev tanımlarının esnek olması
- c) Müşteri odaklılık, tüketici profiline uyum, müşteri tatmini
- d) Yaratıcılık ve yeniliğe uygun ortam sağlanması
- e) İnsana yatırım ve çalışanların motivasyonunun sağlanması
- f) Organizasyonda kademeleri azaltma, çok yönlü açık iletişim
- g) Katılımcı karar mekanizmasının oluşturulması
- h) Tüm çalışanların organizasyonda pay sahibi olması, çalışanlar arasında sınıfsal ayırım yapılmaması
- i) Rutin işlerin sistemli hale getirilip bilgisayarlı makinelere yüklenmesi
- j) Tüm çalışanların fikir işçisi olarak kabul edilmesi
- k) Eğitim yoluyla çalışanların yeteneklerinin artırılması
- l) Örgüt amaçlarının öncelikle parasal olmaktan çıkarılması
- m) Örgütün gelecekteki durumunun tanımlanıp orta ve uzun vadeli hedeflerin konulması

- n) Sürekli gelişme felsefesinin kurum kültürüne yerleştirilmesi (Tandoğdu 2007, ss. 15-16)

1.13.1 Değişimin Üst Düzey Yönetim Tarafından Desteklenmeli

Değişim özellikle üst düzeyde bulunan yöneticiler arasında kabul görmeli ve desteklenmelidir. Bu yüzden değişim başarılı olabilmesi için özellikle tepe yöneticilerin değişimi sahiplenmeleri ve desteklenmeleri gereklidir.

1.13.2 Değişim için Güdülenme Olmalıdır

Değişimin başarısı öncelikli olarak değişime katılanların güdülenmesine bağlıdır. Bunun için değişime katılan bütün grupların değişim karşısında yüreklendirilmeli ve güdülenmesi gerekmektedir.

1.13.3 Değişim Hakkında Bilgilendirme Yapılmalıdır

Değişim konusunda değişimin etkileyeceği kişilerin ve değişimi gerçekleştirecek olacak kişilerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgilendirme ile değişimin benimsenmesi değişim gerçekleşebilir, değişime karşı oluşabilecek direnmeler de önlenebilir.

Değişimin gerçekleştiği sistem ve çevresi sürekli olarak izlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu şekilde elde edilecek bilgiler ile değişimin etkisinin ve sonuçlarının daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi gerçekleşir.

1.13.4 Değişim Uzun Sürebilir

Değişimin taraftarları, araştırmacılar ve karar vericiler değişimin kısa bir sürede olmayacağını farkında olmalı ve değişimi uzun süreli bir çalışma olarak görmelidir. Gerçekten de değişimdeki uzun çok yavaş olmakta ve etkisini görebilmek için uzun bir sürecin geçmesi gerekmektedir.

1.13.5 Değişim Kademeli Olarak Gerçekleşmeli

Değişim en alt kademedan üst kademeye kadar yavaş yavaş gerçekleştirilmelidir. Önce alt kademelerin değişimi kabul etmesi ve benimsenmesinden sonra kademe arttırılmalıdır.

1.13.6 Değişim İçin Uzman Yardımı Alınmalı

Değişim teknik bir süreçtir. Teknik bir sürecin gelişi güzel yönetilmesi mümkün değildir. Bu nedenle değişimin gerçekleşmesi için uzman yardımına başvurulmalıdır. Yani değişimi baştan sona yürütecek sorumlu kişiler bulunmalıdır. Özet olarak bir uzmanın bulunmaması halinde değişimi yönetmekle görevli kişinin değişim yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve yetiştirilmesi gerekir.

Kurum açısından ise kendi düşünce ve çözümlerini aktarabileceği ve bunun da değişimi olumsuz yönde etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Değişim görevlisinin ödüllendirme ve cezalandırma gücünden çok uzmanlık gücü ön planda olmalıdır.

1.13.7 Değişim Her Zaman Yukarıdan Aşağı Olmamalı

Değişim özellikle Türkiye’de hep yukarıdan aşağıya yapılan başlangıçlarla gerçekleşen bir süreç olarak görülmektedir. Böyle bir anlayış çerçevesinde birçok alanda olduğu gibi değişim sürekli yukarıdan yani merkezi otoriteden beklenmektedir. Bu anlayışın hakim olduğu toplumlarda yönetimi ele geçirenler kendilerin değişimci olarak hissederken halk da sürekli olarak değişimcileri (kurtarıcı) aramakta ve beklemektedir. Değişimi salt olarak yukarıdan aşağıya gerçekleştirilen bir girişim olarak görmeyip daha geniş tabana bırakmak gerekmektedir. Nitekim halkın kendi inisiyatifinin yoğun olduğu değişim girişimlerinin daha etkili ve hızlı gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

1.13.8 Değişim Zorla Olmamalı

Değişim zorlamaya ve güce dayanmamalıdır. Gücü dayanan değişim güç ortadan kalkınca etkisini yitirebilir yada unutulabilir. Bu nedenle kurum veya bireylerin önce değişmeye hazır ve istekli olmaları sağlanmalıdır. Çünkü bireyler istinaları olsa da değiştirilmekten

daha çok kendi iradeleri ile değişmeyi arzu ederler. Bu yüzden değişimde değişecek kurumun hazır ve istekli olmasına özen gösterilmelidir.

1.13.9 Değişim İçin Yeterli Kaynaklar Olmalı

Değişim, insani ve maddi anlamda belli bir miktarda kaynak gerektirebilir. Bu yüzden değişime karar verildiği zaman gerekli kaynakların olup olmadığına bakılmalıdır. Değişimde elde bulunan kaynakların göz önünde bulundurularak girişilmelidir.

1.13.10 Değişim İçin Krizler Fırsat Olarak Değerlendirilmeli

Değişimin gerçekleşebilmesi için işlerin kötü gitmesi yani örgütsel sorunların yaşanması gerektiğine inanılır. Böyle düşünen otoritelere göre kriz, yani bunalım yeni bir şey yaratma için uygun ortamlar oluşturmaktadır. Bu durumda bunalımların ve krizlerin değişim için bir fırsat olabileceği düşünölmelidir.

1.13.11 Değişim İçin Her Zaman Sorunların Ortaya Çıkması Beklenmemeli

Değişim her zaman bir problem yaşandığı zaman bir çıkış yolu olarak akla gelmemelidir. Her hangi bir sorun yaşanmadığı zaman ve hatta herşey yolundaken bile değişim olabilir. Bu tür bir değişimin altında yatan temel düşünce ‘başka ne yapılabilir’ felsefesine sahip olunmalıdır. Bu neden ile bireyler ve kurumlar durumlarının iyi olduğu zamanlarda da değişimi her zaman düşünmelidirler.

1.13.12 Değişim Her Zaman Reaktif Olmamalı, Proaktif de Olmalı

Çevrede olup biten gelişmeler, bireyi veya kurumu değişmesi için zorlayabilir. Çevredeki gelişmelerin zorlamasıyla meydana gelen değişime reaktif değişim denir. Çevrenin ve gelişmelerin zorlamasıyla değil bireyin ve kurumun kendi istediği ve inisiyatifi ile bir değişime girişmesi de söz konusudur. Bu türden bir değişime de proaktif değişim denilmektedir. Değişimin rekatif nitelikte değil proaktif nitelikte olmasının daha etkili ve başarılı olabileceği söylenebilir.

1.13.13 Değişimden Bireyin /Kurumun Kendisi Sorumlu Olmalı

Değişimin gerçekleşmesi dışarıdan birilerinin girişeceği bir iş olarak görülmemelidir. Yani, biri bizi değiştirsün diye bir düşünce biçimi olmamalıdır. Değişim, bireyin kendi sorumluluğu olarak görülmelidir.

1.13.14 Değişim İçin Daha Önceki Deneyimler İncelenmeli

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için diğer değişim deneyimlerinden de faydalanmalıdır. Bu şekilde değişimde karşılaşılabilecek sorunlar önceden belirlenebilir ve ona göre çözümler geliştirilebilir. Özellikle uygulamanın daha başarılı olmasında başka deneyimlerden faydalanmak önemli rol oynayabilir.

1.13.15 Değişimde Grup Dinamiğinden Yararlanılmalı

Değişim grup çabası gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden, değişimin gerçekleştirilmesinde grup dinamiğinden yararlanılmalıdır bu amaçla, değişim gerçekleştirilmesi sırasında grup içi iletişimi ve uyumu geliştirici etkinliklere başvurulmalıdır. Yani değişimi gerçekleştirecek olan kitlenin birlik ve beraberlik içinde dayanışmacı bir anlayışla grup haline gelmesi sağlanmalıdır. Bu çerçevede bireylerin, sağlıklı bir grup olabilmenin gereklilikleri olan karar verme, sorun çözme, tartışma yapabilme, öneriler üretebilme gibi niteliklere sahip olmalı için grup terapisi ve duyarlılık eğitimi gibi değişik çalışmalarında yapılması gerekebilir.

1.13.16 Değişim Değişime Açık Olmalı

Değişim sonucu, şartlar değişebilir ve zaman geçtikçe yapılan değişiklikler de tekrar değişmek zorunda kalabilir. Bu neden ile değişimin, ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde olmasına özen gösterilmesi gösterilmelidir.

Değişim gerçekleşmesi için her zaman bir girişimin olmasını beklememek gerekir. Değişim ihtiyaç duyulan zamanda her hangi bir gecikme olmadan gerçekleşmesi için sistemin kendi kendine değişebilir hale getirilmesi gerekir.

1.13.17 Değişim Yavaş Olmalı

Değişimin tepeden inme dayatmasıyla, birden bire değil yavaş yavaş düzenleyici bir biçimde gerçekleşmesi gerekir. Yani değişim birden bire değil sistematik bir şekilde olmalıdır.

1.13.18 Değişim İçin Sosyal ve Davranış Bilimlerinden Yararlanılmalı

Değişim iç ve dış etkenlere dayalı olarak gerçekleştiği için hep aynı seyir içinde devam etmeyen karmaşık bir süreçtir. Bu neden ile bir çok etkene bağlı olarak ortaya çıkacak olan değişim ihtiyacını belirleyebilmek ve programlayabilmek için çok yönlü bir bakış açısına sahip olmak gerekir. Bu neden ile değişimi yönetirken sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, sosyoloji, psikiyatri, ekonomi ve siyasal bilimler gibi çeşitli davranış bilimlerinin perspetifinden yoksun bir yaklaşım ile gerçekleştirilmeye çalışılan değişimlerin başarı şansı azdır.

1.13.19 Farkındalık Olmalı

Değişen kurum veya birey nerden nereye geldiğinin bilincinde olmalı. Değişimden önceki durumunu bilmelidir. Aksi takdirde kendisine ve çevresine karşı yabancılaşma sorunu ortaya çıkabilir. Bu da yeni değişimlerin sağlıklı olarak gerçekleşmesi için önemli engel teşkil edebilir.

1.13.20 Değişim İçin Sistem Yaklaşımı İzlenmeli

Değişim sistem yaklaşımına göre yönetilmesi gerekir. Yani değişim sürecinde değişim gerçekleştirebileceği örgütü oluşturan diğer alt sistemlerdeki ilişkilerin ve etkileşimlerin de yeniden düzenlenmesine özen gösterilmelidir.

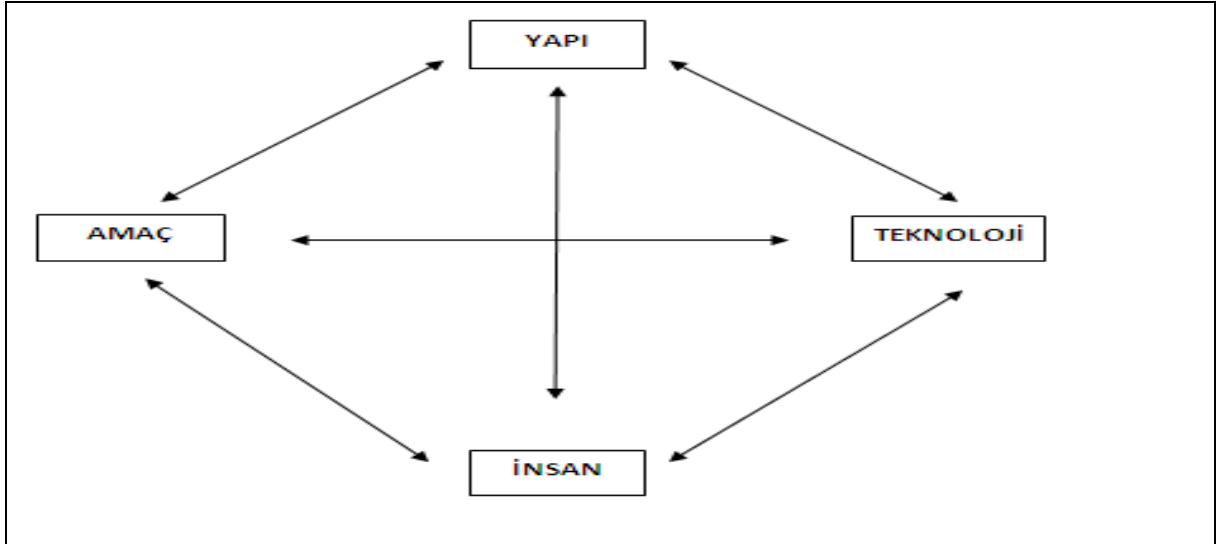
1.13.21 Değişim İçin Çalışma Yapılmalı

Değişimin etkili ve başarılı olabilmesi için sistemli ve çok yönlü bir eğitim çalışması yapılmalıdır.

1.13.22 Değişim Örgütün Bütün Boyutlarını Kapsamalıdır

Bir kurumda gerçekleşecek olan değişim, kurumun varlık gerekçesini ifade eden amaçları, kurumdaki bireylerin rollerini, beklentilerini ve bu bireylerin kendi aralarındaki ilişki kalıplarını kapsayan yapıyı, kurumda kullanılan teknolojiyi ve kurumda bulunan bireylerin değer ve davranışlarındaki değişiklikleri kapsamalıdır. Bu boyutları ile ele almadan yapılacak değişimler başarısız olabilir. Tüm boyutlar şekil 1.2 deki boyutlarıyla görülmektedir.

Şekil 1.2 Boyutlar



Kaynak: Güzel, 1996, s.69

1.13.23 Değişim İçin Ekip Oluşturulmalı

Değişim etkili olmasında iyi bir ekip ruhunun oluşması da önemlidir. Bu nedenle değişimin başarılı olabilmesi için kurumda dayanışmaya , işbirliğine dayalı bir takım ruhu yaratılmalıdır. Değişime başlamadan önce kurumda çalışan kişileri birbirleriyle daha fazla etkileşim kurmalarını sağlayarak takım haline getirmek önemli bir stratejidir.

1.13.24 Değişim İçin Araştırmalar Yapılmalı

Değişim için değinilen tüm bu ilkelerin gerçekleşmesi için, değişimin araştırmalara dayandırılması gerekir. Bu çerçevede değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişim modelinin geliştirilmesi sırasında araştırmalar yapılmalıdır.

1.13.25 Her Kişi, Her Durum, Her Kurum Değişmek Zorunda Değildir

Değişimin zorlamalı olarak gerçekleştirilmemesi gerekir. Özellikle bir kurumda gerçekleşen değişimin aynısının başka bir yerde de gerçekleştirilmesine çalışılmamalıdır. Çünkü, her kurum kendi dinamiklerinin, kendi tarihsel sürecinin ve kurucusunun ürünüdür. Bu yüzden her kurumun farklı olduğunu kabul etmek gerekir. Aynı şekilde değişim modelini de her zaman genelleştirmemek gerekir. Değişim, kurumun farklılıklarını ve temel özelliklerini göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.

Değişimin yararlı olması ve kurum için hesaplı olması için ihtiyaca göre olmalıdır.

Kurum nereye varmak istediğini açık bir şekilde belirledikten sonra değişim için karar vermeli ve eyleme geçmelidir. Durup durukken amaçsız bir şekilde değişmeye çalışmak yararlı olmaz hatta zararlı bile olabilmektedir.

1.13.26 Değişimin Külfeti Gibi Getirileri de Paylaşılmalıdır

Değişimin belli bir külfet ve sonunda getirileride olabilmektedir. Değişimin külfetini paylaşan çalışanların değişim sonunda gelecek olan getirilerinde paylaşılması gerekmektedir.

1.13.27 Değişimin Temelinde Değerler Olmalı

Değişim köklerinden kopma savrulup gitmek demek değildir. Değişirken kurumun çok köklü değerlere sahip olması gerekir. Kurumda değişime verilen önem kadar sağlam birkaç değere sahip olmaya da önem verilmelidir.

Yani kurumu her zaman ayakta tutan belirli değerler olmalıdır. İşte bu değerlerin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Çünkü hangi değerleri koruyacağını bilemeyen kurumların

hangi değişimi gerçekleştireceğini bilmesi ve kestirebilmesi zordur. Sağlam değerlerin olması kurumun hem kendi kendini korumasını hem de sağlıklı bir şekilde değişmesini sağlar. Bu yzden kurumun oturmuş bir değerler sistemine sahip olması gerekir.

1.13.28 Değişim Modelleri Genellenmemeli

Bir kurumda başarılı olan bir değişim modeli başka bir kurumda başarılı olamayabilir. Çünkü her kurum farklı bir tarihin ve konjektürün ürünüdür. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu yzden başarılı olmuş değişim modellerinden yararlanılmalı ancak genellerken kurumun durumu ve kültürü de göz önünde bulundurulmalıdır.

1.13.29 Değişim Sıradanlaşmamalı

Değişim kelimesinin bazen gelişigüzel kullanıldığı gözlenmektedir. İşleyişler rutin olarak devam ettiği halde ‘değişim gerçekleştirdik’ ‘yeni bir değişim başlattık’ gibi sözler sarf edilmektedir. Bu şekilde değişim kavramının içi boşaltılmaktadır. Bu ise gerçek değişim girişimlerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu neden ile değişim kavramını gelişi güzel kullanmamak ve herşeyi değişim olarak adlandırmamak gerekir.

1.13.30 Değişim Somut Sonuçlar Getirmelidir

Değişim, birey ve kurum için somut sonuçlar getirmelidir. Yani değişim getireceği olumlu veya olumsuz yönleriyle açık bir şekilde belli olmalıdır. Bu durumda herşeyin değişim olarak adlandırılması için somut bir sonuç getirmesi baz alınmalıdır.

1.13.31 Değişim İnanđırıcı Olmalı

Değişimin inandıracı olması gerekir. Değişimin inandıracı olabilmesi için açık, rasyonel ve gerçekçi olması önemlidir. İnanđırıcı olmayan değişim destek bulmaz ve başarılı olamaz.

1.13.32 Değişim ve Karmaşıklık

Değişim ihtiyacı genellikle belirsizliklerin ve karmaşıklıkların yaşandığı zamanlarda ortaya çıkar ve genellikle karmaşalar önce kontrol altına alınmaya çalışılır. Oysa karmaşıklıkların kontrol altına alınması mümkün olmayabilir. Bu şekilde de uzun zaman beklemek

durumunda kalınır. Bireylerin, devletlerin karmaşaları kontrol altında tutma ısrarından dolayı birçok alanda yenileşme konusunda geç kaldıkları gözlenmektedir.

Değişimi, karmaşıklıkları kontrol altına alınarak değil, yöneterek gerçekleştirmek gerekir. Bir takım 'istenmeyen' durumları değişimin akışı içinde çözmeye çalışmak gerekir. Aksi takdirde, 'fakat'lı cümlelerle başlayan akıl yürütmeler yüzünden değişim gerçekleşemez.

1.13.33 Değişim Sağlamlaştırılmalı ve Yaygınlaştırılmalı

Değişim belki de en kritik, gözden kaçırılmaması gereken nokta, değişim sonucu ortaya çıkan yeni ve farklı durumu korumaktır. Bu yüzden değişim başarılı olduğu zaman hızla sağlamlaştırılmalı, yaygınlaştırılmalı başka bir deyişle demirlenmelidir. Bunun için yapılacak en önemli işlerden biri değişim sonucu ortaya çıkan gelişmelerin sistem bütünlüğü içinde diğer alt sistemlere olan etkisinin olumlu olmasına dikkat etmektir. (Erdoğan 2012, ss.53-65)

1.14 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR VE ENGELLER

Değişime direncin olumsuz yönleri olabileceği gibi olumlu yönleri de bulunmaktadır. Yöneticiler değişime direncin bir sorun olduğu yolunda 'çalışanlar her zaman program dahilinde çalışmalı ve asla değişime karşı gelmemelidir' gibi öngörüsü olmayan bir inanişaya sahiptir. Her örgütte bütün değişime dirençleri ortadan kaldırmayı düşünürsek tüm direnci yok saymış oluruz. Burada önemli olan yöneticiler çalışanların neden direnç gösterdiğini anlamaya çalışmalıdır. Direnç basit olarak çok etkin, çok güçlü ve çok kullanışlı hayatta kalma mekanizmasıdır.

Doğru olmayan bir şekilde direnç, 'olumsuz' olarak algılanabilir. Değişime direnç gösterilmesi, başka bir açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle 'direnç' bir anlamada değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği geri dönüşler olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülebilir. (Koçel 2005, s.706)

Bu anlamda, direncin 'olumlu' etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- a) Değişikliktekliflerini yeniden gözden geçirmeye dikkatleri çeker.
- b) Değişim esnasında veya sonrasında sorun olabilecek konuları görmeye ve teşhise yarar.
- c) Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya yönelir.
- d) Ciddi sıkıntılar çıkmadan önce tedbir almaya olanak sağlar.
- e) Tekliflerin uygunluğunu incelemeye hatta sorgulamaya yönelir.
- f) Ek bilgi ve ek seçenek aramaya yönelir.
- g) Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya yönelir. (Sucu 2003, ss.41-42)

Bununla birlikte, değişim aynı zamanda fırsatlar, tercihler ve heyecan demektir. Yöneticinin önemi, birlikte çalıştığı insanların, değişimin olumlu yönlerinin çoğunu, olumsuz yönlerinin azını görmelerini sağlamaktır. Buna göre, aşağıdaki tablo 1.4 de değişime tepki pozitif ve negatif olarak verilmiştir.

Tablo 1.4 Değişime Tepki Türleri

POZİTİF	NEGATİF
İstek, Heves Fırsat Mücadele Heyecan Yeni Yetenekler Kalıcı Olma Hevesi Ödül İş Başarıyla Yapma Motivasyon Seçim Yaratma Yeni Bilgi	Korku, Endişe Sıkıntısı Şüphe, Güvenlik Sarsıntısı Öfke ve Hiddet Stres Eğilim Gsöstermeme Motivasyonsuzluk Kesinlik Kazanma Depresyon Kişinin Kendisine Olan Saygısının Yitirilmesi Kişisel Kimlik Kaybı İşten Ayrılma Sağlık Yitirme Ümitsizlik İnat İsyan, Başkaldırı Yüksek Risk Tanımama, Sahip Çıkmama Yanlış, Ters Anlama Kişisel Değişim Uykusuzluk

Kaynak: Hüssey, D.C. , 1997, s. 60.

Değişimi uygulayanların tepkileri rol yapan, direnen, lider ve izleyen şeklinde de incelenebilmektedir.

- a) Rol yapan (uyguluyormuş gibi görünen): Rol yapan stratejiyi kabul eder. Ama uygulama için kayda değer bir çaba göstermez, çabalıyormuş gibi görünür. Bunun sebepleri, değişimi uygulayan kişi üstünde ters etkiler yapacağı düşüncesi, yapacakları için yeterli zaman sahip olmaması ya da uygulayıcıyı harekete geçirerek ödüllendirme sisteminin yetersizliğidir. Burada tehlike, başarılı bir uygulama için bazı adımların atılmış olması ve değişimin uygunluğu üstünde anlaşma sağlanmış olduğu için, durumun uzun süre fark edilememesidir.
- b) Direnen: Direnen, uygulamanın başarısını engellemek için aktif olarak çalışır, bu gruptakilerin en kötüsü değişimi sabote eder, en iyisi de uygulama için hiçbir şey yapmaz. Ayrıca değişim kişisel bazı dezavantajlara yol açabilir. Değişime dirence çoğu personel gizlilik içinde çalışır, kendilerine fırsat verilse bile, itirazlarını sesli olarak dile getirmezler. Bazende fırsatlar onlara verilmez.
- a) Lider: Değişime inanan ve başarı ile uygulanması için olağanüstü çaba gösteren kişidir. Genellikle, bu tür insanlar değişim sürecine yardımcı olmaları ve diğer insanları da motive edebilmeleri için değişime açık liderlik yaklaşımına sahip olacaktırlar.
- b) İzleyen: Tipik olarak, bu insanlar pek çok şeyi doğru olarak yaparlar, çünkü değişimin kendisine güven duymaktansa, takip ettikleri liderlerine duydukları güven tamdır. Bu tür insanlar, değişimi örgütteki kariyerlerinden daha az önemli görürler. Bu neden ile değişimin gerçekleşmesi için ellerinden geleni yaparlar, çünkü değişimin kendileri sayesinde gerçekleştiğinin bilinmesini isterler.

1.14.1 Örgütsel Değişimde Direnç

Değişime direnme kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Değişimin gerçekleşmesinde örgüt içi ve örgüt dışı bir çok engel bulunmaktadır. Ancak değişimin önündeki en büyük engel değişime direnmedir. (Tokat

1998, s.130) Direnme herhangi bir tavır yada davranıştır. Bu tavır kişinin isteksizliğini yansıtır. Değişime direnme her koşulda kötü değildir. Değişime direnme bazen çalışanların neye tepki verdiklerini anlayabilmesinde ve önceki durumu analiz edip, geleceğe yönelik doğru karar verilmesinde oldukça etkili bir yol olabilmektedir. (Clarke 1994, s.76)

Değişime direnme, uzun süreden beri örgütsel değişim müdahalelerinde bir engel olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnme, pasif değişime direnişten, aktif değişime direniş, hatta saldırgan değişime direnişe kadar değişen davranış aralığında değerlendirilmektedir. (Jansen 2000, s.54)

Değişime direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur; ortaya çıkması ve sürekli olmasına çok sayıda etken yol açmaktadır. Direnç birey, grup veya örgüt düzeyinde ortaya çıkabilir. Örgütte herhangi bir değişiklik yapmayı amaçlayan kimsenin, değişime direncin söz konusu üç ayrı düzeyde de ortaya çıkmasına yol açan sebepleri anlayıp çözümlenmeye çalışması adeta zorunluluk arz etmektedir. (Karaer 1990, s.140)

Değişime karşı ne tür bir tepkinin geleceği, değişimin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Değişim bazen amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat, bazende amaçlara ulaşmada engel olarak algılanabilir. (Sabucuoğlu ve Tüz 1995, s.173)

Direnme konusunu derinlemesine inceleyen psikologlar, değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Onlara göre değişime direnmede aydınlatılması gereken noktalara dikkat çekebilir. Hatta önerilen değişiklik çoğunluğunun zararına ise bunun anlaşılması ve durdurulması türünden bir işlevi de yerine getirebilir. (Köse 1997, s.155)

Ayrıca bu düzeylere ilave olarak, örgütün dış müşterilerini de örgüt içerisindeki değişime direnç gösterebilecek olası bir düzey olarak ele almak gerekebilir. Bu sebeple, bu düzeyler arasında, herhangi birini diğerine göre önemli olarak değerlendirmek yerine, birbirlerini

etkilemeleri bakımından direncin temel kaynak noktalarının neler olabileceği çok daha önemlidir. (Basım ve diğ. 2009, ss. 33-34)

Değişime direnme konusunda yapılan araştırmalar, değişimi başarmanın zor olduğunu ve bir değişimin örgütün geleneksel davranış, güç, kültür ve yapısı üzerinde önemli bir etkiye yol açtığına direnme ile karşılaşılabilirliğini ortaya koymuştur. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi değişim derecesi ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi, dört durum ile tablo 1.5'te açıklanabilir. (Harvey ve Brown 1998, ss.157-158)

Tablo 1.5 Değişim ve Değişime Direnme Modeli

Büyük	
Biraz Direnme (2) (Başarının Şansı Normal)	Yüksek Direnme (4) (Başarı Şansı Düşük)
Düşük Direnme (1) (Başarı Şansı Yüksek)	Biraz Direnme (3) (Başarı Şansı Normalden Daha Yüksek)
Küçük ← Değişim Derecesi → Büyük	

Kaynak: Harvey, D. F.vd., 1998, s.157.

- a) Küçük değişim, küçük etki: Değişen nispeten küçük bir değişiklik ile başlanıyorsa ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi de küçük ise, en yüksek derecede başarılı bir değişim ve en küçük düzeyde bir direnme beklenir.
- b) Küçük değişim, büyük etki: Değişim küçük fakat örgüt kültürüne etkisi büyük ise, değişimin hızına ve tehdit derecesine bağlı olarak bazı direnmeler beklenebilir.
- c) Büyük değişim, küçük etki: Bu temel bir değişimdir. Ancak örgüt kültürüne etkisi küçüktür. Dolayısıyla iyi bir yönetimle muhtemel bir takım direnmelerin üstesinden gelinebilir.

- d) Büyük değişim, büyük etki: Değişim derecesi büyük ve örgüt kültürüne etkisi büyük ise çok büyük bir direnme beklenebilir. Böyle bir durumda başarı olasılığı düşüktür ve değişime gidilmemelidir. Bu yüzden değişim yönetiminde tecrübeler direnme seviyesinin ve değişimi tamamlama zamanının tahmin edilenden uzun bir sürede gerçekleşeceğini göstermektedir.

Örgütsel değişim sürecinde, örgütsel direnişimin mevcut olması, doğal bir sonuç olarak görülmelidir. Bu doğrultuda örgütsel değişim programı hazırlanmalıdır. Değişim programı uygulanırken, çalışanlar tarafından değişime tepki olarak ortaya çıkan davranışlar bireysel düzeyde değil, örgütün geneli üzerindeki etkileri olarak incelenmelidir. Değişime direnişle başa çıkmayı kolaylaştırmak için, direnişin temelinde yatan nedenler belirlenmelidir.

1.14.2 Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişime direnişi yaratan temel unsur korkudur. Bu korkular; belirsizlik, mevcut düzenin değişeceği, kişisel çıkarların elden gideceği, daha fazla çalışma, yalnız kalma, işini kaybetme, yeni beceriler kazanma zorunluluğu gibi korkulardır. Aslında değişim, belli ölçülerde yaşantıya heyecan katacağından kabul görmektedir. Çok az insan değişim olmayan bir kurumda çalışmak ister. Bununla birlikte değişime de karşı konulur. Bu tutum aynı zamanda değişim sürecini zorlaştırır. İşgörenlerin bir kısmı değişime istekli yaklaşırken diğerleri değişimin getireceği faydaları görmeyebilir. İşgörenler gerçekleştirilmek istenilen değişim programının kaybettirdiklerinin kazandırdıklarından fazla olduğunu düşündüklerinde direnç göstereceklerdir. İşgörenlerin yaşadıkları korku, endişe ve kuşku ancak onların değişim ile ilgili tereddütleri giderildiği takdirde ortadan kalkacaktır. İşgörenler başlangıçta bulunduğu mevcut durumun, sonucu bilinmeyen yeni şartlara karşı korumaya çalışacaktır. Ortaya çıkan bu değişimin giderilmesi, gerçekleştirilmek istenen değişimin çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılması ile mümkün olmaktadır. (Aksoy 2012, ss.58-59)

Her örgütte değişime karşı direncin farklı nedenleri olabilir. Ancak bir çok örgütte direniş söz konusu olabilecek nedenler dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar psikolojik, sosyolojik, ekonomik ve teknik nedenler olarak incelenmektedir.

1.14.2.1 Psikolojik nedenler

Değişime direncin psikolojik nedenleri olarak aşağıdaki nedenler gösterilebilir:

Güven ve anlayış (algılamada farklılık) eksikliği:Güven ortak bir hedefe kenetlenmenin yanı sıra yüksek verim almanın ön şartıdır. (Baltaş 2003, s.34) özellikle işğörenlerin yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak değişimlere karşı dirence sebep olur. İşğörenler yapılmak istenen değişime rıza gösterdikleri takdirde onu takip eden bazı kabul edilmeyecek değişimlerin yönetimce talep edileceğini düşünürler. (Telimen 1989, s.34) işğörenler arzu etmedikleri bir değişim konusunda, taviz vermelerinin yeni tavizler getireceği düşüncesiyle, değişimin başlangıcında kesin tavır koyarak değişimi engelleme çabasına girebilirler.

Değişimin amacının, işlevinin ve oluşacak muhtemel sonuçlarının yanlış anlaşılması da kişisel direnç nedenidir. Eğer değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında çalışanlar bilgilendirilmezlerse, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilirler. Değişimi gerçekleştirecek yöneticilerin yaklaşımlarına göre işğörenlerde farklı algılamalar olabilir. (Dursun 2007, ss. 125-126)

Bilinmeyen Korkusu:Örgüt üyeleri genellikle değişimle ilgili belirsizlikleri sevmezler ve olumsuz yönde etkilenirler. (Smither 1996, s.46)

Bilinmeyen korkusu değişime karşı dirence neden olan unsurlardan biridir. Değişim geleceğe yönelik bir faaliyettir. Değişimle ortaya çıkabilecek belirsiz bir gelecek düşüncesi işğörenlerde bir stres ve bir korku yaratacaktır. Bu belirsizlik işğörenlerde değişime karşı bir direnç oluşturacaktır.

Değişiklik, yenilik; yenilik ise bireylerin bilmedikleri yeni koşullarla karşı karşıya olmasıdır. İnsanoğlu bilmediğişeylerden korkar. Çünkü uyum sağlayıp sağlayamayacağı

konusunda fikri yoktur ve yeni koşullara uyum sağlayamayacağı tedirginliğini yaşar. Çalışanlar değişiklikleri onları anlamadıkları için de karşı çıkmaktadırlar. Özellikle teknolojik değişiklikler bilgi yetersizliğinden dolayı anlaşılması oldukça güç bir nitelik gösterirler. Değişimdeki bu karmaşıklık ve arpaşıklık çalışanlarda bir direnç oluşmasına neden olabilir.

Bilinmezlik büyük bir heyecan kaynağı olduğu kadar aynı zamanda korku kaynağıdır. Bu nedenle, belirsizliklerin mümkün olduğunca azaltılması yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken bir fonksiyondur.

Alışkanlıklar: Bireyler genelde yaptıkları işi aynı biçimde yapmayı tercih ederler. İşi yaparken takip ettiği adımlar, aynı Şekilde tekrarlanırsa işi yapmak o derecede kolaylaşır. (Özkalp, Kırel, 1998, s.268) Her örgütte bireyler belirli işler yaparlar. Aynı işi sürekli yapmaları nedeniyle de o işi hızlı ve hatasız yapma alışkanlığını elde ederler ki buna, uzmanlaşma denir. Belirli işi yapmaya alışmış kişi, yaptığı işin niteliğini değiştirdiğinde yeni Őeyler ğrenme ile yüz yüze gelir. Bu istenen durum değildir. Kişiler bu alışlagelmiş düzenin bozulmasını istemeyecektir.

Güvenlik: Bireyler risklere karşı kendilerini güvende hissetmek isterler. Çalışma yaşamlarını tehlikeye atmak istemezler. Çalışanlar güvenliklerini sosyal, ekonomik ve psikolojik denge durumunda bulmuş ve bu dengeyi korumak isteyecektir.

Kendi menfaatlerinin tehdit edilmesi: Değişim rgt içerisinde bazı personelin menfaatlerini tehdit edebilir. Statü g veya nüfus, emniyet ve kendine güven duygusunu kaybetme hissiyle insanlar değişime karşı direnç gösterebilirler. (Dursun 2007, s.128)

Çalışanlar açısından örgütte çalışmayı sağlayan en önemli Őeyler cret ve işin devamlılığıdır. (Şimşek, ğe 2000, s.276) alışanlar işi motivasyonunu sağlayan temel unsurlardan olan ücretin düşebileceği yada işlerini kaybetme korkusu çıkar kaybı olarak algılanmakta ve değişime dirence neden olmaktadır. Çalışanlar aynı zamanda kazandıkları ödül ve kazankarını kaybedeceklerini de düşünebilirler. Kayıp ne kadar fazla ise değişime direnç o kadar fazla olacaktır. (Yeniçeri 2002, s.117)

Yabancılaşma:Toplumdan farklı oluş gibi bazı örneklerin idealleştirilmesi yolunda kendini topluma; çevreye kabul ettirememenin olduğu tepkiler, insan davranışını yönlendirebilmekte, fert sosyal ilişkiden ve sorumluluk duygusundan kaçabilmektedir. Bu durum şirketlerde, değişim karşısında bazı çalışanların, değişime uyum sağlayamamaları ve adapte olamamaları sonucu kendini göstermektedir. Kişi, uyum sağlayamamanın psikolojik tepkisi olarak, kaçışı seçer. Değişim karşısındaki bazı sorumluluk ve sorunlarla başedemeyeceklerini düşünüp, kendilerini bu süreçten soyutlarlar. Varılmayan hedef kendini sosyal olmamak olarak dışa vurur.

Yabancılaşmanın nedenlerinden birisi de kişinin değişimi tehlike olarak görmesidir. Bu nedenle iletişimi kesip iş arkadaşlarından, yönetimden uzaklaşmayı tercih etmektedir. (Elalmış 2008, ss.54-55)

Kişiler arası çatışma:Değişim çoğu zaman örgüt içindeki bazı kişilere ve bölümlere başka kişilerin ve bölümlerin tümüne geçmesinde avantaj sağlamaktadır. Değişim organizasyon içinde güç mücadelelerine ve çatışmalara neden olduğu zaman, örgüt değişime karşı direnmektedir. Örgüt içindeki güçlü bir bölüm değişimi engelliyorsa, örgüt değişemeyecektir.(Toker 2007, s. 17)

Motivasyon:Motivasyon, gönüllü davranışları güçlendirilen bir dizi psikolojik sürecin birleşimi, ihtiyaçları karşılama temelli, amaçlara yönelik eylemdir. Başarılması gereken şey çalışanların çıkarlarını kurumun çıkarlarıyla uyumlu hale getirmek için yollar bulmaktır. (Diker 2002, ss.126-127)

Örgütsel değişimin işgörenler üzerinde yaratacağı motivasyona olumlu yada olumsuz etkisi, işgörenin; değişim faaliyetlerinden beklediği sonucu alamaması, iş tatmini sağlayıp sağlayamamasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel değişimin yarattığı çalışma ortamı ve güvenlik ortamı işgörenler açısından olumsuz değerlendirecek şekilde oluşması durumunda, yani dinlememe, bedenen yapılan işlerin ağırlaşması, çalışan ortamının işgören sağlığını tehdit etmesi gibi durumlar yorgunlağa, bıkkınlığa ve tatminsizliğe neden olacaktır.

Yöneticiler işgörenleri iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları koruyan örgütlenme ve çalışma yöntemlerinin neler olduğu saptamak ve uygulamak durumundadır. Örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, işgörenler motivasyondan yoksunsa, bunun hiçbir yararı olamaz ve üretkenliği de yok eder. (Dicleli 1999, s.190)

Bütün bahsedilen bu nedenlere bağlı olarak çalışan değişiklik karşısında bir davranış sergileyecektir. Bu davranışlar tablo 1.6'da yer verilmiştir. (Özkalp ve Kirel 1996, s. 413)

Tablo 1.6 Değişime Çalışanların Gösterecekleri Muhtemel Reksiyonlar Spektrumları

Kabul	Heyecanla işe sarılma, isteyerek değişimi kabul etme Gönüllü iş birliği Yönetim baskısı ile işbirliği yapma Pozitif tavır
Kayıtsızlık	Kayıtsız kalma İlgisizlik, işe olan ilginin yok olması Sadece istenilen sayıyı yapma Öğrenme eğiliminde olmama
Pasif Reaksiyon	Protesto Mümkün olduğu kadar az çalışmak Yavaşlatma İşten kaçınma veya işten uzaklaşma
Aktif Reaksiyon	Bilinçli yanlış yapma Planı bozma Kasdi sabotajdan ayrılma

Kaynak: Özkalp ve Kirel 1996, s. 413

1.14.2.2 Sosyolojik nedenler

İşyerleri, güçlü ilişki bağlarının ve arkadaşlıkların kurulduğu sosyal ortamlardır. Değişim sonucu işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi çalışmalar, işyerindeki sosyal ilişkilerin ve dostlukların zedelenmesinin yanısıra topluluk olarak olumsuz duyguların yaşanmasına ve bu olumsuz duyguların kişiden kişiye bulaşmasına neden olur. Çalışanlar çoğu zaman

değişimin gerçek amacını anlamazlar veya değişim ile ilgili plana güvenmezler. Bir önceki değişim çabaları olumsuz olursa yada yöneticinin değişim ile ilgili düşüncelerinde tutarsızlık olursa, direnç ile karşılaşılabilir.

Değişime karşı direnmenin toplumsal nedenleri; değişimin getirdiği değer düzenin bir grubunkiyile çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişilerarası iletişimin bozulacağı korkusudur. (Taymaz 2003, s. 67)

- a) Değişimin amaçları ile grup normaları ve hedefleri arasındaki farklar
- b) Değişimi öneren ve uygulayanlara (değişim elemanları) olumsuz tutum ve güvensizlik
- c) Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu
- d) Mevcut sosyal ilişkiden vazgeçmeme arzusu
- e) Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- f) Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- g) Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması direnç nedenleri arasında sayılabilir. (Esen 2012, s. 39)

1. 14.2.3 Ekonomik nedenler

Çalışanları değişime karşı direnmeye iten nedenlerin başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Birey mevcut gelirini, ekonomik çıkarlarını ve işini değişim sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişime karşı direnme içine girebilir. (Yeniçeri 2002, s.116)

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. Kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendini yeni teknolojiye uyduramayan çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı

çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Bunun uzun vadede daha iyi kazanç getireceğini ve yeni iş olanakları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir. (Özkan 2003, s.9) Ayrıca çalışanlar değişimden sonra daha önceki standartlarının yakalayamayacaklarından, örgütlerine, diğer çalışanlara ve arkadaşlarına yararlı olamayacaklarından, dolayısıyla ekonomik çıkarların tehlikeye düşeceğinden korkabilirler. Bu gibi durumlarda değişime direnme görülecektir. (Onal 1983, s.39)

1.14.2.4 Teknik nedenler

Özellikle yeni bir makinenin satın alınması durumunda bunun kişilerden ne tür bir bilgiyi gerektirdiğini bilmezler ya da eski alışkanlık, bilgi ve yeteneklerin ötesinde ne tür yeni bilgi ve yetenek isteyeceğini düşünürler.

Değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin istenilen sonucu sağlamayacağı inancı da direnişi arttırıcı bir faktördür. Yeni bir makinenin alınması durumunda çalışanlar, kendilerini ne şekilde etkileyeceğini bilmediklerinden ve kullanılması bir takım yeni yetenekleri gerektirmesinden, makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine etki edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bilinmeyen hususlar incelenip çalışanların nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar korku ve kuşku yaratmaya devam edecektir. Genellikle makineler konusundaki herhangi bir değişimin iş güvenliğini olumsuz yönde etkileyeceğine dair çalışanlarda peşin bir hüküm bulunmaktadır. Bunun sebebi de teknolojik değişimler sonucunda çalışanların bazılarının mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarıdır. Bu da değişime direnmeye ya da tepkiye neden olmaktadır. (Eren 1989, s.136)

1.15 DEĞİŞİME DİRENİCİN ÖNLENMESİ

Değişime gidileceği zaman, tepkileri ve direnişleri önlemek için, en baştan, değişimin amaçları ile birlikte çalışanlara açıklanması gerekmektedir. Daha sonra insanları bu yolda motive etmeli ve değişim getireceği yararlar personele anlatılmalıdır.

Hage'de yenilik ve değişimlere karşı dirençlerin giderilmesinde üç stratejiden bahsedilmektedir. Bunlar; evrimsel, devrimsel ve yeni bir bölüm/örgüt stratejisidir. (Erol Eren 1989 , ss.235-237)

- a) Evrimsel strateji: Merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için özellikle iş çeşitliliği fazla olan, yüksek düzeyde karmaşıklık arz eden örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koymaktadır. Buna göre beşeri ilişki tekniklerini kullanarak yeniliğin örgüt içinde yaratılmasına ve uygulanmasına personelin aktif katılımı sağlanarak direnç minimuma indirilmektedir.
- b) Devrimsel strateji: Daha çok yenilik karar ve uygulamalarını merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi temel olarak kabul etmektedir. Burada ne yenilik konusunda etkilenenlerle müzakere yapmak ne de onları yenilikle ilgili kararlara iştirak ettirmek söz konusu değildir. Yönetim astlarla arasındaki çatışmaları arttırmakta bireysel değerleri önemsememektedir. Aksine bireyden çok ortaklaşa grup değerlerine önem verilmektedir.
- c) Yeni bir bölüm yada yeni bir örgüt stratejisi: Köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Her yenilik uygulamalarında yeni bir örgütsel kurma ve yeni personel istihdam etme düşüncesine dayanmaktadır. Böylece kazanılmış çıkarların bozulması ve yeniliklere karşı direnme olayları ortadan kaldırılmaktadır. Ancak bu strateji sadece köklü örgütsel değişimlerde kullanılabilir.
- d) Yenilikçi fikrin sahibi uzmanlarla yenilikten etkilenen icracı birimler arasındaki ilişkileri güçlendirerek değişime karşı oluşabilecek bir direnci baştan yok etmek mümkündür. Burada önemli olan değişimden etkilenenlerin görüşlerinde önemsenmesidir.
- e) İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Aşağıdaki tablo 1.7 de bu yöntemlerin

neler olduğu, hangi durumda uygulanabileceği, yarar ve sakıncaları gösterilmektedir. (Bilge Elalmış 2008, ss. 61-63)

Tablo 1.7 Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yaraları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlar	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkileriyle karşılaşılıyorsa	Katılanlar yeni uygulamada söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur
Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da bir grup kaybedecek durumda ise tepki gösterme gücüne sahip değilse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanıldığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önlem yoludur	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir
Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek isteniyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir	Bazen yöneticilere karşı tahrik olabilir

Kaynak: Sabucuoğlu, Tüz, s.176

1.15.1 Haberleşme

Değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körukler ve genelde değişim ile ilişkili olarak kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu söylenti ve korkuların oluşmasını hafifletebilir. (Tandoğdu 2007, s.61)

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini önemli ölçüde önleyebilir.

İnsanlar doğası gereği hakkında kendilerini tatmin edici düzeyde bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar. Değişim yapılmak istenen bir örgütte iyi bir şekilde anlatılmadıkça özellikle değişimden etkilenecek çalışanlar işlerinden endişe duymaya başlarlar. Bu çalışanların örgüte olan güveni azalır ve performansları düşer. Değişimle ilgili olumsuz düşüncelerini çevrelerine yaymaya başlarlar. Bu neden ile etkili iletişim süreci başlatılmalıdır. Değişim ile ilk bilgilerin çalışanlara yöneticiler tarafından duyurulması gerekmektedir. (Hussey 1997, ss.4041)

İletişimin başarılı olabilmesi için vizyon sahibi, yetenekli konuşmacılardan yararlanılmalıdır. Yöneticiler değişim süresince örgütteki iletişim sistemlerini, değişim konusunda çalışanları bilgilendirmek amacıyla etkili olarak kullanılmalıdırlar. Eğer yöneticiler değişim süresince çalışanlarla ilgilenmezlerse, çalışanlarda değişimden sonra örgütte ilgilenmezler. Başarılı bir değişimin gerçekleşmesi örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesine bağlıdır. Bu sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi de etkin bir iletişimle mümkündür. İletişim değişim çabaları öncesinde başlamalı ve değişim süreci tamamlandıktan sonra da aynı şekilde devam ettirilmelidir.(Tetik 2008, ss.105-106)

1.15.2 Eğitim

Değişim yöneticisinin unutmaması gereken en önemli noktalardan bir tanesi, değişimi çalışanları ve çalışanlarının üzerinde yarattıkları ve uyguladıkları normlar, standartlar ve prosedürler üzerinde uygulanacak olmasıdır. Değişim konusunda bilinçlerilmesini sağlamak için, değişime yönelik eğitim programları hazırlanmalıdır. Değişim süreci sonucunda, görev tanımları değişecek olan personel yeni görev tanımları ile ilgili eğitilmeli, kurumsal kimlikte oluşacak değişiklikler yeni prosedürler ile ilgili olarak tüm çalışanlara eğitim verilmelidir. Eğitim sayesinde tüm çalışanların kafalarındaki sorular minimum düzeye indirilebilmekte ve değişime karşı çalışanların pozitif düşünmesi sağlanabilmektedir.

Çalışanlar değişime ne kadar olumlu yaklaşırlarsa, değişim sürecinde karşılaşılabilecek direnç o kadar en aza indirilmiş olur. (Güven 2006, s.89)

1.15.4 Destekleme

Değişiklik uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni kişilerin yönetime karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlara uymalarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere dönüşebilir. Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak, işlerini yeni donanım yardımıyla kolaylaştırmak veya ikna yolu ile duygusal destek sağlamak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri sağlanabilir. (Güven Kangal 2007, s.86)

1.15. 5 Pazarlık ve Anlaşma

Değişimden etkilenecek kişilerle, gruplarla değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapma yöntemidir. Anlaşmaya varılan konularda süreçte yaşanacak olan direnç ortadan kaldırılmış olur.

Organizasyonel değişim açısından pazarlık önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Uzlaşmada her iki tarafında çaba ve fedakarlık göstermesi gerekir.

Yani, pazarlıkta yönetimin grup veya kişi tarafından getirilen her öneriyi hemen kabul etmesi söz konusu olmayacağı gibi, grubun veya kişinin de yönetimden gelen her öneriyi kabul etmesi mümkün değildir.

Bu yöntemle değişime tepki gösteren kişiler pazarlık yoluyla ödüllendirilebilir. Yeniliklerle artan organizasyonel icraatın sonunda kişilerin karara ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi gibi ödüllerle tepkileri azaltılabilir. Burada dikkat edilecek husus, yapıcı ilişkilerin devam ettirilmesi için, her iki tarafında gerekli fedakarlığı gösterebilmesidir. (Çalışkan 2007, s.179)

1.15. 6 Taviz Verme

Değişim sonucunun çok iyi sonuçlar getireceğini anlatarak yada yayılmasını sağlayarak kişilerin yanlış algılamalarına sebep olmak ilk başta oluşacak direncin olmasını önlemektedir. Fakat gerçek ortaya çıkınca sonuçlar ağır olabilir. Veya tam tersi değişim için geçici görevlendirmeler yaparak masrafsız değişime gönüllü sağlanılabilir. (Gülen 2008, s.71)

Oylamaya katma veya birlikteliği, önemli direnişçilerin veya çeşitli etki unsurlarının örgütün karar alma mekanizmasına alınmasıyla gerçekleştirilir. Böylece değişim sürecine direncin temel unsurları değişim sürecine çekilerek, onların süreç üzerinde düşünmeleri ve rol oynamaları sağlanır. Fakat taviz verilen kişiler veya gruplar ileride kendilerini aldatıldıkları hissederler ise daha büyük çatışmalara sebep olabilirler. (Toker 2007, s. 29)

1.15.7 Açık ve Kapalı Zor Kullanma

Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme, şantaj yapmayı kapsamaktadır. Bu yöntem direnişin çok fazla zamanın ise çok kısıtlı olduğu durumlarda başvurulan bir yöntemdir.

Bu yöntemle direnen güçler doğrudan tehdit edilir. İşten çıkarma, ödül kaybı, olumsuz, performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar bu yöntemlere örnek verilebilir. (Niğdelioğlu 2007, s.32)

1.15. 8 Ödüllendirme

Değişim ve yenileşme dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci azaltmanın diğer bir yolu ödül mekanizmalarını kullanmaktır. Ödüller iş görenler için ayrı ayrı düşünülebileceği gibi belirli bir işgören grubunun yada çalışanların hepsini kapsayabilir. Bu ödüller başarılı performanslı ödüllendiren maddi katkılar, başarılı çalışanlara değişik sorumlulukların verilmesi veya bu çalışanların örgüt içinde belirli statü veya makamlarla ödüllendirilmesi şeklinde olabilir. (Kosa 2010, s.40)

1.15. 9 Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma)

Diğer yöntemlerin çalışmadığı veya uygulanmasının mümkün olmadığı durumlarda, yönetim bilgileri ve kaynaklarını manipüle etmek suretiyle değişime karşı olan direnci kırılarak değişim gerçekleştirilebilirler. Birlikte hareket etme tekniğinde ise örneğin, grup liderleri değişimin uygulanmasında veya oluşturulmasında daha başlangıçta planlama grubunun içine dahil edilirse değişime direnç gösterenlerin katılımın sağlanması kolaylaştırılmış olur.

Manipülasyon tekniği bir çeşit gizli etkileme tekniğidir. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler, dedikodu yaymak, değişimi kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Ancak zorunlu hallerde kullanılabilir fakat etik açısından uygun olup olmadığı hala tartışılmaktadır.

Manipülasyon ve katılım tekniği diğer tekniklere kıyasla daha ucuz ve kabulün daha çabuk gerçekleştiği yöntemlerdir. Hedef kitle kendilerinin kullanıldığının, yanlış bilgiler verildiğinin farkına varırsa, yönetimin güvenilirliği bir anda düşer ve direnç artarak devam etmesine neden olur. (Ongun 2006, ss.68-69)

Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla birey olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya yönlendirebilir.

Başka yöntemlerin uygulanma olanağı olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişimin kabul edilmesini zorlayabilirler. Ancak baskı yoluyla direnç giderilmeye çalışıldığında insanlar baskı nedeniyle değişimi kabul edeceğinden ve de değişim bir süreç işi olduğundan bu durum uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir. (Sabuncuoğlu Tüz 1995, s.178)

1.16 DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN SONUÇLARI

Dünyada ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyo kültürel ve iletişim alanlarında son derece hızlı ve kapsamlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte, sınırların yavaş yavaş önemini kaybettiği, ülkelerin, örgütlerin ve insanların gittikçe birbirlerine daha bağımlı hale geldiği, acımasız ve ölümcül rekabet şartlarının yaşandığı dünyada, klasik yönetim anlayışlarıyla başarıyı yakalamanın ve ayakta kalmanın şansı kalmamıştır. Önemli birer toplumsal kurum olan örgütler değişebildikleri ve çevredeki değişimlere uyabildikleri oranda devamlılıklarını sağlayabileceklerdir.

Değişim örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için kaçınılmaz bir süreç haline gelmiştir. Günümüzde artan nüfus ve buna paralel olarak artan üretim hacmi ve değişen çevre koşulları değişim olgusunun iyice gündeme gelmesine sebep olmuştur. Bu durum değişimin hızını ve boyutunu arttırmıştır. Bu bakımdan örgütlerin de her varlık gibi değişime konu olması, onun tüm yapısını ilgilendirdiği gibi insanı da ön plana çıkarmıştır.

Örgütlerin gelişme ve değişme gücüne sahip olabilmeleri ancak içinde faaliyette buldukları doğal, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve teknolojik çevredeki değişimlere uyum sağlamaları ve bu uyumu da itici güç olan insan ile gerçekleştirmeleri mümkündür. Bu sebeple örgütler iç ve dış çevrelerinden bağımsız olarak düşünülemezler. Örgütler, yaşanan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmanın yanında, çevrelerindeki değişim süreçlerini de etkilemek durumundadırlar. Çünkü değişim, doğaldır, evrenseldir ve kaçınılmazdır. Yöneticiler örgütün çevresindeki değişimin hızı ve boyutunun artmasıyla paralel olarak, örgütlerde değişim ihtiyacının farkına varma, değişim fırsatları ve değişim zamanlaması konusunda daima uyanık olmak zorundadırlar. Çünkü örgütlerde biyolojik varlıklar gibi doğar, büyür, olgunlaşır, geriler ve sonunda gerekli önlemler alınmazsa ölür. Etkili bir yönetimle örgüt gerileme evresindeyken tekrar büyüme evresine geçebilir.

Dünyadaki değişim eğilimiyle birlikte yönetim anlayışındaki eski doğrular giderek önemini kaybetmekte yeni fikirler, yeni görüşler ve yeni yaklaşımlar hakim olmaktadır. Tüm dünyada yeni yönetim teknolojilerine rağbet her geçen gün artmaktadır.

Değişim basit ancak, sonuçlandırmak zordur. Değişim girişimlerinin çoğu başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, değişimin yönetilen bir süreç olduğu ve busürecin planlı bir şekilde yürütülmesi gerektiği tüm yöneticiler tarafından göz önüne alınması gerekmektedir.

Örgütlerde, etkinliği ve verimliliği arttırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini yükseltmek, örgütü geleceğe hazırlamak ve sinerji yaratmak gibi bir çok amaçları gerçekleştirmek için değişimler yapılır. Ancak, amaçlar başarılı olmak için ulaşılabilir, uygulanabilir ve katlanılabilir maliyette olmalıdır. Örgütsel değişimin yönetimi planlı bir süreç olup çalışanların değişim ruhunu yakalayıp bunun iş hayatlarının bir parçası olarak yaşatmalarını sağlamak yöneticilerin en önde gelen görevlerindedir. Değişim yöneticiler tarafından planlanabilmeli, yönetilebilmeli ve kontrol edilebilmelidir.

Bir örgütsel değişime başlarken mutlaka ne, niçin, nereye, ne zaman, nasıl ve kim sorularına mutlaka cevap bulunmalı ve değişimin gerekliliğinin herkesçe kabul edilmesi sağlanmalıdır. Yaşadığımız çağda tüm örgütler yürüttüğü faaliyetlerin merkezinde insan, doğal çevreye ayak uydurmak zorundadır. Aynı şekilde örgüt amaçları ile insanların amaçları dâbirbirleriyle uyumlu hale getirilmelidir.

Değişim yönetici sorumluluğunda yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Dolayısıyla yönetici değişimin başarı veya başarısızlığından sorumludur. Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de belki de en önemlisi örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik gücüdür.

Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir ve sinerji oluşturabilirler.

Değişimin planlanması, başarıyla gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun üstesinden gelebilmek için liderlik olmazsa olmaz kavramlardandır. Liderlik kolay değildir. Çoğu bakımdan yönetmek liderlik yapmaktan

daha kolaydır. Çünkü yöneticilik büyük bir oranda yetkiler, görevler ve kurallarla ilgilidir. Liderlik ise büyük bir oranda ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı ile ilgilidir. İyi bir liderlik tahminlerin ötesinde bir etkiye sahiptir ve yönetimin insanlardan doğrudan elde edemeyeceği sonuçları elde eder ve ortaya çıkarır.

Değişime direncin sonuçları olumsuz olabileceği gibi olumlu da olabilir. Dirençsiz değişim olmaz bu nedenle, yöneticiler bu tepkilerden gerektiği şekilde istifade etmeyi becerebilmelidirler. Direnç yöneticiler tarafından, bir anlamda muhtemelen yanlışlıkları düzeltmede kullanılacak bir geri besleme olarak algılanmalıdır. Liderlik davranışları konusunda yeni bir yaklaşımın kazandırdığı liderlik kavramlarından dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olan liderler örgütlerindeki değişimin itici gücü olacaklardır. Gelecek, ona doğru gidilen bir yer değil yaratılan bir yerdir, geleceğe bu şekilde yol açabilen ve geleceği şekillendirebilen liderler dönüşümcü liderlerdir. Bu liderler bugünü değiştirerek, insanların gelecekle ilgili kararlara katılmalarını sağlayarak ve bunu gerçekleştirerek geleceği yaratır. (Dursun 2007, ss.160-162)

2. ÖRGÜTSEL VE TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİ

2.1 TEKNOLOJİK DEĞİŞİM

Değişimin öncü gücü teknolojik değişiklikler olarak görülmektedir. Teknolojik değişimlerin bazen doğal ya da ani veya tarihi gerekliliğin sonucuna dayandırma, yanında ekonomik talep ve gelişmenin fonksiyonu ile ilişkilendirme eğilimi de yer almaktadır. Dünyada ticaretin serbestleşmesi, sınırların aşılması kaliteli ürün ve hizmetlerin talep edilebilir hale gelmesi ve buna bağlı olarak endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan farklılaşmalar beraberinde örgütler açısından bir takım yapısal değişiklikleri de gündeme getirmiştir. (İnce 2005, s.326)

Teknolojik değişim denildiğinde ilk akla gelen örgütün temel ürün yada hizmet üretiminde kullandığı araçlar anlaşılmaktadır. Oysa teknoloji geniş kapsamlı bir kavram olarak tüm iş yapma yol ve yöntemlerini kapsamaktadır. Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış yada tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. İlk değişim türü mevcut teknolojinin gelişimini ifade ederken, ikinci değişim türü radikal ve kökten değiştirmeye dönük bir teknolojik yeniliği ifade eder.

Teknolojik değişim buluşlara ve buluşların uygulama koşullarının araştırılması kapsar. Araştırma ve geliştirme çabalarının bir sonucu olan buluşlar, mevcut bir teknolojilerin performansının arttıran yeni biçimleri yada öncekinden tümüyle farklı teknolojileri ortaya çıkarabilir. Teknolojik değişim birçok açıdan örgütü etkilemektedir. Örgütsel faaliyetlerin her alanında, insan emeğinin yerine geçen ve iş yapma hızını ve niteliğini arttıran teknolojilerin kullanılması, bu etkinin boyutlarını arttırmaktadır.

Örgütlerin yüz yüze kaldıkları teknolojik değişim iki temel alan yoğunlaşmaktadır. Üretim teknolojisi (ürün ya da hizmet teknolojileri) ve bilişim teknolojisidir. (bilgi toplama, işleme ve yayma) (Özkara 1999, ss. 65-66)

Teknolojik değişimin, ürün süreç ve örgütlerde yarattığı sürekli değişim bir belirsizlik yaratır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinin karmaşıklaşması, ürün yaşam süresinin kısalması,

üretim süreçlerinin yalınlaşmaya başlaması, bilgisayar destekli üretim ve dizayn süreçlerinin gelişmesi ve yeni uygulamaların kullanılması örgütlerin yeni teknikleri bulmaya zorlamaktadır. (Çoğan 2006, s.89)

Dünyanın küreselleşmesi, ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek çok sayıda rakiple karşı karşıyadır. Yeni ürün ve hizmetlerin sunum hızı teknolojik değişimin hızı ile orantılı bir şekilde artmaktadır.(Ölmez 2008, s.18)

Teknolojik çevre koşullarındaki değişim, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli faktörlerden biridir. Teknolojik değişimin boyutlarının şu şekilde sıralayabiliriz;

Bilgisayarlaşma: Bilişim teknolojisi ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda tüm dünya bilgisayarlaşma denilen hızlı bir değişim sürecine maruz kalmaktadır.

Hızlı Haberleşme: İletişim alanında geliştirilen, dijital teknolojiler, lazer teknolojisi, akıllı terminal, tele işlem gibi yeni teknolojiler sebebiyle dünyadaki bilgi ve veri iletişimi büyük bir hız kazanmıştır.

Robotlaşma: Üretimde bilgisayarların yanında gelişmiş robotların kullanımı da oldukça yaygın hale gelmiştir. (Çiçek 2007, s.45)

2.1.1 Teknoloji Kavramının Tanımı

Teknoloji, bilginin üretime uygulanması ya da başka bir deyişle maddenin dönüştürülmesinde insan emeği ile madde arasındaki özgün ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanoğlu, teknoloji ile maddeyi amacına uygun olarak dönüştürmektedir. İnsanın bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak geliştirdiği beceriler, kullandığı enerji türü ve üretimde kullanılan aygıt yada makineler söz konusu ilişkiyi yani üretimde kullanılan teknolojiyi belirlemektedir. (Turan 2011, s.20)

Genelde teknolojik değişimden bahsederken teknoloji ifadesi alet ve ekipman, teknik bilgi, üretim ve yönetim yöntem ve teknikleri ile sosyal örgütlenmeler (fabrikalar, bürokrasiler vb) anlamında kullanılmaktadır. Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının performansını

etkiyecek şekilde mevcut durumun iyileştirilmesi yada tamamen yenilenmesi şeklinde gerçekleştirir. Teknolojik değişimin örgütsel değişim üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütler, yavaş gerçekleşen teknolojik değişimler ile önemli bir sorun yaşamadan ayak uydurabilirler. Ancak teknolojik değişim bir devrim niteliği taşıyorsa bereberinde sorunları da getirecektir.

Teknolojinin tek başına sağladığı bu etkilerin yanında, maliyet ve farklılaşmayla ilgili diğer faktörleri etkileyerek yada değiştirerek rekabetçi üstünlüğü etkileyebildiği de görülmektedir. Teknoloji hızla değişmekte, rekabette aynı şekilde artmaktadır. Doğal kaynakların azalması, müşterilerin şartları ağırlaştırmaları ve örgütlenmeleri, çevre duyarlılığının artması gibi sebepler artan rekabetin önemli faktörden bazılarıdır. Ancak insanın araştırmacı ve yaratıcı gücü rekabet hızlı teknolojik değişim süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Böylece teknolojik değişim rekabet için güçlü bir neden olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknolojik değişim, eğer daha önceden varolan teknolojiyi tümüyle değiştirmeyi gerektiriyorsa, bu durumda yöneticilerin yeni teknoloji hakkında kapsamlı bilgi toplayarak riski en aza indirmeleri gerekmektedir. Ya da bu teknoloji dış kaynak kullanımı yolu ile temin edilerek finansal riskten kurtarılmalıdır.

Teknolojik değişim hızı bilgi teknolojilerinin yoğun olduğu alanlarda daha fazla ve herkesin kolay ulaşabileceği nitelikte olmalıdır. Yüksek teknoloji denilen bu süreçler, sadece üretimle değil, yönetim alanında da değişiklik gerektirmektedir. (Çoğan 2006, ss.29-30)

2.1.2 Teknolojik Değişimin Tarihçesi

Küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojisindeki gelişmeler, ticaretin ve rekabetin ulusal ve uluslararası alanda hızla artmasına sebep olmuştur. Bu da kaliteyi bir zorunluluk haline getirmiştir.

1970'lerden sonra meydana gelen teknolojik yenilikler, ulaşım ve haberleşme hızı, etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve küreselleşme eğitimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etmenler, 20. Yüzyılın sonuna doğru 'sanayi ötesi

toplum' olarak adlandırılan üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır. Teknolojik değişmelerin ortaya çıkardığı haberleşme ve ulaşım kolaylıkları ülkelerarası ve katıllararası mesafeleri kısaltırken, Doğu Bloğu ülkelerindeki siyasal çöküş de ekonomik politikaların değişmesine ve serbest piyasa ekonomisine ilginin artmasına neden oldu.(Erdoğan 2006, s.33)

19. yy. da başlayan günümüze kadar süregelen 'sanayi devrimi' olarak adlandırılan teknik değişimler sayesinde insan gücü ile sürdürülen faaliyetler yerini mekanik üretim araçlarına bırakmıştır. Yönetim için gereken bilgilerin temin edilip, saklanması, elektronik bilgi işleme sistemleri, muhasebe, stok denetimi, ücretleme, dağıtım sistemleri, pazarlama ve fiyatlandırma politikaları vb. faaliyetler kadar etkin bir rol oynamaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemeler ürünlerin çeşit, miktar ve kalitelerinin de gelişmesine neden olmuştur. Bu ise organizasyonlar arası rekabetin daha da artmasına neden olmuştur. Bu yüzden organizasyonlar da rekabet güçlerini arttırmak için Ar-Ge bölümleri ile büyük yatırımlara yönelmişlerdir. (Çiçek 2007, s.45)

2.1.3 Teknolojik Değişimin Türleri

Türkiye'de 2000'lerin başında yaklaşık 7000 bilim adamı 100. yıl için hazırlanan 'Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri Projesi' raporunda sekiz ana teknoloji grubu saptanmıştır.

- a) Biyoteknoloji/Genetik
- b) Mekatronik
- c) Nano Teknoloji
- d) Bilgi ve İletişim Teknolojileri
- e) Enerji ve Çevre Teknolojileri
- f) Malzeme Teknolojileri
- g) Tasarım Teknolojileri

h) Üretim Teknolojileri (Dertli 2008, s.22)

Teknolojik değişim türleri; üretim (proses) süreci teknolojilerindeki değişim, ürün teknolojilerindeki değişim, insan teknolojilerindeki değişim, bilgi teknolojilerindeki değişim olarak sayılabilir.

Diğer bir görüşe göre ise teknolojik değişim çeşitleri şu şekildedir.

- a) Nötr Teknolojik Değişim
- b) Sermaye Yoğun Teknolojik Değişim
- c) Bilgi Teknolojilerindeki Değişim
- d) İnsan Teknolojilerindeki Değişim
- e) Malzeme Teknolojilerindeki Değişim
- f) Emek Yoğun Teknolojik Değişim (Dertli 2008, s.23)

2.1.3.1 Nötr teknolojik değişim

Faktör fiyatları değişmediği halde faktör produktivitesinin teknolojik gelişmeden dolayı artması, belli bir üretim seviyesine daha az faktör kullanarak ulaşmasını mümkün kılmıştır. Böyle bir durumda faktör bileşim oranları aynı kaldığı için bu tür teknolojik değişmeye nötr teknolojik değişim adı verilir.

Hicks (1979, s. 27)'e göre nötr teknolojik değişim; belli bir sermaye/emek oranından faktörlerin marjinal ürünlerinin birbirlerine oranını değiştirmeyen belli bir faktör yoğunluğunda, marjinal ikame oranını ve faktör paylarını değiştirmeyen, teknolojik gelişmedir. Yani bir birim malın üretim maliyetini düşürerek aynı oranda emek ve sermaye tasarrufu sağlayan teknolojik gelişme nötr teknolojik gelişme olarak tanımlanabilir.

Bu kesimde emek/sermaye oranı sabit kalırken maliyetler düşecek, üretim hacmi genişleyecektir. Her iki faktörün marjinal verimi arttığı için bu faktörlere olan

talepartacak ve ithalat kesiminden ihracat kesimine faktör transferi olacaktır. Burada emekyoğun bir sektör üzerinde analiz yapıldığından emek talebindeki artış sermaye talebinegöre daha fazla olacak ve iş gücünün fiyatı yükselirken sermayenin fiyatı azalacaktır.Emeğin fiyatının yükselmesi ucuz kalan sermayenin her iki sektörde de emeğin yerinekullanılmaya başlanması demektir. Böylece iki malın fiyatları arasındaki orandeğişmemiştir. Öte yandan ihraç malı üretimi artarken ithal malı üretimi azalmaktadır.

Ekonomik büyüme sonucu meydana gelen teknolojik gelişmenin nötr olması durumunda emek yoğun ihracat kesiminde üretim etkisi ticareti arttırıcı yönde gerçekleşmektedir. Nötr teknolojik gelişmenin sermaye yoğun mal üreten ithalata dayalı sektörde gerçekleşmesi durumunda ise sermayenin fiyatı artarken emek fiyatı azalacak, emekyoğun ihraç malı kesiminden, sermaye yoğun ithalata rakip kesime hem sermaye hem emek transferi olacak ithalata rakip kesimde maliyetler düşecek, bunların sonucundaihraç malı üretimi azalırken ithalata rakip mal üretimi artacaktır. Bu üretim etkisinin ticareti azaltıcı yönde olduğu görülmektedir. (Dertli 2008, s. 23-24)

2.1.3.2 Sermaye-yoğun teknolojik değişim

Eğer teknolojik değişim, faktör fiyatları değişmediği halde belli bir üretime ulaşmak için eskisine oranla daha çok kapital ve daha az emek kullanılması sonucudoğursa bu tür teknolojik değişimlere sermaye yoğun veya emek tasarruf ettirici teknolojik değişimler adı verilir. (Oz 2004, s. 215)

Sermaye yoğun teknolojik gelişmenin sermaye yoğun kesimde ortaya çıkması sonucu bu kesimde düşen maliyetler ile diğer sektörden bu sektöre faktör transferi gerçekleşecek ve üretim artacaktır. Bunun sonucunda teknolojik gelişmenin üretim etkisi ticareti azaltıcı yönde olacaktır. Bu azalma nötr teknolojik gelişmeye göre daha fazla olacaktır.

Emek yoğun üretim modeli, yerini giderek sermaye-yoğun üretime bırakmıştır. Otomasyon, robotlar, bilgisayarlar ve teknolojik ürünler son yıllarda verimliliği arttırmıştır. Geleneksel üretim ve montaj faaliyetlerinde emeğin yoğunluğu düşmeye devam etmektedir. Yeni

teknolojilerin finansmanında ek yatırım ve finansman kaynaklarını gerektirmektedir. (Tecim 1999, s. 6).

21. yy.da yani günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda birçok değişim ve dönüşümlerin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerin en önemlisi ise, bilgi teknolojilerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Geçmişte sanayi devriminin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda yaşanan değişim ve dönüşümler, bugün bilgi devrimi olarak da ifade edilebilen bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle yaşanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin değişimi ekonomik alanda tarım, sanayi ve hizmetler sektörleri ve alt sektörlerinin tümünü, sosyal alanda insan faktörünün eğitimi, sağlık düzeyi, iletişim ve ulaşım altyapısı olmak üzere insanın verimliliğini ve refah düzeyini etkileyen tüm sosyal yatırımları, toplumların kültür düzeyini ve hatta siyasal gücünü etkisi altına almaktadır. Bilgi teknolojilerinin üretimi ve bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeyi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bilgi teknolojileri daha çok gelişmiş ülkelerde üretilmekte olup, gelişmekte olan ülkelerde bu teknolojilerin transferi söz konusudur.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin daha çok gelişmiş ülkelerde görülmesi, bu ülkelerin fiziki sermaye ve insan sermayesi yönünden daha ileri düzeyde olmalarına bağlıdır. Özellikle, bilgi teknolojilerinin gelişimini sağlayan temel faktör nitelikli insan faktörüdür. Gelişmiş ülkeler kalkınmalarının başlangıcında ve daha sonra insan faktörüne verdikleri önem ve öncelik ve insana yatırım politikalarının sürekliliği sayesinde bugünkü ileri teknolojik gelişme düzeyine ulaşmışlardır.

Teknolojik gelişmeler beraberinde örgütlerde yeni düzenlemeleri ve köklü değişimleri gündeme getirmektedir. Son yıllarda bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan kullanıldıkları her alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri beraberinde getirmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin günümüzde işletmelere ilişki yarattığı bazı genel etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Pass 1997, s.24)

- a) Bilgi teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, şüphesiz, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla ilgilidir. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı ölçülerde önemli şekilde kısaltmaya başlamıştır.
- b) Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması, bilgi teknolojilerinin stratejik olarak etkiledikleri alanlar olmaya başlamıştır.
- a) Bilgi teknolojilerinin kullanılması ile ürün kalite standartları düzenli olarak artmaya devam etmektedir. Bilgisayar destekli tasarım modelleri makine ve ürünlerin performansını ileri simülasyon yöntemleriyle arttırmaktadır. Etkin geri besleme mekanizması ile de üretim sürecinde tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir.
- b) Uzman sistemlerin yaygınlaşması, beşeri yargıların gelişmesine ve güçlenmesine neden olmuştur. Bunun yanında veri tabanı yönetim sistemlerindeki gelişmeler yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam etmektedir.
- c) İlerleyen teknoloji, maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresine imkân sağlamaktadır. Tüketicilerin önemini arttırdığı bir dönemde, bilgi teknolojileri maliyetlerinin mümkün olduğunca sabit tutularak karmaşık ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sürülmesine imkân vermektedir.
- d) Pazarlama teknikleri dönüşüm geçirmeye devam etmektedir. İşletme içi ve işletme dışı veri tabanları kullanılarak bireysel müşteri zevklerine ve satın alma tercihlerine uygun detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilmektedir.
- e) Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelmeye ve bu da aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına yada tamamen ortadan kalkmasına neden olmaya başlamıştır.

Bilgi teknolojilerinin ortaya koyduğu temel sonuç devrim niteliğinde yaşanmış gelişmelerdir. Bilgi küreselleşmeyi körüklerken küreselleşmede teknoloji aracılığıyla yeni bilgilerin dağıtımını üstlenmektedir. (Düren 2000, s.61).

Bilgi teknolojileri gün geçtikçe daha fazla eğitimli işgücü gerektiren değişimler yaratmaktadır. Bilgisayar temelli teknolojilerin ve üniversite mezunu işgücü ihtiyaçlarının artışı “beceri yanlısı” ve hatta “beceri önyargılı” bir teknik değişim oluşumunun dolaylı kanıtıdır. Söz konusu beceri önyargısı, sürekli olarak daha yüksek becerili iş görenlerin tercih edilmelerine yönelik bir değişime yol açmaktadır. Bilgi teknolojilerinin sonucu olan örgütsel değişimler sonucu işletmeler, yüksek becerili iş görenleri daha etkili bir şekilde kullanmaya başlamaktadırlar.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde gelişen iletişim ağlarının, özellikle de internetin küresel ölçekte yaygınlık kazanmasıyla birlikte, “InterNetwork Economy -Ağ Ekonomisi” veya “Yeni Ekonomi” olarak da adlandırılan “E-ekonomi” ortaya çıkmıştır. Bir yanda fiber optik kablolar, uydular, sabit ve mobil telefon hatlarıyla dünyayı bir ağ gibi saran bilgi ve iletişim altyapısı, öte yanda bu altyapıyı kullanarak gelişen para, mal ve hizmet dolaşımını fiziksel sınırlarından kurtaran küresel bir ağ ekonomisi, e-ekonominin temelini oluşturmaktadır. (Freeman ve Soete 2003, s.21)

Sermaye yoğun teknolojik değişimlerden bir diğeri de üretim teknolojilerindeki değişimdir. Üretim teknolojisi, üretim sürecinin hammadde alımından ürünün pazarlamasına kadar tüm aşamaları kapsar. Örgütler, gerek rekabetin artması ve gerekse taleplerdeki hızlı farklılaşmalar yönünden teknolojik değişimlerden çok etkilenen kurumlardır. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan örgütler, bu değişimlere ayak uyduramadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp hayata geçiremedikleri takdirde, yaşamlarının sona ermesi de dahil olmak üzere bir çok problemle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Hızla değişen çevreye uyum ve müşteri taleplerine yeterli ölçüde cevap verilmesi zorunluluğu, değişiklikleri önceden tahmin etmeyi ve bu değişikliklere uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bu durum örgütleri ileri üretim teknolojileri kullanmayı itmektedir.

Örgütleri üretim teknolojilerinin işletmelerde kullanıldığı süreç otomasyon olarak adlandırır. Otomasyonda, geleneksel üretim sistemlerine göre, verimlilik, kalite, üretkenlik gibi ölçütlerde iyileştirmeler görülmektedir. Çalışanların daha rahat ortamda çalışmaları

sağlanırken çok daha zor ve tehlikeli kabul edilen işlemler kolaylıkla yapılabilmektedir. (Akın 2001, s.163).

Üretim teknolojilerindeki yapılan yenilik ve değişiklikler, gelenekse üretim yöntemleri ile üretilmesi veya sunulması mümkün olmayan teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürünleri üretmeyi ya da sunmayı sağlayabilir ya da mevcut ürünlerin üretim veya hizmet sunma verimliliğini artırır. (Ohsen 1999, s.113).

Tüm üretim işletmeleri, eski üretim teknolojilerinin yerine, daha Yüksek kapasiteli yeni üretim teknolojilerini getirmek zorundadır. Bu, işletmelere rakipleri önünde rekabet avantajı sağlayabilir. Öncelikle işletmeler, üretim sürecinin hızını arttırarak rekabet avantajı sağlayabilir.

Ürün teknolojilerinde yaşanan değişim ise işletmelerin yaptığı ürünlerde yenilikler yaratmakta, ürün kalitesi ve çeşitliliğini artırmaktadır. Ürünlerde meydana gelen yenilik yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini, pazara yayılmasını içeren bir süreçtir.

Ürün yeniliği bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güçtür. Bu firmalar piyasanın ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün geliştirme sürecine büyük kaynaklar ayırmışlardır. Yeni ürünler, rekabet stratejisinin ana ögesidir. Ürün yeniliklerinin potansiyel faydaları inkar edilemez. Yeni ürün üretimi genellikle başarıya giden bir anahtar olarak kabul edilir ve küresel rekabetin mihenk taşıdır. Firmayı büyütme, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler ortaya çıkarılmalıdır. Günümüzün başarılı yenilikçi firmaları, yeni ürün çıkarmak konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performansını böyle değerlendirmektedir.

Teknolojik ürün ve üretim teknolojilerindeki yenilik ve değişimler, günümüzde sürekli değişme ve gelişmelerin yaşandığı dünyada, başarılı olabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlamda işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi göstermek zorundadırlar. (Akça ve İrmis 2003, s.39).

Sermaye yoğun teknolojik değişimlerden bir diğeri de insan teknolojilerindeki değişimdir. Yabancı yöneticilerin veya teknisyenlerin çalıştırılması, yönetim, pazarlama, finansman ve

organizasyon yeteneklerinin transferi ile insan teknolojisi transfer edilmekte ve böylelikle teknolojik değişim yaşanmaktadır. İşletmelerde kullanılmaya başlayan yeni üretim teknolojileri, makine ve malzemelerin kullanıcısının eğitimi ve yetişmiş uzman personel olması gerekir. Şirketler bu kalifiye personeli temin etmek için yurtiçi veya dışından kendisinden önce uygulamaya geçmiş işletmelerden, uzmanların fikir alışverişi, eğitim/staj sağlama, iki veya daha fazla taraf arasında yeni teknolojiler geliştirmek veya teknoloji değişimini sağlamak amacıyla teknik işbirliği sözleşmesi yapabilirler. (Devlet Planlama Teşkilatı 1988, s.185).

Diğer bir metod ise, yabancı personel istihdamı, özellikle yetenekli yabancı teknik personelin çalıştırılması kaydıyla yabancı uzman çalıştırılmasıdır. Yabancı uzman yönetici ve işçilerin işe alınması, yurt dışına iş ziyaretleri, araştırma ve inceleme gezileri, yabancı danışmanların çalıştırılması, uluslararası sergi ve fuarların izlenmesi gibi insan kaynaklarının dolaşımı sağlanarak teknolojik değişim yapılmaktadır.

Yukarıda açıklanan değişik insan teknolojilerindeki değişimlerinden birini diğerinden daha üstün olduğu söylenemez. Hangi yöntemin kullanılacağı her işletmenin, amaçlarına, hükümet politikalarına, vericilerin sunuş ve alıcıların teknolojik olanaklarına bağlı olarak değişmektedir. Bir yöntem yalnız kendi başına uygulanabileceği gibi diğer bir yöntem ile bir arada da kullanılabilir.

2.1.3.3 Emek-yoğun teknolojik değişim

Belli bir üretime ulaşmak için daha çok emek ve daha az kapital kullanmak mümkün olursa bu tür teknolojik değişmelere de "emek yoğun" veya "kapital tasarruf ettirici" teknolojik değişmeler adı verilir. (Erkan 1998, s.74).

Diğer bir deyişle, bugünün teknolojisiyle emek yoğun olarak tanımlanabilecek bir teknoloji 1960 veya 1970'lerin teknolojilerine göre daha sermaye yoğun diyenitelenebilir.

Tüm örgütlerin bugünkü teknolojik seviyesi ile emek yoğun bir üretim teknolojisine sahip olması gereklidir. Ancak zaman içinde oluşan teknolojik gelişme nedeniyle artık üretimde

emek ve sermayenin rolüdeğişmiş ve kaçınılmaz olarak sermayenin payı giderek artmıştır. (Güncavdı 2002, s. 35).

Hızlı teknolojik gelişmeler sonucu, günümüz işletmeleri teknoloji-yoğunlaşmaktadırlar. Bunun sonucu işletmenin maddi duran varlıklarının ömürlerinde kısaltmalar ortaya çıkmıştır. (Dertli 2008, s.34)

2.2 TEKNOLOJİ-ÖRGÜT İLİŞKİSİ

Teknoloji bir değişilik organizasyonun yönetim süreci ile ilgilidir. Organizasyonun ürün yada hizmetini daha verimli hale getirmek için teknolojik değişiklik yapılır. Son on yılladaki en belirgin değişiklikler teknolojik değişikliklerdir. Günümüzde teknoloji çok büyük bir hıza ulaşmıştır. (Niğdelioğlu 2007, s.18)

Örgütler gerek rekebetin artması gerekse talepleri hızlı farklılaşmalar yönünden teknolojik değişimlerden en çok etkilenen kurumlardır. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp, yaşama geçirmedikleri takdirde örgütlerin yaşamlarının sona ermesi ile birlikte çok büyük sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla çok hızlı bir biçimde teknolojiye uyum sağlanması ayakta kalınması ve üretim için temel nedenler arasındadır. Bu da değişimin teknolojiye uygulanmasının gerekli hale getirmektedir.(Esen 2012, ss.32-33)

En çok teknolojik değişiklikler, kullanılan araç-gereç, çalışma ve bilgi işlem yöntemlerini kapsamaktadır. Yöneticiler teknolojik değişikliği özendirmek için genel kural olarak teknolojik değişikliğin aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesidir. Aşağıdan yukarıya doğru olan değişim, fikirlerin organizasyonun daha üst kademelerince onay görmesiyle gerçekleşir. (Niğdelioğlu 2007, s.18)

2.2.1 Teknolojinin Örgüt Kültürüne Etkisi

Teknoloji, ‘girdilerin, çıktı haline getirilmesi için mekanik ve zihinsel dönüşüm süreci’olarak tanımlanmaktadır. Örgütün yapısını, işleyişini ve benimseyeceği yönetim biçimini belirtleyen en önemli unsurlardan bir tanesi de örgütün kullandığı teknolojidir.

Özellikle günümüzde meydana gelen hızlı gelişmeler örgütün yapısını, çalışanların davranışlarını, çalışanları güdüleme tekniklerini ve çalışanların ihtiyaçlarını farklılaştırmaktadır. Örgüt içi formel ve informel ilişkiler bu değişimden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalara göre örgütün yapısı ile örgütün kullandığı teknoloji arasında sıkı bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.(Çelik 2007, s.32)

Örgüt içindeki insan faktörü örgütün işlerliğini etkilemesi bakımından önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütün yapısını şekillendiren, değiştiren, teknolojiyi kullanan ve oluşturan insandır. Bir örgütün sosyal yapısı ne kadar düzenli ve iyi çalışıyorsa, örgütün de o kadar huzurlu bir ortamı ve o derece kaliteli üretim çıktı araçları olacaktır. Bu nedele gelen teknolojik yenilik örgütte iş yapış şekillerini değiştireceği gibi örgüt kültürünü de derinden etkileyecektir. (Özer 2009, s.43)

Teknolojinin hızlı gelişmesi ve globalleşme gibi nedenlerle kültürel etkileşimler artmaktadır. Bu durum gerek insanların kişilik özelliklerini gerek organizasyonların yapılarını değiştirmektedir. Bu neden ile örgüt kültüründe belirsizlikler yaşanmaktadır.(Sinem Erdem 2008, s.60)

Bütün gelişmeler göstermektedir ki teknolojinin toplum ve dolayısıyla örgüt üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır. Teknolojik her gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden refah düzeyine, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir çok değişiklik yaratmaktadır. Özellikle örgütlerde değişime uymamanın oluşturduğu sorunlar , yeni organizasyon, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hemen her çalışan ve yönetenin günlük hayatına girmiştir.(Yeniçeri 2002, s.32)

Örgüt içerisinde bakıldığı zaman ‘insan, teknoloji, yapı’ ilişkileri ortaya çıkar. Bu öğeler işletme dışındaki sosyal çevreyle de sürekli ilişki içindedirler. Dış çevereden etkilendikleri gibi dış çevreyi de etkilerler. Bu etkileşimler sonucu örgütsel davranışın genel yapısı oluşur. (Suküt 2010, s.23)

2.2.2 Teknolojinin İnsan- Makine İlişkisine Etkisi

Teknolojiyi doğayı değiştirmekte kullanılan bir araç niteliğinde görenlerin tanıma bakacak olursak ‘insan çevresin değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü’ dür. Tanımdan da anlaşılacağı gibi teknolojiye meydana gelecek bir değişim kişinin çevresine, topluma ve insanların meydana getirdiği her çeşitten örgüte de yansıtacaktır.

Teknolojik yenilik birbirlerini güçlendiren üç aşamadan oluşur. İlk olarak yaratıcı ve uygulanabilir bir fikir vardır. İkinci aşamada, birincinin pratik olarak uygulanması söz konusu olur. Üçüncü aşama ise uygulamanın topluma yayılması şeklinde gerçekleşir. Teknolojinin yayılması yeni yaratıcı düşüncelerin ve değişimlerin gerçekleşmesi sonucunu doğurur.

Sanayi devrimi sonrası, makineleşme ve makinadan yararlanma; birinci sanayi devriminin ürün olarak buhar makinasının icat edilmesine kadar, teknoloji makinaların kullanılmasıyla başlayan sanayi devrimi, kısa dönemde hızla gelişerek her alanda üretimi büyük ölçüde arttıran makinalaşmaya yol açmıştır.

Elektronik aygıtların gelişmesi makineleşme aşamasını geride bırakmıştır. Bu aşamada makine üzerindeki insan kontrolünü diğer makineler almıştır. Otomasyonu robotlar ve siborklar izlemeye başlamıştır. Kısaca insandan makineye geçiren birinci sanayi devrimine karşılık ikinci sanayi devrimini makinelerin insan tarafından kontrolü, makinelerin otomatik kontrolüne bırakmıştır. (Yeniçeri 2002, s.32-35)

2.2.3 Teknolojinin Yapılan İş Üzerine Etkisi

Teknolojinin bu yapısı örgütlerde herşeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin olması, üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri ve bunun gibi hususlar kullanılan teknolojiye etkilenir. Teknolojilerin gücü, işletmelerin dinamik teknolojik akım ve değişimlere göre yöneticiler üzerinde etki ederek baskı yapmakta ve bu alanda onlara önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. (Yeniçeri 2002, s.32-36)

2.3 TEKNOLOJİK DEĞİŞİMİN ÖRGÜT DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİSİ

Çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunlarını çözmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlemesine güçlü bir katılım istemektedirler. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük isteğini ortaya koymaktadır. (Aydemir 2009, s.33) Burada yöneticiye de önemli bir görev düşmektedir. Yönetici kurumda güven ortamını sağlamakla görevlidir. Burada 'güvensizlik ve bunun sebep olduğu mücadele ile düşmanlık duyguları, bireylerin üretmek yerine çatışarak zaman ve kaynak kaybetmesine yol açar, güven ortamının oluşturabilmesi için yöneticilerin, çalışanların o anda orada olmayanların da hakkını koruması, ilgi göstermesi ve söz verdiği konuları yerine getirmesi gerekmektedir. (Aydemir 2009, s.45)

Örgütlerin sağladığı ekonomik ve sosyal imkanlardan dolayı (sağlık sigortası, borç alma olanağı gibi) işgörenler tarafından özellikle tercih edilmektedirler. Aynı zamanda bu örgütler işgörenlerin her türlü olumsuz duruma karşı koyarak onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu güvence ekonomik olabileceği gibi psikolojik de olabilmektedir. (Çıtak 2010, s.38)

2.3. 1 Monotonluk

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilir. Devamlı ve çok dikkat isteyen sıkıcı ve daha monotondur. Monotonluğun belli başlı nedenleri vardır. Bunlar şöyledir; işin özellikleri, işgörenin monotonluğuna karşı duyarlılığı, işyerinin manevi ortmami, işgörenin psikolojik durumu şeklinde sayılabilir. Teknolojik değişimler işin, özelliği ve niteliğinde değişimler yaratarak işgörenlerde monotonluğun oluşmasına neden olur. (Eren 1993, s. 122)

İşgörenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine bir kaç işi öğrenerek uzmanlaşması, iş değiştirme, işi en doğal süresinde yapma, günlük çalışma sürelerinin iyi ayarlanması, çalışan saatlerinde işgörelere müzik dinletme, dinleme sürelerinin en yararlı şekilde ayarlanmasıdır. (Eren 1993, s. 124)

2.3. 2 Yorgunluk

Kas gücü gerektiren bir çalışma sırasında veya değişik nedenlerle ortaya çıkan ve kişinin ruhsal ve vücut fonksiyonlarının yeterliliğinde azalmaya yol açan durumdur. Yapılan araştırmalar yorgunluğun iki durumda ortaya çıktığı ve insan davranışlarını etkilediğini göstermiştir. Vücut adalelerini aşırı kullanılmasıyla meydana gelen fiziksel bir yorgunluk, diğeri de aşırı stres, zihnin aşırı çalışması sonucunda oluşan ruhsal bir yorgunluktur.

Psiko-sosyal açıdan önemli olan yorgunluk ise bu yorgunluğu işgörenler bezginlik ve bıkkınlık olarak adlandırılmaktadır. Bu yorgunluğun nedenleri şöyledir;

- a) Yapılan işin monoton oluşu (teknolojik değişim sonucu vb.)
- b) İşçi çalıştırma gereksinimi ve işçi sayısı arasındaki dengesizlikler
- c) İşçi seçme ve başarılı işçileri seçme tekniklerindeki başarısızlık
- d) İşe alma ve işe özendirme için teknik önlemlerin yetersizliği (Dertli 2008, ss.64-65)

Bu kişilerin çalışmaya karşı tepkisi, iş yavaşlatma, devamsızlık, geçimsizlik ya da işten ayrılma şeklinde görülebilmektedir.

2.3. 3 Stres

Stres iş hayatının en büyük sorunudur. Stresin çok çeşitli nedenleri olabilmektedir ağır iş yükü, iş arkadaşlıkları ile uyumsuzluk, işgörenin katılımını almadan uyguladıkları kararlarkendilerini yalnız hissetmesi, destek görmemesi gibi nedenler sayılabilmektedir. (Mercan 2010, ss.69-70)

2.3.4 Endişe (Kaygı)

Teknolojik ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz işgörenlerin konforunu bozan, rahatını kaçıran ve onu derin sessizliğe iten ve dolayısıyla endişeye dönüşen örgütsel bir problemdir. (Özcan 2011, s.96)

Değişime tolerans göstermeyen ve farklılıklardan korkan çalışanlar için belirsizlik tehdit edici bir unsur olarak görülmektedir. Değişikliklerin onları nasıl etkileyeceği bilmezler ve yeni prosedürün ve teknolojinin gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılama konusunda endişe duyarlar. (Çobanoğlu 2006, s.25)

2.4 TEKNOLOJİNİN ÖRGÜT DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE SOSYAL ETKİLERİ

Teknolojik değişim, yalnız insanları etkilemez, çalışanların bir araya gelerek meydana getirdikleri grupları da etkilemektedir. Özellikle gruplarda varolan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanlar grubun yok olmasından, zarar görmesinden endişe duyarlar. Çalışanların eski iş gruplarından ayrılma endişeleri hatta gruptaki bazı kişilerin işlerini kaybetmeleri sonucu direnç yaratır.

Teknolojik değişim sonucu gruba yeni katılan kişilerle ilişkiler veya çalışanın başka bir gruba katılarak buradaki ilişkileri değişime uğrar. Bu tür sosyal ilişkilerin kurulması uzun süre alacağından, örgütteki bu sosyal denge de bozulacaktır. (Özkan 2004, s.8)

2.4.1 Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını çaişma yaşamı ile ilgili olarak kavramlaştıran düşünür Karl Marx olmuştur. Ona göre yabancılaşma, kapitalist sistemde işçilerin sömürülmesinin sonuçlarını açıklamak için kullanılan bir kavramdır ve tamamen nesnel bir çözümlenmeye tabidir. Buna göre yabancılaşma dört farklı ilişki biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, kişinin kendi üretim faaliyetlerine yabancılaşması, çalışma arkadaşlarına ve diğer türlere olan yabancılaşmasıdır.

Sanayi devriminin yarattığı kitle üretimi ve yoğun işbölümü işçiyi makinenin canlı bir parçası haline dönüştürmekte ve rutin, tek düze bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu duruma göre yabancılaşma kuramınının çalışma yaşamıyla ilgili çözümlenmeleri şöyledir:

- a) Üretim araçlarının özel mülkiyeti ve ücretli çalışma nedeniyle ürünü işçiden koparmışlardır.

- b) Otomasyon nedeni ile işin rutin ve monoton işlemlere bölünmesi sonucu üretim sürecinde yabancılaşma söz konusudur.
- c) Otoritenin hiyerarşik dağıtımı, karar almanın üste toplanması nedeniyle alt sınıflar güçsüz bırakılmıştır.
- d) İşçinin bireysel entegrasyonu (diğerleriyle) söz konusu değildir.(Göktürk 2007, ss.210-211)

Yabancılaşmış olan çalışan yaratıcılığının ortaya kalkması, zihinsel bir takım bozuklukların meydana gelmesi, sosyal ilişkilerden kaçınma, çalışmaya karşı ilginin kaybolması, düzensiz ve çok çalışma, sosyal değer yargılarına ve normlara ilgisiz kalma veya karşıt olma, sorgusuzca itaat ve robotlaşma, bencillik ve tüketimin artması, boyun eğme, teslimiyet ve kadercilik bu özellikler olarak sayılabilmektedir.

2.4.2 Yetersizleşme

Bilgi teknolojisi sistemlerinin ve süreçlerinin, insanların yapabileceği işler açısından uyumsuzluğu ve yetersizliğine sebep olmaktadır.

Çalışanların yeni bilgi teknolojisi sistemine ve süreçlerine aşına olamamasından kaynaklanan bu yetersizlik çalışanın var olan iş yapma becerisinin yeni teknolojinin gelmesi ile birlikte kendini eksik ve yetersiz hissetmesine neden olur.

Çalışanlar yetenekleri ile kullanılan teknolojinin uyumsuzluğunu ortaya çıkarır. (Kukaklıoğlu 2009, s.104)

2.4.3. İş Tatminsizliği

İş tatminini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve hoşnutsuzluk, işine karşı tutumu olarak tanımlanabilir. Örgüt iş görenin ne oranda beklentilerini karşılayabiliyorsa, işgörenin işten doymu da o oranda artacaktır. Bu da onun duygusal derecesini gösterir.

Çok fazla duyulan iş tatminsizliği, ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. (bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacı yapıya sahip olma) İleri teknoloji uygulayan işletmelerde, iş tanımlama şekillerinin de yeniden gözden gözden geçirilmesi gerekmektedir. İş saatlerini azaltıp, ücretleri tatmin edici düzeyde tutmak, tamamen yeni iş bölümleri ve iş prensipleri edinmek sayılabilir. (Dertli 2008, ss.76-77)

2.4.4 Vardiyalı Çalışma–Esnek Çalışma Şekilleri

1970’den sonra ikinci endüstri devrimi niteliğindeki teknolojik gelişmeler, üretimin şeklini ve yapısı değiştirmiş olup, kitlesel üretim ile iş bölümünü ve tam günlük standart istihdam şeklini benimseyen ‘Fordist Üretim Yapısı’ yerine, ‘Esnek Üretim’ ve ‘Esnek Çalışma Şekillerinin’ kolaylıkla uygulanabilmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.(Dertli 2008, s.77)

Teknolojik yenilikleri yakından takip eden örgütler organizasyonların örgütlenme yapılarında düzenlenmesi gerektiğinden esnek çalışmaya daha fazla gereksinim duymaktadır. Teknik ve ekonomik açıdan meydana gelen bazı zorunluluklar, iş verenlerin vardiyalarında yeniden düzenlenmesine ve esnek çalışma saatlerini uygulamalarına neden olmuştur.

2.4.5 İletişim ve Sosyal İlişkilerin Azalması

İletişimin yokluğu, eksikliği yada yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise, stres iş tatminsizliği, verimlilikte düşüklük, örgüte karşı güvensizlik, devamsızlık ve işten ayrılmaya kadar varmaktadır. Resmi (örgütün kendi iletişim kanalından olan) ve resmi olmayan (dedikodu ve söylenti) iletişim şeklinde olmaktadır. Burada resmi yapı olması gerekeni gösterirken resmi olmayanı göstermektedir.

2.5 TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Teknolojik değişiklerin en başında yeni teknolojilerin örgüt yapısına katılmasıyla daha az insan ile daha az güç ile yapılması ile birlikte işten çıkarılması, ile ortaya çıkan en önemli ekonomik etki bulunmaktadır. Bu da iş güvencesizliği yaratmaktadır.

2.5.1 Ekonomik etkileri

Değişim sonucu çalışanlar eski alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacaklardır. Bunun için belki kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. İşte çalışanlar uzun vadede bunun ekonomik fayda için daha çok getirisi olacağını ve yeni iş imkanları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç gösterirler.

Eskiden bedenden çok iyi performans gösteren kişiler çok ücret alırken, şimdilerde daha farklı bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar daha çok ücret alacaklardır.(Özkan 2004, ss.25-26)

2.5.1.1 İşten çıkarılma ve iş güvencesizliği

Yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin dünya ülkeleri için gittikçe özellikle istihdam güvencesinin büyük bir sorun haline gelmesidir. Bu aşamada örgütlerin çalışanlarına iş garantisini sağlayamazlarsa çalışanlarda kaygı yaratacaktır. (Çıtak 2010, ss.38-39) Bu da tablo 2.1. de kişi iş güvencesizliğine yönelik tutum ve davranışları görebiliriz.

Tablo 2.1 İş Güvencesizliğin Etkileniği Tutum ve Davranışlar

Bireysel	Örgütsel
İş Tutumları İş Doyumu İşe Bağlılık	Örgütsel Tutumlar Örgütsel Bağlılık Güven
Sağlık Fiziksel Sağlık Zihinsel Sağlık	İş Davranışları Performans İşten Ayrılma Eğilimi

Kaynak: Sverke ve diğerleri,2002, s. 244

2.5.2 Teknolojik Değişimin İşgörenler Üzerinde Fiziki Etkileri

İş görenlerin teknolojik olarak etkilerine bakacak olursak değişen iş yapma şekilleri değişmekte bu da çeşitli fiziki sağlık sorunları getirmektedir. Esnek çalışma, vardiyalı çalışma bu da iş kazalarına sebep olmaktadır.

2.5.2.1 Fiziki sağlık sorunları

Hızlı teknolojik gelişmeler, bir yandan insanın refahına hizmet ederken, öte yandan insan hayatı ve çevre için tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle sanayileşmenin ve yeni üretim yöntemlerinin ön plana çıktığı 20. yüzyıl, yoğun makineleşmenin neden olduğu iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu ölümler ve uzuv kayıplarının yoğunlaştığı bir yüzyıl olmuştur.

Bilgisayar kullanımına bağlı hareketsizlik, strese bağlı uygun olmayan duruş biçimi ile bel, boyun ve sırt ağrıları olurken şekil bozuklukları da olmaktadır. Bu fiziksel sağlık sorunları arasında radyasyona bağlı katarakt, erken veya sakat doğumların varlığı tartışılmaktadır. Göz problemlerinin başında göz sulanması, gözlerde tahriş ve batma, göz yorgunluğu, mavi ve çift görmedir.

Teknolojilerin sebep olduğı diğer fiziksel sağlık sorun ise eklem ve kas ağruları oluşturmaktadır. Bu alışan iş yaşamındaki ileri zamanda ortaya çıkılmaktadır. (Dertli 2008, s.87)

2.5.2.2 İş kazaları

Üretimin arttırıldığı, ileri teknolojinin kullanıldığı dönemlerde artan iş yükü, stres, gerginlik yaratmakta ve sağlık açısından yüksek riskli olan hastalık ve kazalara neden olmaktadır. İş kazalarının yüzde 98'lik bir kısmı insana bağlı nedenlerden kaynaklanmaktadır.(Dertli 2008, s. 87)

2.5.3 Teknolojik Değişimlerin alışanların Demografik Özelliklerine Göre Etkileri

Teknolojik alandaki değişiklikler nüfus konusunda da önemli değişiklik ve farklılaşmaya neden olmuştur.

2.5.3.1 Genç ve yaşlı çalışanlar üzerine etkileri

Genç işgörenler teknolojik değişimlere daha çok yatkındırlar. Daha abuk alışmakta olup adaptasyonları kolaydır. Genç nüfusun beklentileri yüksektir. Bu neden ile genç çalışanlar yaşlılara oranla daha çok tercih edilmektedir.

Buna karşılık yaşlı işgören ise teknolojik değişime kapalı olup beklentileri de ona göre azdır. Çok geç adaptasyon özellikleri görülmektedir. Yaşlı alışanlar daha çok uzun adastasyon sorunu başka sorunları da bereberinde getirmektedir.

2.5.3.2 Farklı cinsiyetlerdeki işgörenler üzerine etkileri

Kadın ve erkekler işgörenler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Burada yer alan özellik erkek çalışanların kas gücü, el emeği işlerde uzun soluklu çalışabilmektedir. Kadın alışanlar ise çok çabuk yorulabilmektedir.

Teknoloji, bu kas gücü ile iş yapmayı ve kas gücü işlevini azaltarak, erkek çalışanlarla birlikte ortak şartlarda çalışabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar teknolojik değişikliklere daha sıcak bakmaktadır.

2.5.3.3 Farklı çalışma sürelerindeki çalışanlar üzerine etkileri

Teknolojik değişimler konusunda esnek çalışma sürelerinde yaşlı çalışanlar açısından yatkın değildirler. Buna rağmen çalışma süresi az olan çalışanlar daha iyimser bakılmaktadır. Çalışma süresi az olanlar fırsatlardan daha fazla yararlanmaktadır.

Bu teknolojik değişimler sonucu pazarda rekabet avantajını korumak isteyen örgütler, daha genç, enerjik, cesur ancak görece daha kıdemsiz işgörenleri de yönetici ve şef olarak terfi ettirmeye başlamıştır. (İpçioğlu ve Diğerleri 2009, s.131)

2.5.3.4 Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlar üzerine etkileri

Teknolojik değişimlere farklı farklı eğitim düzeylerinde işgörenlerin yaklaşımlarının birbirinden farklı olduğu söylenebilir. İşletmelerde, yüksek öğrenim düzeyine sahip işgörenlerin büyük bir çoğunlukla yönetici, müdür, şef ve teknik mühendis gibi pozisyonlarda çalıştığı görülür. Bunlara beyaz yakalılar olarak adlandırılmaktadır. Öğrenim düzeyi daha düşük olanları yani işçiler (mavi yakalılar), daha ziyade kas gücü gerektiren üretimin gerçekleştiği daha alt kademelerde çalışırlar.

Beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla teknolojik yenilik ve değişimlere daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu teknolojik değişikliklerin beyaz yakalılara daha fazla denetim, kontrol ve kolaylıklar sağlamaktadır. Bu kolaylıklar sayesinde fırsatlar yaratabilmektedir. (İpçioğlu ve Diğerleri 2009, s.131)

Mavi yakalılar ise teknolojik değişikliklere daha kapalıdırlar. Bu neden ile zor kabul edilmemektedir. Çünkü teknolojik değişiklikler onların iş yapış şekillerini değiştirecek bu da onların işsiz kalmasına neden olacaktır. Bu denetim ve kontrol mekanizması olumsuz bir nedene bağlı olarak ekonomilerine yansımalarının ve iletişimin kopmasına sebep olacaktır.

3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TANIMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ‘görev icara etmek’ ile benzer potansiyel taşıyan ama beklentinin üstünde örgütsel işlevsel yerine getirmek anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık, rol dışı veya rol üstü davranış olarak kabul edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk defa 1982 yılında Organ’ın Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı’nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları çalışmada ve 1983 yılında da yine Smith, Organ ve Near’ın birlikte yayınladıkları makalede bir kavram olarak ortaya atılmıştır. Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bütünsel olarak işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı birey davranışlarıdır. Bu tanımda isteğe bağlı ifadesinin, herhangi bir emre dayanmadan, iş tanımında belirtilen biçimsel rollerin dışında, bireyin kendi tercihi ve rızasıyla yaptığı davranışları nitelenmek için kullanıldığı belirtilmekte olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmadığı vurgulamaktadır. (Özyer ve diğerleri 2012, s.182)

Örgütlerin etkililiği ve verimliliğinde örgütün hem biçimsel hemde biçimsel olmayan yapısı rol oynamaktadır. Biçimsel yapı, önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Örgüt şeması şeklinde de ifade edilecek olan bu yapı, örgütteki görevler, yetki ilişkileri gibi unsurları tanımlamaktadır. Biçimsel olmayan örgüt yapısı ise, kendiliğinden doğal yollarla ortaya çıkan yapıyı ifade etmektedir. Biçimsel olmayan örgüt yapısı, işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkileri sonucunda ortaya çıkan, her örgütte bulunan ve örgütlerin başarısı için önem ifade eden yapılardır. (Geçer 2008, ss.2-3)

3.2 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

“Örgütsel vatandaşlık davranışı” tanımı ilk kez Dennis Organ ve çalışma arkadaşları tarafından 1980’lerde kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temeli ise Barnard'ın (1938) "işbirliğine gönüllülük" kavramı ile Katz'in (1964) "yenilikçi ve spontandavranışları"na dayanır .

Organ (1988, s.4) örgütsel vatandaşlık davranışını "biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkinbirşekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar" olarak tanımlamıştır. Gönüllü olması, iş tanımları ya da rol gereği uygulanacak birdavranış olmaması, iş tanımlarında yer almamasıdır. Başka bir ifadeyle, kişisel tercihin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için böyle bir davranış gösterilmediği takdirdecezalandırma da söz konusu değildir.

İlk yıllarda çok ilgi görmemesine rağmen son yıllarda bu kavrama ilgi oldukça artmıştır. Podsakoff (2000) yaptığı literatür çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili çıkan yayınları araştırmıştır; 1983-1988 yılları arasında sadece onüç makale yayınlanırken, 1988-2000 yılları arasında bu sayı yüzyirmiikiye çıkmıştır. Vatandaşlıkve benzeri davranışlara sadece örgütsel davranış alanında değil, farklı alan ve disiplinlere (insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane ve sağlık idaresi, toplumpsikolojisi, endüstriyel ilişkiler ve iş kanunu, stratejik yönetim, uluslararası ilişkiler, askerlik psikolojisi, ekonomi, liderlik) ilgi artmaktadır. Örgütsel vatandaşlıkdavranışının farklı alanlara bu kadar hızla yayılması ve kabul görmesinin en önemlisedeni, örgütsel performansa pozitif katkısının olduğunun düşünülmesidir. Örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışları, geleneksel performans değerlendirme ölçümleriyle direkt etkisi gözlemlenmese de, uzun dönemli örgütsel başarıyıetkiledikleri için artan oranda araştırmacıların dikkatini çekmektedir.

Katz (1964) "başarısı sadece formal sistemce tanımlanmış davranış çıktılarına dayanan bir örgüt çok kırılğan bir sosyal yapıya sahiptir" görüşü, iş tanımlarında yer alan görevlerin yerine getirilmesinin örgütün varolması ve etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için yeterli olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının dagerekli olduğunu gösterir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları dahil olmak üzere ekstra rol davranışlarıyla ilgili neredeyse bütün çalışmalar Katz'in (1964) "yenilikçi ve spontan" davranışlarınadayanır. Bu yüzden Katz'in (1964) çalışmasındaki sınıflamayı incelemek, bu çalışma temel alınarak

geliştirilen kavramların ne derece farklılaşıp farklılaşmadığını görmek açısından faydalı olabilir. Katz'ın (1964, ss.132-133) “yenilikçi ve spontan” davranışları şunlardır:

- a) Diğer örgüt üyeleriyle işbirliği içinde olmak
- b) Örgütün kaynaklarını ve varlığını korumak
- c) Yapıcı fikirlerle yönetim ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine gönüllü olmak
- d) İşini daha iyi yapabilmek ve daha çok sorumluluk alabileceği pozisyonlara gelmek için kişisel gelişime önem vermek
- e) Örgütün toplumdaki imajını yükseltmeye yardımcı olmak, örgüt hakkında ‘herkesin çalışmak isteyebileceği bir örgüt’ havasını geliştirmeye gönüllü olarak yardımcı olmak. (Türker 2006, ss.3-4)

3.3 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN BOYUTLARI

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir boyut tanımlanmamıştır. Ancak bunlar arasında en fazla bilinen ve kullanılan Organ'ın tanımladığı vatandaşlık boyutlarıdır. Organ 1988; örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olduğunu ileri sürmüştür: Bunlar, diğergamlık, nezaket, centilmenlik, sorumluluk ve erdemlilik.

Çınar'ın 2000, örgütsel vatandaşlık davranışını ayırdığı boyutlarda benzer doğrultudadır. Ancak bu boyutların yanı sıra barışçılık ve cesaretlendirme diye iki yeni boyutun da vatandaşlık davranışı kapsamında araştırılması ve değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Oran'ın 1988'de tanımladığı bu beş boyutun yanı sıra iş yerini temsil etme, barışçı ortam oluşturma gibi boyutları da tanımlanmasına rağmen daha sonraki araştırmalarda yöneticilerin bu hassas farklılaşmalar arasındaki nüansları tanımlamada zorlandıklarını belirtilerek yardım etme davranışlarının tek başlık altında toplanması gerektiğini ifade etmiştir. Belçika ve Hollanda'da örgütsel vatandaşlık boyutlarının geçerliliğinin analiz edildiği bir çalışmada erdemlilik ve centilmenlik boyutunun vatandaşlık davranışını daha fazla temsil ettiği ifade edilmiştir. (Gençtürk 2005, ss. 17-18)

3.3.1 Yardım Etme Davranışı (Altruizm, diğergamlık, diğelerini düşünme, özgecilik)

Organizasyonda iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde diğeri kişilere, karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade edilmektedir. Yardımseverliğin yapılan işin kalitesini arttıran bir çalışma olduğu söylenebilir. (Dönder 2006, s.5)

Olağan dışı durumlarda görevlerini tamamlayabilmeleri için çalışanların birbirlerine çalışanların birbirlerine yardım etmeleri, rahatsızlık nedeniyle işe gelmeyen arkadaşların işlerini üstlenmeleri, işinden başarısız olanlara yardım etmeleri, yeni gelenlere işi ve iş kurallarını öğretmeleri, yöneticilere destek vermek için gerektiğinde tatillerini yardıda kesip işe dönmeleri gibi davranışları içerir. Podsakoff ve Mackenzi'ye 1997 göre bu davranışlar, kaynakların serbest kalmasını sağladığı, koordinasyonunu arttırdığı ve elverişli bir çalışma ortamı oluşturduğu için önemlidir. Bu tür davranışlar onlara göre, grup içi çatışma olasılığını azaltarak yöneticilerin çatışma yönetimi için harcayacakları zamanları örgütsel etkiliği arttıracak faaliyetlere ayırmalarına olanak sağlayacak ve böylelikle örgütsel verimlilik artacaktır. (Öcel 2009, ss. 9-10)

3.3.2 Gönüllülük ve Centilmenlik Davranışı

Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ifade etmektedir. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak işyerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça görülmektedir. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi ve bunun gibi durumlar, o çalışan için bunlar çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. (Özen İşbası 2000, s.26)

Yani centilmenlik işle ilgili kaçınılmaz haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikâyet etmeden, haklılığını ispat etmeye çalışmadan hoş görme davranışı olarak nitelendirilebilir. İşin zorluklarına karşı hoşgörülü olma, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma, iyi

bir takım çalışması için fedakârlık gösterebilme, küçük meseleleribüyütmeme, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yanlarını görebilme bu boyuta örnek olarak gösterilebilir. Hemen bütün örgütlerde birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Ancak centilmenlik davranışını sergileyen kişiler bu durumlara memnuniyetle katlanır ve büyütmeyen halletmeye çalışır. (Erken 2010, s.8)

3.3.3 Üstün Görev Bilinci

Üstün görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade eder. Vicdanlılık ve örgütsel sadakat olarak da adlandırılabilir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini yani olması gerekenden daha fazlasını yapmalarını ifade eder. Üstün görev bilinci ya da örgütsel sadakat, dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. Örgütsel uyum davranışı da, kimse izlemese bile, örgütün kural,düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi, herkesinörgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu işgörenin bunu yapmamasıdır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, işyerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlar da vardır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşulları veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, o çalışan için çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak bu hoşgörüye rağmen, ise devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışlarıüstün görev bilinci boyutunda yer alabilecek davranışlardır. Bunun yanında, dakiklik,çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da bu tür davranışlara örnektir.

Ayrıca, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma bu boyutta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak verilebilir. Bir çalışanın görevini daha iyi yapması veya örgütün performansını artırmak amacıyla gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleriyle çalışanın isini daha istekli ve azimli yapmasıyla, fazladan sorumluluk almaya istekli olması; buna ek olarak diğer çalışanları da bu yönde teşvik etmesi bu boyutta değerlendirilir. Schnake ve Dumler (2003)'e göre bu boyut, sadece bireyler ve gruplar için değil, örgütede yararı olan tüm davranışları kapsar. Örgüt içinde icra edilen basit kişisel görevlerdir. Fakat yapılış tarzı normların çok üzerindedir. Örneğin, zamanı israf etmemek, dakiklik ve normları aşan hizmette bulunmak bu kapsamda değerlendirilir. Bir örgütte ise devamsızlık oranı üstün görev bilinci davranışları nedeniyle tahmin edilen oranın altında gerçekleşiyorsa, bu örgüt daha etkin çalışacaktır. Çalışanın, kıt kaynakları kullanırken titiz davranması verimliliğe katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkaran üstün görev bilinci, örgütün planlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirecektir. (Özer 2009, ss.51-52)

3.3.4 Nezakete Dayalı Bilgilendirme

Diğerlerini düşünmede olduğu gibi bu boyutta da destekleyici davranışlar söz konusudur, ancak ondan farkı, destekleyici davranışların belirli bir kişiye yönelik değil, daha genel olmasıdır. Nezakete dayalı bilgilendirme, örgütle ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranışlar olarak tanımlanabilir

Bu şekilde gelecekte doğması olası problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır. Bu nedenle diğerlerini düşünme ve yardım etme davranışı biçimsel görev dışındaki performans düzeyini etkileyen faktörleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte oluşması olası problemlerle ilgilidir. Satış temsilcisinin, yeni siparişle ilgili olarak, yeni üretim uygulamalarına gereksinim olabileceğini üretimde

çalışanlara öncedengönüllü ve biçimsel olmayan yollarla bildirmesi bu kapsamda bir örnek olarak sayılabilir.(Aksoy 2012,s.46)

3.3.5 Sivil Erdem Davranışı

Örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarını gözeterek komitelerde hizmet etmesi ve buna benzer diğer oluşumlara gönüllü olarak katılmalarıdır Budavranışlar, örgütlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunurlar. Graham'a (1994) göre iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamınasorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmelidir. Kurumdakitoplantılara düzenli olarak katılmak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmaya çalışmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek ve bu düşüncelerini arkadaşlarıyla paylaşmak gibi davranışlar sivilerdem boyutunda yer alabilecek özellikte davranışlardır. Sivil erdem davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı iş görenlerin kendisini bilgili kılması, kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılmasıdır. (Durdu 2010, s.10)

3.3.6 Kişisel Gelişim

Örgütsel vatandaşlık davranışınınbir diğer boyutu ise kişisel gelişim, çalışanın örgüte fayda sağlayabilmek için becerilerini geliştirmeye ve tecrübesini arttırmaya yönelik gösterdiği çaba ve bağlılık olarak ifade edilmiştir. Günümüzde pek çok örgüt çalışanlarına, yeni beceriler geliştirmelerine yönelik olarak eğitim programları, konferanslar ve kurslar içeren profesyonel gelişim fırsatları sunmaktadır. (Şener 2010, ss. 16-17)

3.4 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TÜRLERİ

Örgütselvatandaşlık davranışı literatürde çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Genel olarak üç başlık altında toplanabilir. Yapılan davranışın hedefleri, davranış tarzı, davranışların yönü bu sınıflandırmada da önem teşkil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar.

İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Teoride böyle bir farklılık bulunsada, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracak davranışlarda bulunmaktadır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır. (Pirecioğlu 2010, s.16)

3.4.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Davranış

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını McNeely ve Meglino, davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategoride incelenmiştir. Bunlar;

- a) Örgüt hedefli davranışlar: Çalışanlar örgüte duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütün sonsuza kadar yaşamını sürdürebilmesi için her türlü fedakarlığı göstermektedir. Dennis Organ'ın 5 vatandaşlık davranışı boyutundan 3'ü de (vicdanlılık-ileri görev bilinci, sivil erdem, gönüllülük) örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır.
- b) Çalışan hedefli davranışlar: Örgütte çalışanların birbirlerine, işle ilgili konularda karşılıksız yardımcı olmaları, işe gelmeyen çalışanların işlerini gönüllü olarak üstlenmeleri başkalarını etkileyen konularda faaliyete başlamadan birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsamdadır.(Özcan 2008, ss.50-51)

3.4.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Davranış

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel araştırmaya dahil edildiğinden bu yana çalışanlara ve kurumlara olan olumlu katkılar açısından kavramsallaştırılma eğilimine girmiştir. Bu da aktif ve olumlu bir katkı anlamını taşımaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının yönetimselleşmesi farklı bir görüntüyü ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların davranışları yönünden iki tür davranış çeşidi mevcuttur. (Pirecioğlu 2010, s.19)

- a) Olumlu aktif davranışlar: Örgüt çalışanlarının, örgütün faydasına olan faaliyetleri gönüllü olarak yapmaları ve rol fazlası işleri de gönüllü olarak yaptığı olumlu aktif

davranışları ifade eder. Bu davranış şeklinde, çalışanlar hiçbir baskı altında kalmadan, örgütün faydasına olacağını değerlendirdikleri davranışları sergilemektedir.

- b) Olumlu sakinme davranışları: Örgütteki problemleri büyütme veya görmezden gelerek uyumlu bir iş ortamı yaratmak, kendisine teslim edilen her türlü malzemeyi israf etmeyerek verimliliğe katkı sağlamak sakinme davranışlarıdır. (Özcan 2008, s.51)

3.4.3 Diğer Örgütsel Davranış Türleri

Çeşitli literatürler incelendiğinde yukarıda sayılan örgütsel vatandaşlık türleri dışında farklı örgütsel vatandaşlık türleri bulunmaktadır. Bunlar;

- a) Sahte vatandaşlık davranışları: Çalışanların belli amaçlar doğrultusunda yöneticilerine yakın davranmaları, sadece yöneticilerin kontrol yaptıkları saatlerde ekstra işler yapmaları, yöneticilerin özel işleri ile yakından ilgilenmeleri, örgütlerde çok sık rastlanan bir durumdur. Bu davranışların yöneticiler tarafından ayırt edilmesi, çalışanlarını çok iyi tanınması ve yöneticilik becerilerinin gelişmiş olması gerekir. Tecrümesi olmayan ve çalışanlardan uzak kalan yöneticiler, böyle kişilerin davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılamakta ve değerlendirmeye de alabilmektedirler. Fakat bunun tam tersini uygulayan yöneticiler bu davranışları ayırt etmekte zorlanmaktadır. Bu tip davranışlar, örgüt yönetimi farkında olduğu ve bir adaletsizliğe sebep olmadığı sürece örgüt için faydalı davranışlardır. Yöneticiler tarafın örgüt içi bu davranışlar fark edilmez ve ödüllendirmede adaletsizliğe sebep olursa, örgüt içi olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- b) Karşı vatandaşlık türleri: Çalışanlar bazen örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlarda da gönüllü davranabilirler. Bu davranışlar, örgütün etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Fisher ve Locke bu konuda çalışmalar yapmış ve örgütün etkinliğini olumsuz etkileyen karşı davranışlar tespit etmişlerdir. Bu davranışlar şöyledir;

- c) İntikam/Misilleme: (rakiplere şirketler ile ilgili bilgileri satmak, basına şirketi zor duruma sokacak bilgiler sızdırmak, şirkete ait malzemeleri satmak) ,
- d) İşten kaçınma: (mümkün olduğu kadar az iş yapmak ve çok iş yapıyor görüntüsü vermek, iş zamanında özel işlerle ilgilenmek)
- e) Meydan okuma: Otoriteye karşı koyma (kasıtlı olarak yönetim tarafından koyulan kurallar çiğnemek, yöneticilere sert karşılıklar vermek, başkaların işlerini sabote etmek)
- f) Olumsuz yardımlaşma davranışları: Örgütün yararına olan yardımlaşma davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir. Fakat çalışanlar, örgüt ile çatışma halinde oldukları konularda, örgüte karşı birbirleriyle dayanışma içine girebildikleri gibi böyle davranarak örgüte yarar değil zarar vermiş olurlar. Çalışanların müşteri odaklı davranışları da bazen vatandaşlık davranışı sınırlarını aşmaktadır. (Pirecioğlu 2010, s.20)

3.5 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir.

Birinci etkisi, bireylerin vatandaşlık davranışları örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmaktadır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, öngörüsü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci etkisi, çalışanların sorumluluk duyguları gelişmektedir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli fazladan fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanmaları, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştırmakta ve bireysel özdenetimi artırmaktadır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkilemektedir. Tabii ki çalışanların pozitif düşüncelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce sadece iş başarısını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir.

Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi ve değişimin doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yolu ile örgütlerin yaptığı tüm işlemlerde katlanmak zorunda oldukları örgüt içersindeki işlem maliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.(Oğuz 2009, ss.66-68)

3.5.1 Çalışanların Örgütsel Değişim Karşısındaki Olası Tutumları

Değişiklikler karşısında ne tür tepkinin oluşacağı, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Olası tepkiler ve bireylerin genel tutumları şöyledir;(Arslan 2007, ss.46-47)

3.6 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu (moral), kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve örgüte duyulan güven, yaş, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon ile kişi örgüt bütünleşmesi konularına yer verilmektedir. (Oğuz 2009, s.69)

Bu alanda örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir.

3.6.1 Örgütsel Bağlılık

Çalışanlarla ilgili davranışlardan biri olan örgütsel bağlılık, üzerinde oldukça fazla durulan bir konu olmasına rağmen tanımı hakkında henüz bir fikir birliğine varılamadığı ifade edilebilir. Bunun nedeni; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi bakış açılarından ele almalarıdır.

Buna göre bir tanımlama yapılmak istenirse bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, rekebet olgusunun oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde örgütlerin vasıflı çalışanları bünyelerinde tutabilmeleri açısından da vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde örgütsel bağlılığın önemine ilişkin çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının bazı nedenleri aşağıdaki gibidir;

- a) Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- b) Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması
- c) Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri
- d) Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinliğin yararlı bir göstergesi olması
- e) Örgütsel bağlılığın, fedakarlık, dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkati çekmesi (Erbağ 2009, ss.8-13)

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının düştüğü, örgütsel bağlılıkları düşük olanların ise daha fazla örgütten ayrılma olasılıklarını artmaktadır.

3.6.2. Motivasyon Düzeyi

Motivasyon; işgöreni beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır. Genel bir ifade ile bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bir yönetici işgörelere olumlu etkide bulunacak bir güdüleme yöntemini seçmelidir. Bunu yapabilmek

için işgörenlerin kişiliğini iyi tanımalıdır. Amaç işgörene işi daha iyi yaptırmak olduğu için, işgörenin kişiliğine uygun bir güdülenme yöntemi seçilmelidir (Dede 2009, s.25)

Yardım etme ve gönüllülük davranışları gösteren çalışanlar yöneticileri tarafından daha az gözetim altında tutulmakta ve kendilerine daha fazla yetki devri yapılmasına neden olmaktadır. Bu da çalışanın ödül beklemeden kendiliğinden yapmış olduğu davranışlar karşısında kendisine göreceli özgürlük tanınması ve yetki devredilmesi yoluyla dolaylı olarak ödüllendirilmesi anlamını ortaya çıkarmakta ve bu durum çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir. (Oğuz 2009, s.76)

3.6.3 Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka deyişle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da onları diğer bireylerden ayıran şeydir. Kişilik, kişisel bütünlük ve tutarlı olmak kişisel gelişim ve başarıda aynı zamanda insanın hayatını doludolu yaşamasında en önemli değerler ve erdemlerin tümüdür.

Smith, Organ ve Near, dışadönük kişilik özelliğine sahip kişilerin daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İçe dönük kişiler ise, kendi endişeleriyle daha fazla ilgili olmaları sebebiyle başka kişilerin problemleri ve örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenecek önceliğe sahip olmadıklarından örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedirler. Baltaş'a göre de, kişilik özellikleri, iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabaları etkiler. Başaran benzer bir ifadeyle, kişilerin iç ve dış denetim odaklı olmalarının onların örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkileyebilmekte olduğundan bahsetmektedir. (Dede 2009, ss.24-25)

3.6.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İş ödülleri, iş tatminini etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Farklı şekilde değerlendirilmiş işin boyutları, çalışanlara verilecek ödüllerin potansiyel kaynaklarını oluşturur. Özel iş karakterleri değerlendirilirken, (kesin olaylarda) bu karakterlerin elde

edilebilirliğinin karşılığı bulunması gerekebilir. İş ile ilgili bu karakterlerin verilmesi, bireylerin bağımsız bağlantılarının belirlenmesidir. İş değerlerinin zamanında bir verme noktasında dağıtılması, bu değerlerin tatmini için dağıtım fırsatları ile eşleşmesi ilişkili olmayabilir. Çalışanların iş tatminlerinin çeşitliliğinin anlaşılabilmesi için sadece değerlere odaklanılması değil aynı zamanda bireylerin çalışma yaklaşımına sahip olması zorunludur. Ancak bu aşamada ödüllerin çeşitleri de önemlidir.

Birçok metottan bazılarında, tiplerin ölçümü ve insanların işlerinden alacağı ödüllerin toplamı için, bağlantılı olarak şu anki prosedürde çalışanlara iş ile alakalı soru sorulması için kullanılabilir. Hackman ve Lawler (1971) çalışanların durumlarını ve davranışlarını etkileyen bu karakterlerin durumunun objektif olmadığını tartışmışlar ancak çalışanlar tarafından tecrübe edinmişlerdir. Bu otuzdört karakterin her birinin ne kadar doğru olduğu bilgisine bağlı olarak karakterlerin, çalışanların işleri aynı zamanda da çalışanların kalite sistemi tarafından kabul edilmesi algılanan değişik iş karakterleri seviyeleri olarak kullanılıyor olacaktır.

Bu “iş ödül” ölçütlerinin neyi temsil edip neyi etmediği açıkça anlaşılmalıdır. Bu ölçütler, işlerinin geleceğini düşünen çalışanların bir bölümünde değerlendirme yargılamasıdır. (maaş iyi, çalışma ortamı ilginç v.b.) Bu anlamda işin çeşitli boyutları ve tatmin ölçütlerinin göstergeleri ile çalışanlar itibar görebilirler. İş ödülleri tarafsız iş özelliklerini temsil etmez.

Öznel faktörlerin tersi olan tarafsız faktörler tarafından sağlanan iş tatminindeki çeşitliliğin ne kadar olduğunun çok önemli politik bağlantılı sorular ortaya çıktığından beri algılanan ve gerçek işin özellikleri arasındaki uygunluk, daha fazla incelenmesi gereken bir bölge oluşturuyor. Şuanki değerlerin bu konu hakkında ciddi bir araştırmayı engellemesi süresinde, bireyler tarafından bu iş karakterlerinin değerlendirilmesini önermek için kanıtları bulunmaktadır. Mesleki gerçekler hakkındaki bilgiler ışığında bu gerçekçi gelmemektedir.

- a) İşin niteliği: Bir iş yerinin iş görene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. İşin

muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan iş görenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; iş görenlere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının iş gören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, iş görenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin iş görenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de iş gören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.

- b) Ücret: Ücretin kelime anlamı; bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır. Ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır. Ücret yönetimi ise; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir. Genel olarak yönetim kitaplarında, iş görenin; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte

ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İş gören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan iş görenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan iş gören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

c) İşyeri çalışma koşulları: Bu kavram ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon ve bunun gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir. Genel olarak iş görenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, iş görenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır.

d) Terfi fırsatları: Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir. Terfi, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; iş gören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur. İş görenin işletme

içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusuyaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktı. Burada önemli olan, iş görenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan iş görenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, iş görenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

- e) İşyerinde beşeri ilişkiler: Sanayileşme sonucu küçük imalathanelerin yerinibüyük fabrikalar ve organizasyonlar almış, birçok farklı özelliğe sahip iş görenlerin aynı çatı altında, buluşması sağlanmıştır. Bununla beraber birçok farklı yapıda insanla birlikte ve onlar vasıtasıyla çalışma, yönetim bilimi için önemli bir çalışma sahasını ortaya çıkarmıştır. Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluştta üretim artışları ve verimlilik sağlanacağı gibi aynı zamanda; işgörenlerin duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda birleşmesi, anlaşması ile birlikte çalışma mutluluğu ve tatmini de sağlanmış olur. Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir iş görenin, görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içinde düşünülür. (Kurt 2010, ss.49-53)Erdoğan'ın belirttiğine göre, iş ortamındaki tatminsizlik kişinin işine karşı göstereceği olumsuz tepkiyle alakalı bulunmuştur. (1996). Davis, iş tatminsizliği grevler, işi yavaşlatma, disiplin

sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemlerle sonuçlanabilmektedir ki bu davranışlar vatandaşlık davranışının zayıfladığının belirtileridir.(Yücel 2006, s.11)

3.6.5.Örgütsel Adalet

Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, kuruluşlarda ortaya çıkan ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak ifade etmektedir. Bu kurallar, kişilerarası uygulamalarla alakalı kararların ve bazı dağıtım kararlarının ne şekilde alındığını belirten kurallar ve normlardır. Greenberg (1990) adaleti; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Cohen, dağıtım adaletini, görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, ücretler, terfiler ve bunun gibi kazanımların çalışanlar yönünden adil olması şeklinde tanımlamaktadır. Folger, prosedür adaletini, örgütte hedeflenen amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak prosedürlerin adil olmasına yönelik adalet şeklinde tanımlamaktadır. Niehoff ve Moorman, etkileşim adaletini ise; yöneticilerin prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sürecinde gösterdikleri adil davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

Organ (1988), adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki yerini araştırmış ve sonucunda adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkı sağlayan etkili bir unsur olduğunu tespit etmiştir. Farh ve diğerleri (1990) adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyinin tam olarak bilinmediğini fakat güven unsurunun etkili bir arabulucu değişken olduğunu ileri sürmektedir. Birey üzerindeki güven duygusunun artırılmasında örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığını ve bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine neden olduğunu belirlemiştir

Moorman'ın (1991) çalışmasının sonucuna bakıldığında, çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerine adil muamele edildiğine inandıklarında, daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Tansky (1993) yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Konovsky ve Pugh'un (1994) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya koymuşlardır. Vatandaşlık davranışının adalet kavramından etkilenmesinde, güven aracı bir değişken olarak görülmüştür. Çalışanların örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğunudüşünmeleri sonucunda tatmin olacaklarını ve vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini tespit etmişlerdir. İşlemsel adaletin, çalışanlarınıyöneticisine ve örgüte olan güvenini arttıracığını ve vatandaşlık davranışı ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir.

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatminine göre dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan bir diğer çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile dağıtım adaletinin arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından gönüllülük ve nezaket tabanlı bilgilendirme ile prosedür adaletinin ilişkili olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin iseözgecilik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlara bakıldığında prosedür adaleti algılamalarına göre dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ile daha güçlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların örgütten beklediği kazanımların dağıtımı ve kendilerine insanca davranılması gibi davranışlardan yardımlaşma davranışı ve çalışanlarca vicdanlılık davranışının gösterilmesinin dağıtım adaletine bağlı olduğu belirlenmiştir.

Etkileşimsel adalet ve prosedür adaleti kaynaklı olarak da nezaket tabanlı bilgilendirme ve gönüllülük davranışlarının sergilendiği ortaya konulmuştur. Aynı araştırmanın bir başka sonucu olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemın hiçbir örgütsel adalet boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel açıdan gerekli davranışların sergilenmesinde çalışanlara uygulanan muamelenin, ödül ve algılanan adaletten daha önemli olduğu ve çalışanlara adil davranan,prosedürü adil

olarak yerine getiren yöneticilerin, çalışanların büyük ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden oldukları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerinastlarıyla adalet ilkesi çerçevesinde ilişki kurması örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır. (Özcan 2011, ss.63-65)

3.6.6 İhtiyaçlar

Güdüler bir kişinin ihtiyaçlarının ifadeleridir. Bu nedenle kişisel ve içseldirler. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin, bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler, performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstünolma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimallerini de arttırmaktadır.(Çimili Gök 2010, s.21)

3.6.7 İşin özellikleri

Söz konusu bu etken, işin işgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması ve işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi gibi unsurları kapsamaktadır. Çekici iş özellikleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya teşvik edebilmektedir.

İtici iş özellikleri ise, işgörenin mutsuzluğuna sebep olabileceğinden örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteğini engelleyebilir. Emek-yoğun bir sektör olanturizm sektörünün alt bileşenlerinden biri olan konaklama işletmelerinde temel iş boyutları işgören tarafından ne derece anlamlı bulunursa, psikolojik durumlar da oderece olumlu olacaktır. Böylece, işgören davranışları da daha olumlu olabilecektir.

Anlamlı iş, otonomi ve geri bildirim iş özelliklerinin örgüt tarafından motive edilmesi işgörenin sorumluluk hissini artıracaktır ve işgörenlerin kendi davranışını takipetmelerini ve kişisel kontrol duygularını geliştirmeyi sağlamaktadır.

İşgörenin yaptığı işle ilgili çıktılar hakkında bilgisinin olması, karşılıklı sorumluluk duygusunu oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Van Dyne vd.'ne göre anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırmaktadır. (Keleş 2009, s.35)

3.6.8 Liderin Özellikleri ve Desteği

Adil yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışanlar karşılık verme düşüncesiyle vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminde olmaktadır. Benzer şekilde Smith, Organ ve Near liderin çalışanlara karşı destekleyici olmasının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, yardımseverlik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. (Yücel 2006, s.13)

3.6.9 Örgüte Duyulan Güven

Çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmeleri onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamaktadır. (Kurt 2011, s.37)

3.6.10 Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler. (Kepenek 2008, s.50)

3.6.11 Örgütün Özellikleri

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri

bildirim gibi iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar. (Erdoğan 2010, s.36)

3.6.12 Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını kişi-örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt için birleştirmek ve grup içinde istenen kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterme eğilimindedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olur. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleşmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları motive etmektedir.

Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal yardım tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve işgücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemlidir. (Oğuz 2009, s.76)

3.7 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KATKILARI

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyonun artırılmasına da katkıda bulunmakta ve böylelikle kişiler ve gruplar arasındaki faaliyetlerin daha etkili yapılmasını sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda müşteri menüyetini de arttırmaktadır. Bu bağlamda vicdanlılık davranışları yüksek çalışanların müşteri beklentilerin ötesinde davrandığı, diğergamlılıkdavranışları yüksek çalışanların hem iç hem dış müşterilere yardım ettiği, sivil erdem davranışları sergileyen çalışanların kalite ve müşteri menüyetini arttırmaya çalıştıkları ve son olarak centilmenlik ve nezaket davranışları yüksek kişiler ise

Çalışanlar arasında müşterilere de yansıyabilen olumlu bir atmosferin yaratılmasında önemli katkılar sağladıkları görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğeri bir katkısı da örgütsel etkililiğinin artırılmasıdır. Vatandaşlık davranışları, örgüt içindeki sosyal çarkların birbirlerinde etkilenmesini engelleyerek ve verimlilik artışı sağlayarak, örgüt işleyişinin daha iyi çalışmasına katkıda bulunmakta, böylelikle örgütsel etkililiğinin ve performansının artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının etkililiğinin artırma nedenlerine yönelik özellikler tablo 3.1'de sekiz madde altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Etkililiği Arttırma Nedenleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performans ve Grup Performansını Etkilemesinin Potansiyel Nedenleri	Örnekler
Örgütsel vatandaşlık davranışları iş arkadaşının üretkenliğini arttırabilir.	Diğerlerine yardım eden çalışanlar onlara daha üretken ve hızlı olmaları yönünde yardımcı olabilecektir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları yönetime katılmayı arttırarak üretime katkı sağlayabilir.	Eğer çalışan sivil erdem davranışları gösterirlerse, yönetici çalışanların birim etkililiğini arttırıcı değerli fikirlerini alabilecektir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları daha verimli amaçlar için kaynakları serbest bırakabilmektedir.	Tecrübeli çalışanların yeni başlayanlara verecekleri <u>örüntasyon</u> ve eğitimdeki yardım davranışları arttıkça, örgütün bu tür faaliyetlere olan kaynak yardımı azalabilecektir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları kıt kaynakların tamamen idame fonksiyonlar için tahsis edilme ihtiyacını azaltabilmektedir.	Diğerlerine karşı nezaket davranışları gösteren çalışanlar grup içi çatışmaları önleyerek, çatışma yönetme süreçleri için gerekli zaman böylelikle azalabilmektedir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları takım çalışanları ve iş grupları arasında faaliyetleri koordine etmede etkili amaçlar sunabilmektedir.	Sivil erdem davranışı göstererek, iş grubu toplantılarına gönüllü olarak katılma ve aktif biçimde rol alma, takım üyeleri arasındaki çabanın koordine edilmesine yardımcı olabilecek ve böylelikle grup etkililiği ve verimliliği artabilecektir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları iş açısından örgütü daha çekici bir yer gibi göstererek ve örgütün cazibesini arttırarak en iyi çalışanları içinde tutabilmektedir.	Yardım etme davranışları morali, grup uyumunu, bir takım ait olma hissini arttırmakta; böylelikle performans olumlu etki ederek örgütün daha iyi çalışanları cazbetmesine ve içinde tutmasına yardım etmektedir.
Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel performansın sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir.	Özdisiplini yüksek çalışanlar sürekli olarak yüksek seviyede bir sonuç elde etmeyi sürdürmek isteyecekler, böylelikle iş birimindeki performansın değişkenliği azaltılabilecektir.

Kaynak: Çetin 2011, ss.50-51.

Vatandaşlık davranışlarının genel olarak örgütsel etkililiğe olan katkıları şunlardır; iş arkadaşlarının üretkenliği ve verimliliğini, yönetime katılma ve yönetsel verimliliğini, daha verimli amaçlar için kaynaklar tasarrufunu, etkili kaynak paylaşımını, çalışma grupları ile takım üyeleri arasındaki koordinasyonu, iş çevresini daha zevkli kılarak örgütsel cazibeyi,

performansın sürekliliğini ve örgütün çevreye ve değişimlere ayak uydurabilmesini arttırmaktadır. Tüm bu vatandaşlık davranışlarının örgüte olan olumlu katkıları ile örgütsel verimlilik ve etkililiğin artırılmasındaki etkileri yapılan birçok çalışmada ortaya konmaktadır.(Çetin 2011, ss.48-51)

3.8 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar temel kavramlar üzerine yoğunlaşırken daha sonraki çalışmalar Örgütsel Vatandaşlık Davranışının sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçları açısından birincisi yöneticilerin performans değerlemeleri ve kararları üzerindeki etkileri, ikincisi ise örgüt performansı ve başarısına etkileri olarak incelenebilir.(Suküt 2010, s. 35)

Örgütsel vatandaşlık davranışları unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir.

Ekstra rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; Örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları açısından; yönetsel kararlara ve değerlendirmelere etkisi ile örgüt performansı ve başarısına etkisi olarak iki ana grupta incelenir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde, aynı süreçte örgüte bağlı bireylerin de amaçlarına ulaştırılmasının gerekliliği düşünüldüğünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya etkilerinin; çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırması, örgütün rekabet avantajı elde etmesi, örgüt içindeki grupların ve kişilerin arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olması, öğrenen örgüt kimliğine ulaşmayı kolaylaştırması, örgütün değişim ve dönüşümlere daha rahat uyum sağlamasına

yardımcı olması, örgütün yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutmasını sağlaması, çalışan adaylarına örgütü cazip hale getirmesi ve örgüt performansına süreklilik kazandırması olduğu düşünülebilir. (Uslu 2011, s. 39)

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki budavranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarınındaha adil olduğunu düşünen çalışanlardır.

Tüm bunları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışları katkılarını şöyle sıralayabiliriz:

- a) Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini artacaktır.
- b) İşyerine bağlılık artacaktır.
- c) Motivasyon artacaktır.
- d) Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıpları azalacak, buna bağlı olarak da maliyetler azalacak, verim artacaktır.
- e) Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artacaktır. (Güven 2006, s.33)
- f) Yönetimsel kararlara ve değerlemelere etkisi; Yöneticilerin çalışanın performansını değerlendirirken neden örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate aldığına dair çalışmalar yapılmıştır. Özetlenen nedenlerin bazıları adalet ya da karşılıklılık ilkesinedayanır; bazıları yöneticilerin değerlemelerini nasıl yaptığı ya da örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanın farklı bir şekilde yöneticinin hafızasında yer etmesiyle açıklanır. Bu alanda yapılan çalışmaların özeti, örgütsel vatandaşlık davranışı'nın yöneticileri performans ve diğer idari kararları alırken etkilediği savını destekleyen bulgular sunmaktadır. Örneğin,Avila, Fern, ve Mann'nin çalışmasında satış personelinin performans değerlemesindeki varyansın yüzde 12'si objektif satış performansından kaynaklanırken, varyansın yüzde 48'i örgütsel vatandaşlık davranışı'dan kaynaklanmaktadır. Bu çalışmalarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın performans değerlemelerinde daha belirleyici rolü olduğu

saptanmıştır. Özellikle yardımseverlikdavranışları başta olmak üzere centilmenlik ve yurttaşlık erdemi davranışlarıyla ve performans değerlemeleri üzerinde önemli etkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak; örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin kişisel kararlarına pozitif etki yaptığını, örgütsel vatandaşlık davranışı performansının da en az rol performansı kadar yöneticilerin personel kararlarını etkilediğini, yöneticilerin idari kararlarını verirken, örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol performansı değerlemelerinin etkileşime girdiğini gösterir.

- g) Örgüt performansı ve başarısına etkisi;Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli etkilerinden biri, Organ'ın (1988) da en başında bu kavramı tanımlarken bahsettiği gibi, toplamda bir bütünolarak örgüt performansını arttırmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının neden örgüt performansını etkileyebileceğiyle ilgili çalışmalarvardır.
- h) Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt başarısında;İş arkadaşları ve yönetimin verimliliğini artırarak
- i) İdari işlerdeki kaynak ihtiyacını azaltarak, kaynakların daha faydalıişlerde kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlayarak
- j) Takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki koordinasyon faaliyetlerineyardımcı olarak;
- k) Örgütün iyi çalışanları elde etme ve elde tutma becerisini artırarak
- l) Örgüt performansındaki istikrarı artırarak
- m) Örgütün çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasınıarttırarak katkıda bulunur. (Dikmen 2010, ss.101-104)

3.8.1 Örgütsel Davranış ve Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derecede ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğinin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, iş

görenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergesidir.

Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Örgüt, amaçlarına önceden planlandığı gibi ulabilmiş ise etkin demektir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bütün imkanlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgütün etkin çalışabilmesi için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi işgörenlerin birey yada grup olarak etkinliğini arttırmanın yolu özendirici yada güdüleyici araçların kullanılmasıdır. (Tuğcu 2009, s. 23)

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, yöneticileri ve çalışanları değişime olumlu yönde teşvik edebilir. Tecrübeli bir örgüt çalışanı aralarından yeni katılan çalışanlara gönüllü olarak yardımda bulunursa bu çalışanların hızlı bir şekilde verimli birer çalışan olmalarına yardımcı olarak örgütlerini başarıya götürecek değişimlere katkıda bulunabilirler. (Oğuz 2009, s.76)

3.8.2 Örgütsel Davranış ve Performans Üzerindeki Etkileri

Performans bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir.

İşletmeler için performans, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkılardır. (Şahitoğlu 2010, s.97) Yani yönetici çalışanların işgücünü mümkün olduğunca en etkin şekilde kullanılmasını sağlamasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımında yer alan temel noktalardan birisi de, toplamda kişilerin sergilediği davranışların zaman içinde örgütsel etkinliği geliştirmesidir. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasını “yağlayarak”

performansı geliştireceği, sürtünmeyi azaltacağı ve böylelikle de etkinliği artıracığı anlamına gelmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkinliği geliştirmesinin potansiyel sebepleri aşağıda açıklanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların verimliliğini artırır. Birbirlerine yardım eden çalışanlar verimliliklerini daha hızlı bir şekilde artırabilirler. Zaman içinde yardım davranışı en iyi uygulamaların çalışma grubu ve/veya bölüm içine yayılmasını sağlayan bir mekanizma haline gelebilir. Kendini geliştiren çalışanlar işlerini daha verimli yapmayı öğrenirler ve alacakları farklı eğitimlerle çok yönlü birer çalışan haline gelebilirler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları yönetsel verimliliği artırır. Çalışanlar sivil erdem davranışları sergilediklerinde, çalışma grubunun etkinliğini artıracak değerli fikirler ya da geri beslemeler alabilir. Nezaket davranışı gösteren çalışanlar bireyler arasında meydana gelebilecek çatışmaları önlerler ve böylelikle yöneticinin bu çatışmalar ile meşgul olmamasını sağlamış olurlar. Sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar, yöneticinin küçük sorunlara ya da önemsiz şikayetlere zaman ayırmasını önleyebilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkân sağlar. Bu nedenler;

- a) Çalışanlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardım ettiklerinde yöneticinin çalışanlara destek sağlamasına gerek kalmaz ve böylelikle yönetici, zamanını planlama gibi daha verimli işlere ayırabilir.
- b) Vicdanlılık davranışı gösteren çalışanlar, daha az kontrole gereksinim gösterirler ve yönetici de çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek zaman kazanabilir.
- c) Tecrübeli çalışanlar yeni gelenlere yardım ettikçe bu çalışanlara verilecek eğitim için ayrılacak kaynaklardan tasarruf edilmiş olur.
- d) Çalışanlar kendilerini geliştirerek işlerini daha iyi yaptıklarında kontrol için ayrılan zaman azalır.

- e) Örgütsel vatandaşlık davranışları, kıt kaynakların idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyacını azaltır.
- f) Yardım etme davranışının doğal bir sonucu olarak, takım ruhu, etik değerleri ve bağlılığı gelişir, böylelikle grup üyeleri grubun bir arada kalması için fazla enerji sarfetmek zorunda kalmazlar.
- g) Nezaket ve sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar gruplar arası çatışmaların çıkmasını önlemiş olurlar ve bu şekilde çatışmaları çözmek için zaman ayırmak zorunda kalmazlar.
- h) Örgütsel vatandaşlık davranışları takım çalışanları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine eden etkili bir kaynak olarak hizmet gösterir.
- i) Sivil erdem davranışı gösteren çalışanların, çalışma grubu faaliyetlerine ve toplantılarına gönüllü olarak katılım sağlamaları grubun etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- j) Nezaket davranışı ile çalışanların grubun diğer üyeleriyle ya da farklı grupların üyeleriyle temasa geçmesi, sorunların çıkmasını engelleyici rol oynar.
- k) Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütü çalışılacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün, en iyi çalışanları işe çekme ve işte tutma özelliğini artırır.
- l) Çalışanlar, örgüt dışında örgüt faaliyetlerini övdüklerinde ve örgütün itibarı bu şekilde yayıldıkça örgütün iyi adayları kendine çekme şansı artar.
- m) Yardım etme davranışı, etik değerleri, grup bağlılığını ve bir gruba ait olma hissini geliştirerek örgütün performansına katkıda bulunur ve bu da örgütün daha iyi çalışanları kendine çekmesine neden olur.
- n) Sportmenlik davranışı ile çalışanların zorlukların üstesinden gelmesi ve önemsiz konular hakkında şikayet etmemeleri diğerlerine örnek olur ve örgüte olan sadakat ve bağlılığı artırarak çalışanların örgütte kalmalarını sağlar.

- o) Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansın istikrarına katkıda bulunur.
- p) Yerinde olmayan ya da ağır iş yükü olan çalışanların işlerinin yapılması ile çalışma grubunun performansı istikrarını kaybetmez.
- q) Vicdanlılık davranışı gösteren çalışanlar yüksek üretim seviyelerini koruyarak çalışma grubunun performans düzeyindeki değişkenliği azaltmış olurlar.
- r) Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama kabiliyetini yükseltir.
- s) Endüstri ile yakın ilişki içinde olan çalışanların, çevredeki değişimler hakkında bilgi vermeleri ve çeşitli önerilerde bulunmaları örgütün değişime ayak uydurmasını sağlar.
- t) Toplantılara gönüllü katılan çalışanlar bilginin yayılmasına yardımcı olarak örgütün uyum yeteneğini geliştirirler,
- u) Sportmenlik davranışı gösteren çalışanlar yeni sorumluluklar yüklenerek ya da yeni beceriler elde ederek örgütün değişime ayak uydurabilme yeteneğini artırır.
- v) Örgütsel vatandaşlık davranışları sosyal sermaye meydana getirerek örgüt verimliliğini artırır.
- w) Yardım etme davranışı gösteren çalışanlar, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlenmesine, bilgi transferinin, örgütsel öğrenmenin ve örgüt aktivitelerinin yönetilmesine katkıda bulunarak örgütün sosyo -yapısal sermayesini geliştirirler.
- x) Mecbur olmadıkları halde örgüt toplantılarına katılan çalışanlar, bu toplantılarda örgüt faaliyet ve gelişmelerine, örgüt misyonuna ve kültürüne ilişkin edindikleri bilgileri diğerlerine aktararak örgütün bilişsel sosyal sermayesine katkıda bulunurlar.
- y) Görüşlerini açıkça ifade eden ve diğerleriyle paylaşan çalışanlar örgüt içinde ortak bir anlayış gelişmesini sağlayarak örgütün bilişsel sosyal sermayesini geliştirirler.

z) Yardım etme davranışını gösteren çalışanlar örgüt içinde güven ortamını geliştirerek ilişkisel sosyal sermayeye katkıda bulunurlar. (Öztürk 2010, ss.60-63)

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANKET UYGULAMASI

4.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Örgütler faaliyette bulunduğu doğal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda daha yoğun bir şekilde yaşanan bu değişim ve gelişmeler en çok örgütleri eklemektedir.

Değişimle birlikte hızlı bir rekabetinde yaşandığı günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak değişen çevrelerine uyum sağlamaları sayesinde yapabilmektedir. Bu uyum sayesinde örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bir durum ile kendilerini kabul ettirebilmektedirler.

4.2 İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİ HAKKINDA BİLGİLER

Tablo 4.1 da İstanbul Üniversitesine bağlı kütüphanelerde çalışanlarla ilgili kütüphane, materyal türü, kimlere hizmet ettiğini çalışan personel ve materyal sayısını görebiliriz.

Tablo 4.1 : İ.Ü. Kütüphaneleri

Sayı	Kütüphane Adı	Materyal Türü ve Amacı	Personel Sayısı	Materyal Sayısı
1.	Atatürk İlkeleri ve İnkılapları Tarihi Enstitüsü Kütüphanesi	Atatürk ilkeleri hakkında	1	5000
2.	Avrasya Enstitüsü Kütüphanesi	Siyasi konular üzerine kitaplar	1	2263
3.	Bakırköy Sağlık Bilimleri Fakültesi Kütüphanesi	Sağlık/Tıp Bilimleri Üzeine Kitaplar	1	1001
4.	Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Kütüphanesi	Tıp Üzerine Kitaplar	10	42836
5.	Diş Sağlığı Fakültesi Kütüphanesi	Tıp/diş Sağlığı Üzerine Materyaller	7	4091
6.	Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi	Kimya/Tıp Üzerine Kitaplar	1	1567
7.	Edebiyat Fakültesi Kütüphanesi	Edebiyat/Yabancı Dil/Felsefe/Arkeoloji/ Üzerine Kitaplar	5	162917
8.	Enformatik Kütüphanesi	Yapay Zeka, Zihin ve zekanın İşleyişi, Bilgisayar Bilimleri Üzerine Materyaller	1	427
9.	Fen Fakültesi Kütüphanesi	Fizik, Kimya, Matematik, Bilgisayar Üzerine Materyaller	2	42140
10.	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Kütüphanesi	Türkçe, Matematik, Yabancı Dil, Sosyal Bilimler Üzerine Materyaller	3	22100
11.	Hukuk Fakültesi Kütüphanesi,	Hukuk, İşletme, Yabancı Dil, Üzerine Materyaller	5	102884
12.	İktisat Fakültesi Kütüphanesi,	İşletme Hukuk İstatistik Tarihi, Siyaset Bilimleri, Maliye Ekonometri, Eğitim Üzerine Materyaller	7	58558
13.	İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi	Temel İslam Bilimleri, Din Felsefesi, İslam Tarihi, İslam Sanatı Üzerine Materyaller	2	10624
14.	İletişim Fakültesi Kütüphanesi	Tıp Eğitim, Çevre, Yerel Yönetimler, Magazin, İstihbarat, Politika, Ekonomi, Kültür-Sanat, Fotoğrafçılık, İnternet -Bilşim Üzerine Materyaller	1	1156
15.	İstanbul Tıp Fakültesi Kütüphanesi	Tıp/Sağlık Bilimleri Üzerine Materyaller	12	9171
16.	İşletme Fakültesi Kütüphanesi	İşletme, İktisat Hukuk, Yabancı Dil Üzerine Kitaplar	6	10769
17.	Merkez Kütüphane	Derleme Kütüphanesi	42	312007

18.	Mühendislik Fakültesi Kütüphanesi	Bilgisayar, Çevre, Elektronik- Elektronik, Jeofizik, Kimya, Maden, Makine Üzerine Materyaller	2	12933
19.	Nadir Eserler Kütüphanesi	Eski Yazmalar, Gazeteler, Müzik Eserleri, Plaklar	8	22505
20.	Orman Fakültesi Kütüphanesi	Ormançılık, Peyzaj Üzerine Materyaller	1	26829
21.	Siyasal Bilgiler Fakültesi Kütüphanesi	Hukuk, Siyasal, İktisat, Ekonomi, Yabancı Dil Üzerine Materyaller	4	29125
22.	Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanesi	Bu Bölümde Tez Kütüphanesi Bulunmaktadır	1	12385
23.	Sosyal Bilimler MYO kütüphanesi.	Bankacılık, Sigortacılık, Emlak, Muhasebe, Pazarlama ve Turizm Üzerine Kitaplar	1	2565
24.	Su Ürünleri Fakültesi Kütüphanesi	Bahççılık ve Bahk Yetiştiriciliği, Avlanma Üzerine Materyaller	1	2546
25.	Şarkiyat Araştırmaları Kütüphanesi	Doğu Edebiyatı Üzerine Materyaller	2	479
26.	Teknik Bilimler Enstitüsü Kütüphanesi	Makine, Basım Yayım, Medikal Cihazlar, Elektrik Elektronik, Otomotiv Üzerine Materyaller	1	1022
27.	Türkiyat Enstitüsü Kütüphanesi	Türk Kültürü Üzerine Materyaller	1	6628
28.	Astronomi ve Uzay Bilimleri Bölüm Kütüphanesi	Fizik, Matematik, Uzay Bilimleri Üzerine Materyaller	1	5600
29.	Biyoloji Bölüm Kütüphanesi	Biyoloji, Kimya, Hayvan Sağlığı Araştırmaları, Genetik Üzerine Materyaller	1	5300
30.	Ulaştırma ve Lojistik Y.O.Kütüphanesi	Ulaştırma, Lojistik, Bilgisayar, İngilizce, Muhasebe Üzerine Materyaller	2	542
31.	Veteriner Fakültesi Kütüphanesi	Hayvan Sağlığı, Biyokimya, Hayvan Besleme, Genel Tıp, Yabancı Dil Üzerine Materyaller	1	1217

Kaynak:http://katalog.istanbul.edu.tr/client/default_tr, 27.12.2013.

Toplamda sayı olarak 31 Kütüphane olup 134 çalışan ve 919.185 materyal bulunmaktadır.

4.2.1 SirsiDiyneX Programı İle İlgili Bilgiler

Kataloglama, ödünç verme, sağlama, süreli yayın kontrol modüllerinden oluşmaktadır.

Kataloglama modülünde; Kütüphaneye yeni gelen kaynakların kullanıcıların erişime açılabilmesi için kataloglama işlemi yapılmaktadır. Kütüphaneler istedikleri uluslararası sınıflandırma şemalarını (LC, Dewey vb.) kullanarak kaynaklarını sınıflandırabilmektedir. Sirsi/Dynix Symphony kataloglama modülü ile kaynakların özgün olaral kataloglanması

mümkün olduğu gibi Smart Port özelliği sayesinde dünyada yer alan kütüphanelerin 239.50 protokolü üzerinden ilgili kaynağı kataloga kaydının çekilmesini de imkan vermektedir.

Kataloglanacak kaynakların yayın türlerine yönelik olarak şablonlar belirlenerek her bir yayın türü için gerekli alanların belirlenmesi ve bu alanları otomatik olarak doldurulabilmesi zamandan ve emekten kazanç sağlamaktadır.

Kataloglama işlemleri tamamlanan kaynakların yer numaralarını bulunduğu sırt etiketlerinin hazırlanması için 'Label Designer' özelliği kullanılabilir.

Ödünç verme modülü;Ödünç verme modülünde yürütülen işlemler, kullanıcı kayıtları üzerinden gerçekleşeceğinden modülde kullanıcı kaydı oluşturulurken en basit düzeyde kullanıcı bilgileri tutulabileceği, kullanıcıya ait detaylı demografik bilgilerin saklanabilmesini de sağlamaktadır.

Kullanıcı kaydının geçerlilik süresinin tanımlanabildiği 'Privilege Expires' parametresi ile geçerlilik süresi dolan kullanıcı kayıtlarının ödünç verme hareketliliği engellenebilmektedir.

Kullanıcılara ait gecikme cezaları üzerinden belirlenen bir oran çerçevesinde kullanıcı kaydının otomatik olarak bloklanmasını sağlamaktadır. İstenildiği takdirde kullanıcılara yönelik manuel olarak bloklama da yapılabilmektedir. Kaydı bloklanmış kullanıcı herhangi bir kaynağı ödünç almasını engelleyerek, üzerinde bulunan kaynakların iade süresini uzatamaz ya da kütüphane kaynaklarına ayırtma koyamaz.

Kullanıcı kaydını bloklamak için Kullanıcı ID'si, bloklama nedeni ve bloklama süresinin kapsamı (kaç gün süreceği) gibi bilgiler ile sağlanmasına imkan vermektedir.

Sağlama modülü;Kütüphaneye alınmak istenen kaynakların sağlama işlemlerinin yönetilmesidir. Kütüphane kullanıcılarının katalog tarama sayfası üzerinde eklenecek bir link üzerinden kütüphane yöntemine koleksiyona katılmasını istediği kaynakları önerebileceği bir sistem sayesinde kullanıcı isteklerinin sisteme otomatik olarak listelenmesini sağlanarak sipariş listelerinin toplanması işlemlerinin daha etkin

yürütülmesini sağlamaktadır. Bu program ile tedarikçi firma kayıtlarını yönetilmesi, ilgili tedarikçi firmalara ait bilgileri sistem üzerinde saklanabileceğidir.

Kütüphaneye sağlanacak kaynakların fatura işlemlerini de sağlama modülü üzerinden yönetilebilmektedir.

Sürelî yayın kontrol modülü;Kütüphanede bulunan ya da koleksiyona katılmak istenen sürelî yayınları kontrolünü sağlamaktadır. Sürelî yayınlara ait periyodik kontrollerin takibi, gelen yayınların sisteme aktarılması, gelecek yayınların takibi, geciken yayınlara dair otomatik hatırlatmaların oluşturulması gibi işlemler bu modül ile yapılmaktadır.

Tedarikçi firma kayıtlarının yönetilmesi, ilgili tedarikçi firmalara ait bilgileri sistem üzerinde saklanması sağlanabilmektedir.

Kütüphaneye sağlanacak sürelî yayınların fatura işlemlerini de sağlama modülü üzerinden yönetilebilmektedir.

4.3 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, örgütsel değişime, değişim yönetimi çerçevesinde örgütte çalışanların göstermiş olduğu bu davranışlar ve tutumlarını incelemek ve verilerini ortaya koymaktır.

Buna göre araştırmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- a) Örgütlerin değişim karşısındaki bakış açıları ve davranışları
- b) Örgütsel değişim sırasında örnek alınan yönetim tarzı
- c) Örgütsel değişime neden gidildiğinin farkındalığı
- d) Değişim yönetminde yöneticilerin örgütsel değişim konusundaki anlayış biçimleri ve rollerini ortaya koyulması
- e) Örgüt içerisinde daha önce uygulanan bir örgütsel değişimin uygulanıp uygulanmadığının tespitinin yapılması

- f) Değişim yönetiminde hangi metod ve uygulamaların kullanıldığının ortaya konması
- g) Değişime direnmenin nedenlerinin ve kimler tarafından kaynaklandığının ortaya konması
- h) Değişim yöntemi sonrasında metod ve uygulamalarının başarılı olup olmadığının verilerinin ortaya konması

Örgütlerin örgütsel değişimin karşında en uygun değişim yönetimi programı ile bireylerin bu değişime olumlu bakmalarını sağlayacak tutum ve davranışlar için bilimsel sonuçların ortaya konmasıdır.

4.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma İstanbul Üniversitesine bağlı kütüphanedeki yönetici ve çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu neden ile üniversitedeki birimin değişim, değişim yönetimi ile ortaya çıkan davranışların sonuçları incelenmiştir.

4.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: İç motivasyonu yüksek olan çalışanlar, örgütsel değişime kolay uyum sağlarlar.

H2: Yönetim birimine uzak çalışanlar, yönetim birimine yakın çalışanlara oranla, örgütsel değişime daha zor uyarlar.

H3: Örgüte bağlılık ile değişime uyum arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Etkin iletişim ile örgütsel değişime uyum arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Risk alma ile örgütsel değişime uyum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: Ödül sistemi ile, örgütsel değişime uyum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.6 ARAŞTIRMANIN METODU

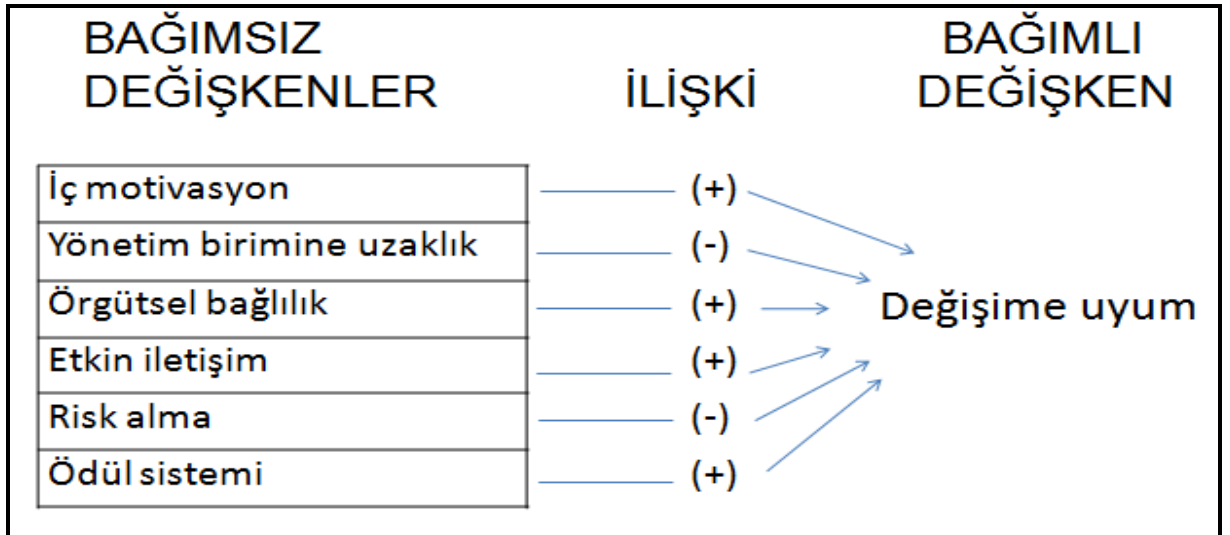
Araştırmanın metodu Betimseldir. Araştırma ile, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesinde çalışanların yeni yazılım programının kullanımına karşı tutumlarının öğrenilmesi ve ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bağımsız değişkenler;

- a) İç motivasyon
- b) Yönetim birimine uzaklık
- c) Örgütsel bağlılık
- d) Etkin iletişim
- e) Risk alma
- f) Ödül sistemi

Bağımlı değişken ise değişime uyumdur.

Tablo 4.2 : Bağımsız Değişkenler İle Bağımlı Değişken Arasındaki İlişki



4.7 ARAŞTIRMALARDA KULLANILAN ANKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Anket soruları 5 seçenekli idi, toplamda 41 soru bulunuyor ve üç bölümden oluşuyordu.

İlk bölümdeki 13 soruda çalışan profili tanımlanmış ve özellikleri ortaya konulmuştur. Deneklerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, görevi, hizmet yılı, değişim ile ilgili eğitim alıp almadığı, ve örgütsel stratejilerin farkında olup olmadığı sorularına cevap aranmıştır.

İkinci bölümdeki 11 soru ile değişime direnmenin nedenleri araştırılmış, ve çalışanların değişim karşısındaki davranış ve tutumları incelenmiştir.

Son bölümdeki 19 soruda değişim ile ilgili eğitim, katılım, yardımlaşma, plan, beceriler, mesleki bilgi sağlanması, liderlerin davranışları hakkında bilgi toplanmış, ve 20. soruda da deneklerin anket ile ilgili yorumları alınmıştır.

4.8 VERİLERİN TOPLANMASI

İstanbul Üniversitesine bağlı kütüphaneleri kapsayan bu anket araştırması çalışan ve yöneticiler olmak üzere bireysel olarak uygulanmıştır. Doldurulan bu anket soruları hem okulda hem de okul dışında tamamlanmıştır. Soruların yanıtlanma süresi 15 dakikadır. Anketin dağıtılması ve toplanması altı ay sürmüştür.

4.9 ANKET VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma verileri kolay, ucuz ve aynı anda çok kişiden bilgi edinme olanağı sağladığı için Anket yöntemi ile elde edilmiştir.

Elde edilen veriler derlenmiş, toplanmış, özetlenmiş ve neden-sonuç ilişkileri sistematik biçimde analiz edilmiştir.

Çalışanların değişime karşı davranışları ile ilgili veriler tüm kapsamlı örneklem büyüklüğü, önemli alt grupların örneklem büyüklüğü, (ortalama yaş, veri konusu olarak ele alınan kişilerin tecrübeleri gibi) değişik demografik ve sosyal tablolarla birlikte verilmiştir.

Analiz sırasında sıklık sayım tablosu, çok sayılı özetleme tabloları, çubuk grafiği, kutu grafiği, histogram ve merkezsiz konum ölçüleri kullanılmıştır.

4.9.1 Ankete Katılanların Nitelikleri

Araştırma İstanbul Üniversitesine bağlı kütüphanelerdeki çalışanları kapsamaktadır. İstanbul Üniveristesinde kütüphanede çalışan sayısı 134'tür. Tüm çalışanlara anket formu gönderilmiştir. Çalışanlardan 80 kişi anket formu doldurmuş ve dönüş yapmıştır.

Soruların yanıtlanma süresi ortalama 15 dakikadır. Anketin dağıtılması ve toplanması altı ay sürmüştür.

4.10 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile şeklindedir.

Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek yada örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

4.11 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖLÇÜLMESİ

Anketler de Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bürokrasi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişisel faktörler ile ilgili olarak hazırlanan anket toplam 40 soru bulunmaktadır. Temelde kişilerin davranışlarını etkileyen demografik değişkenlere baktığımızda değişken olarak kıdem, cinsiyet, medeni hal, çalıştığı kütüphane olarak görülmektedir.

4.12 TEKNOLOJİNİN KULLANILMASININ ÖLÇÜLMESİ

Küreselleşme sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgüt çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.

Teknolojik değişim, işletmede meydana gelen yeni üretim bilgisayar ve otomasyon sistemleri, üretim yöntemi, üretim bilgisi ve üretim girdilerindeki her türlü değişimi ifade eder.

Teknolojik değişimin uygulandığı işletmelerde işgörenlerin değişime yaklaşımı ve iş görenler açısından farklı anlamlar ifade etmektedir. Çalışanlar açısından teknolojik değişim, eğitim yolu ile yeni bilgiler edinme, mesleki ilerleme ve kariyer geliştirme, kendini yenileme ve geliştirme anlamına geldiği gibi, iş değiştirme, işe yabancılaşma, iş monotonluğu, iletişimin ve sosyal ilişkilerin azalması, stres ve işsiz kalma gibi anlamlara da gelebilmektedir.

Bu nedenlerde işletmelerde uygulanan teknolojik değişimin işgörenler üzerinde etkileri ve değişime işgörenlerin gösterdiği direnç, nedenleri ve demografik özelliklere göre etkileri üzerinde durulmaktadır.

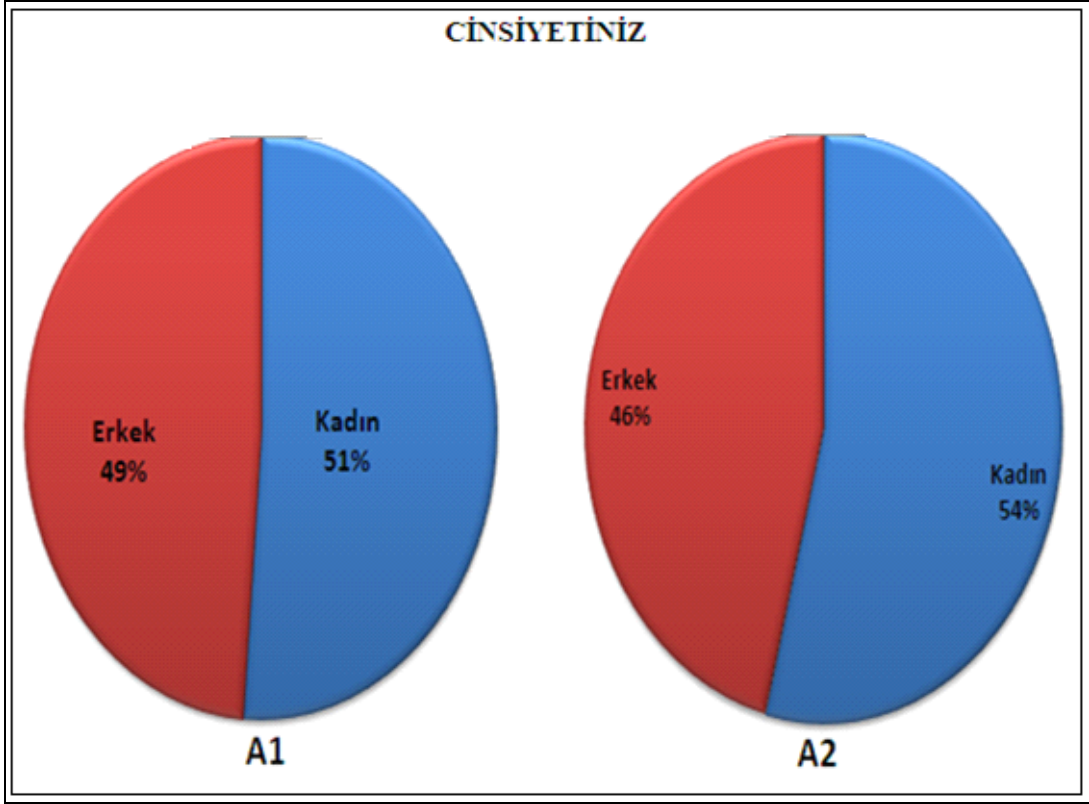
4.13 DENEKLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Bu araştırmada İstanbul Üniveristisine bağlı kütüphanelerdeki çalışanlara yönelik olarak yaşanan değişimle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik olarak daha önce yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde çalışanlar hakkındaki demografik bilgilere baktığımızda yüzde 54'ü kadın yüzde 46'sını erkek çalışandan oluşmaktadır. Büyük bir çoğunluğu yüzde 56'sı lisans, yüzde 21'i lise, yüzde 12'si yüksekokul, yüzde 10'u yüksek lisans ve doktora dan diğer yüzde 1'lik kesimde ilköğretimden oluşmaktadır. Medeni hal ise yüzde 53'e evli ve yüzde 47'ye bekar olarak görülmektedir. Son olarak çalıştığı kütüphane de ise yüzde 37'si fakülte kütüphanesi, yüzde 39'u merkez kütüphane yüzde 24'de bölüm kütüphanesinde çalışmaktadır.

Bu bölümde, kütüphane çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgularla, alt problemlere ilişkin toplanan verilerin çözümlenmesi ile elde edilen bulgular ile ölçme aracına yönelik bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

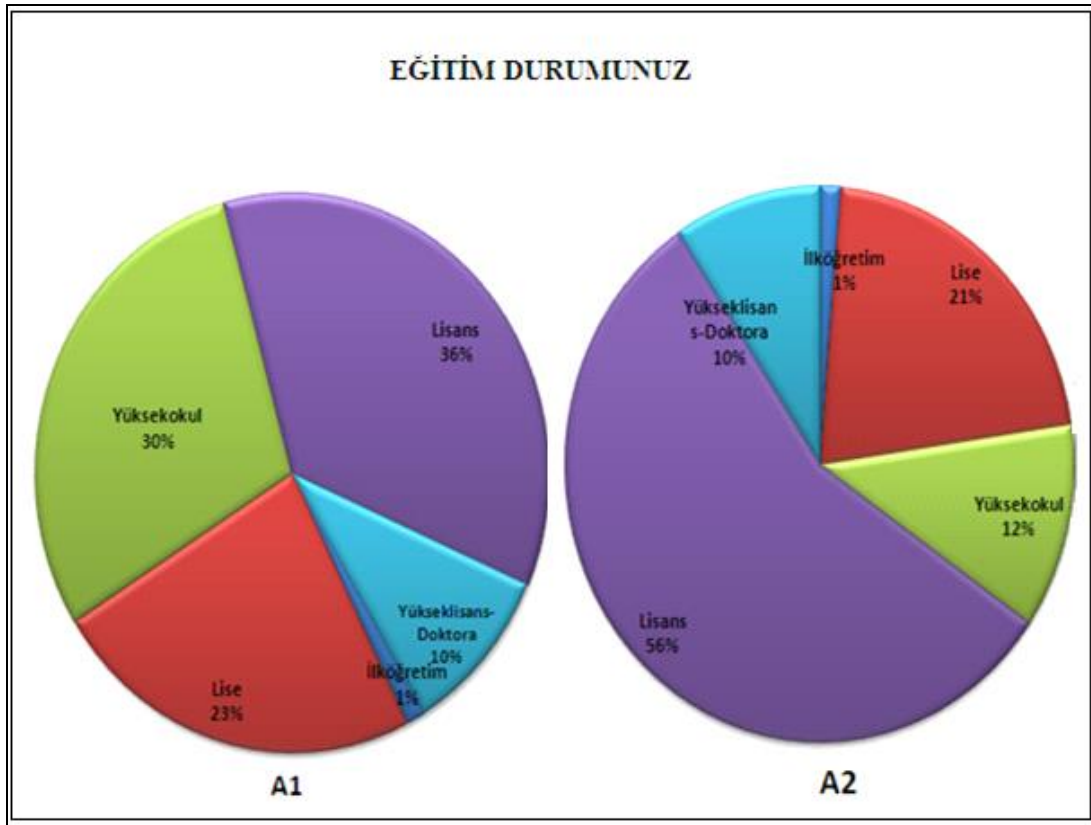
Şekil 4.1 Cinsiyetiniz



Yorum:

İlk ankette sayıların hemen hemen yakın olarak görmüş olduğumuz çalışan sayısı ikinci ankette atmalarla ve başka bölüm ve birimlerden gelen kişilerle kadın çalışan sayısı artmıştır.

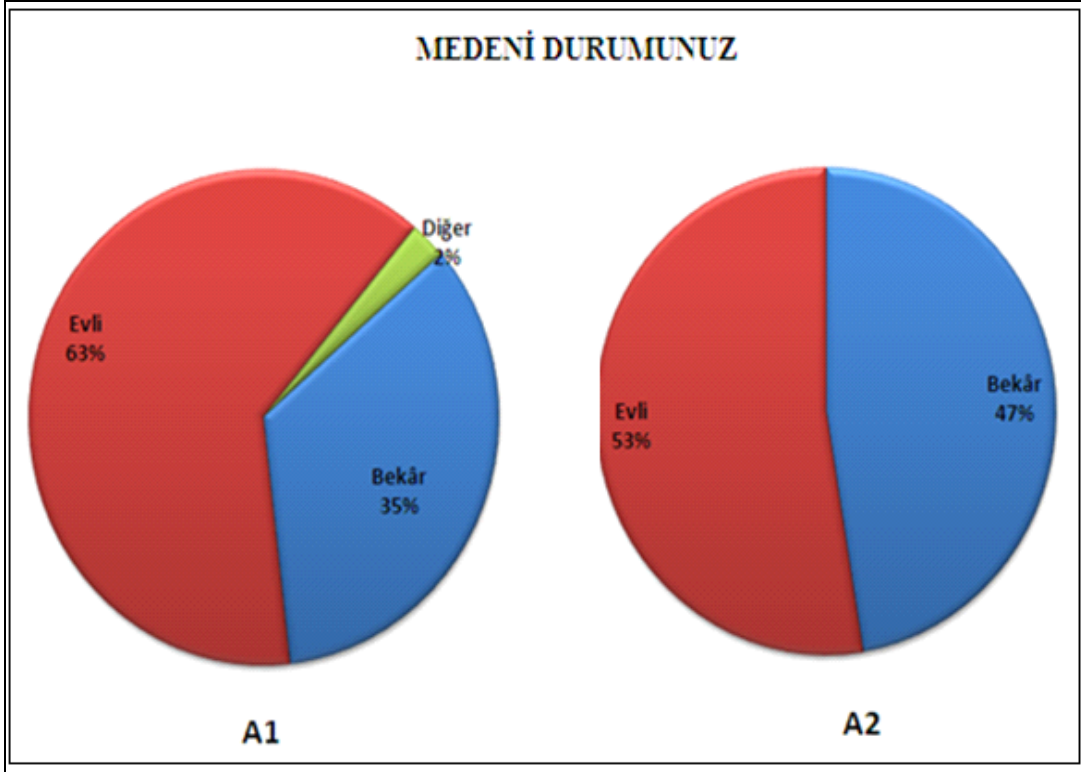
Şekil 4.2 Eğitim Durumunuz



Yorum:

İlk ankette yüzde 76'lık kısım üniversite mezunuyken, ikinci ankette bu durum yeni atamalarla gelen yeni mezunların oluşturmuş olduğu için bu oran yüzde 78'e yükselmiştir.

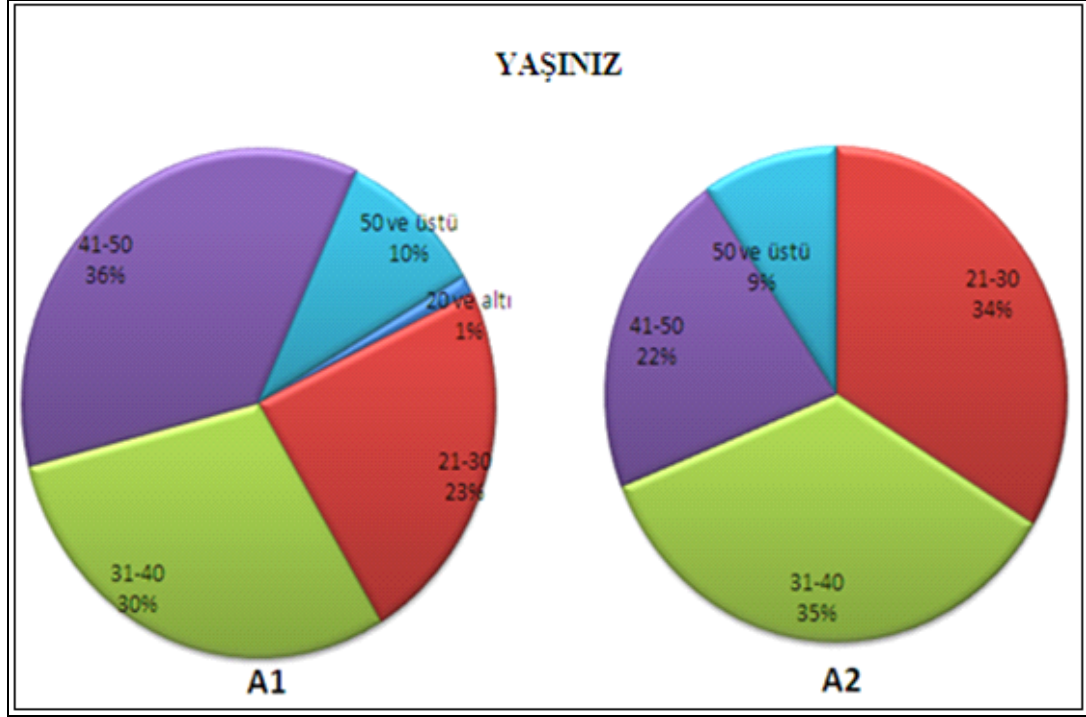
Şekil 4.3 Medeni Durumunuz



Yorum:

İlk ankette yüzde 63'lük evli, yüzde 35'lik kısım ise bekar olarak görünmektedir. Yeni atamalarla gelen yeni mezunlardan sonra ikinci ankette evlilerin oranı düşerken yüzde 53'lük, yüzde 47'lik bekarların arttığı görülmektedir.

Şekil 4.4 Yaşınız

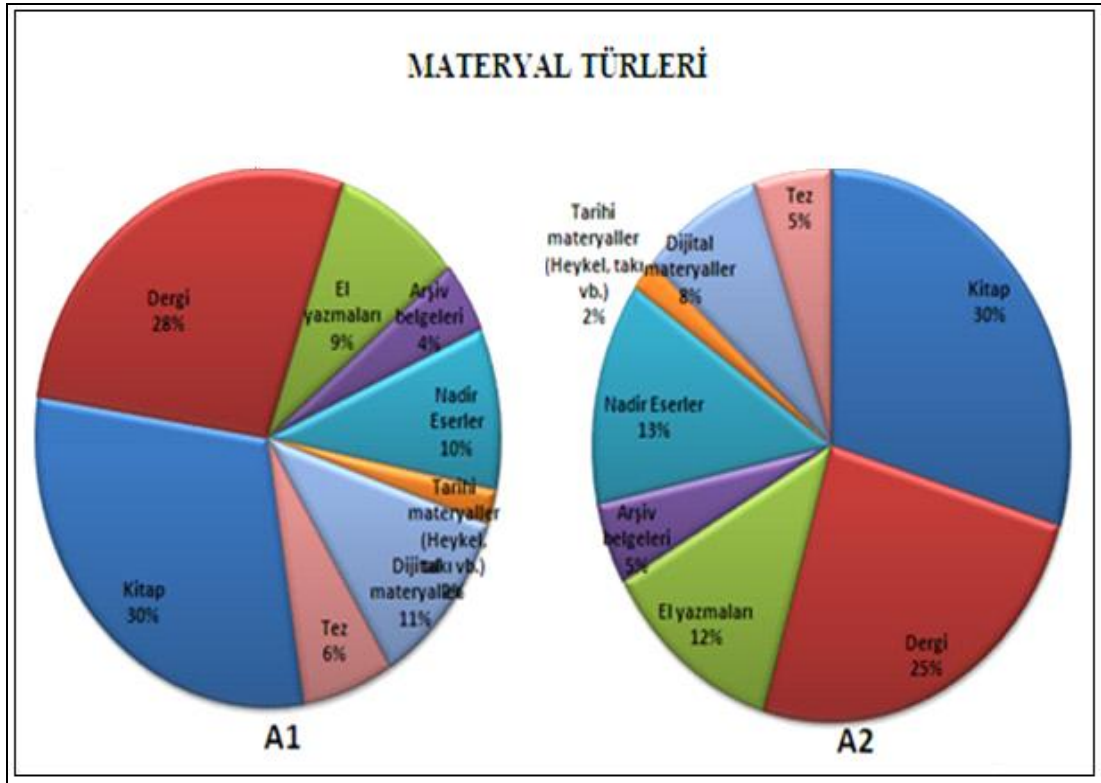


Yorum:

İlk ankete katılanlara sormuş olduğumuz yaşla ilgili soruya 30 yaş ve üstünü yüzde 76'lık kısımda yer almaktadır. Genç çalışan oranı yüzde 24'lük kısmı oluşturmaktadır.

İkinci ankette 30 yaş ve üstü oranının yüzde 66'ya gerilemiş bu da genç çalışan dinamik olan kesim yüzde 34'e yükselmiştir.

Şekil 4.5 Materyal Türleri

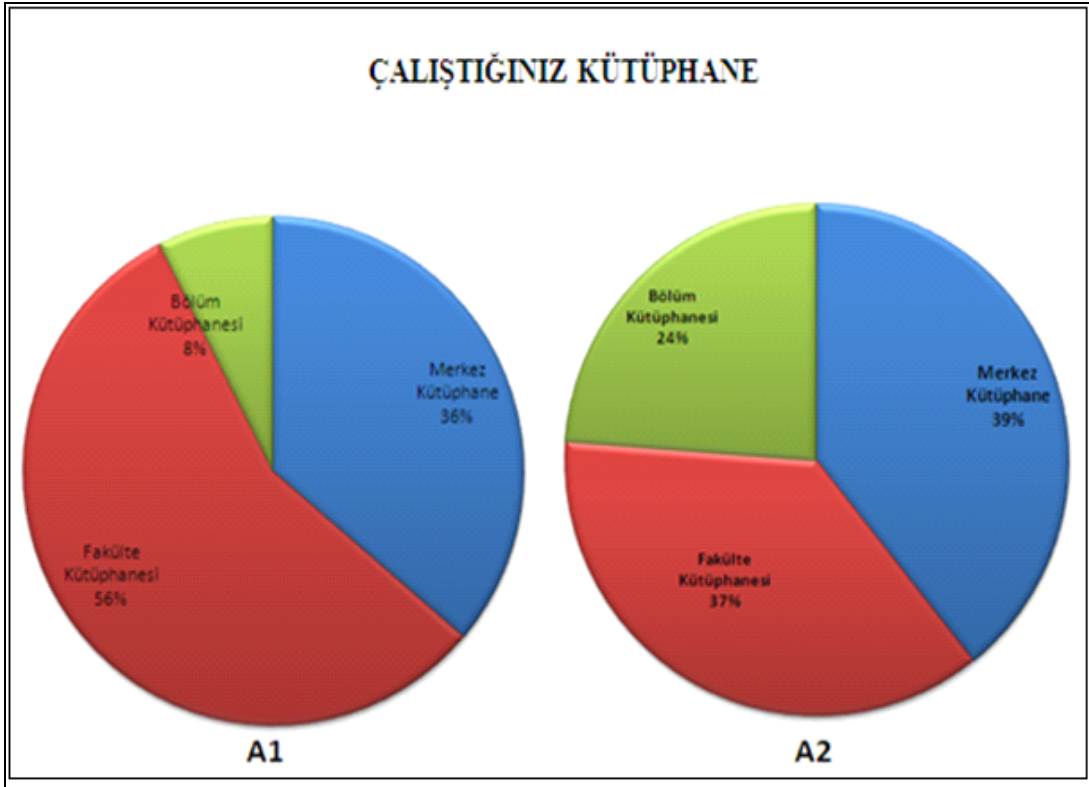


Yorum:

Çalışmış olduğunuz kütüphanede bulunan materyal sayısının her iki ankette de çok geniş olduğunuz görmekteyiz. Bunların içinde büyük bir çoğunluğun oluşturduğu dergi, tez, kitap, el yazmaları, arşiv belgeleri vb. yüzde 77'sini oluşturmaktadır. Diğer yüzde 23'lük kesim ise kitap dışı belgeleri oluşturmaktadır. (heykel, dijital materyaller, takı vb.)

İlk ankette olan bu oranın ikinci ankette de büyük bir değişiklik göstermediğini görmekteyiz.

Şekil 4.6 Çalıştığınız Kütüphane

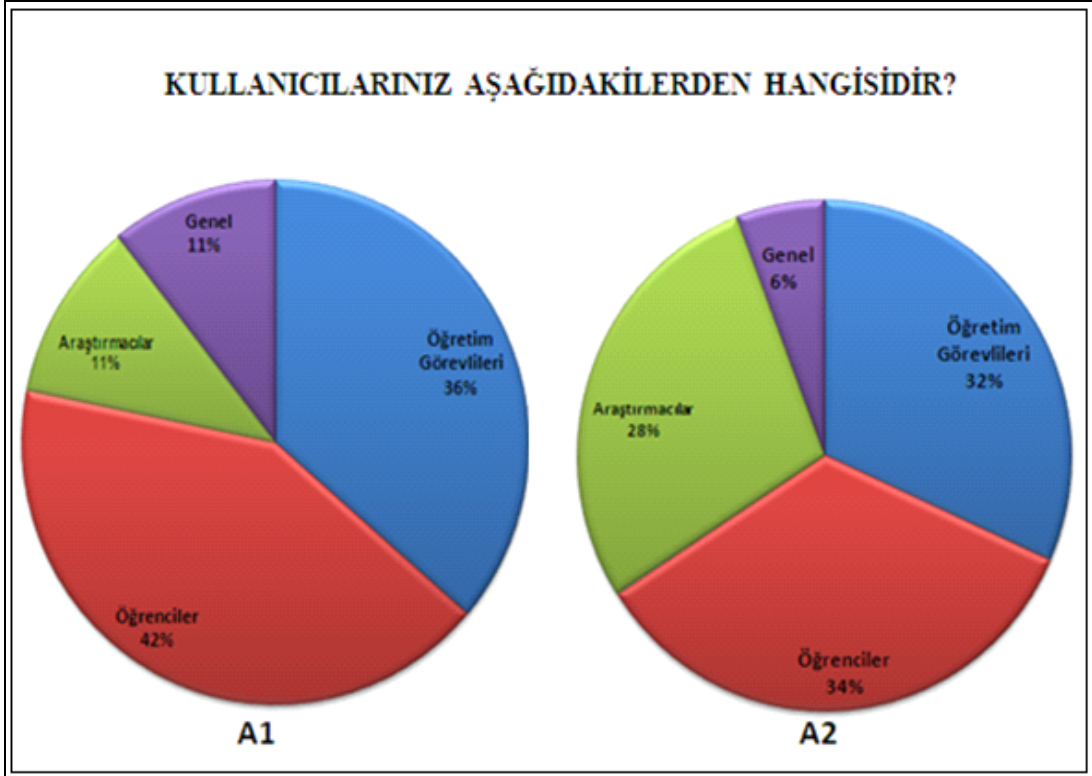


Yorum:

İlk ankette Olarak sormuş olduğumuz bu soruya yüzde 56'lık kısım fakülte kütüphanesinde, yüzde 8 'lik kısım ise bölüm kütüphanesinde çalışmaktadır. Geriye kalan yüzde 36'lık kısımda da merkez kütüphanede çalışanlar girmektedir.

İkinci ankette; fakülte kütüphanesindeki çalışan sayısı yüzde 37'ye gerilerken, bölüm kütüphanelerinde yüzde 24, merkez kütüphanesinde de yüzde 39'luk bir artış olduğu görülmektedir.

Şekil 4.7 Kullanıcıların Oranı

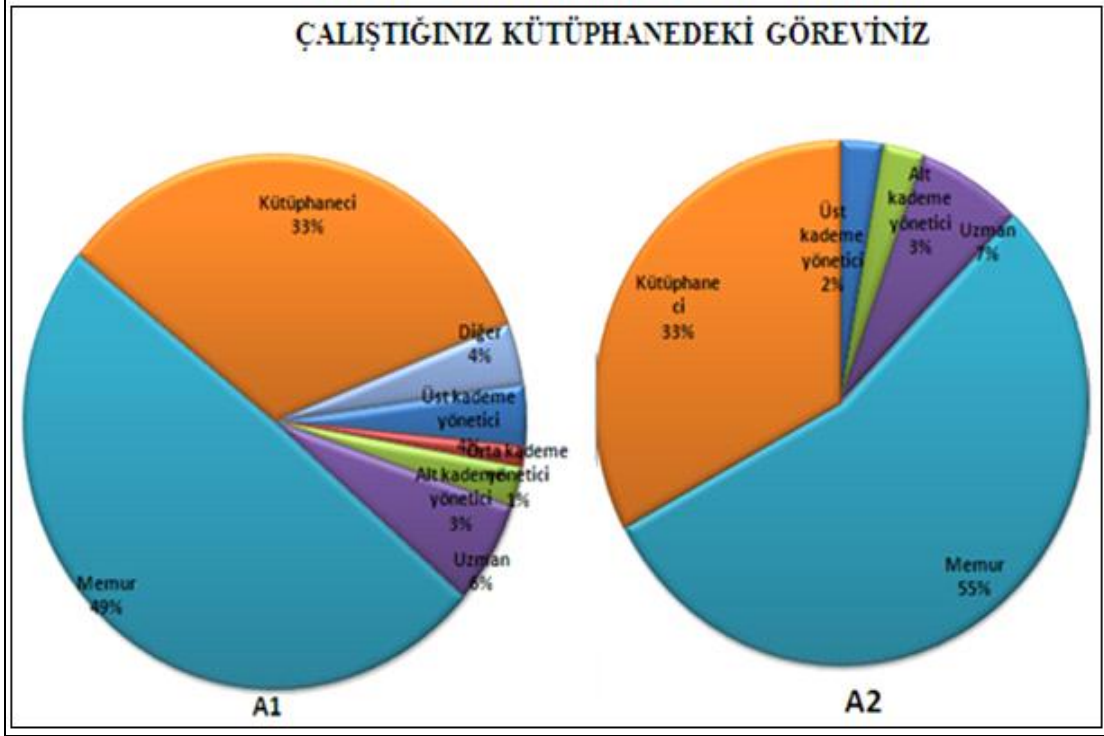


Yorum:

İlk ankette çalışmış oldukları kütüphaneye gelen kullanıcı profillerini sorduğumuzda; yüzde 42'sini öğrenciler, yüzde 36'sı öğretim görevlileri, yüzde 11 araştırmacılar diğer yüzde 11 ise İstanbul üniveritesi dışından gelenlerden oluşmaktadır.

İkinci ankette ise öğrenciler , (yüzde 34) öğretim görevlileri (yüzde 32) ve Genel kullanım (yüzde 6) da gerilerken, arştırmacılara (yüzde 28) doğru kaydığı görülmelidir.

Şekil 4.8 Kütüphanedeki Göreviniz

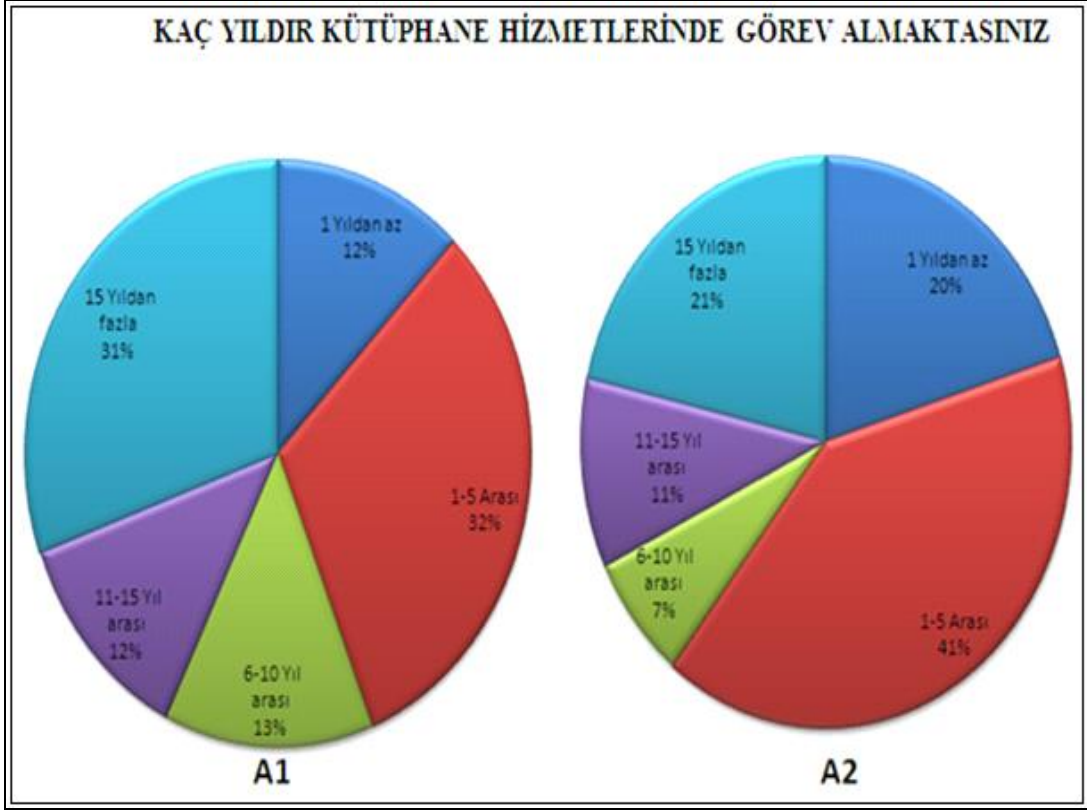


Yorum:

Çalışmış olduğunuz kütüphanedeki göreviniz nedir? Sorusuna yüzde 33'lük kesim kütüphanesi yani meslek mensubu olarak görünmektedir.

Kütüphaneci oranı ikinci ankette de değişmezken yüzde 6'lık memur kesimin arttığı görülmektedir.

Şekil 4.9 Kütüphanede Çalışma Süresi

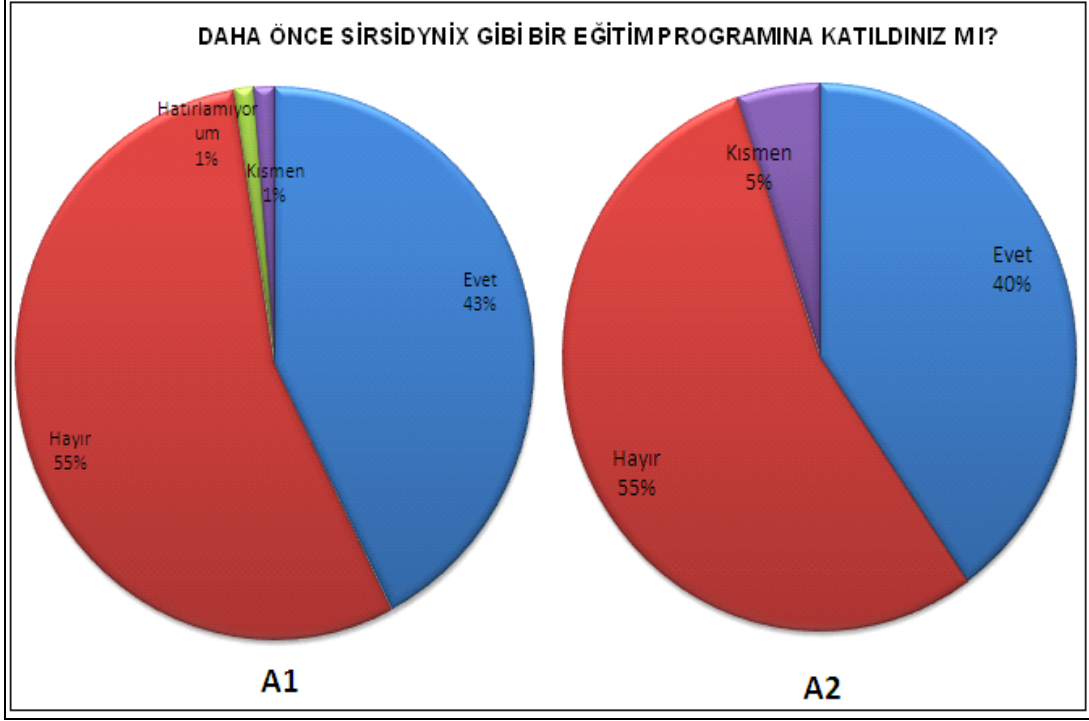


Yorum:

İlk ankette İstanbul Üniversitesine bağlı kütüphanelerdeki çalışma sürelerini sorduğumuzda, 6 yıl ve üzeri yüzde 56'lık kalıplaşmış bir yapı olarak görünmektedir. Diğer yüzde 44'lük ise genç ve dinamik yapıyı göstermektedir.

İkinci ankette ise 6 yıl ve üzeri yüzde 39'a gerilemiştir. Genç ve dinamik yapı yüzde 51 oranına çıkmıştır.

Şekil 4.10. Daha Önce Sirsidynix Gibi Bir Eğitim Programına Katıldınız mı?



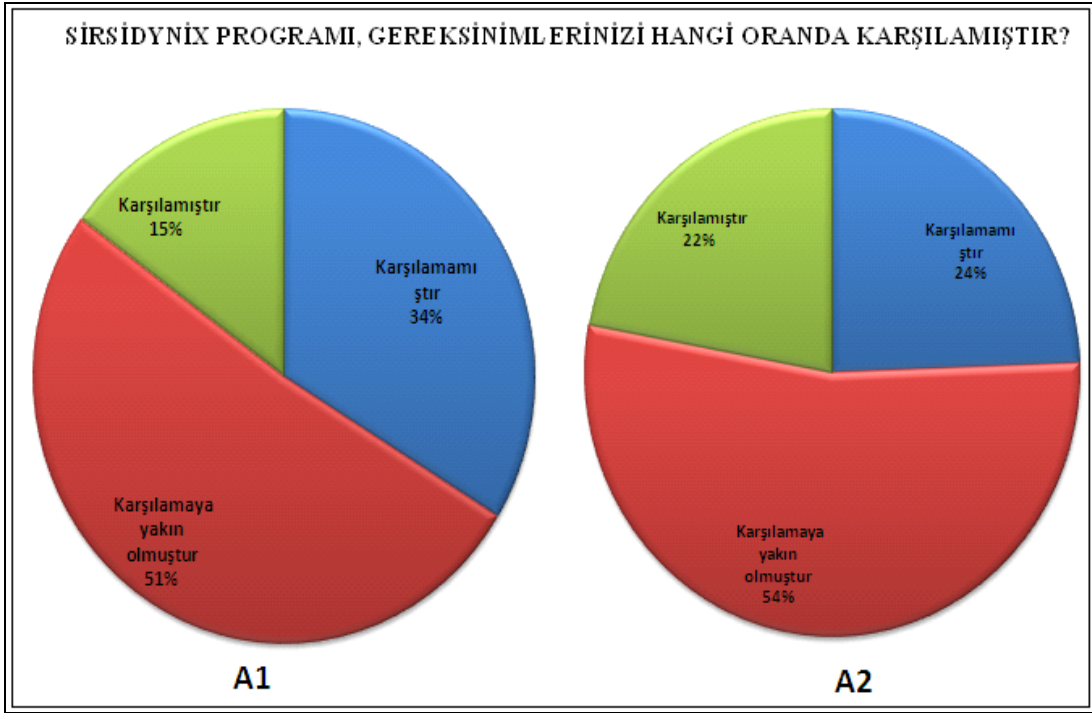
Yorum:

İlk ankette yüzde 55 hiç böyle bir eğitime katılmadığını belirtirken, diğer taraftan yüzde 45'lik kısım ise bir eğitim programının içinde bir şekilde yer almıştır.

İkinci ankette ise katılmayanların oranı değişmemiştir. Yeni gelenlerle birlikte bu eğitim programının içinde kısmen yer alanlara kaymıştır. Yani bilgiler var ama tam olarak dahil olmadıklarını görüyoruz.

Örgütsel değişimde direnenlerin vasıfsız olarak, yani daha düşük görevlerde yer alanlarda daha çok ortaya çıktığıdır.

Şekil 4.11 Gereksinimlerin Karşılama Oranı

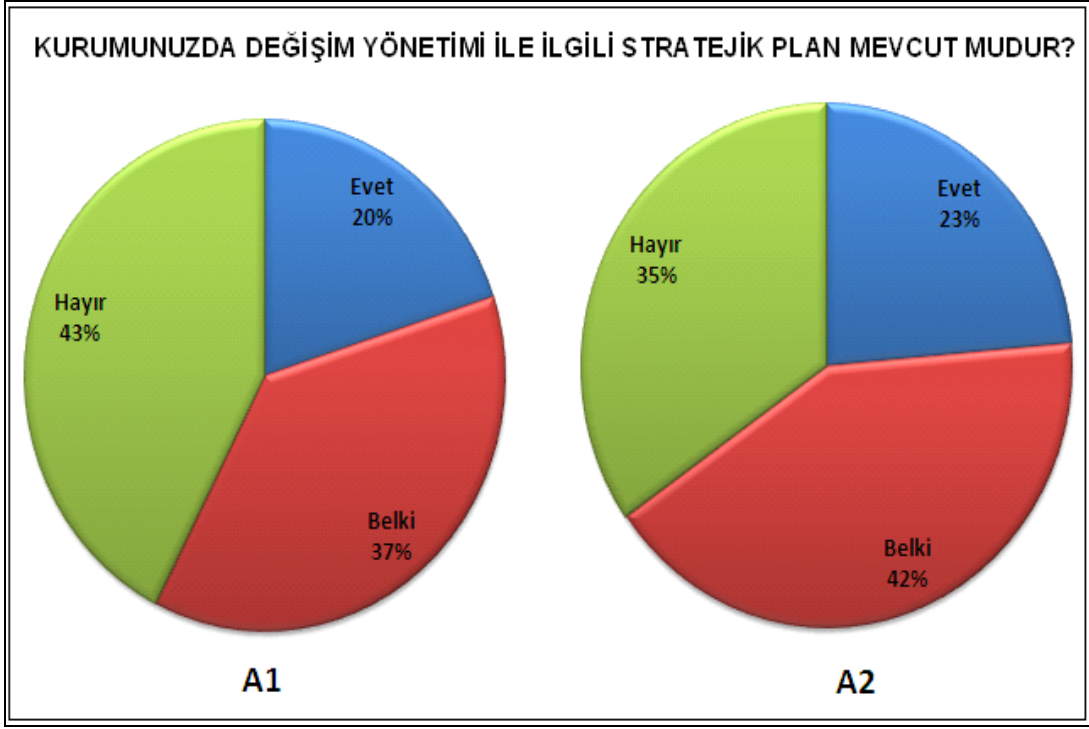


Yorum:

İlk ankette yüzde 66'lık kesim SIRSİDYNİX programıyla ilgili istenenin karşılanabildiği görünmektedir. Fakat yüzde 34'lük kesim karşılamadığını belirtmiştir.

İkinci ankette olumsuz bakan yüzde 34'lük kesim yüzde 24'e düşmüştür

Şekil 4.12 Kurumunuzda Değişim Yönetimi İle İlgili Stratejik Plan Mevcudiyeti



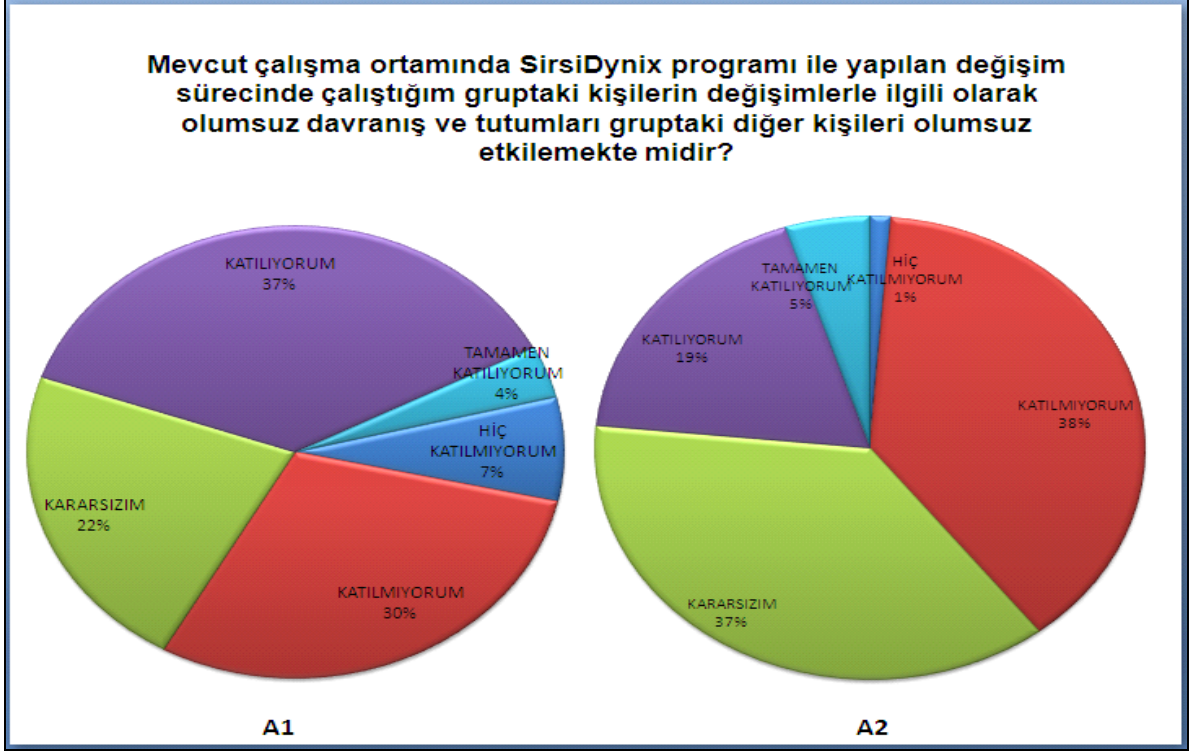
Yorum:

İstanbul Üniveristesine bağlı olarak yönetimin değişim yönetimi karşısında planı varmıydı? Olarak sorduğumuzda büyük bir kesimin bir planın olmayışını göstermektedir.

Geleneksel yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerdeki yöneticilerin değişim etkilerini ve yorumlayabilme yeteneklerinden yoksun olduğudur.

Aslında yöneticiler örgütlerin değişim yönetiminde kilit bir öneme sahiptirler.

Şekil 4.13 Gruptaki Kişilerin Tutum ve Davranışlarının Diğer Kişiler Üzerindeki Olumsuz Etkileri



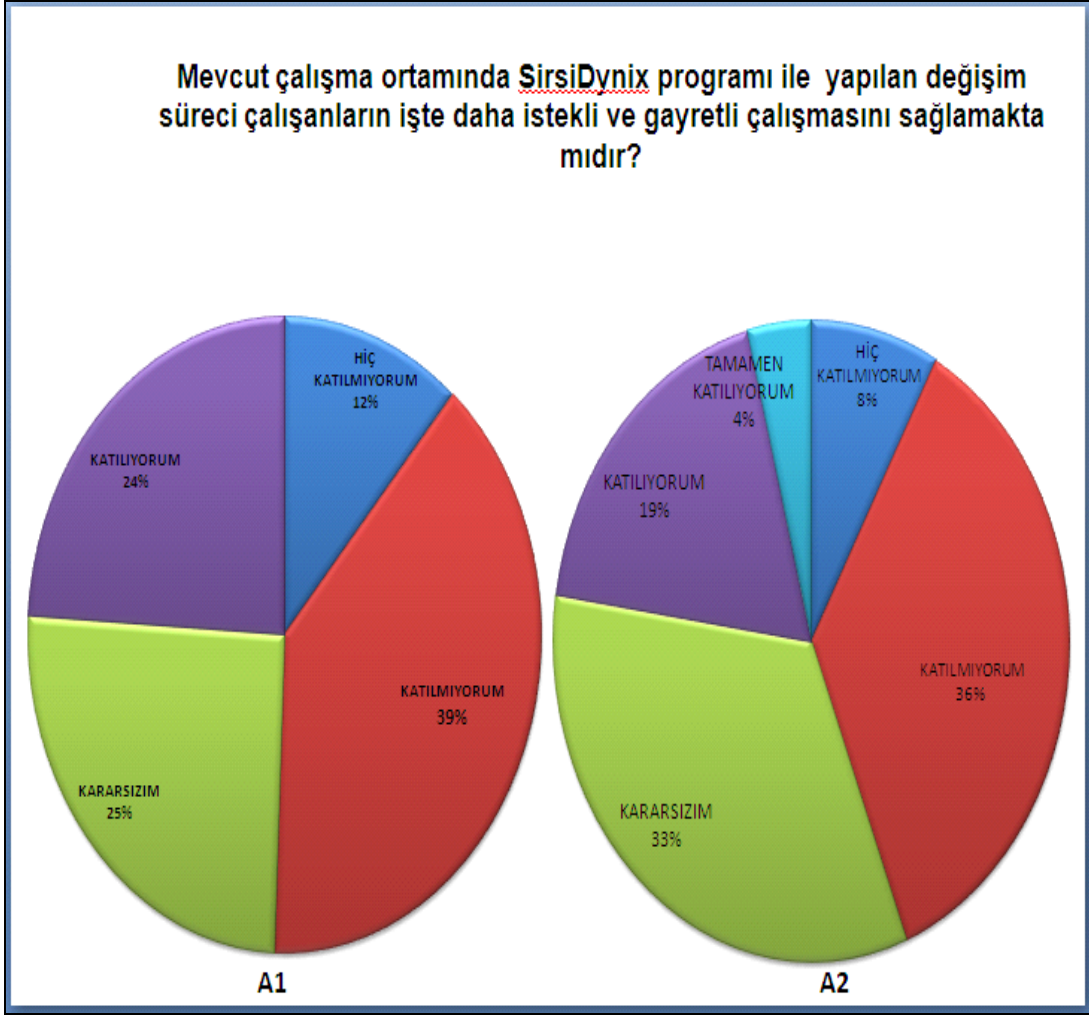
Yorum:

Anket 1'deki katılıyorum, yüzde 37 >yüzde 19'a düşüyor. Bu da kişilerin programı öğrendikten sonra davranış ve tutumlarında olumlu yönde kayma olup, kararsızlık süreçte program öğrenildikçe, kolaylıklarını yaşadıkça kararsız daha sonrasında ise olumlu tutum ve davranışlara yöneltmiştir.

Olumsuz tutum ve davranışların olumsuz olduğu kesin olarak düşünen yüzde 1'lik bir düşüş de mevcuttur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Nispeten daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren çalışanlara sahip örgütler hedefe ulaşma konusunda daha başarılı olurlar.

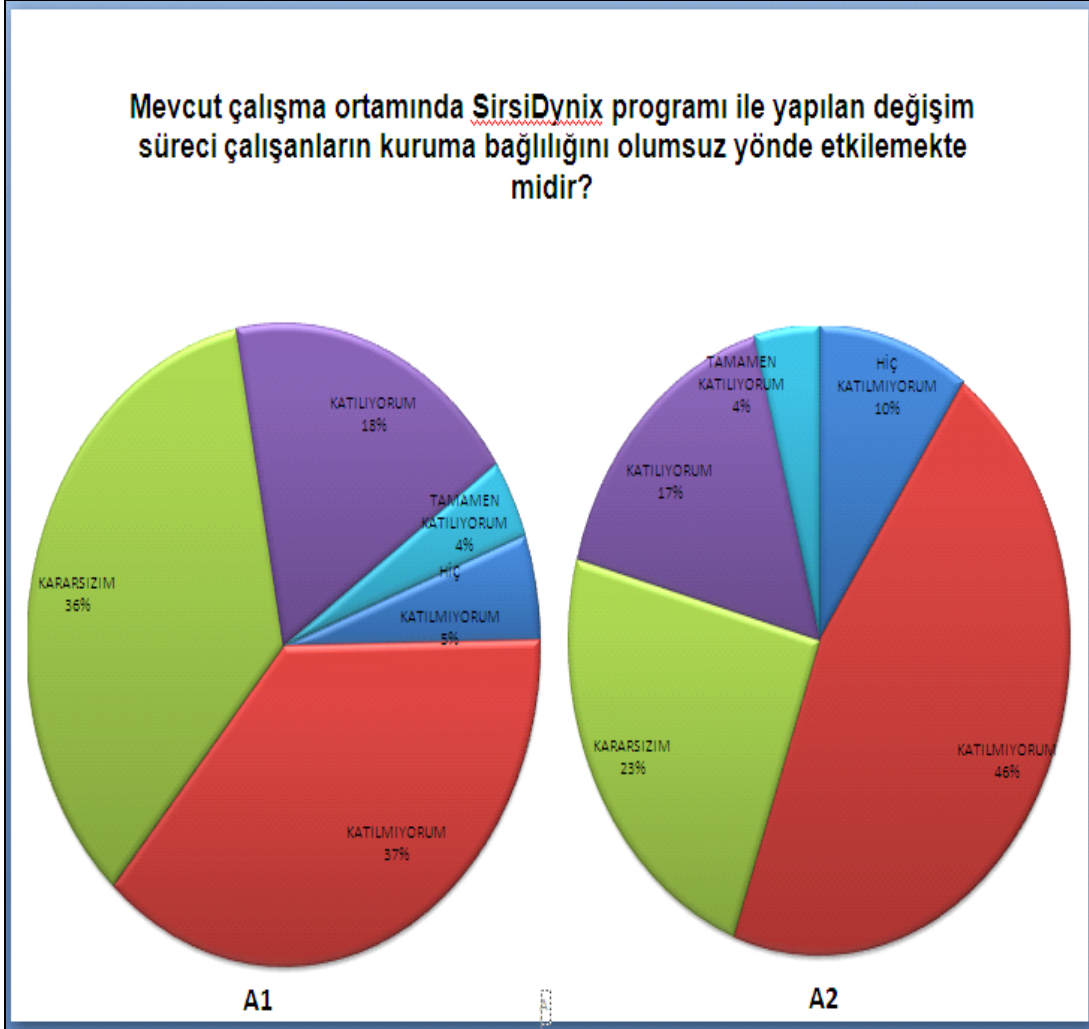
Şekil 4.14 Yapılan Değişimin Çalışanların İşe Karşı Tutumları Üzerine Etkisi



Yorum:

Çalışanlar çok iyi beklentiler içindedirler. Programdan kişilerin istek ve gayretlerine bağlı kalmayıp programın çok yönlü ve çeşitli olarak kullanım olanakları iyi bir şekilde anlatılmıştır. Fakat detaylarda yaşanan sorunlarla başa çıkamama durumu belirsizliğe itmiştir.

Şekil 4.15 Değişim Sürecinde Çalışanların Kuruma Bağlılığının Etkilenmesi

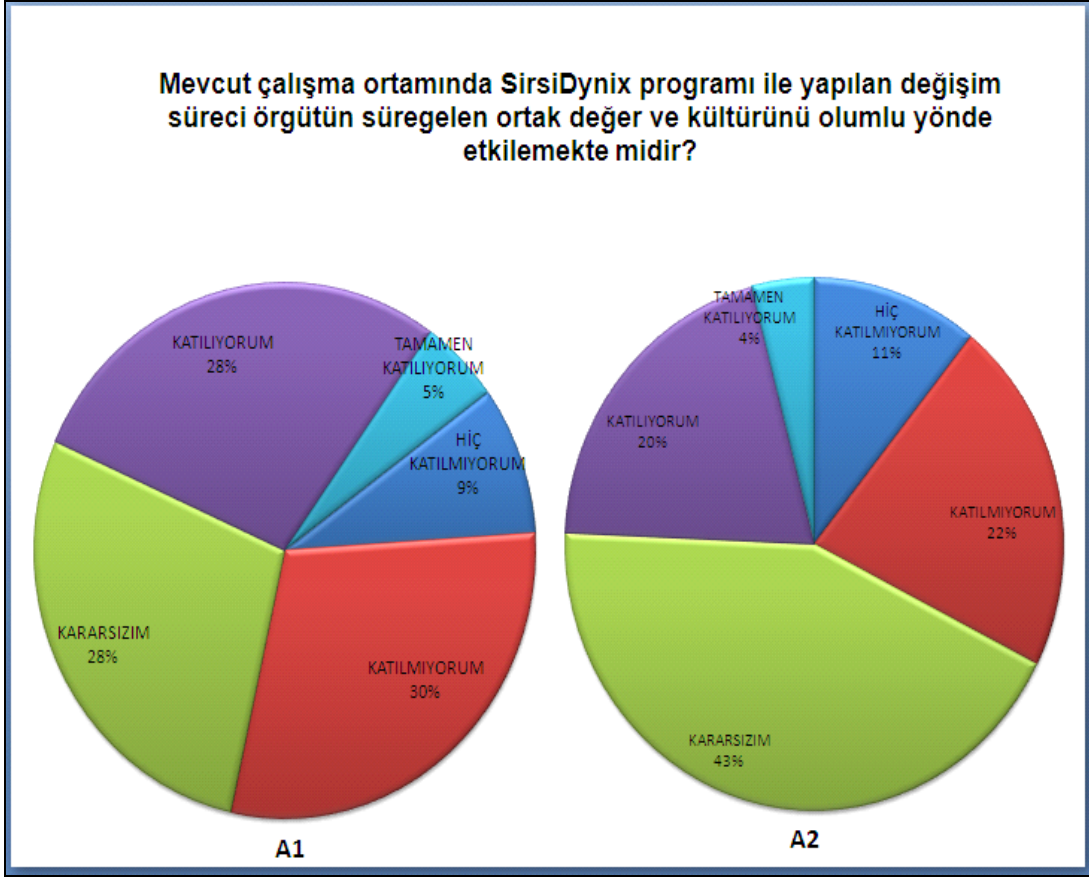


Yorum:

Bağlılığı olumlu yönde etkilediği havası bulunmaktadır. Büyük bir kısım kararsızlıktan olumluya geçmiştir.

Burada aldığı eğitim ve becerilerini birleştirmiştir. Kullanmış olduğu programın gelişmiş bir yazılım olması kolaylıklar getireceğini düşünülmektedir.

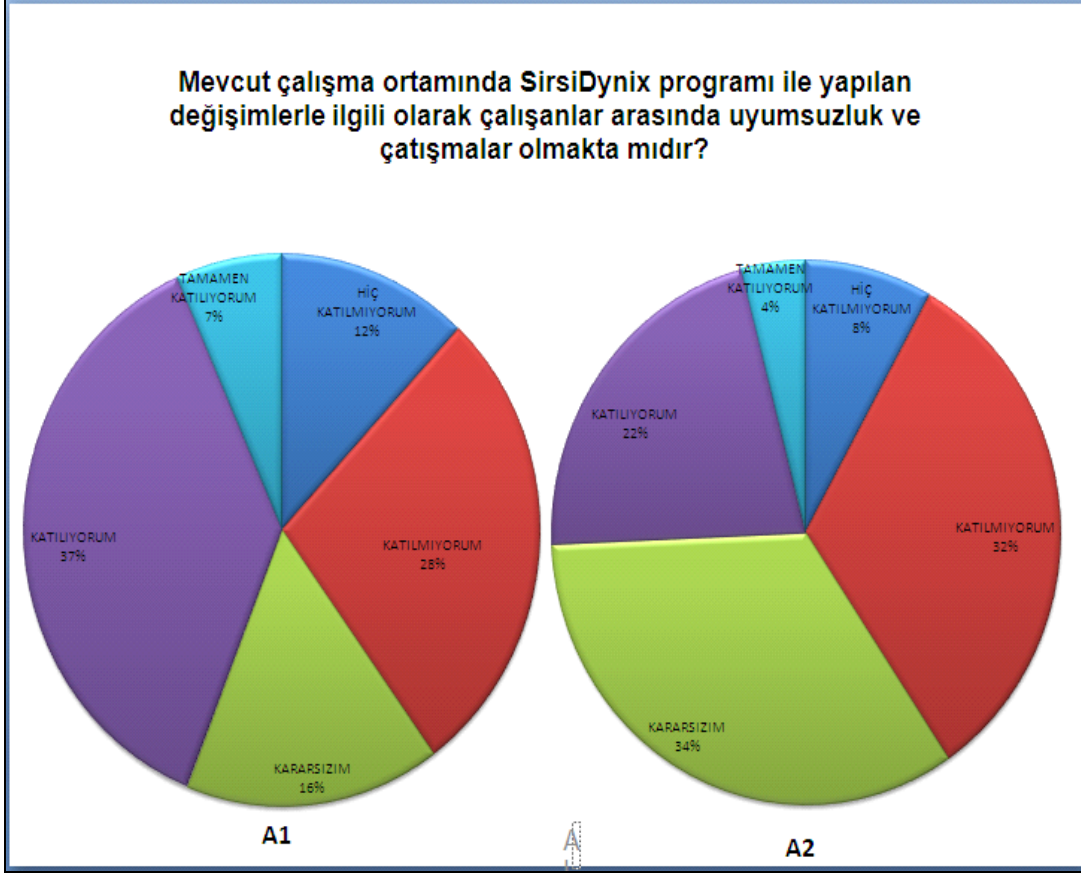
Şekil 4.16 Kurumda Ortak Değer ve Kültür Üzerine Etkisi



Yorum:

Yüzde 30'luk olumlu olan bu durum yüzde 22'e düşmüştür. Burada olumlu- olumsuz döndüğü ve hatta durağan olduğu insanların farklı bir programın tek bir kültür çerçevesinde çoğunluk kararsızlığa doğru gitmesine neden olmuştur.

Şekil 4.17 Değişim Sürecinin Çalışanların Üzerine Olumsuz Etkileri

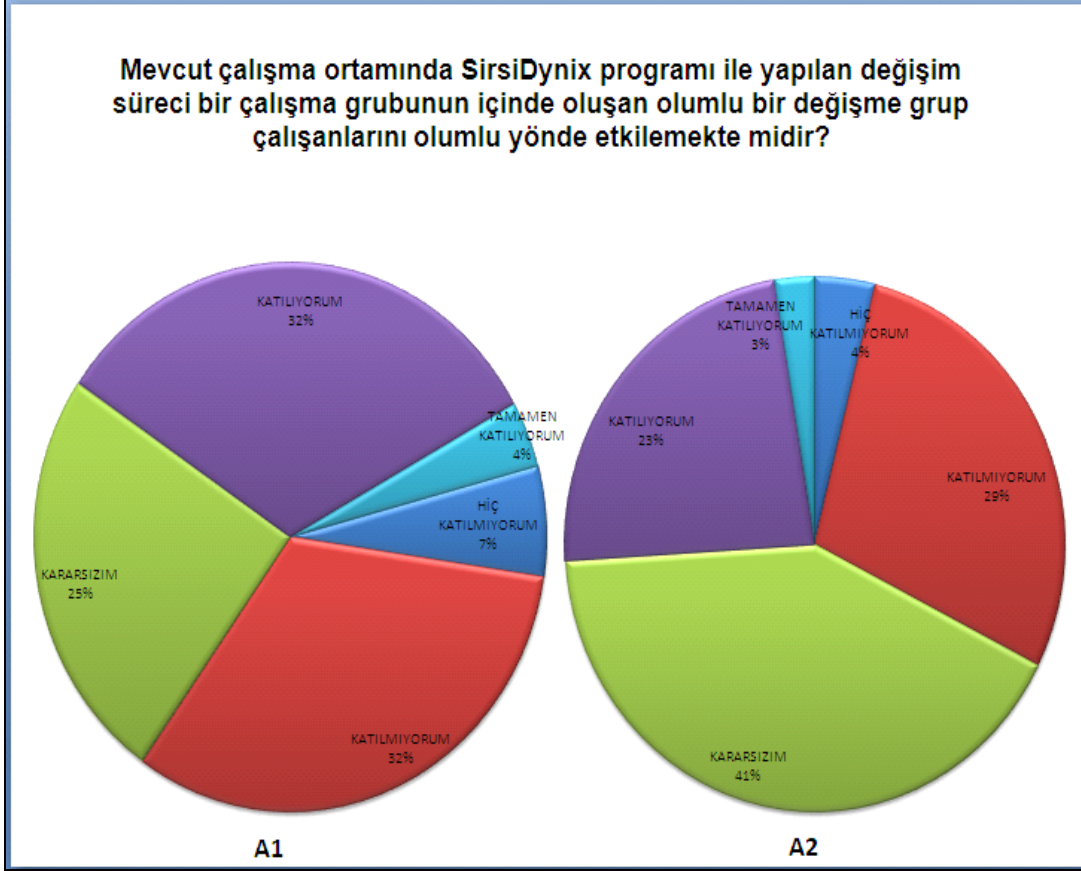


Yorum:

Soru 1 deki aynı özellikleri göstermektedir. Programı bilmeyen memur, kütüphaneciler tarafından bilgi paylaşılmasıyla iyi programa uyumluluğa doğru geçiş görülmektedir.

(Soru 1, Anket 1 deki katılıyorum, yüzde 37 >yüzde 19'a düşüyor. Bu da kişilerin programı öğrendikten sonra davranış ve tutumlarında olumlu yönde kayma olup, kararsızlık süreçte program öğrenildikçe, kolaylıklarını yaşadıkça kararsız daha sonrasında ise olumlu tutum ve davranışlara yöneltmiştir. Olumsuz tutum ve davranışların olumsuz olduğu kesin olarak düşünen yüzde 1'lik bir düşüş de mevcuttur.)

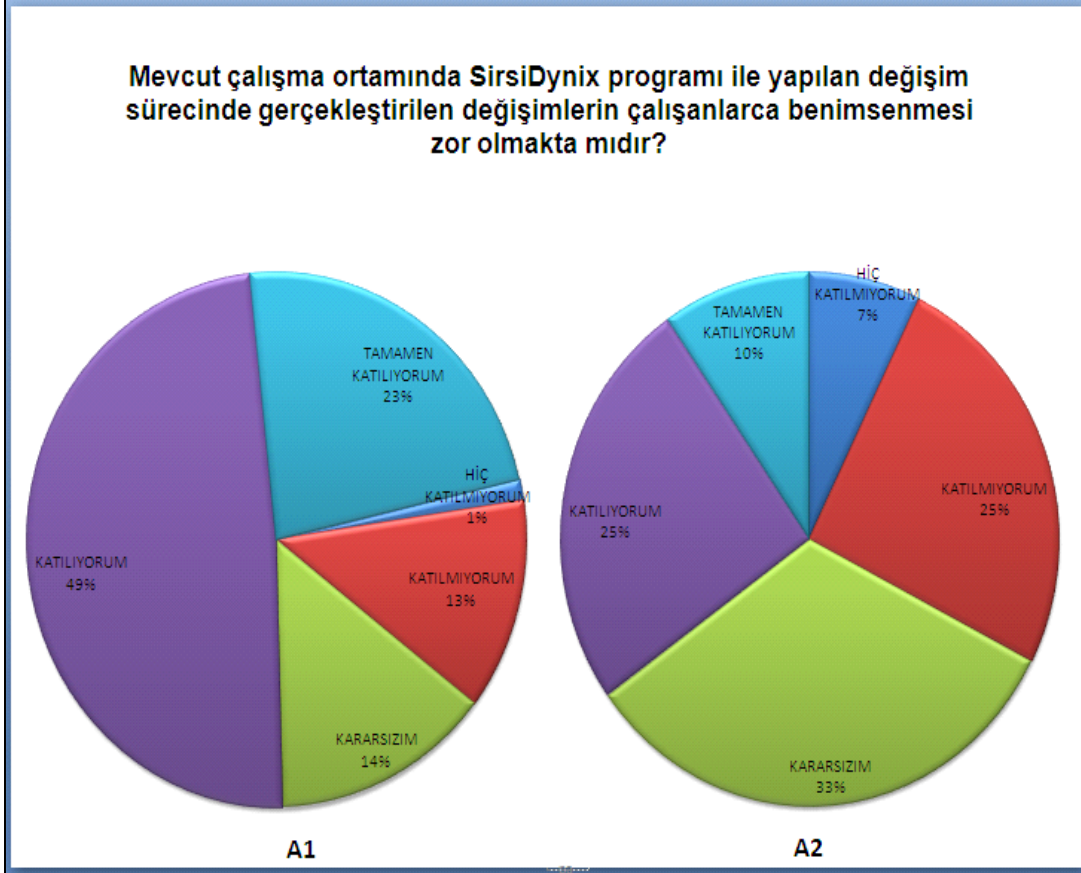
Şekil 4.18 Değişimin Olumlu Etkilerinin Çalışanlar Üzerine Etkileri



Yorum:

Olumluluktan bir kararsızlığa bir gidiş bulunmaktadır. Bu da beklentilere cevap verememesi (bilgilendirmenin olmaması, eğitimle desteklenmemesi) programın çok karmaşık olması kodların bilgilerin hangi alandan hangi alana geçileceğinin bilinmesi gibi bir zorlukla karşılaşmaktadır. (Bu da hiç kütüphane programı bilmeyen kişilerin bulunmamasıdır)

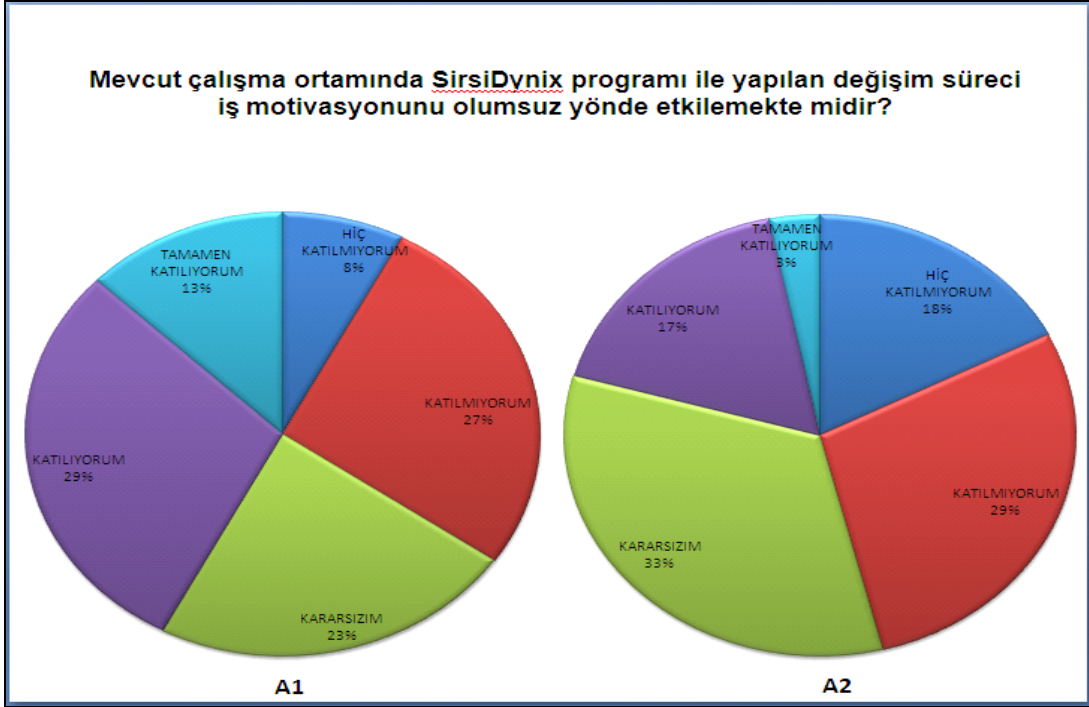
Şekil 4.19 Çalışanların Yapılan Değişime Karşı Tutumlarının Derecesi



Yorum:

Zorluk ve tepkiler ilk karşılaşmada zorluk ilk ankete göre aşılmıştır. Program öğrenildikçe olumluya doğru bir kayış yüzde 50'lik bir kısım zamanla beceri kazandıkça programı benimsenmesini sağlamıştır.

Şekil 4.20 Değişim Sürecinin İş Motivasyonuna Olumsuz Etkileri



Yorum:

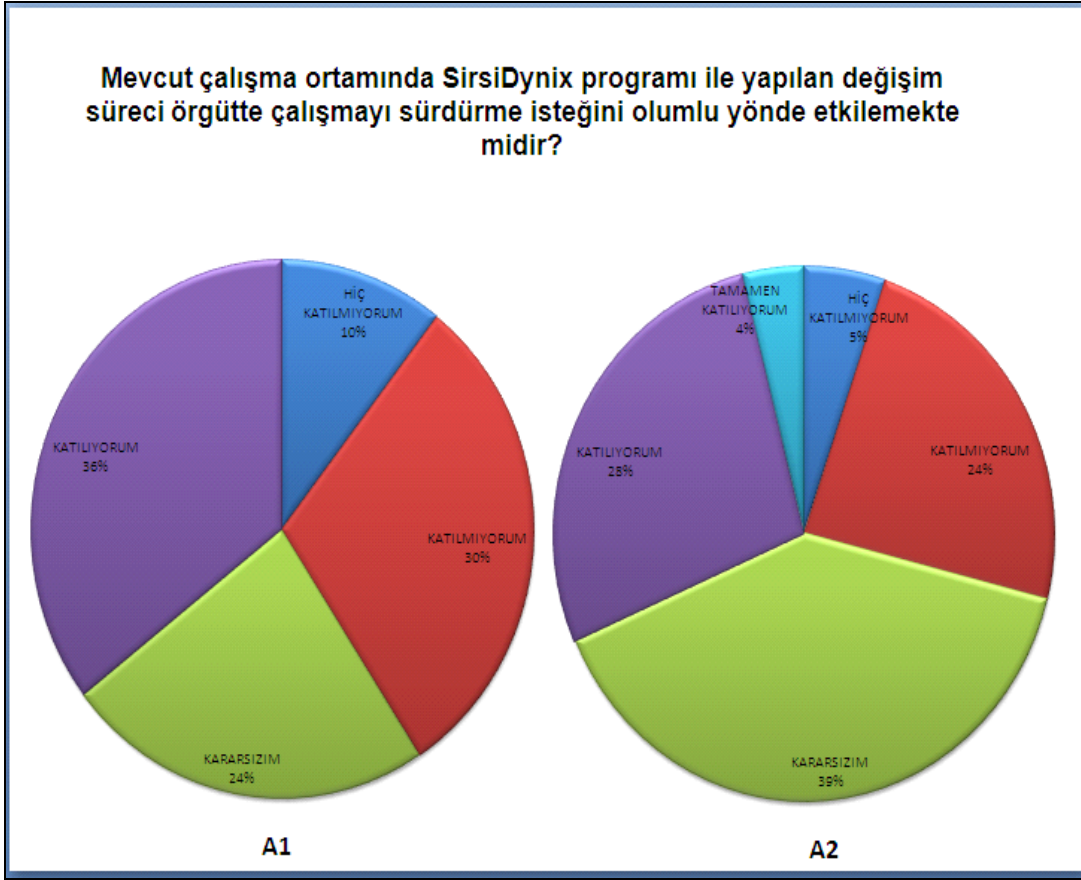
Motivasyonda ilk olarak yapılamayacağı, öğrenilemeyeceği ve alışkanlıklardan vazgeçilememesi bazı tepkilerle karşılaşılmasına neden olmuştur.

Öğrendikçe ve içine girdikçe daha bir motive olmaya başlıyor. Belli zaman sonrasında olumlu motive etmeye doğru geçmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel yaşamda bireylerin iştatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsemeleri ve iş yaşamlarında bunu uygulamayı başarması ise kuşkusuz motivasyonlarının eksiksiz olarak sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Şekil 4.21 Çalışanların Yapılan Değişimde; Çalışma İstekleri



Yorum:

Programla ilk karşılaştıklarındaki olumlu beklenti varken (programın çeşitliliği, zorluğu, özelliklerin istenen yönde olmaması, durağanlığa hatta belirsizliğe doğru kaymasına neden olmaktadır.

Kamuda olması; programın kendi içeriğiyle ilgili özelliklerinin olması kararsızlığa ciddi kayış olmasına bu da belirsizliğe doğru gitmesine neden olmaktadır.

Şekil 4.22 Değişim Sürecinde; Yönetimin Çalışanların Değişime Uyum Sağlamasındaki Etkisi



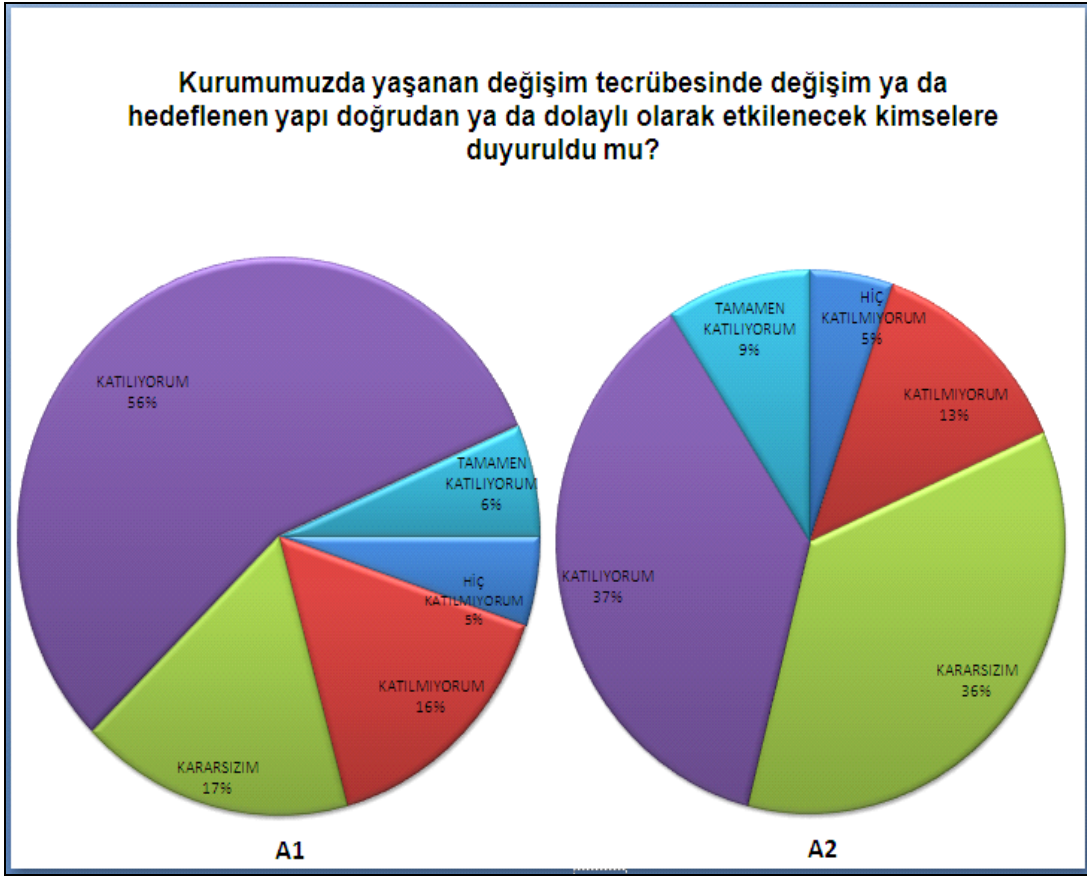
Yorum:

Olumsuzlukta büyük bir kısmı yönetimin çalışmalarını yeterli bulmamaktadır. Bu da programa bakış açılarını belirsizliğe itiyor.

Yönetim iyi bir iletişim sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Verilen eğitimin yetersizliği, sistematik olmayışı, otoritenin olmayışı (danışmanın-liderin) ve paylaşılan bilginin eksikliği değişim karşısında yönetimin pasif kaldığını görülmektedir.

Yönetim otoritenin hiyerarşik kullanımının paralel olarak; yetersizlik, negatif bir ortam, resmiyet, uzmanlaşmama, örgütsel vatandaşlık davranışı, vicdanlılık ve erdemlilik artmaktasına rağmen adaletlilik ve mutluluğun azaldığı görülmektedir. Bu da yönetime olan güvenin azalmasıyla uyum sürecini zorlaştırmaktadır.

Şekil 4.23 Değişimin Çalışanlara Duyurulması



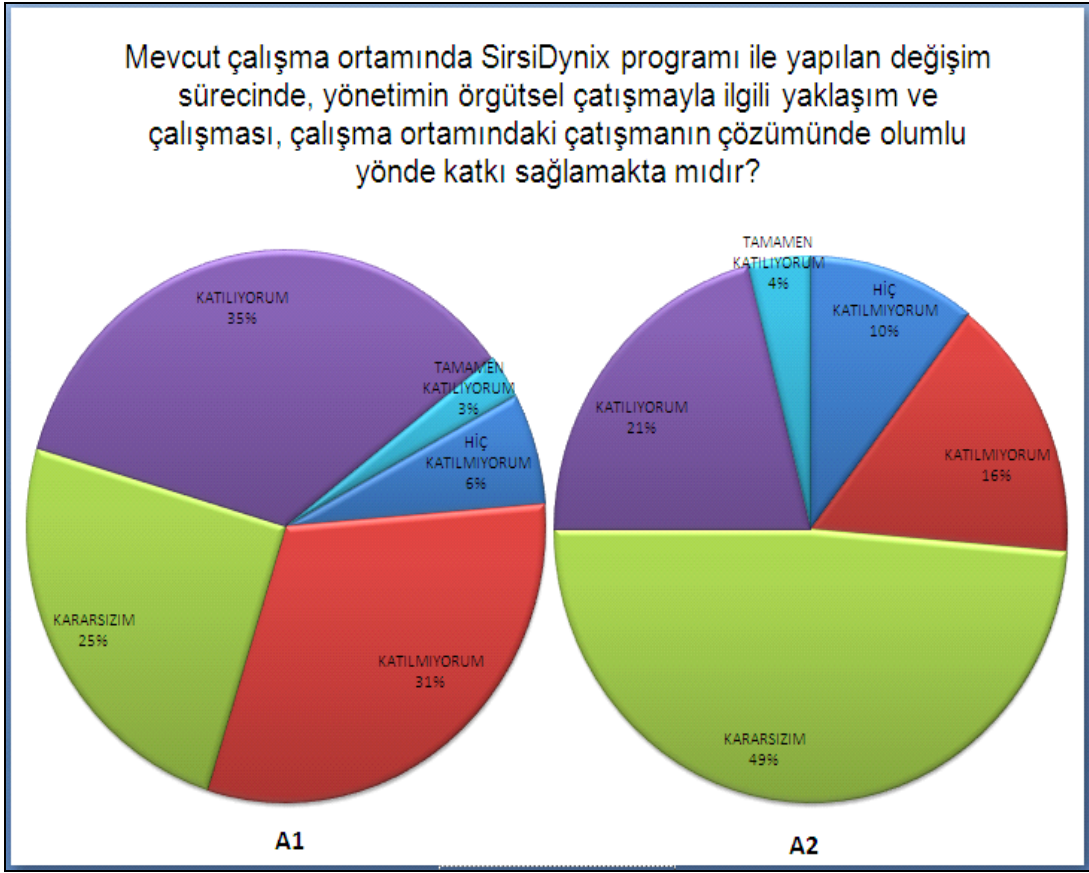
Yorum:

Programı değiştiriyoruz denilip program değiştirilmiştir. Fakat ihtiyaçlar, beklentiler sorulmadığı için sadece duyuru belli bir kesime yapılmış o kesimde diğer birim ve bölümlere duyuru yapmıştır.

Bu duyuruda ne alındığı ya da nasıl bir şeyle karşılaşacağının bilgisi mevcut değildir.

Değişimde, çalışanların fikirleri alınmamıştır. Yönetim karar vermiş ve uygulamıştır. Değişimde devamlılık görülmemektedir.

Şekil 4.24 Yönetimin Değişimle Birlikte Çıkan Çatışmaya Olumlu Katkısı



Yorum:

Büyük bir çoğunluk kararsızlığa ve belirsizliğe yönetimin bu takınmış olduğu ve hatta değişim sürecinde yönetimin olmayışı yeterli olmaması, değişim yönetimindeki başarısızlığı çalışanları belirsizliğe itmiştir. (Yönetim olmaması, dinlemiyor, görmüyor, sorulara cevap vermiyor) burada yönetim sadece izlemektedir. (Gözlemci)

Olumlu bir atmosferde çalışanlar ile resmiyet arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda adaletli bir ortamda çalışmadığına inanan kütüphane çalışanları kendilerini mutlu hissetmedikleri söylenebilir.

Şekil 4.25 Çalışanların, Yapılan Değişimdeki Yeterlilikleri



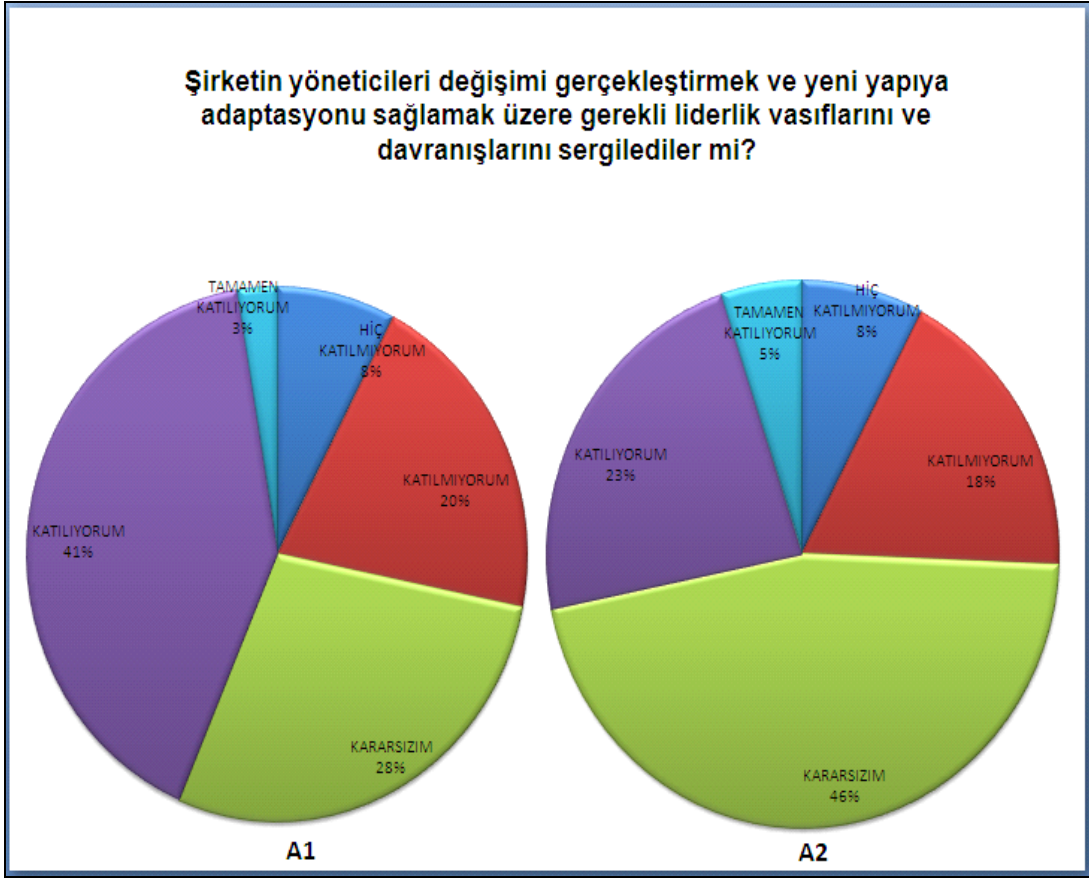
Yorum:

Aslında kişiler becerileri ile ilgili konularda yani kendileriyle ilgili olmadığı düşünmektedirler. Çok büyük bir değişiklik yaşanmış olup çok az olsa da küçük bir kesim kararsızdır.

Resmiyet ile uzmanlaşmama ve özgüvensizlik arasında olumlu bir ilişki varken adaletlilik ve mutluluk arasında olumsuz bir ilişkiden söz edilebilir. Kütüphanecilerin eğitim ve deneyimlerinin dikkate alınmaması idare hatta meslektaşlarıyla bile mesafe koyarak resmileştirme çabasına girebilirler. Böylece görev yaptıkları kütüphanelerde diğer meslektaşları arasında uzaklaşmasına hatta kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine neden olabilir.

Resmiyet ile yapılan işlerde zamanla mutsuzlaşma götürebilir. Çalışanlar gönüllük esasına dayalı çalışmalar yapan kişilere meslektaşları tarafından yardımcı olduğu söylenebilir.

Şekil 4.26 Kurum Yöneticilerinin Yapılan Değişimdeki Liderliği



Yorum:

Önce belirsizliğe doğru, osonra da olumsuzluğa doğru kayma bulunmaktadır. Yöneticiler değişimle ilgili beklentileri karşılayamamıştır.

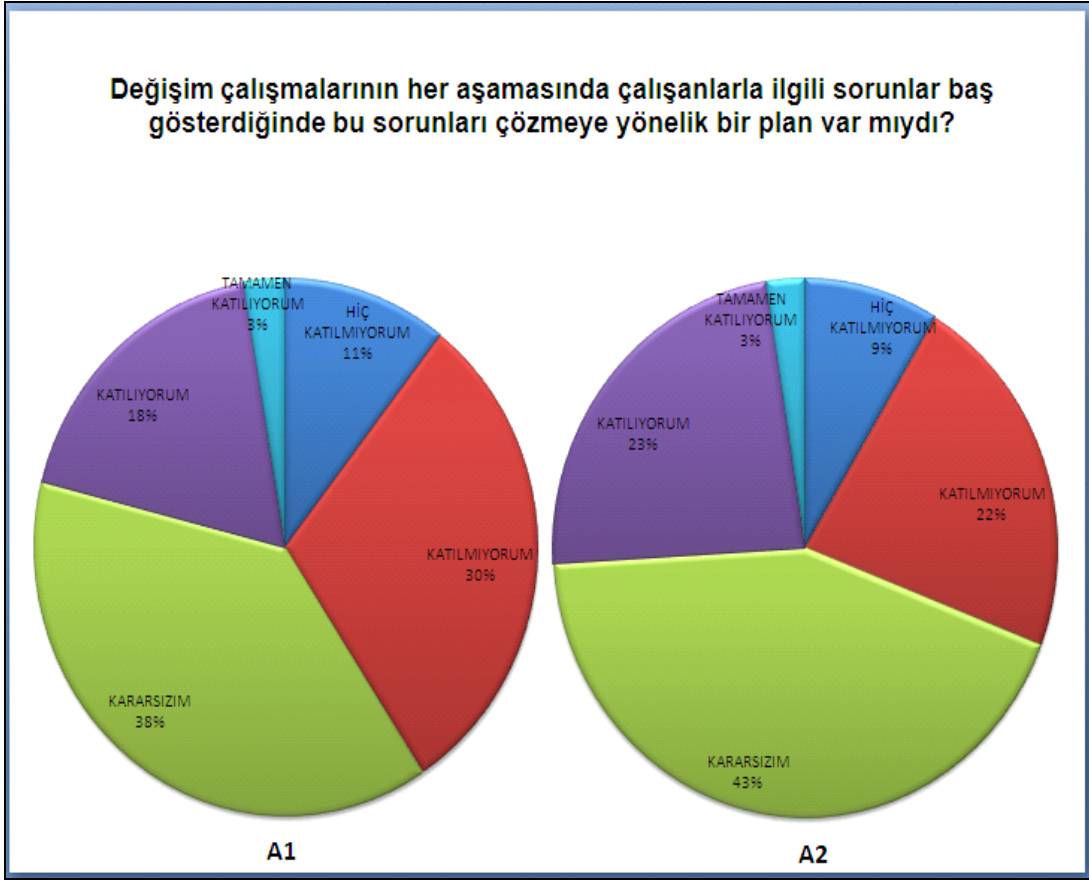
Şekil 4.27 Kurumun Geçmişte Değişimle İlgili Tecrübesi



Yorum:

Çok büyük bir değişim olmadığı için durağan bir özellik göstermektedir. Bu da çalışanların dışarıdan gelen (üniversite dışından gelen) katılmasıdır.

Şekil 4.28 Değişim Sürecinde Çalışanların Sorunlarını Dair Planın Varlığı

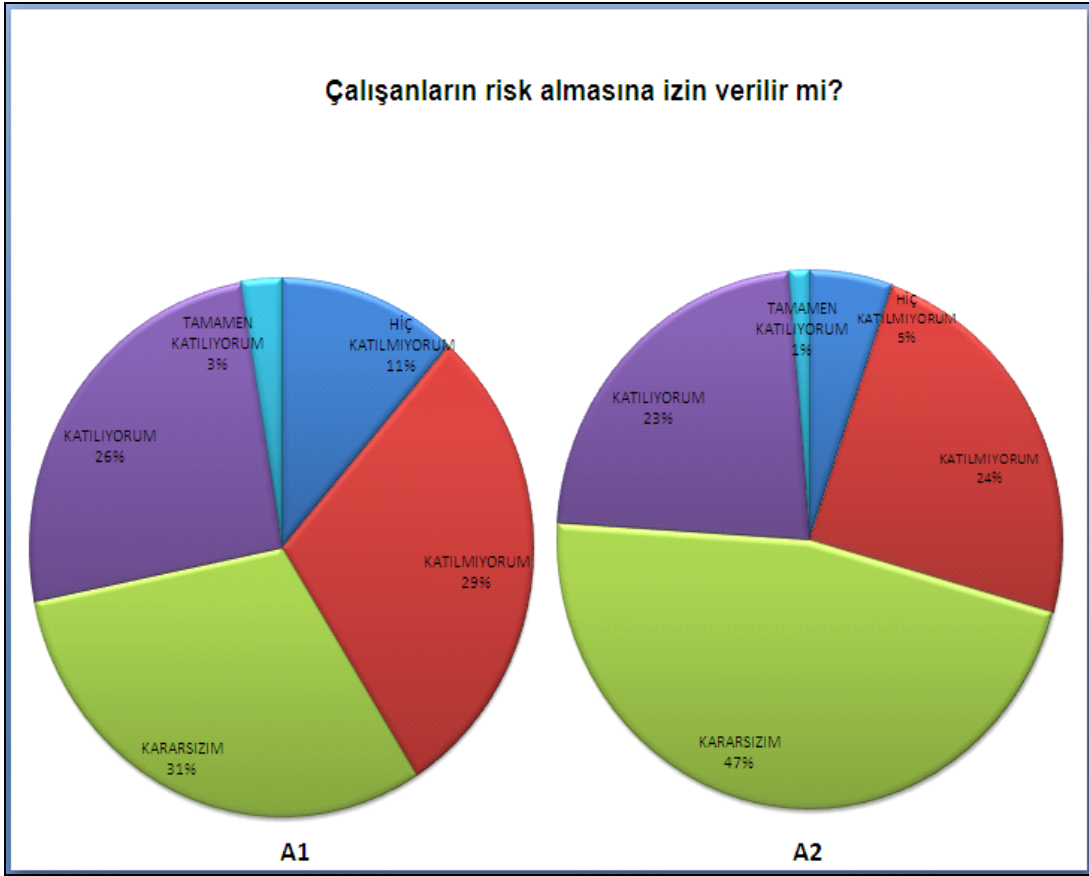


Yorum:

Olumsuz>kararsız> katılıyorum'a doğru bir gidişat bulunmaktadır. Az da olsa sorunlar baş gösteriyor. Bir plan var fakat süreç planlı bir yapıya doğru gitmektedir.

Sorunlarla başetme yolları aramada tam olarak bir plan bulunmamaktadır. Sorun çıktıkça, çözümünde belirli planlar ortaya çıkmaktadır. (Etki- Tepki)

Şekil 4.29 Kurumda Çalışanların Risklerin Giderilmesinde Teşvik Edilmesi

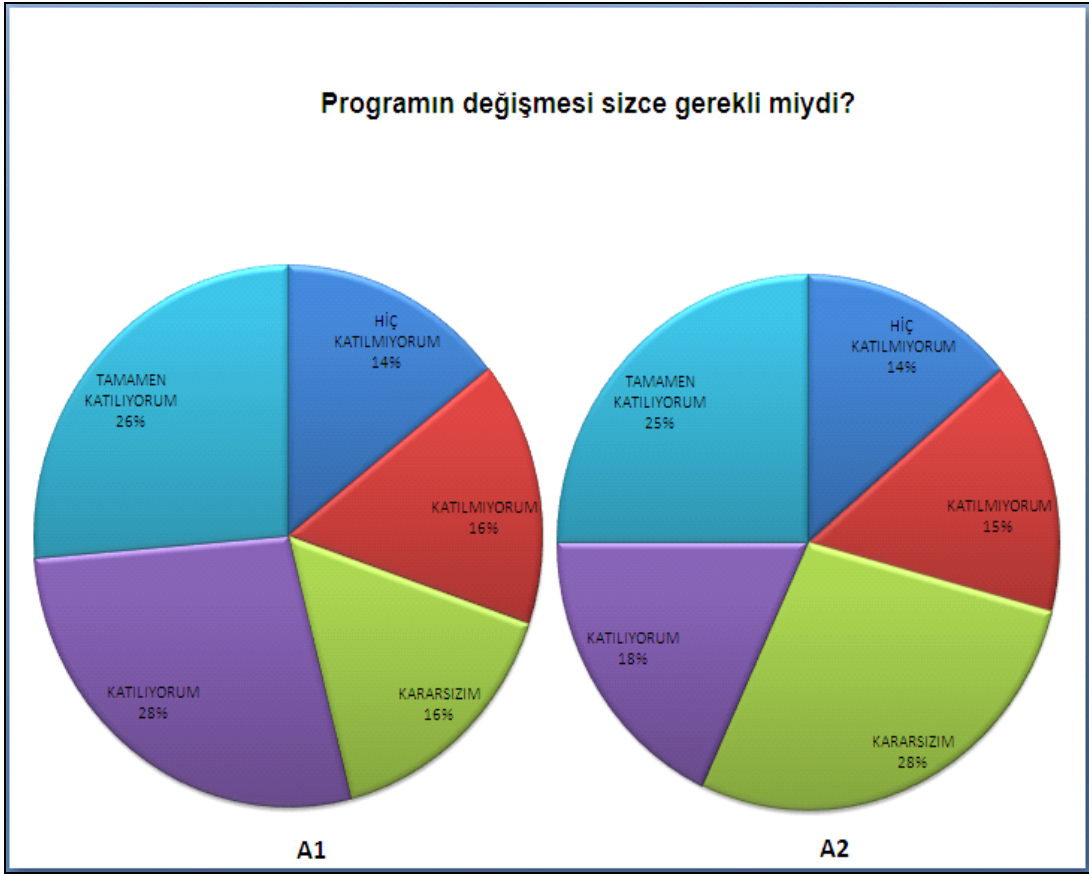


Yorum:

Olumlu kararsızlık söz konusudur. Katılmayan bir grup kararsıza doğru kaymıştır.

(Soru 15 Burada bir olumlu kararsızlık bulunmaktadır. Yönetim var olan sorunu tabana yaymak istemesi, siz çözümü yalnız başınıza halledin diyor. Yetkiyi çalışana veriyor fakat çalışan bunu nasıl kullanacağını bilmemektedir. Bu da programın özelliğinden kaynaklanmaktadır. Personelin tıkanıdığı temel noktadır.)

Şekil 4.30 Programın Değişiminin Gerekliliği



Yorum:

Programın değişmesi gerekiyordu. Fakat yeni program beklentileri karşılamıyor. Katılanların düşüncesi belirsizliğe düşmüştür. Bu da ihtiyaca cevap vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Şekil 4.31 Kurumda Performans Takip ve Ödüllendirme Sistemi

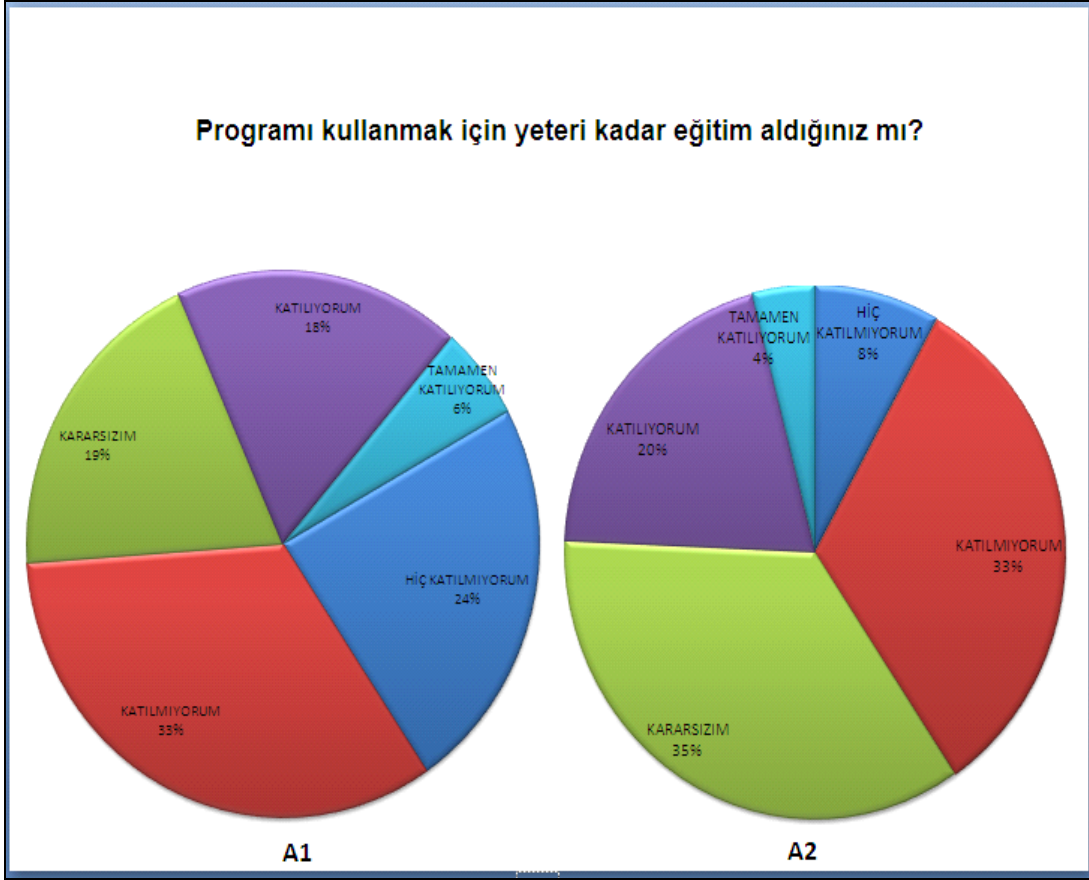


Yorum:

Yönetimin (vardı) değişmesiyle büyük bir kısım belirsizliğe düşmüştür.

Her yönetim kendi anlayışını, değer ve yargılarını getirmektedir. Bu da yönetime olan güvensizliğin ve belirsizliğin nedenini oluşturmaktadır.

Şekil 4.32 Programı Kullanmak İçin Gerekli Eğitimin Verilmesi

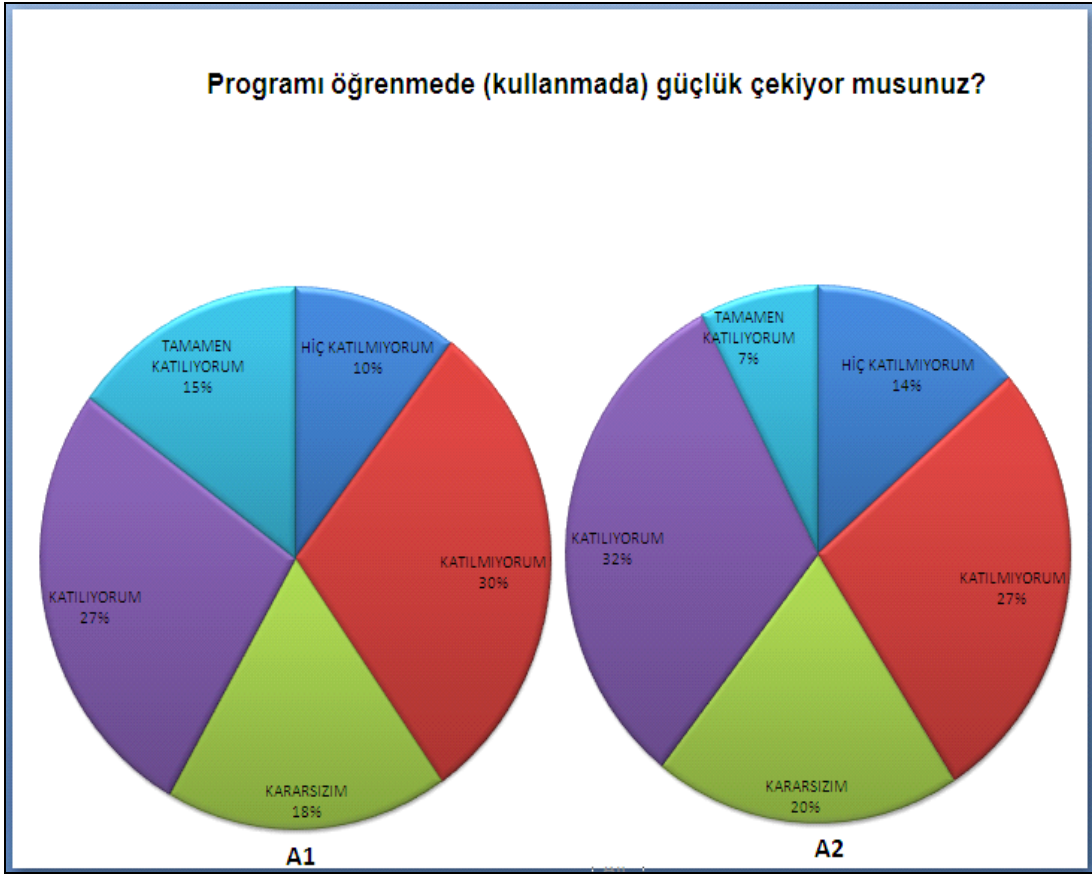


Yorum:

Eğitim arka arkaya verilen eğitimler yarıda bırakılması sonucu eksik kalmıştır.

İhtiyaçlara yönelik olarak eğitim ihtiyacı belirlenmeli, dönüşümlü olarak verilmeye devam edilmesi gerekmektedir.

Şekil 4.33 Programı Kullanmada Zorluk

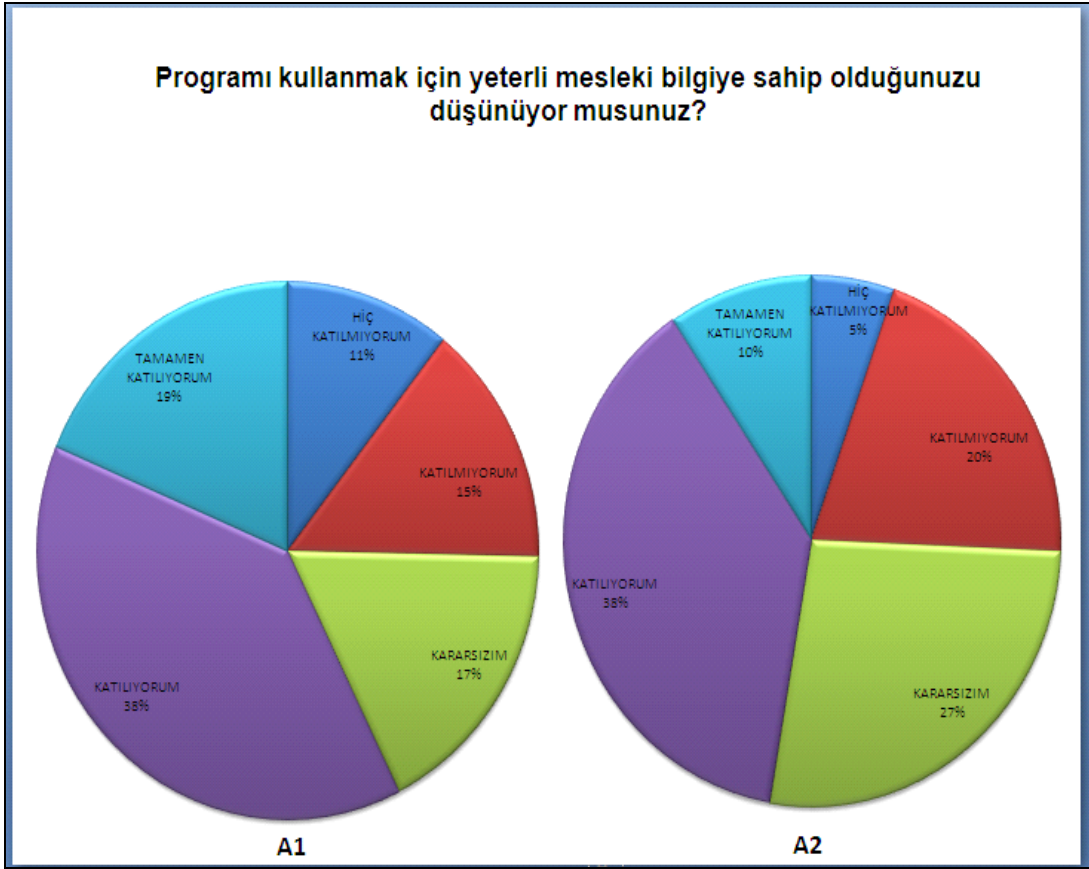


Yorum:

Program kullanıldıkça kolaylık artmıştır. Bu da olumluya çevirmiştir.

Yapılabileceği inancı var fakat programın kendi içindeki kodlama ve dinamikleri karşısında eksiklikler ortaya çıkmasıyla kendi içlerinde çözülemeye çalışmaktadır denilebilmektedir.

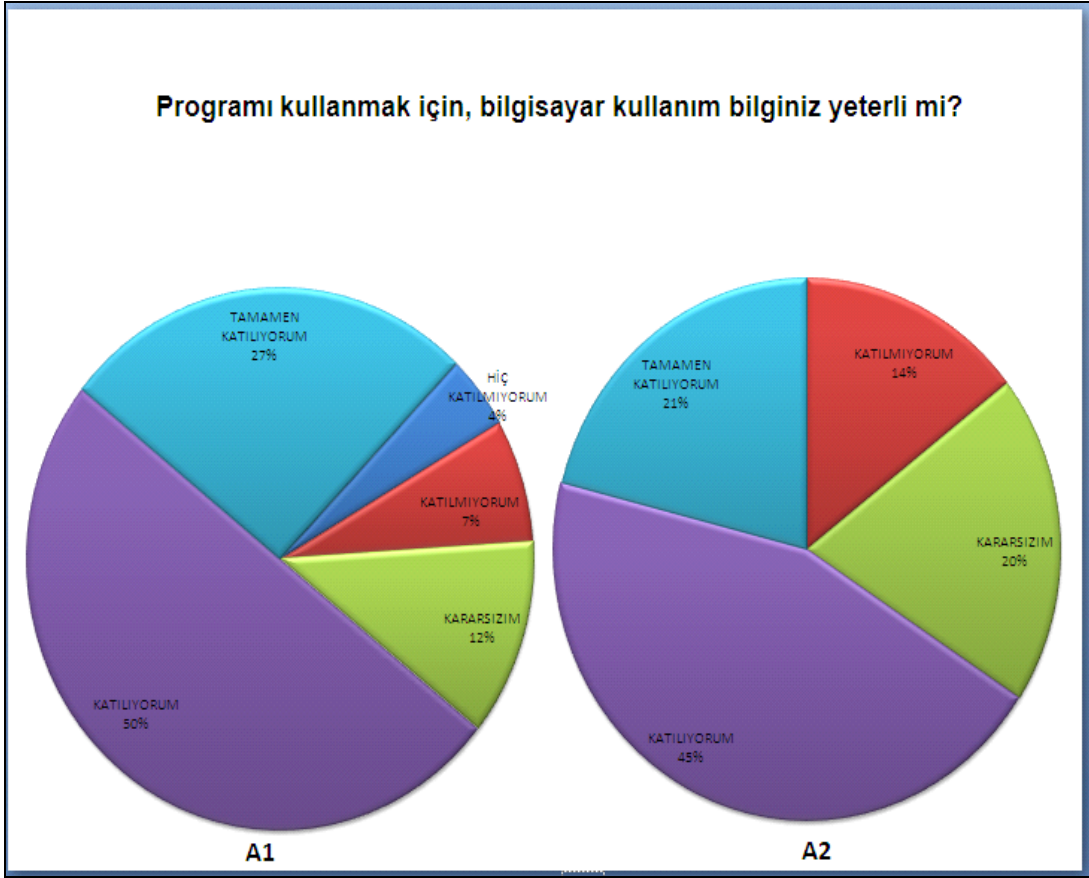
Şekil 4.34 Programı Kullanmak İçin Gerekli Mesleki Bilginin Yeterliliği



Yorum:

Kütüphaneciler dışında mesleki bilgiye sahip olmayan çalışanların programı kullanmada yaşadığı güçlük meslek dışından olanların programın öğrenilmesinde ve güçlüklerin aşılmasında belirsizliğe itmiştir.

Şekil 4.35 Çalışanların Bilgisayar Kullanım Yeterliliği

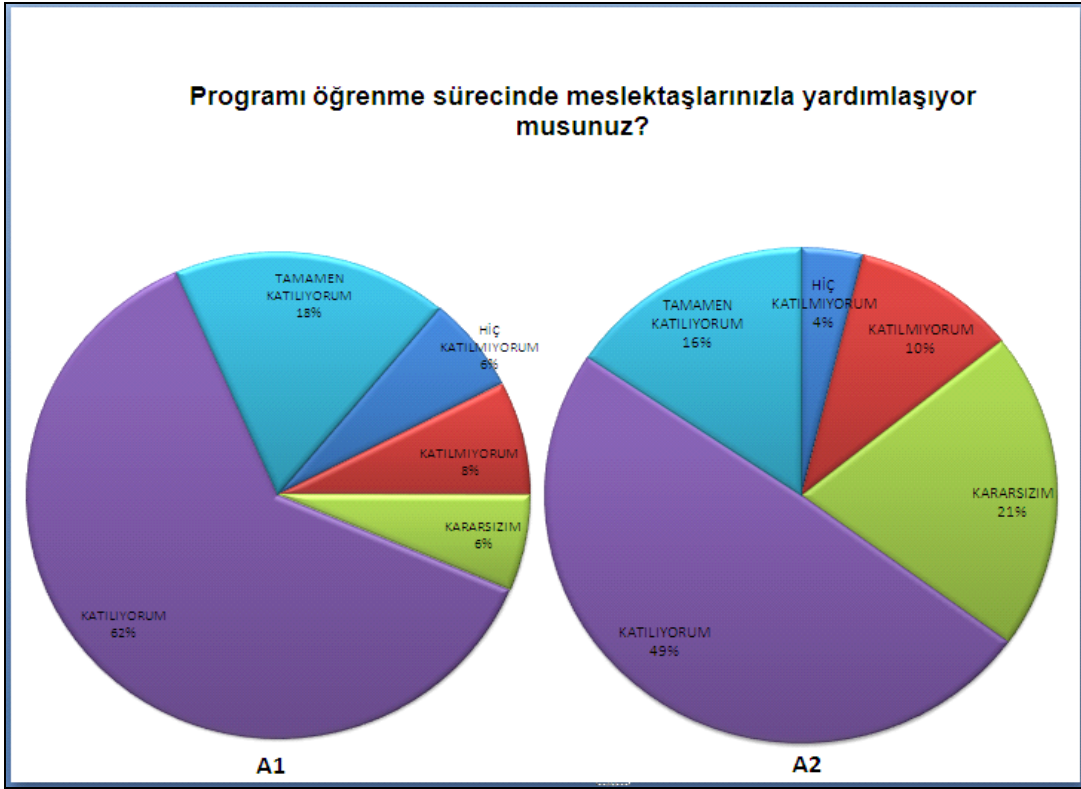


Yorum:

Programın içeriğinde çeşitli kararlar; karakterin bilgisayarda yazmanın uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Yazılımın özelliğinden dolayı çok karmaşık bir özelliğe sahiptir.

Çalışanlar var olan bilgisayar bilgisindeki yetersizliğini hissetmektedir. Bu yetersizliği gidemek için de ihtiyaçların belirlenmesi ve hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Şekil 4.36 Programı Öğrenme Sürecinde Personel Arasında Yardımlaşma

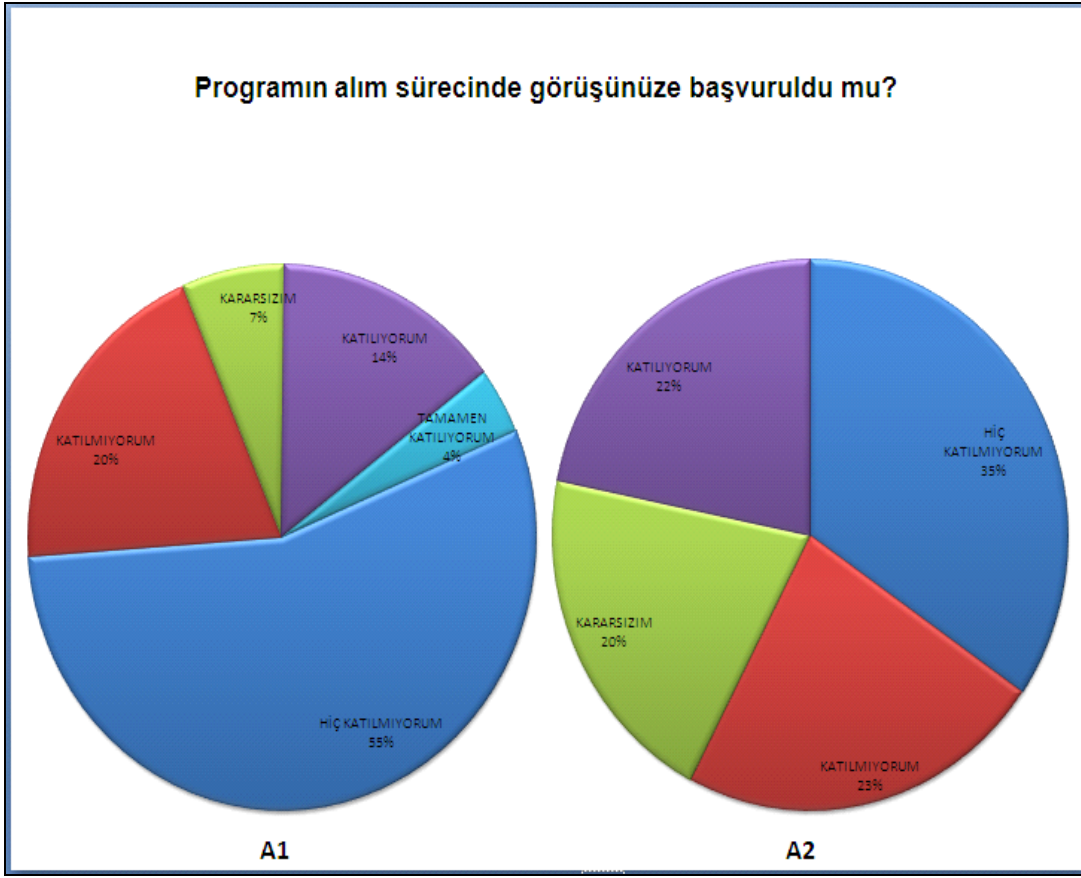


Yorum:

Yapılan işlemlerde sistemli bir prosedürün takip edilmesi kütüphanecilerin meslektaşlarına yardımcı olma duygularını artırmaktadır. İşin yapılmasında sadece bir yol kabul görür o da yönetim tarafından tek bir tip olması buda böyle bir düşünceye kapılan çalışanlar kütüphanede adaletli bir yönetimin olmadığını düşünebilmektedirler.

Böyle düşünen çalışanlar mutlu olma derecelerini de düşebilmesine neden olmaktadır. Yönetim tarafından paylaşılacak biginin yoksunluğu iş yapma sonucunda ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmış. Bu da çalışanı iş yapma konusunda çaresiz bırakmış ve kişiyi mutsuzlaştırmıştır.

Şekil 4.37 Programın Alım Sürecinde Personelden Görüş Alma

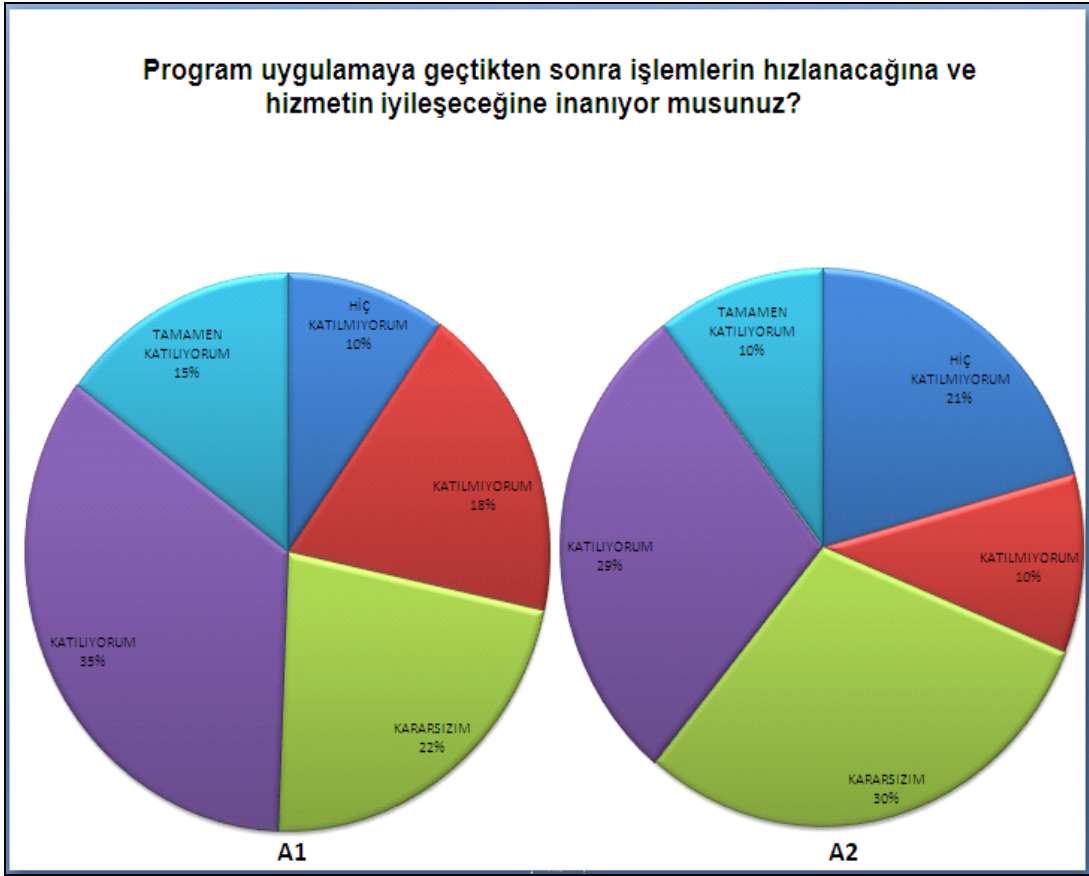


Yorum:

Bağlı üniversite (Bölüm ve Birimlerin) eğitim sırasında eğitime katılması, bilgisayarlar yüklenmesi ile haberdar edilmesi şeklinde gerçekleşmiştir.

Küçük bir grubun fikrinin alınması, daha sonra 5-20 kişi atamalarla yeni çalışanların gelmesi (eğitimin öncesi ve sonrasıdır) ile bu programdan bilgi sahibi olduğunu görmekteyiz.

Şekil 4.38 Programın; İşlemlerin Hızlanması ve İyileşmesi Üzerine Etkisi

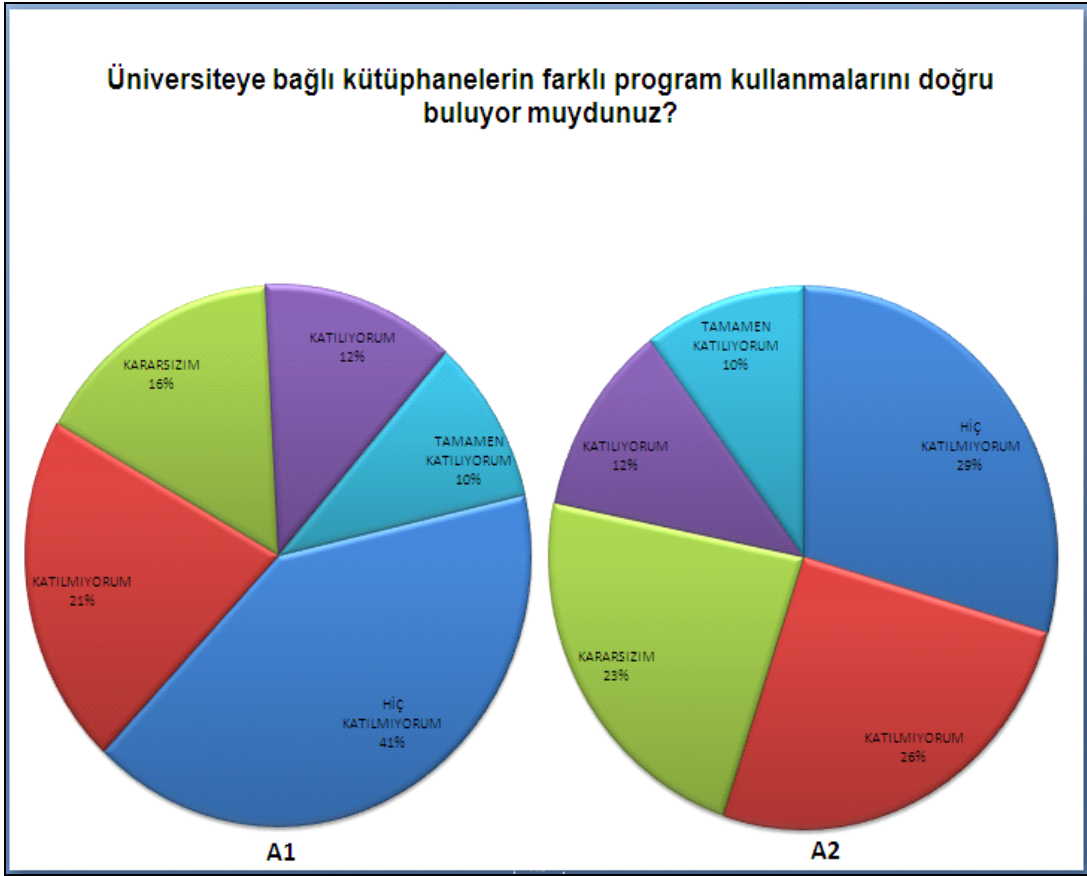


Yorum:

Programın işlevsel olmamasıdır. Beklentileri karşılamamıştır.

Çok fazla materyal var fakat bu özellikleri aktarım yapacak yapıya sahip değildir.

Şekil 4.39 Kütüphanelerin Farklı Program Kullanımı



Yorum:

Ortak bir paydaya kayış, bazı birim kütüphanelerinde eski programın kullanılmaya devam edilmesi o çalışanların tek bir program kullanmak istemektedirler.

(Birinci ankette farklı programların kullanılması doğru bulunmamıştır. Yapılan ikinci ankette değiştirilen programın istenilen verimi vermemesi dolayısıyla bir tepki olarak eski programlarında yeni programın yanında kullanılmaya devam edildiği görülmüştür.)

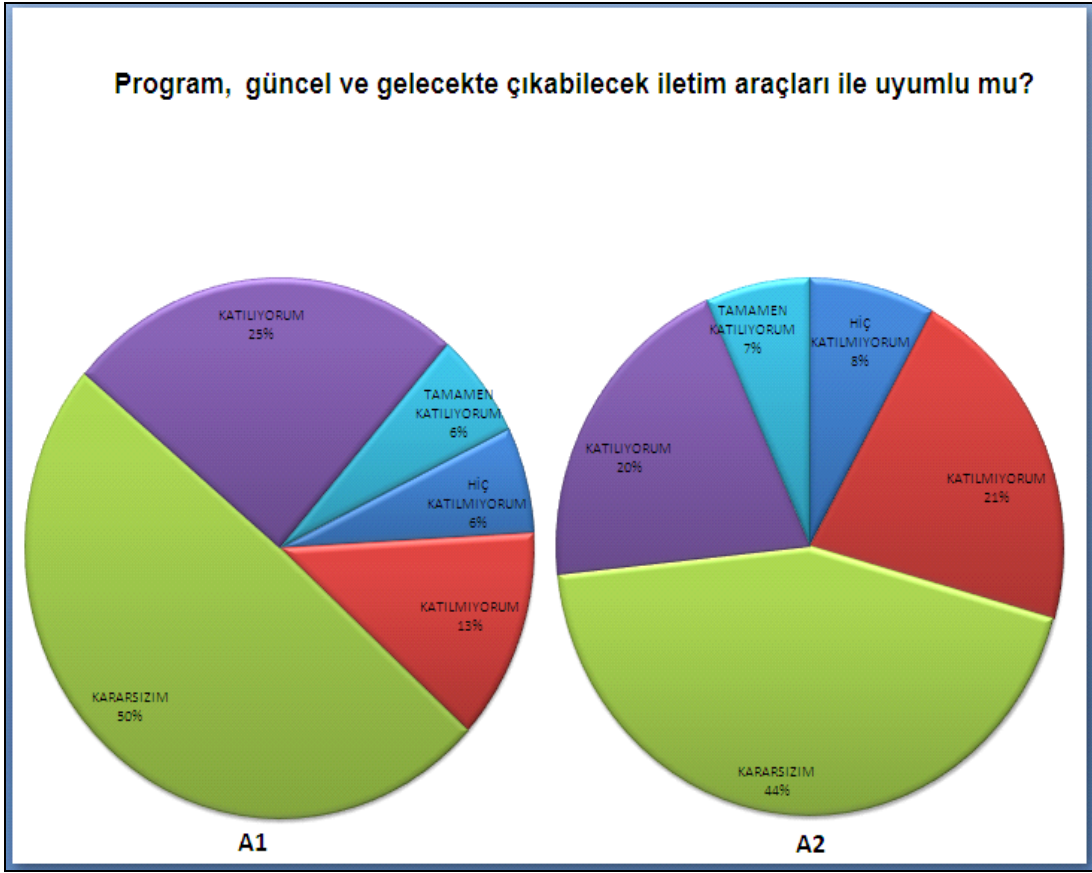
Şekil 4.40 Programın Var Olan İhtiyaçları Karşılama Oranı



Yorum:

Olumsuzluk ve belirsizlik söz konusudur.

Şekil 4.41 Programın Güncelliği ve Gelecekteki Teknolojiye Adaptasyonu



Yorum:

Programa bütün iletişim araçlarıyla uyumlu olduğu düşünülmemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Bu bölümde anket verileri analizlerinde ortaya çıkan tablolar çerçevesinde, kütüphanelerin çalışanları arasında yapılan bu karşılaştırmalarında bulgular ışığında istatistiksel açıdan anlamlı olan sonuçlar ele alındığında, aşağıdaki mantıksal yorumları çıkarmak mümkün olacaktır.

21. yüzyılın en belirgin özelliği olan değişim, iç ve dış dinamikleriyle beraber değerlendirilmelidir. Çünkü kar amacı güdmeyen kütüphanelerinde bu değişim karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Bu etkin bir program çerçevesinde ele alınıp bu model ile değişim yönetilmelidir.

Yapılan anket çalışmasında kütüphaneleri ve kütüphanecileri etkileyen faktörlerin başında bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin geldiği görülmektedir.

Bilgisayar ve bigi ağları, insanların iletişim kurma yollarını ve bilgiye erişme yöntemlerini temelden değiştirmiş olup dijital kütüphaneye olan ilginin artmasına neden olmuştur. Buna karşın kütüphanelerin, artan bilgiyi kontrol altına alabilmek, kullanıcılarına daha iyi bir hizmet verebilmek, işlemleri daha doğru ve hızla yapabilmek için teknolojiden yararlanma yoluna gitmeleri gerekli olmuştur.

İnternet aracılığı ile elektronik bilgi kaynaklarına erişimin son derece kolay hale gelmiş olması, bilgiye erişmede zaman ve mekan kısıtlamasının ortadan kalmış olması, derme oluşturma, kullanıcı tipi, eğitim ve yönetim açısından çok daha fazla etkili olması nedeniyle büyük değişimlerin olması şart olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikle değişimin takipçisi olmak veya yeni bir değişim sürecini başlatmak için, değişimin neden gerekli olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Orta ve uzun vadede nelerin değişime uğrayacağını öngörmek ve olası sonuçları analiz ederek, varolabilecek risklerin üstlenilmesi gerekmektedir.

Değişiklik ihtiyacını belirleme;

- a) Değişimin, kütüphane için önemini ve gereğini tüm çalışanlara açık ve net bir şekilde açıklayabilme
- b) Çalışanların; kurumda değişimi gerekli olan iç ve dış baskıları tanımlayabilme
- c) Değişime ihtiyaç duyulmasını sağlamak için; kütüphane çalışanlarının değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmelerinin sağlanması
- d) Eğitim alanında meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakından takip edebilme
- e) Kütüphane çalışanları; kurumun mevcut yapısı ve işleyişindeki yetersizliğini ortaya çıkaracak verileri elde edebilmek için çalışma ve incelemeler yapmalı
- f) Çalışanlar; mevcut yapıya ve işleyişe karşı, var olan sorunları tutum ve davranışlarıyla ortaya koyabilmeli
- g) Kurumun geleceğine ilişkin, inanılır ve kendi içinde bütünlüğe sahip bir vizyon geliştirebilme
- h) Kurum ve çalışanlar, kütüphanenin var olan yapısı ile ulaşılması istenen hedefleri karşılaştırılarak, çalışanların değişim yönünde tutum geliştirmelerini sağlayabilme
- i) Değişimin gerekliliğini, örgütteki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile birlikte ortaya koyabilme
- j) Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından aynı şekilde algılanmasının sağlanması
- k) Ortak değer ve kültür etrafında, değişimi gerçekleştirebilmek için, örgütteki bütün üyelerin etkili bir iletişim içinde bulunmaları
- l) Bütün örgüt üyelerinde, değişime gereksinim duygusunu oluşturabilme
- m) Örgüt üyelerinde değişime gereksinim duygusunun oluşup oluşmadığına ilişkin değerlendirmeler yapabilme

Değişimi Teşhis Etme;

- a) Kurumun değişime karşı hazır olma düzeyini değerlendirebilme
- b) Gerçekleştirilmek istenen değişimin amaçlarını açık, net bir şekilde tanımlayabilme
- c) Örgütün hangi boyutunda değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilme
- d) Örgütte ne tür bir değişimin gerekli olduğuna karar verebilme
- e) Değişimin, örgütte bulunan tüm çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerin neler olabileceğini değerlendirebilme
- f) Değişimin kurum üzerinde ne gibi etkileri oluşturacağını belirleyebilme
- g) Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini ne ölçüde karşılayacağını değerlendirebilme
- h) Değişime uygunluğu açısından örgütün kültürünü değerlendirebilme
- i) Değişim modelini, kurumun vizyonuna, kültürüne, kapasitesine uygunluğu açısından değerlendirebilme
- j) Gerçekleştirilecek değişimin; kullanıcıların beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda olmasını sağlayabilme
- k) Gerçekleştirilmek istenilen değişimin ortaya çıkaracağı değerler ile değişimden etkilenen örgüt üyelerinin değerlerinin uyum içinde olmasını sağlayabilme
- l) Önerilen değişimin değerini, maliyetini belirleyebilme
- m) Örgüt üyelerinde değişime bağlılık duyguları oluşturabilme
- n) Değişim süreci için gerekli olan yeni bilgi, beceri ve tutumları belirleyebilme
- o) Değişime engel oluşturan ve değişimi kolaylaştıran etkenleri belirleyebilme
- p) Değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme

Değişimi Planlayabilme;

- a. Değişim için gerçekleştirilecek eylem ve işlemleri ayrıntılı olarak belirleyebilme
- b. Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme
- c. Örgütte gerçekleştirilmesi istenen değişim için öncelikleri ve stratejileri belirleyerek bir plan hazırlayabilme
- d. Değişime geçişin ne zaman, nereden ve nasıl başlanılacağını belirleyebilme
- e. Değişim için gerekli olan insan ve maddi kaynakları hazırlayabilme
- f. Örgüt üyelerinin, değişim sürecinde gelişimlerini sağlamak için gerekli olan koşulları belirleyebilme
- g. Değişim vizyonunu örgütün bütün kademelerine başarıyla ileterek, paylaşılan bir vizyon haline getirme
- h. Örgüt üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli veya değişim projesi geliştirebilme
- i. Örgüt üyelerinin değişim planlaması ve uygulanması sürecinde etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme
- j. Değişime destek olacak kaynakları nerede, ne zaman ve nasıl kullanacağını planlayabilme

Değişimi Uygulayabilme;

- a) Değişimi, plana uygun olarak başlatabilme
- b) Gerçekleştirilecek değişimin içeriğini, işleyişini değişimden etkilenen örgüt üyelerine etkili bir biçimde iletebilme
- c) Değişim için örgüt üyelerinin desteğini alabilme
- d) Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan örgütteki değişim süreci için destek sağlayabilme

- e) Değişim süreci için değişim uzmanından ve ilgili gruplardan destek alabilme
- f) Değişim gerektirdiği örgüt kültürünü oluşturabilme
- g) Örgütteki değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme
- h) Değişim sürecinde güçlükleri aşmaları için örgüt üyeleriyle sürekli iletişim halinde olabilme
- i) Örgüt üyeleri arasında değişim sürecine destek oluşturacak geniş bir koalisyon oluşturabilme
- j) Değişimin ilk aşamalarında çarpıcı ve küçük ölçekli, sembolik değişiklikler yapabilme
- k) Değişim sürecinde kendini iş görenlerin yerine koyarak süreci onların açısından değerlendirebilme
- l) Değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerini 'motive' edebilme
- m) Kurumdaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket edebilmesini sağlayabilme
- n) Değişim süreci kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapabilme
- o) Değişim sürecinde yer alan işgörenlerin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirebilme
- p) Değişim sürecinde yanlış yorumlara neden olacak söylemler ve eylemlerden kaçınabilme
- q) Örgüt üyelerinin yeni bilgileri ve davranışları kazanmaları için örnek davranışlar sergileyebilme
- r) Değişim sürecinde, örgüt üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme

- s) Değişim sürecinde örgüt üyeleri arasında ortaya çıkacak çatışmaları, etkili bir biçimde çözebilme
- t) Değişimden etkilenen insanlara, iş güvenliğinin güvence altında olduğunu hissettirebilme
- u) Değişim çabalarını yönlendirebilecek güçlü bir rehberlik takımı oluşturabilme
- v) Olağan toplantıları, seminerleri ve konferansları heyecan verici değişim tartışmaları haline getirebilme
- w) Geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri destekleyebilme
- x) Değişim gerektirdiği yeni davranış ve becerilerin geliştirilmesi için çeşitli pekiştirme ödülleri kullanabilme
- y) Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutabilme

Değişimi Değerlendirebilme;

- a) Değişimin, örgütün çevresi ve kullanıcılar üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme
- b) Değişimi örgütün sistemi, çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme
- c) Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme
- d) Değişimin ne ölçüde başarılı ve başarısız olduğu konusunda değerlendirmeler yapabilme
- e) Değişimin nasıl başladığı ve sonuçlandığı hakkında yöneticilerin, çalışanların görüşlerini değerlendirebilme
- f) Değişimin nasıl başladığı ve sonuçlandığı hakkında kullanıcı düşüncesini değerlendirebilme

Sonuç olarak;

H1: İç motivasyonu yüksek olan çalışanlar, örgütsel değişime kolay uyum sağlarlar.

İç motivasyon ile örgütsel değişime uyum sağlama arasında olumlu bir ilişki vardır.

Küreselleşme sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgüt çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.

H2: Yönetim birimine uzak çalışanlar, yönetim birimine yakın çalışanlara oranla, örgütsel değişime daha zor uyarlar.

Yönetim birimine uzak olma ile örgütsel değişime uyum arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Örgüte bağlılık ile değişime uyum arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgüte bağlılık ile değişime uyum arasında olumlu bir ilişki vardır.

Değişim, çalışanlar bağlı buldukları örgüte kendilerini ait hissettiklerinde yapılan değişime daha çabuk adapte olmaktadırlar.

H4: Etkin iletişim ile örgütsel değişime uyum arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkin iletişim ile örgütsel değişime uyum arasında olumlu bir ilişki vardır.

İletişim kaynakları ne kadar iyi kullanılırsa değişim o kadar kolay olacaktır. Bu nedenle bilgilendirme en üst düzeyde ve tüm çalışanlara aynı oranda verilmelidir.

H5: Risk alma ile örgütsel değişime uyum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Risk alma ile örgütsel değişime uyum arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Günümüzde; örgütlerde yapılan değişimler tepki ile karşılanmaktadır. Değişim araçlarına uyum, bilgilerin güncellenmesi yada tümünden değişmesi, personelin sosyo-demografik

özellikleri ve iş bilgilerindeki uzmanlık derecesi yapılan değişimde risk alma ile değişime uyumunu olumsuz etkilemektedir.

H6: Ödül sistemi ile, örgütsel değişime uyum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ödül sistemi ile örgütsel değişime uyum arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kamuda ödüllendirme sistemi çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmış olup, yapılan değişime pozitif cevap vermişlerdir.

5.2. ÖNERİLER

İşgörenlerin değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında daha çok uygulama sürecinde görev aldıkları tespit edilmiştir. Alt düzey görevlilerin değişim ile ilgili karar alma aşamasında da sürece dahil edilmeleri, değişimin uygulama sürecini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.

Değişime karşı gösterilen direnmenin nedenlerinin en önemlilerinden bir tanesini, işgörenlerin yeterli bilgiye sahip olmamaları oluşturmaktadır. Değişimin nedenleri ve sağlayacağı faydaları konusunda işgörenlerin önceden bilgilendirilmeler sürece katkı sağlayacaktır.

Örgüt için uygulanacak değişim ile ilgili stratejik bir planın olmayışı, olumsuz sonuç yaratma olasılığı yaratmaktadır. Önceden oluşturulacak stratejik bir planın varlığı değişimi etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Bu süreçte yönetimin de değişim karşısında hazırlıklı ve donanımlı olması, değişime ivme kazandırılmasında en önemli faktördür.

Değişim yapıldıktan sonra değişime adaptasyon ve sorunların çözümü karşısında zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlara uyum süreci için süre tanınmalıdır. Eğer uyum süreci tanınmazsa uyumsuzluk, yabancılaşma ve bunun gibi sorunlar başlar ve kurumda dengenin bozulmasına neden olabilmektedir.

Yapılan değişim karşısında direnme ve ortaya çıkan eksiklik ve olumsuzluklar karşısında küçük bir örneklem üzerinde tespit edilebilirse, daha büyük olumsuzluklar çıkmadan tespit edilerek çözülebilmek olanağını sağlayacaktır.

İ.Ü. Kütüphanelerinde yapılan değişimleri zorunlu kılan sebepleri teknolojik değişimler ve örgütün çalışma yöntem ve süreçlerindeki değişimler oluşturmaktadır.

Örgütsel değişim bir iç etkileşim sürecidir. Bu süreç, örgüt yapısı, teknoloji, çalışanlar açısından işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yöneliktir. Örgütsel değişim bu fonksiyonları aracılığıyla örgütlerin bütününde performans düzeylerinin ve kaliteli hizmet verilmesinde etkili bir araçtır. Başarılı değişimlerin ancak, planlı bir değişimle gerçekleştirilebileceği benimsenmeli, tepe yönetiminin kendini örgütsel sorunların bir parçası olarak görmesi ve bunların çözümlenmesinde etkin görev alması sağlanmalıdır.

Örgüt için uygulanacak değişimin doğru seçilmesi gerekir. Statejik bir planın olmayışı, olumsuz sonuç yaratma olasılığı çok daha fazladır. Bu nedenle önceden oluşturulacak stratejik bir planın varlığı değişimi etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle değişime karşı oluşacak direnci ve olumsuz tutumları önleyen tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu süreçte yönetimde değişim karşısında hazırlıklı ve donanımlı olmaları, değişime ivme kazandırılmasında en önemli faktördür.

Burada yapılan çalışma örgütün yapsında, neden olduğu sorunların ve bunların değişiminden oluşmaktadır. Değişimi etkileyen unsurların çok iyi anlaşılması ve analiz edilmesi gerektirmektedir. Teknolojik değişimin yapılabilmesi için hepsini tek bir yerde iyice özümledikten sonra pilot bölgede uygulanmalıdır.

Değişikliğe direnci azaltacak en etkili yöntemlerden birisi bilgi vermektir. Değişikliklere girişilmeden önce personel konu hakkında bilgi sahibi edilir ve aydınlatılırsa, tepki en aza indirilmiş olur ve değişim daha kısa zamanda uyum sağlanabilir. Kütüphane yönetimi bunu dikkate almaz ve personeli değişikliğe hazırlamazsa çalışanların teknolojik değişikliğe olan tepkisi daha şiddetli olur.

En önemlisi de değişim yapıldıktan sonra değişime adaptasyon ve sorunlar karşısında gösterilen çabalar için zamana ihtiyaç duyulmasıdır. Çalışanlara uyum süreci mutlaka tanınmalıdır. Eğer uyum süreci tanınmazsa uyumsuzluk, yabancılaşma vb.sorunlar başlar

ve diğ er gruptaki ç alış anların içindeki buldukları durum ve ç evreyi de etkileyerek dengenin bozulmasına neden olabilmektedir.

Her türlü değ iş im yeni durumu ö ğ renmek için ek ç aba gerektirmektedir. Bu da ç alış anlara bırakılmamalıdır. Her türlü hizmet iç i eę itim ve iletiş im kaynaklarıyla ç eşitli olanaklar yaratılmalıdır.

Yapılan değ iş im karş ısında direnme ve ortaya ç ıkan eksiklik ve olumsuzluklar karş ısında küçük bir ö rneklem üzerinde tespit edilebilirse, daha büyük olumsuzluklar ç ıkmadan tespit edilerek ç ö züleb ilme olanağ ını sağ layacaktır.

Değ iş im hakkında en az bilgilendirilen personel grubunu hizmetliler oluş turmaktadır. Personelin motivasyonu ve verimliliğ i ağ ısından tüm personelin aynı oranda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Değ iş im sürecinde yönetimin personeli ile sürekli iletişimde bulunması değ iş imin ö rgütün her kademesinde kabullenilmesini sağ layacaktır. Değ iş im sürecinde ortaya ç ıkabilecek yanlış anlaş ılmaların önlenmesi için sürekli geribildirim kullanılması değ iş imin başarı ş ansını daha da artacaktır.

Teknolojik değ iş ime direnç , insanın olduğ u her yerde vardır. Ç ünkü iş gö renler eski ç alış ma alış kanlıklarını kaybetmek istemeyecek ve değ iş ime karş ı direnç göstereceklerdir. Yö netim, iş gö renlere değ iş imin neden gerekli olduğ unu, neye yaracağ ını iyice anlatmalı ve onları değ iş ime katarak önem sendiklerini hissettirmelidir. Teknolojik değ iş imle istenen ihtiyaç lar doğ rultusunda ele alınacak olursa değ iş im sonrasında elde edilecek verim ç ok daha iyi bir verimlilik alınmasına neden olacaktır.

Bu tezde yapılan ç alış ma, iş gö renlerin teknolojik değ iş imlere yaklaş ımları ve teknolojik değ iş imden etkilenme seviyelerinin, iş gö renlerin yaş ları, cinsiyetleri, eę itim düzeyleri, iş tecrübesi ve pozisyonları ile yönetim, ö rgüt yapısı, ortak değ er ve kütür vb. etkenleri ile iliş kili olabileceğ ine dair ç eşitli bilgiler verilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akın H. B., 2001. *Yeni ekonomi, strateji, rekabet teknoloji yönetimi*. Çizgi Ekonomi: 9. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, Yay.No:39. s.163.
- Altuğ, D.,1997. *Toplam kalite yönetimi anlayışı içinde örgütsel davranış*.Ankara: Yayınevi s:126.
- Balcı, A., 1995. *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayınevi.s.47.
- Baltaş Acar., 2003..*Ekip çalışması ve liderlik*. 5.Baskı İstanbul: Remzi Kitabevi. s.34.
- Brad T., Çev: Vedat G. D., 2002.*Yeni yöneticinin el kitabı, yönetim fonksiyonları*. İstanbul : Çanta Kitapları Dizisi: 2. Hayat Yayıncılık. ss.126-127.
- Basım ve diğerleri, 2009.*Örgütlerde değişim ve öğrenme : Öğrenen örgütlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşimi*. 12. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi. ss.33-34.
- Clarke, L., 1994.*The essence of change*, pretice hall International, United Kingdom Jansen. Karen J., 2000, *The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness and Momentum*. Human Resource Planning, Vol:23, No.2, ss.54-76.
- Düren Z. A., 2000. *2000'li Yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları , s.61.
- Erdoğan, İrfan. 2012. *Eğitimde değişim yönetimi*, 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi. ss.53-65.
- Eren, Erol. 1993. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.ss.122-124.
- Eren, Erol. 1989. *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Yön Ajans. ss.136- 235-237.3.b.
- Erkan Hüsnü., 1998. *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*. 4.Baskı., Ankara :Türkiye İş Bankası Yay., No: 326 Bilim Dizisi No: 8.s.74.

- Freeman, C. ve Soete L., 2003. *Yenilik iktisadı* (Çev.Ergun Türkcan). 1. Baskı. Ankara: Tübitak Yayınları. s.21.
- Harvey, D. F. ve Brown D. R.,1998. *An experiential approach to organization development. 3rd edition, prentice hall. Englewoodcliffs.* New Jersey. ss.157-158.
- Helvacı, M. A., 2005. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss.115-116.
- Hicks H., 1979. *Örgütlerin yönetimi, sistemler ve beşeri kaynaklar.* 1.Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi. 1. s.27.
- Hussey D., 1997. *Kurumsal değişimleri başarmak,* Çev. Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayınları. ss.40-60.
- Kakırman Yıldız, A., *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi 'Süreç Yönetimi'* İstanbul: Beta Yayınları. ss.189-191.
- Kim S. C., David A. Whetten and Robert I. Sutton (Ed.).1994..*Readings in organizastional decline: Frameworks, research and prescriptions, chambridge: ballinger,* 1988'den aktaran Coşkun Can aktan, *Değişim ve yeni global yönetim.* İstanbul: Mess Yay. ss.78-79.
- Koçel, T. 2005 . *İşletme yöneticiliği.* 10.Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları..s.706.
- Kondo Y., Çev: Ayşe Bilge Dicleli., 1999. *İşletmelerde bütünsel kalite.* İstanbul: Mess Yay. s.190
- Manganelli R. L. and Mark M. Klein. 1994. *The reengineering handbook: A step- by-step guide to business transformation,* American Management Association, New York.p.281.
- Onal, G., 1983. *İşletme organizasyonu ve yönetimi.*Bursa:Akademi Kitabevi. s.39
- Oz E., 2004. *Information Technology Productivity: In search of a definite observation.* Information and Management, Vol. 42, Issue 6.p.215.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 1996. *Örgütsel davranış*. 3. Baskı. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayını.No:11. ss.268-413.
- Özkara, B. 1999. *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları. ss. 65-66; 93-95.
- Sucu, Y., 2000. *Örgütsel değişim*. . 3.Baskı. Ankara: Elit Yayıncılık. ss. 24-25.
- Taşkın, E., 2005. *Öğrenen pazarlama*. 2. Baskı, Baran Ofset. s. 34-35.
- Taymaz, H., 2003. *Okul yönetimi*.: Ankara: 7. Baskı, Pegem Yayıncılık, s.67.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 1998. *Örgütsel psikoloji*. Ankara: Alfa Yayınevi. s.208
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M., 1995. *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi. ss.173-178
- Şimşek M. Ş. ve Öge , H. S., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. s.276.
- Tüz M., 2004. *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*.1. Baskı. Bursa: Alfa Akademi. s.56.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S., 2006. *Solving problems analytically and creatively.developingmanagement skills*. New Jersey: Prentice Hall p.184.
- Yaşar S., 2003. *Değişim yönetiminde değişime direnç her zaman yararsız değildir*, 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. No:27, Nisan. ss.24-25; 41-42.
- Yeniçeri Ö., 2002. *Örgütsel değişiminin yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss.32-36; 116-117.

Sürelî Yayınlar

- Akça, B. ve İrmis A., 2003. Sektörlerin araştırma-geliştirme ve yenilik yaratma eğilimleri: Denizli örneği, 2003 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. s.39.
- Enver Ö. ve Kirel Ç., 1998. Örgütsel davranış. *Anadolu Üniversitesi, İşl.Fak.,Yay.* 10 (11), s. 268.
- Güncavdı Ö., 2002. Türkiye ekonomisinin istihdam yaratma kapasitesi ve iş güvencesi yasası. *İşveren Dergisi.* (9). s. 35.
- Göktürk, M., 2007. Sosyo-psikolojik sorunlar çerçevesinde bilgi teknolojileri ve yeni çalışma biçimleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* 9 (12), ss. 210-211.
- İnce, M. 2005. Değişim olgusu ve örgütlerde insane kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* s.326.
- İpçioğlu, İ. ve Haşit, G. ve Dertli, D., 2009. Teknolojik değişimlerin yarattığı etki türleri ile işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: bir tekstil firması örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.* 11, (1) s.131.
- Karaer, T. 1990. Örgütlerde Değişime Karşı Direnç. *Verimlilik Dergisi.* MPM Yayını. s.140.
- Köse, S., 1997. Değişim ve Yönetim. *Açıköğretim dergisi.* 2, s.55.
- Ohsen V. C., 1999. Küçük firmalarda bilgisayarla bütünleşik üretim sistemi (CIM) uygulaması. Çeviren: Sönmez Gülnur, *Verimlilik Dergisi.* MPM Yayınları. s.113.
- Osman T., 1989. İşletme Organizasyonlarında yapılan değişikliklerin yönetimi. *İSO Der., Yay.* (24), s.34.
- Özkan, Y., 2003. İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş gücü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* 6. (1), s. 9.

- Özkan, Y., 2004. İşletmelerde Değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), ss.8-26.
- Özmen, F., Sönmez, Y. 2007. Değişim süresinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının roller. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17 (2), s.178.
- Özyer, K ve diğerleri., 2012. Demografik özelliklerin Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27 (1), ss.182-2004.
- Pass S., 1997. Discovering value in amountain of data. *ORMS Today*, October .p.24.
- Robert D. S and Houston, M., 1996. Organization development strategies forchanging environments, harper collins publisher Inc., New York. p. 46.
- Astarlıoğlu S., 1997. Örgütlerde gelişme ve değiştirici müdahale. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8 (1-2), s.69.
- Tecim V., 1999. Bilgi teknolojilerinde yeni bir gelişme: coğrafi bilgi sistemleri ve bilgi sistemleri arasındaki yeri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*. 14, s.6.
- Tokat, B., 1998. Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını*. s.130.

Diğer Yayınlar

- Aksoy, İ.,2005. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s. 26.
- Aksoy, S.,2012. Etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.ss.46-59.
- Arslan, E., 2007. Örgütlerde yeniden yapılandırma süreci ve örgütsel davranış, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.46-47.
- Aydemir, Ö., 2009. Meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.: T.C. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.33-45.
- Aydoğan, E., 2010. Bilgi toplumunda örgüt çevre ilişkisi, çalkantılı çevre ve örgütsel değişim. *Doktora Tezi*. Konya : T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.ss. 8-9.
- Barutçu, E., 2000. Örgütsel değişim yönetimi ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Doktora Tezi*. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.56-76; 47-53.
- Çalışkan, A., 2007. Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama. *Doktora Tezi*.Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.ss.26-31;179.
- Çelik, M., 2007 . Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı- bir uygulama, *Doktora Tezi*. Erzurum: T.C. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.32.

- Çetin, Ş., 2011. Okul müdürlerinin liderliği İle müdür- öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Doktora Tezi*. Ankara:T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. ss.48-51.
- Çıtak, Z., 2010. Motivasyon ve iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışın etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: T.C. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.38-39.
- Çimili G., E. B., 2010. Okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.21.
- Çobanoğlu, Ü., 2006. Öğretmenlerin örgütsel değişmeyi destekleyici yönetici davranışlarının sıklığına ilişkin algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: T.C. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.s. 25.
- Çoğan, A., 2006. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin örgütsel değişime etkisi *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: T.C. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.29-30; 89.
- Dede, B., 2009. Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: bankalar örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: T.C. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.24-25.
- Dertli, D., 2008. Örgütsel değişim olarak teknolojik değişime işgörenlerin yaklaşımı ve iş görenlerde etkisi: Öztay tekstil (ABBATE) örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.22-34; 64-87.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT).1988. *Bilim - Araştırma-Teknoloji Ana Planı*. Ankara: Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Dikmen, T., 2010.EFQM mükemmellik modeli ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi. ss.101-104.

- Dönder, H. H., 2006. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: T.C. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 5.
- Düzel D., B., 2010. Değişim yönetimi, bağlamında ast üst ilişkisi: Adana Teiaş örneği, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.7-16.
- Durdu, T., 2010. Eğitim denetçilerin örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki tükenmişlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. s.10.
- Dursun, E., 2007. Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya : T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.8-41;89-162.
- Erbağ, A., 2009. Örgütsel bağlılık ile banka çalışanlarının demografik özellikleri ve örgütsel vatandaşları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 8-13.
- Erdoğan, İ., 2010. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniveritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Ss. 36-65.
- Erdoğan,S., 2006. Yeni yönetim anlayışı açısından aidiyet duygusu ve hizmet sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa:T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. ss.33-65.
- Erken, B.,2010. Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Bilecik: T.C. Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.s. 8.

- Elalmış, A B., 2008. Çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişim, değişim yönetimi ve değişim yönetimi üzerine örnek bir uygulama Lafarge Türkiye çimento grubu. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. ss.54-63.
- Erdem, F S., 2008. Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü, Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: T.C. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.60.
- Esen, A., 2012. Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, ss.9-39.
- Geçer, H., 2008. Bir üniversite hastanesindeki hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. ss.2-3.
- Gençtürk, O C., 2005. Algılanan sosyal desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi - bir vaka çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.17-18.
- Gülen, E., 2008. Örgütsel değişim sürecinde takım yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . s.71.
- Güven, C., 2006. İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara:T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 77-89.
- Güven K, F., 2007. Küçük işletmelerin kurumsallaşmasında değişim süreci ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: T.C. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.86.

- Güven, M., 2006. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.33.
- Güzel, T.,1996.Değişim yönetimi ve planlı değişim, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C.Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.3-8.
- İstanbul Üniversitesi Kütüphaneleri, 2013, <http://katalog.istanbul.edu.tr/client/default.tr>, [Erişim Tarihi 27.12.2013],ss.114-116.
- Keleş, Y., 2009. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C.Gazi Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. s.35.
- Kepenek, Ö., 2008.Öğretmenlik meslek etik ilkerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.50.
- Kosa, G.,2010.Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir araştırma. *Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.40.
- Kulaklıoğlu, A.S., 2009.Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.104.
- Kurt, B., 2010. Liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı ilişkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.ss. 49-53.
- Kurt, E.,2011. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü. s.53.

- Macit, S.,2010. Hizmet işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının performas üzerine etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:T.C. Fatih Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.23-35.
- Mercan, S.,2010. Performansa dayalı ücret sisteminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.69-70.
- Niğdelioğlu, N.,2007. Örgütsel değişim yönetimi ve seramik sektöründe uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. ss.6-32.
- Oğuz, Ç., 2009. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkileri ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.69-76.
- Ongun, H. S., 2006. İşletmelerde iş etiği açısından örgütsel değişim süreci ve Türk iş gücünün iş etiğine yaklaşımı incelenerek Türkiye'deki değişimin değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.68-69.
- Öcel, H, 2009. Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi. *Doktora Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. ss.9-10.
- Ölmez, Y.,2008. Değişim mühendisliği ve işletme performanslarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..ss.18.
- Özcan, N., 2011. Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.63-65-96.
- Özcan, O., 2008. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *Yüksek Lisans*

Tezi. İstanbul: T.C.Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. ss. 50-51.

Özen İ., J., 2000. Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. *Yüksek Lisans Tezi.* Antalya: T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.s.26.

Özer, S.,2009. Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri İle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği), *Yüksek Lisans Tezi.* Kayseri: T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.43-52.

Özgür, S.Ö., 2010. Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri.*Yüksek Lisans Tezi.* Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 60-63.

Özmen, S.E., 1999. Değişim karşısında birey davranışı. *Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. s.13.

Öztürk, S.Ö.,2010. Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi.* Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 60-63.

Polat, E.,2003. Örgütsel değişim ve değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi. *Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. ss. 91-93

Seren, Ş.,2005. Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Doktora Tezi.* İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. ss. 43-44.

- Tandoğdu, N., 2007. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik' algılarının incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. ss.15-16-61.
- Tetik, S., 2008. Değişim yönetimde dönüştürücü liderin rolü. *Doktora Tezi*. Manisa: T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.5-16; 105-106.
- Toker, K., 2007. Örgütsel değişim ve Çorlu - Çerkezköy bölgesindeki Tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne:T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.16-29.
- Türker, M.,2006. Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Bilimler Enstitüsü. ss.3-4.
- Türkyılmaz, F.,2009. Çalışanların özdeğerlendirme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.ss.56-73.
- Pirecioğlu, F. M., 2010. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.16-20.
- Şener, T., 2010. Hastanelerde örgütsel vatandaşlık davranışı: bir alan araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.1617.
- Tuğcu, F.,2009. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon arasındaki ilişki: bir anket uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 23.
- Turan, Ş., 2011. Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s.20.

- Uslu, D.,2006. Örgütlerde değişim ve değişim sürecinin işgörenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. ss.6-39.
- Yamen, M., 2010. Örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.17-78; 35-37.
- Yücel, G. F., 2006. Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss.11-13.
- Yürükoğulları, T.,2012. Değişim yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. 6-19. (Ödev Çalışması) s.8

EKLER

Ek A.1. SirsiDynix Symphony Entegre Kütüphane Sistemine Geçişin İncelenmesi

Anketin Amacı

SirsiDynix Symphony entegre kütüphane sistemine geçiş ve geçiş sonrası örgütsel davranış boyutunun incelenmesine yöneliktir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm personeli tanımaya yöneliktir. İkinci bölümde programı ölçmeye yöneliktir. Son bölümde ise uygulama sonrası ortaya çıkan sonuçları değerlendirmeye yöneliktir.

Bu anket çalışması ile olarak elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketi cevaplayan kişilerin bilgileri gizli tutulacaktır. Bu konuda verilecek cevapların objektif olması bilimsel çalışma açısından son derece önemlidir.

Sizden katılımcı olarak aşağıdaki soruları cevaplanmanız istenmektedir. Anket ile ilgili herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemektedir. İstenilen bilgiler tamamen araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anket ile herhangi bir sorunuz olduğunda lütfen mail yoluyla dönüş yapın. Soruları yanıtlamanız için herhangi bir zorunluluk söz konusu değildir; Katılımınız bilimsel bir çalışmanın sonuçlarını ortaya çıkararak değişimin değerlendirilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Anketin cevaplanma süresi 1 haftadır. Aşağıdaki adrese gönderilmesini rica ederim.

Ankete katılan herkese ilgi ve katkılarından dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Zeynep Koç

Bahçeşehir Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Aşağıdaki sorular anketi cevaplayan kişi tarafından yanıtlanması gerekmektedir.

* Gerekli

1. Yaşınız *

20 ve altı

21-30

31-40

41-50

50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

3. Eğitim Durumunuz? *

İlköğretim

Lise

Yüksekokul

Lisans

Yükseklisans-Doktora

4. Medeni Durumunuz? *

Bekâr

Evli

Diğer

5. Çalıştığınız kütüphane türü *

Bölüm kütüphanesi

Üniversite Kütüphanesi

Fakülte Kütüphanesi

Diğer: (Lütfen belirtiniz)

6. Çalıştığınız Kütüphanedeki göreviniz? *

Üst kademe yönetici

Orta kademe yönetici

Alt kademe yönetici

Uzman

Memur

Kütüphaneci

Diğer

7. Organizasyonunuz hangi tür materyalleri bünyesinde barındırmaktadır?

Kitap

Dergi

El yazmaları

Arşiv belgeleri

Nadir Eserler

Tarihi materyaller (Heykel, takı vb.)

Dijital materyaller

Diğer (Lütfen belirtiniz)

8. Genel kullanıcılarınız aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek seçebilirsiniz)

Araştırmacılar

Öğrenciler

Öğretim görevlileri

Genel

Diğer (Lütfen belirtiniz)

9.Kaç yıldır kütüphane hizmetlerinde görev almaktasınız?

1 Yıldan az

1-5 Arası

6-10 Yıl arası

11-15 Yıl arası

15 Yıldan fazla

10.Daha önce SirsiDynix gibi bir eğitim programına katıldınız mı?

Evet

Hayır

Hatırlamıyorum

Kısmen

Belirtiniz.....

11.SirsiDynix programı, gereksinimlerinizi hangi oranda karşılamıştır?

Karşılamamıştır

Karşılamaya yakın olmuştur

Karşılamıştır

Aşmıştır

12. Kurumunuzda değişim yönetimi ile ilgili stratejik plan mevcut mudur?

Evet

Belki

Hayır

SirsiDynex programı ile ilgili aşağıdaki sorulara uygun olan cevapları veriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynex programı ile yapılan değişim süreci çalışanların işte daha istekli ve gayretli çalışmasını sağlamakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynex programı ile yapılan değişim sürecinde çalıştığım gruptaki kişilerin değişimlerle ilgili olarak olumsuz davranış ve tutumları gruptaki diğer kişileri olumsuz etkilemekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynex programı ile yapılan değişim süreci örgütün süregelen ortak değer ve kültürünü olumlu yönde etkilemekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynex programı ile yapılan değişim süreci çalışanların kuruma bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynex programı ile yapılan değişim süreci bir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

çalışma grubunun içinde oluşan olumlu bir değişme grup çalışanlarını olumlu yönde etkilemekte midir?			<input type="checkbox"/>		
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişimlerle ilgili olarak çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışmalar olmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişim süreci iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişim sürecinde gerçekleştirilen değişimlerin çalışanlarca benimsenmesi zor olmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişim sürecinde yönetimin çalışmaları çalışanların değişime uyum sağlamasında etkili olmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişim süreci örgütte çalışmayı sürdürme isteğini olumlu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

yönde etkilemekte midir?					
Mevcut çalışma ortamında SirsiDynix programı ile yapılan değişim sürecinde, yönetimin örgütsel çatışmayla ilgili yaklaşım ve çalışması, çalışma ortamındaki çatışmanın çözümünde olumlu yönde katkısağlamakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SirsiDynex programı ile birlikte değişim yönetimi ve örgütsel davranışların sonucuna yönelik olan aşağıdaki sorulara uygun olan cevapları veriniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda yaşanan değişim tecrübesinde değişim ya da hedeflenen yapı doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek kimselere duyuruldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirketin yöneticileri değişimi gerçekleştirmek ve yeni yapıya adaptasyonu sağlamak üzere gerekli liderlik vasıflarını ve davranışlarını sergilediler mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar yeni yapıda önerilen değişiklikleri gerçekleştirebilmek için gerekli becerilere sahip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

miydiler?					
Geçmişte kurumunuz önemli bir değişimi tam anlamıyla gerçekleştirebildi mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda çalışanlar risk alma konusunda teşvik edilir mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların risk almasına izin verilir mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişim çalışmalarının her aşamasında çalışanlarla ilgili sorunlar baş gösterdiğinde bu sorunları çözmeye yönelik bir plan var mıydı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hedef yapıya göre uyumu sağlanmış ve çalışanlara duyurulmuş performans takip ve ödüllendirme mekanizmaları var mıydı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programın değişmesi sizce gerekli miydi?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programı öğrenmede (kullanmada) güçlük çekiyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programı kullanmak için yeteri kadar eğitim aldığınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programı kullanmak için, bilgisayar kullanım bilginiz yeterli mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programı kullanmak için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

yeterli mesleki bilgiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
Programın alım sürecinde görüşünüze başvuruldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programı öğrenme sürecinde meslektaşlarınızla yardımlaşıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversiteye bağlı kütüphanelerin farklı program kullanmalarını doğru buluyor muydunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Program uygulamaya geçtikten sonra işlemlerin hızlanacağına ve hizmetin iyileşeceğine inanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Program çalışma ortamındaki ihtiyaçlarınıza cevap veriyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Program, güncel ve gelecekte çıkabilecek iletişim araçları ile uyumlu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anket formu ve sorular ile ilgili eleştiri ve görüşlerinizi belirtiniz

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 05.11.1979

Doğum Yeri: İstanbul

Medeni Hali: Bekar

Ehliyet: B

İŞ DENEYİMİ

Bilin Yazılım ve Dan. Ltd. Şti.

03.2013-

Humanist Satış Sonrası - Destek Elemanı

- Bilin- Humanist programı ile ilgili gelen çağrılara cevap verilmesi
- Danışmanlık hizmeti verilmesi
- Bordrolama işlemlerinin yapılması
- Sistemde test ve canlı kontrollerin yapılması
- Firma ve müşteri arasındaki diyalogun sağlanması

Tema Vakfı

09.2012-03.2013

Eğitim Departmanı Proje Gönüllü (Minik Tema Projesi)

- Türkiye ve İstanbul raporlamalarının yapılması
- Tüm verilerin toplanması
- Eğitim evrakların gönderilmesi
- Okul ziyaretlerinin yapılması ve geribildirim alınması
- Vakıf ile ilgili gönüllü, temsilciler arasındaki iletişimin sağlanması

Vodafone Telekomünikasyon A.Ş.

03.2007 –01.2012

DYM Departmanı- İCRM Çözüm Destek Uzmanı– İç Eğitimci

- Doküman Yönetimi Müdürlüğüne gönderilen abonelik ve abonelik sonrası işlemlere ait evrakların fiziksel ve sistem üzerinden hatasız ve eksiksiz kontrolünün yapılması
- Sürece yönelik gelen icrm kayıtlarına cevap verilmesi
- Ceza raporlarına destek verilmesi
- Personele eğitim verilmesi (iç Eğitimci)

Adecco Search & Selection

01.2007 -03-2007

- İnsan Kaynaklarının seçme süreçlerinde bulunulması
- Adayların sınava ve mülakata davet edilmesi,
- Görüşme organizasyonlarının yapılması,
- Cv'lerin hazırlanması ve sisteme girişinin yapılması,
- Genel aday aramaların yapılması (Database ve Web sitelerinden)
- Web sitelerine ilan çıkılması ve bunların takibini yapılması

EuromodaBij. Ve Hed. Eşya San. A.Ş.

02.2006 -01.2007

Mağaza Müdür Yardımcısı

- Personel arası işbölümünü sağlamak,
- Haftalık ve aylık raporların hazırlanması,
- Ciroların oluşturulması,
- Firma ve müşteri arasındaki diyalogun sağlanması

Softay Bilgisayar Yazılım ve Danışmanlık LTD. ŞTİ.

11. 2004-01.2006

Satış ve Sipariş Yönetimi (İdari İşler Destek Elemanı)

- Firmanın satın alma ile ilgili işlemlerin yapılması ve sisteme girilmesi,
- Sipariş takibi, satış ve alış faturalarının muhasebeleştirilmesi,
- Cari hesap takibi ve mutabakatının yapılması,
- Gelir ve gider tablolarının hazırlanması (Karlılık Analizinin Yapılması)
- Firmalar arasında yazışmaların yapılması (Teklif Raporlarının Hazırlanması, Banka Talimatlarının Hazırlanması ve Muhasebeleştirilmesi)
- Personel özlük dosyalarının oluşturulması

STAJLAR

Akbank	2004 (3 Ay)
Yapı Kredi Sermet Çifter Kütüphanesi	2002 (1 Ay)
İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Kütüphanesi	2001 (1 Ay)
İstanbul İl Halk Kütüphanesi	2001 (1 Ay)
Atatürk Kütüphanesi	2001 (1 Ay)

ÖĞRENİM DURUMU

- **İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,**
Dokümantasyon ve Enformasyon (Bilgi ve Belge Yönetimi)
 - **İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,**
Sosyoloji (Çift Anadal)
- 2012-2013 Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,**
İnsan Kaynakları Yönetimi (Yüksek Lisans)

KURSLAR VE SEMİNERLER

1999-2001 İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü (Almanca Kursu)

2001-2002 İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü (İngilizce Kursu)

2003 (1 Hafta) Sabancı Üniversitesi (Bilgi Merkezi Sonrası ve Öncesi Sertifikası)

(Dereceye girenlere verilen program)

SERTİFİKALAR

Yazılı İletişim Teknikleri, Performans Eğitim ve Danışmanlık, **2.2009**

YABANCI DİL

İngilizce: Orta

Almanca: İyi

BİLGİSAYAR

Tüm Ofis Programları (İyi Düzeyde)