

# MALATYA I. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI OLUŞAN DİRENÇ İLE İLGİLİ ALAN ARAŞTIRMASI

Mehmet TİKİCİ\*

**Özet:** Açık sistem olarak çevre ile sürekli ilişki halinde olan örgütler, değişen koşullara uyum sağladıkları sürece yaşayabileceklerdir. Örgütlerin değişen koşullara uyumu da ancak örgütsel değişim ile mümkündür. Örgütün dış çevresinde ve iç çevresinde oluşan gelişmeler sonucu meydana gelen her örgütsel değişime karşı bir direnme kıvılcımı doğmaktadır. Evrensel bir olgu şeklinde ortaya çıkan direnç, tüm örgütlere ilişkin bir gerçektir. Hemen her değişim kendine yönelik bir direnç meydana getirir. İşletmeler arası rekabetin uluslararası düzeyde bir öneme sahip olduğu günümüzde; kalkınmada 2. derecede öncelikli yöreler kapsamında olan Malatya'nın ekonomik ve ticari hayatında kendine özgü bir canlılık başlamıştır. Malatya'daki özel sektörün gerçekleştirdiği girişimlerle Malatya Organize Sanayi Bölgesi" oluşturulmuştur. Bu çalışmada Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel değişime karşı direnmelerin, bu dirence neden olan faktörler açısından dağılımı belirlenmeye çalışılmıştır.

## I. Araştırmanın Konusu

İş dünyasının küresel bir boyut kazandığı, işletmeler arası rekabetin uluslararası düzeyde bir öneme sahip olduğu günümüzde modern yönetim anlayışı örgütleri çevre ile sürekli ilişki halinde olan bir sistem olarak görmektedir. Açık sistem yaklaşımı, örgütlerin çevreye uyum sağlayabilme gereğini daha iyi vurgulayabilmektedir. Değişen koşullara uyabilen işletmeler yaşayacak, diğerleri ise yok olacaktır. İşletmelerin değişen koşullara uyumu da ancak örgütte gerçekleştirilecek değişikliklerle yani örgütsel değişim ile mümkündür.

Ülkemizin her yöresinde Cumhuriyetin ilanıyla birlikte başlayan ve tüm hızıyla devam eden ekonomik ve ticari hayattaki gelişmelere paralel olarak, kalkınmada 1. derecede öncelikli yöreler kapsamında olan Malatya'nın ekonomik hayatında da kendine özgü bir canlılık başlamıştır.

Malatya ili, öteden beri tarımsal potansiyelinin yüksek olmasıyla dikkati çekerken, son zamanlarda gelişen teknoloji ve kurulan fabrikaları ile dışa açılır hale gelmiştir. Malatya'daki özel sektörün son yıllarda

---

\* Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

gerçekleştirdiği girişimlerle bugün organize sanayi, tam bir sanayi fuarına dönüştürülmüştür.

Bu araştırmanın konusu; Malatya I. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel değişime karşı direnmelerin, bu direnmeye neden olan faktörler açısından dağılımını saptamak ve bu konuda geliştirilen hipotezleri test etmektir. Bu amaçla hazırlanan ve işletme yöneticileri tarafından yanıtlanan anket formlarından elde edilen veriler tablolar aracılığıyla gruplandırılmış ve konuy ailişkin geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

## II. Örgütsel Değişimin Tanımı, Niteliği ve Amaçları

Örgütsel değişim konusunda tanımlar çok çeşitlidir. Bazı yazarlar, örgütsel değişmeyi mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci olarak ele alırken bazıları, örgütü oluşturan bireylerin bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak ifade etmektedirler (Arıkan, 1994:140).

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin yönetim giderlerini azaltmak, yetki devrini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve arttırmak, daha iyi düzeyleştirme olanakları sağlamak, üst düzey yönetim veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, basamaksal zinciri kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır (Tokat,1996:24).

Örgütsel değişimin amaçları, herşeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yöneltmek, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. Bu birincil amaçlara ulaşmayı sağlayacak ikincil amaçları; örgütün, insan unsuruna, yapısal unsurlarına ve teknolojik unsurlarına ayırarak sınıflandırılabilir (Tokat,1996:27-28)

## III. Örgütsel Değişimin Nedenleri ve Yönetimi

Örgütsel değişimin nedenlerini başlıca iki ana başlık altında incelemek olasıdır. Bunlar; örgütün dış çevresinde ve iç çevresinde meydana gelen değişimler.

### A. Örgütün Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişimler

Dış çevreden kaynaklanan değişimlerin meydana getirdiği fırsat ve tehditler, işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları ile bağdaştırılmalıdır. Bu ise ancak, fırsatlardan en fazla düzeyde yararlanıp, tehditlerin en az düzeye indirilmesi ile işletmenin üstünlüklerinin değerlendirilerek artırılmaya çalışması ve zayıflıklarının ortadan kaldırılması ile olasıdır (Ataman, Gegez, 1991:28).

Örgütlerin dış çevre faktörleri üç gruba ayrılmaktadır:

- a. Uluslararası Çevre:
- b. Genel Dış Çevre:
- c. İş Çevresi:

### B. Örgütün İç Çevresinde Meydana Gelen Değişimler

Örgütün iç çevresi ile olan ilişkileri genel olarak, örgüt sahipleri ve hissedarlar, örgütte çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimler iç çevrede de bir takım değişimlere yol açmaktadır. Örgütler dış çevrede meydana gelen değişimleri kontrol edemezler fakat bu değişimlere, iç çevreyi kullanarak kendilerini uydurmaya çalışırlar.

Herhangi bir örgütteki değişim yönetimi ve hazırlıkları bir yöneticinin en önemli işleri arasındadır. Çünkü iş ve faaliyet ortamı, artan oranlarda değişmektedir. Daha yoğun ve dikkatli bir şekilde örgütün gereksinimlerini sağlamak için değişim yönetimine yoğunlaşmak şarttır. Değişim ile uğraşmak yeni yönetim tarzları ister (Keating, 1990:82).

Değişimi yönetmek ve onu hazırlamak için yapılan planlamalar şunları içerir: (Keating, 1990:83).

- Değişime olumlu yaklaşım,
- İş ve örgüt yapısı,
- Mevcut iş tanımları ve amaçları,
- İşçi geliştirme,
- Destekleme programları,
- Resmi eğitimler
- Yönetimsel ve danışma söyleşileri.

#### IV. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütsel değişimin iki önemli türü bulunmaktadır. Birincisi, "Yeniden yapılanma" olarak tanımlanabilmektedir. Eğer işletmeler değişen koşullara adapte olmak istiyorlarsa bütün organizasyonlarda zaman zaman bu tarz bir değişim gerekli olmaktadır. Yeni ürünler ve yeni pazarları içeren değişiklikler, büyümeler, yeni teknolojinin tanınması, rekabete dayanabilme ihtiyacı, yeni iş olanaklarını yakalama zorunluluğu gibi nedenler yeniden yapılanmaya yol açmaktadır. Yeniden yapılanma, yeniden tanımlanan personel rolleri, yeniden gruplanan faaliyetler, değişimi raporlayan ilişkiler, yeni sistem ve süreçler, eskilerin azaltılması veya terkedilmesi gibi konularda alınan kararları ve faaliyetleri içerir. Sıralanan değişikliklerin yararı kesinlikle tartışılmaz. Bunların sonucunda; daha yüksek verimlilik, müşteri hizmetlerinde iyileşme, pazar paylarında büyüme, yeni pazarlara başarıyla girişi şeklinde sıralanabilen yararlar sağlanabilir (Sadler, 1991:135).

Yeniden yapılanma, yukarıda belirtilen yararlarına rağmen amacı sınırlıdır. Amaç; işletme hedeflerine ulaşmada daha etkili olabilmek için mevcut sosyal kurumlarda ılımlı değişiklikler ya da adaptasyondur. Fakat temel özelliklerin değiştirilmesi sözkonusu değildir (Sadler, 1991:136).

Örgütsel değişimin ikinci türü; "örgütsel transformasyon" dur. Burada amaç; sosyal kurumların mevcut yapılarında radikal değişiklikler gerçekleştirmektir. Yeniden yapılanmada da yapı ve sistemlere etki eden benzer kararlar ve faaliyetler gerçekleştirilmek istenmesine rağmen, örgütsel transformasyonda daha radikal değişiklikler gerekmektedir. Örneğin, hiyerarşik yapıdaki basamakların sayısını azaltmak, otonom iş grupları oluşturmak gibi. Buna ilave olarak örgütsel transformasyon her zaman, değerler, davranışlar ve inançlar gibi örgütsel kültürün unsurlarında değişiklikler gerçekleştirmeyi gerektirecektir (Sadler, 1991:137).

Örgütün etkili hale gelebilmesi için, gelişmeyi engelleyen eski kültürün gözden geçirilmesi ve bir kültürel değişim sürecinin başlatılması gerekir. Brian Dumaine'ye göre, bu konuda temel ders konfüçyen bir ilkeyi hatırlatmaktadır: "Kültür değişimi tabandan gelmeli, tepedeki yönetici de kılavuz olmalıdır". Kültür değişiminin anahtarları olarak Dumaine şu yedi unsuru sıralamaktadır: (Dumaine, 1990:55).

1. Önce, örgütün eski kültürünün iyi anlaşılması.
2. Eski kültürün ayak bağı olduğunu anlayan, daha iyi bir kültür yolunda fikirler geliştiren işgörenlerin teşvik edilmesi.

3. Örgütteki en iyi alt kültürün bulunup yüceltilmesi,
4. İşgörenlere, görevlerini yapmak için kendi yeni yollarını bulmalarında yardımcı olunması,
5. Mucizeler yaratacak vizyonlara bel bağlanılmaması,
6. Örgüt çapında iyileşme için beş-on yıl arası bir zamanın gerekli olduğunun bilinmesi,
7. Arzu edilen kültürü önce yöneticinin yaşaması

### V. Değişime Karşı Direnme

Yoğunlaşan rekabet, hızlanan değişim her an yeniliklere gereksinim göstermektedir. Her yenilenme girişimi de bir direnme kıvılcımı doğurmaktadır (Toffler:1992:45). Değişime karşı direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgu olmasının yanısıra, sık tartışılan bir konu olma özelliğine de sahiptir. Gerçekten de örgütler, aynı zamanda değişmeye karşı direnç odaklarıdır.

Değişmeye karşı direnç evrensel bir olgudur. Sadece bürokratik örgütler için değil, tersine tüm örgütlere ilişkin bir gerçektir. Hemen her değişim kendine yönelik bir direnç meydana getirir.

Örgütsel değişime karşı meydana gelen direnç, kaynaklarına göre aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Dış çevrede meydana gelen direnç,
2. İç çevrede meydana gelen direnç,
3. Ekonomik nedenlerden kaynaklanan direnç,
4. Değişimin neden olduğu güçlüklerden kaynaklanan direnç,
5. Değişimin neden olduğu belirsizlikten kaynaklanan direnç,
6. İşgörenler arası ilişkilere yönelen tehditlerden kaynaklanan direnç,
7. Değişimin getirdiği yeni kurallar ve kontrol artışına karşı duyulan hoşnutsuzluktan kaynaklanan direnç.
8. Sendikaların değişim karşısındaki tutum ve davranışlarından kaynaklanan direnç,

### VI Örgütsel Değişim İle İlgili Araştırmalar

F.Pichault tarafından yapılan bir çalışmada; örgütsel değişimde politikanın rolünü belirlemek için oluşturulan model incelenmiştir. Örgüt

teorilerinin önemli bir kısmı; mevcut yapıyı güçlendiren ve değişim hedeflerini mahkum etmekten sakınmayan temel faktör olarak "gücü" kabul etmektedirler. Diğer teoriler; yeni örgütsel çözümler için araştırma yapan tepe yöneticilerinin zorlamasıyla eski yapının düzenlenmesinde çatışmaların olumlu katkıları olabileceğini ileri sürmektedirler. (Pichault, 1995:470) Son yıllarda strateji ve örgüt araştırmaları; benimseme, adapte etme ve stratejik değişimi sürekli kılma boyutlarında toplanmaktadır. Stratejik adaptasyonun üstünlüğünü savunanlar, yöneticilerin çevre koşulları dikkatlice izleyebileceğini, örgüt stratejilerini çevresel koşullara daha iyi adapte edebileceklerini vurgulamaktadırlar (Boeker, 1997:151).

H.A. Haveman tarafından yapılan araştırmada; değişimin örgütsel performans üzerinde herhangi bir olumsuz etkisi veya bir zararı olup olmadığı araştırılmıştır. Eğer örgütsel değişim, çevresel şartların yeniden yapılanması gereksinimine cevap veriyorsa örgütsel performansı yükseltecektir (Haveman,1992:70). Örgütlerde kalite ve üretkenliği sürekli artırmanın genel kabul görmüş bir model geliştirme çabası içinde olan TEAMS (Training For Excellence in American Manufacturing and Services); bir kaç teori ve yöntemin sentezi olan bir model geliştirmiştir. Modelin temel felsefesinde kesintisiz kalite artışından sonra liderlik, insanlar, yöntem ve strateji kavramları gelmektedir (Sparks, Dorris, 1990:13).

Öz değerler ve inançların örgütsel değişim üzerindeki etkisini araştıran M.Frances; yenilik ve güvenlik arasındaki dengeyi dikkate alan değişim yönetimi anlayışının örgütsel direnci kırabileceği sonucuna ulaşmıştır (Frances, 1995:58). B.P.Aune'de teknik eğitim veren bir fakültede başarısız öğrencilere eşit olanaklar sağlamak amacıyla yenilik modelleri geliştirmek için bir araştırma yapmıştır. Bulgular; değişimin özünde bulunan, belirsizlik ve kararsızlık faktörü olan insan boyutunun, planlı değişimin önemli yanlarından kontrol ve işbirliğinin oluşturulmasında etken olduğunu göstermiştir (Aune, 1995:170).

Değişim planının yapısı ve onun boyutlarını açıklamaya çalışan Lau ve Woodman gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda; kontrol merkezinin bu planın özel boyutlarıyla ilişkisi olduğunu saptamışlardır.Bu araştırmada değişim için özel ve genel davranışlar ile bireysel farklılıklar arasında uyum sağlama aracı olan değişim şemasının önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir (Lau, Woodman, 1995: 550).

## VII. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

### A. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 1997 yılı itibariyle Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olarak Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu amaçla örnek seçimine gidilmeksizin toplam 70 işletmenin yöneticilerine anket uygulanmış, bunlardan yanıt alınan 50 firma değerlendirmeye alınmıştır.

### B. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemleri

Çalışmada veriler anketörler tarafından yapılan yüzyüze görüşmeler şeklinde uygulanan anket tekniği ile toplanmıştır. Aritmetik ortalama ve oranlar kullanılarak değerlendirilen veriler tablolar halinde sunulmuştur. Denenceler ise "Ki-Kare" yöntemiyle test edilmiştir.

### C. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya ilişkin varsayımlar şunlardır:

1. Veri toplamak ve sonuçları değerlendirmek için kullanılan yöntemler çalışmanın amacı için uygun tekniklerdir.
2. Ankete yanıt alınan örneklem, ana kütleyle 0.95 güven aralığı ve 0.03 hassasiyet derecesinde evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
3. Anketi yanıtlayan yöneticilerin verdikleri bilgiler doğrudur.

### D. Denenceler

1. Değişime karşı direnmede ekonomik nedenler önemli derecede bir etkidir.
2. Değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu güçlükler önemli derecede bir etkidir.
3. Değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu belirsizlik önemli derecede bir etkidir.
4. Değişime karşı direnmede işgören arası ilişkilere yönelik tehditler önemli bir etkidir.
5. Değişime karşı direnmede değişimin getirdiği yeni kurallara karşı duyulan rahatsızlıklar önemli bir etkidir.
6. Değişime karşı direnmede sendikaların olumsuz tutum ve davranışları önemli bir etkidir.

7. Değişime karşı direnmede değişimin örgütün tümü üzerindeki etkileri önemli bir etkindir.

### E. Çözümleyici Bilgiler

1. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörler itibariyle ve çalıştırdıkları işgören sayısı açısından dağılımı Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: *Malatya Organize Sanayi Bilgesindeki İşletmelerin Sektörler İtibariyle Dağılımı*

Sektörler	İşletme Sayısı	İşgören Sayısı
Orman ürünleri	2	15
Gıda	24	900
Metal	4	80
Tekstil	26	1750
Petro-Kimya	5	70
İnşaat malzemeleri	7	80
Makina	2	50
TOPLAM	70	2945

2. Ankete yanıt alınan işletmelerde değişime karşı direnmenin varlığını kabul eden işletmelerin oranı 0.20 iken, direncin olmadığını ifade eden işletmelerin oranı 0.80'dir. Araştırma kapsamındaki firmalarda değişime karşı direncin düzeyinin fazla olduğunu belirten yönetici oranı 0.10'dur.

3. Değişime karşı direnmede ekonomik nedenlerin etki düzeylerine göre oluşan dağılım Tablo 2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2: *Değişime Karşı Direnmede Ekonomik Nedenlerin Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	5	0.10
çok az	7	0.14
kısmen	13	0.26
fazla	14	0.28
çok fazla	11	0.22
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -0.90 < Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  hipotezi reddedilecektir. Yani değişime karşı direnmede ekonomik nedenler istatistik açıdan önemli derecede bir etken değildir.

4. Değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu güçlüklerin etki düzeyleri açısından meydana gelen dağılımı Tablo 3'den izlemek olasıdır.

Tablo 3: *Değişime Karşı Direnmede Değişimin Neden Olduğu Güçlüklerin Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	5	0.10
çok az	5	0.10
kısmen	26	0.52
fazla	11	0.22
çok fazla	3	0.06
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -1.20 < Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  hipotezi reddedilecektir. Yani değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu güçlükler istatistik açıdan önemli derecede bir etken değildir.

5. Değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu belirsizliklerin etki düzeylerine göre ortaya çıkan dağılım Tablo 4'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 4: *Değişime Karşı Direnmede Değişimin Neden Olduğu Güçlüklerin Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	1	0.2
çok az	11	0.22
kısmen	10	0.20
fazla	21	0.42
çok fazla	7	0.14
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -0.60 < Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  red edilecektir. Yani değişime karşı direnmede değişimin neden olduğu belirsizlik önemli derecede bir etken değildir.

6. Değişime karşı direnmede işgören arası ilişkilere yönelik tehditlerin etki düzeyleri açısından beliren dağılım Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: *Değişime Karşı Direnmede İşgören Arası İlişkilere Yönelen Tehditlerin Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	4	0.08
çok az	11	0.22
kısmen	26	0.52
fazla	5	0.10
çok fazla	4	0.08
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -0.70 < Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  red edilecektir. Yani değişime karşı direnmede işgörenarası ilişkilere yönelik tehditler önemli derecede bir etken değildir.

7. Değişime karşı direnmede sendikaların tutum ve davranışlarının etki düzeyi açısından ortaya çıkan dağılım Tablo 6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6: *Değişime Karşı Direnmede Sendikaların Tutum ve Davranışlarının Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	7	0.14
çok az	14	0.28
kısmen	5	0.10
fazla	21	0.42
çok fazla	3	0.06
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -0.78 > Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilecektir. Yani değişime karşı direnmede sendikaların tutum ve davranışları önemli derecede bir etkidir.

8. Değişime karşı direnmede değişimin örgütün tümü üzerindeki etkileri açısından meydana gelen dağılım Tablo 7'den izlenebilir.

Tablo 7: *Değişime Karşı Direnmede Değişimin*

*Örgütün Tümü Üzerindeki Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	1	0.02
çok az	6	0.12
kısmen	36	0.72
fazla	5	0.10
çok fazla	2	0.04
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -2.10 > Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilecektir. Yani değişime karşı direnmede değişimin örgütün tümü üzerindeki etkileri önemli derecede bir etkindir

9. Değişime karşı direnmede getirilen yeni kurallara karşı duyulan rahatsızlık açısından oluşan dağılım Tablo 8'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 8: *Değişime Karşı Direnmede Yeni Kurallara Kurallara Duyulan Rahatsızlığın Etkisi*

Etki Düzeyi	İşletme Sayısı	Oran
Hiç	2	0.04
çok az	11	0.22
kısmen	25	0.50
fazla	10	0.20
çok fazla	2	0.04
Toplam	50	1.00

$Z_{hes} = -1.51 < Z_{tablo} = -1.64$  olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul,  $H_1$  red edilecektir. Yani değişime karşı direnmede değişimin getirdiği yeni kurallara karşı duyulan rahatsızlıklar önemli derecede bir etken değildir.

### VIII. Sonuç

1. Araştırma kapsamındaki işletmelerde değişime karşı direncin 0.20 gibi düşük bir oranda gerçekleşmiş olması olumlu bir sonuçtur. "Değişim" kavramını önemli düzeyde anlayabilen işletme oranının 0.50 civarında gerçekleşmesi ise, konu ile ilgili kurum ve kuruluşların işletme yöneticilerini değişim konusunda bilinçlendirmeye ilişkin faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak sözkonusu işletmelerin hiçbirinde değişim uzmanı veya değişim mühendisi bulunmaması, yöneticilerin değişim konusuna gereken önemi vermediklerinin bir göstergesi sayılabilir.

2. Organize sanayi bölgesindeki firmalarda değişime karşı meydana gelen dirence neden olan faktörlerden, sendikaların tutumu ve değişimin örgütün tümü üzerindeki etkisi istatistik açıdan önemli birer etkendirler. yöneticiler bu faktörlerin etkisini azaltmak için gerekli önlemleri almak zorundadırlar. Örneğin, sendikalarla gerekli görüşmeler yapılarak sözkonusu direnç azaltılabilir.

**Summary:** The organizations an open systems are in relations with their environment, an the only continue their existence as far as the can adopt themselves to the conditions which surround them. The question of adaptation of an organization to the changing conditions is related to the question of organizational change. It can be said that a resistance behaviour arise from the organizational change that originated from the organization's external and internal environment. Resistance that is a universal phenomenon is a reality for all organizations. Almost every change create a resistance towards the organizations itself. In international system inter-business competition is an important issue. This reality is also important for Malatya which is accepted as in second degree privileged city in term of economic development zone. As a result a more dynamic economic life structure is emerging in Malatya. In this process Malatya organized industrial zone has been completed success fully by the free enterprise. In this research an attempt will be made to identify the resistance against organizational changes and the factors which caused the resistance in Malatya organized industrial zone.

### Kaynaklar

- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, "İşletme Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1994.
- ARIKAN Semra, "Değişimin Önderliği", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:94-2, Ankara, 1994.
- ATAMAN Göksel, GEĞEZ Ercan, "Dış Çevrenin Pazarlama Üzerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi", Pazarlama Dünyası Dergisi, Yıl:5, Sayı:26, İstanbul, 1991.
- AUNE, B.P., "The Human Dimension of Organizational Change", Review of Higher Education, Vol:18, Iss:2,1995.
- BOEKER Warren, "Stratejik Change: The Influence Of Managerial Characteristics and Organizational Growth", Academy Of Management Journal, Vol: 40, No:1, 1997.
- DUMANIE B., "Creating a New Company Culture", Fortune, 1990.
- FRANCES, M., "Organizational Change and Personel Mythology", Personel Review, Vol:24, Iss:4,1995.

- HAVEMAN, H.A., "Between a Rock and a Hard Place Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 37, Iss:1, 1992.
- KEATING j. Patrick, "Changing Roles Of Financial Management "Financial Executives Research Foundation,1990.
- LAU,C.M., WOODMAN, R.W., "Understanding Organizational Change-A Schematic Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol:38, Iss:2, 1995.
- PICHAULT,F., "The Management Of Politics in Tecnically Related Organizational Change", *Organizational Studies*, Vol:16, Iss:3, 1995.
- SADLER Philip, "Designing Organisations; The Foundation For Excellence", *Mercury Business Guides*, London, 1991.
- SPARKS H., DORRIS J., "Organizational Transformation", *Sam Advanced Management Journal*, Summer, 1990.
- TOFFLER A., "Yeni Güçler-Yeni Şoklar", Çeviren:Belkıs Çorakcı, Altın Kitaplar Basım Yayın, İstanbul, 1992.
- TOKAT Bülent, "Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi", MYRA Yayıncılık, Kütahya, 1996.