



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)
2018, Cilt 4, Sayı 5

Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

An Empirical Evaluation of Change and Change Management on Foundations

Abdullah YEŞİL¹

Öz

Son yıllarda teknolojik, ekonomik, siyasal, ekolojik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı ve güçlü değişim, işletmelerin varlıklarını derinden tehdit etmektedir. Sınırların ortadan kalktığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bütün örgütsel süreçlere müdahale ettiği yeni ekonomik düzende, işletmelerin kendilerini tehdit eden değişim olgusunu fırsatlara dönüştürebilmek önemli bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde örgütler değişken ve dinamik bir çevrede çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan rekabet, hızla değişen pazar gerekleri, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, teknolojik rekabetin uluslararasılaşması, üretimin küreselleşmesi, bilinçli tüketicilerin gereksinmelerini karşılamanın önemi örgütleri yenilik yapmaya zorlayan faktörler haline getirmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak, onların modern örgütler seviyesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlayacak durumda olabilmeleri için, gelişimi ve değişimi nasıl sağlayabileceklerine dair görüş ve önerileri ortaya koymaktır. Bu düşüncelerden hareketle akademik altyapı oluşturulmuş, literatür araştırması yapılmıştır. Bu araştırmalar sonunda değişim ve örgütsel değişim kavramına değinilerek, değişimin amacı, nedenleri ve çeşitleri ile birlikte değişimin örgütlere kattığı değerler ve etkin ve değişim yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, değişimle beraber yöneticilerin ele alması gereken unsurlar, etkin bir değişim yönetiminde planlamanın önemi ve sürdürülebilirlik açısından değişim yönetiminin rolü değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Değişim Süreci, Değişimin Nedenleri

Abstract

The rapid and powerful changes in technological, economical, political and social areas in last few years, threatens the very foundations of business administration. In the new economical system where the borders have removed and where information and communication technologies intervened nearly all the organizational processes, to convert the change case which threatens these business enterprises into opportunities has become a new administrative problem. Today's organizations are faced with several opportunities and threatments in a dynamic and variable/floating environment. Increased competition, rapidly changed market requirements, shorten in the product-existence trajectory, being international of technologic competition, globalization of production, the importance of facing the conscious customers' requirements are the factors which force important organizations to make a change / an innovation. The main objective of this study is to present the relevant approaches and recommendations regarding the development and change management processes of the organizations that are used to enhance organizational efficiency and productivity and to enable the organizations to have better modern business situations. Upon that view, an academic background has been constituted and a preliminary literature survey has been performed for the aim of this study. As a result of the literature study, change and organizational change concepts have been defined, the main goals of the organizational change have been described, the reasons and the types of organizational change have been examined, and besides the contributions of

¹ TÜRMOB Disiplin Kurulu Üyesi, Yeminli Mali Müşavir, Bağımsız Denetçi, cpa63tr@gmail.com

organizational change for the overall organization and the roles of effective change management have been underlined. Additionally, the issues which the managers should assess, the importance of planning for an effective change management and finally the role of change management for achieving sustainability have been evaluated.

Keywords: Organizational Change, Change Management, Change Process, The Reasons of Change

GİRİŞ

Örgütler çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel değişimlerden doğrudan etkilenmektedirler. Örgütlerin devamlılığını sağlamak üzere bu değişimleri önceden sezme ve bu değişimlere karşı önceden önlemler almak gerekmektedir. Özellikle günümüzde küreselleşmenin etkisi ve iletişim–bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte değişimin hızı artmıştır. Günümüzün bu hızlı değişime ayak uyduramayan örgütlerin yaşamsal gücünü kaybedeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütleri oluşturan yönetici ve çalışanların da bu değişimi etkin şekilde yönetmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Değişimin başarılı olarak gerçekleşmemesi durumunda, örgütler amaçlarına ulaşamamakta ya da örgütün yok olma durumu ortaya çıkabilmektedir (Çakır, 2009, s.5).

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 mahkûm bırakılırken, değişime hâlihazırda 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.

Bu bağlamda, örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olgudur ve örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlar ve örgütün dengesini bozabilmektedir (Tunçer, 2013, s.58). Örgütün çevresindeki değişimler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalmaktadır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır (Yeniçeri, 2002, s.102).

Bununla birlikte, günümüzde örgütleri değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu örgütler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu baskı karşısında örgütler bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Bu bağlamda daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları uygulanmaktadır (Garvin, 1993, ss.78–91). Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-tekniik 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 değişim ve gelişmeler olmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel konusunu, örgütlerde değişim kavramı, örgütsel değişimin nedenleri, süreci ve değişim yönetimi oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle söz konusu kavramlar tanımlanacak ve örgütlerde değişim sürecinin etkileyen faktörler ve etkin bir değişim yönetiminin önemi ele alınacaktır.

1. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE DEĞİŞİMİN NEDENLERİNİN İNCELENMESİ

1.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarına uyum gösterebilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan örgütsel değişim kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. En genel tanıma göre, örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve boyutları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklik olarak açıklanmaktadır (Peker, 1995, s.24). Başka bir anlatıma göre, değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ve davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın olmasıdır (Helvacı, 2005, s. 14). Bu bağlamda, değişim kavramı, bir şekilden diğer bir şekle dönüşüm işlemini, değişik bir anlatımla, bir sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini tanımlamak için kullanılmaktadır (Sucu, 2000). Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.'nin mevcut durumdan başka bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Koçel, 2005).

Literatürde, değişim kavramına farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek ve becerilerinin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir (Koçel, 2007, s. 688). Değişim genel olarak, bireylerin veya nesnelerin mevcut durumundan, farklılık arz edecek başka bir duruma gelmesini açıklayan bir olgudur (Koçel, 2011). Değişim bazen olumlu, bazen olumsuz olarak nitelendirilebilen bir durum olup, bir bireyin işi, bir çalışma takımı, örgütsel bir strateji, bir program, ürün veya tüm örgüt ile ilgili olabilmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995). Değişim olgusu olumlu yönde bir takım gelişmelere yol açabilecek dahi olsa, bu süreçte pek çok birey, değişime direnç gösterme eğiliminde olabilmektedir (Jansen, 2000). Toffler (1989) ise değişimi, belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı olarak açıklamıştır. Blake ve Jarvenpaa (1991) ise değişimi, planlı ya da plansız herhangi bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamıştır. Farklı bir tanım ise, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade etmiştir (Kozak ve Güçlü, 2003, s.1). Başka bir tanımlama ile değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s.194).

Örgütsel değişim ise, Dinçer ve Fidan (1996) tarafından örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği olarak

tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel değişim yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır. Örgütsel değişim, 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). Bu noktada, örgütsel değişim, “var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmamışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba” olarak tanımlanabilmektedir (Töremen 2002, s. 186). Sabucuoğlu ve Tüz (1998, s. 208), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlarken, Balcı (2011), örgütsel değişimin, 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 uyumu gerektirmektedir. Örgütsel değişimin yaratıcılık, yenilik üretme, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tamamını içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.

Diğer yandan, Tüz’e (2004) göre her değişim bir risk içermektedir. Şöyle ki, değişim yapılan zaman aralığında veya sonrasında işleyişi etkileyen birtakım kesintiler oluşabilir, değişimle istenilen sonuç elde edilmeyip, birtakım aksamalar yaşanabilir, hatta durum daha da kötüleşmiş, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmış, ancak sistem ilk haline döndürülemez olabilmektedir. En kötü olasılıkla, sistem tümüyle işlemez duruma gelebilmektedir. Daha büyük işletmelerde yapılan değişim, buna bağlı başka hizmetlerde soruna neden olabilir, hatta bir başka değişimle çakışabilir. Bütün bu olası riskleri en aza indirmek, değişim sırasında ve sonrasında sorunları azaltmak için, yapılacak değişim bir süreç olarak görülmelidir ve yönetilmelidir (Toker, 2007, s.6).

Değişme ile ilgili bazı varsayımlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Özdemir, 1996, ss. 20–21) :

1. Değişimin öncelikleri ve misyonu önceden tespit edilmelidir.
2. Değişme sürecine katılanların değişmeye bakış açıları anlaşılmalıdır.
3. Değişme bir süreçtir.
4. Değişme farklı aşamalarda beklenen ve planlanan bazı sonuçlara ulaşmanın yanında, beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçları da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.
5. Değişme sadece bir kesime bırakılmamalıdır.

Bunun yanı sıra, örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve yürütülmesinde bazı özelliklerin bilinmesi ve uygulamalarda buna dikkat edilmesinde fayda vardır. Bu özellikler aşağıda kısaca sıralanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2004:5):

- Örgütlerde değişim doğrusal değildir. Açıkça tanımlanan bir başlangıcı ve sonu yoktur. Onun için de karmaşık ve sonsuz olarak düşünülebilir. Etkin değişim; çok yönlü gelişmeyi, iyileşmeyi ifade eder.
- Örgütsel iyileşme; müşteri odaklı olmayı, iş süreçlerini geliştirme ve yönetme, çalışanın katılımını artırma çalışmalarını içermektedir. Bu alandaki değişim çabası, diğer alanlarda da değişimi başlatır.
- Değişim, örgüt içinde ya yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya gerçekleşir. Değişim yapılanma için yukarıdan aşağıya, katılım ve destek sağlamak için aşağıdan yukarıya olmalıdır.
- Örgütsel değişimin kişisel boyutu önemlidir. Bireyler değişimle kişisel boyutta birleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez.
- Başarılı ve değişimin sürdürülebilir olması için, hedefler somut olarak belirlenmeli ve bu hedefe kişiler şartlandırılmalıdır.
- Örgütsel değişimde, çalışanları motive eden, koordine eden, vizyon oluşturan ve takımlar tarafından yapılan işlere odaklanan liderlere ihtiyaç vardır.
- Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşı örgütün uyum gücünü ve gelişmesini sağlama amacı taşıyan örgütsel değişim, sürekli bir süreçtir.
- Örgütsel değişim, genellikle zaman içinde çok sayıda küçük değişimlerden oluşmasına karşın, bu değişimler köklü ve dönüştürücü de olabilir.
- Yöneticiler sadece değişimi planlayıp uygulayan olmamalı, aynı zamanda risk alabilen iyi bir örgüt yapısı meydana getirmek ve çalışanların sorumluluk alarak uygulamaya katılmalarını sağlamalıdır.
- Örgütsel değişimde; iletişim, bilgi ve öğrenmeye önem verilerek, hızla değişen çevre olaylarına ve belirsizliğe cevap verme ve uyum sağlama yeteneği kazandırılmalıdır.
- Bilginin önemini ve kullanımını öne çıkarmak, çalışanları harekete geçirmek ve değişimi uygulamak öğrenme ortamı ve liderlik gerektirmektedir (Erdil ve Keskin, 2004:5).

Değişim sosyal, politik ve finansal süreçlerin en net özelliği gibi görünmektedir. Bir canlı şeklinde olan finansal ve toplumsal sistemlerin, hayatlarını idame etmeleri değişim becerileri ile ilgilidir. Bu becerileriyle örgütler, çevreleriyle kurdukları irtibatla beslenme sağlamakta ve yaşayan sistemler şeklinde etrafla ilişki kurma zorunluluğu bulunan örgütlerde sabitlik, çözülme ve bitiş getirmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s.196). Tüm bu nedenlerle örgütler için değişim kaçınılmaz olmakta ve değişim sürecinin etkin şekilde planlanması ve yönetilmesi önemli bir role sahip olmaktadır. Sonuç olarak, değişim yönetilebilen bir süreç olup değişimdeki başarının anahtarı değişimin gerekliliğinin herkes tarafından kabul edilmesidir (Dursun 2007, ss. 8-9).

1.2. Örgütlerde Değişimin Temel Nedenleri

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 hâkim olan standart istihdam biçimleri, yerini bilgi toplumunda standart olmayan istihdam biçimlerine bırakmaktadır. Yaşanan hızlı teknolojik değişim, arz-talep değişiklikleri ve konjonktürel dalgalanmalarını olağan hale geldiği bir ortamda işletmeler değişime uyum sağlamanın ve hatta onu yönlendirmenin önemini fark etmişlerdir (Koç, 2014). Böylece, örgütlerde değişimin artmasında temel sebep, bilişim teknolojilerinin geldiği konumdur. Bundan böyle, bilgiyi yaratmak, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha basit, hızlı ve ucuz hale gelmiştir ve değişimin fitilini ateşleyen bir diğer faktör günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle yükselen rekabet koşulları olmuştur. Dolayısıyla dinamik piyasa koşulları aynı zamanda, dinamik bir örgüt ve işletme yapısını zorunlu kıldığı görülebilmektedir (Ergen, 2015, s.26). 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 artırılmış ve daha aktif hale getirilmiş insan kaynağının oluşturulması temel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Koç, 2014). 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)

Örgütün değişmesine neden olan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Düren, 2002, s.226):

1. Küreselleşme
2. Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı
3. Kalite anlayışının gelişimi,
4. Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi,
5. Piyasa Ekonomisinin küresel hâkimiyet kazanması,
6. Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi,
7. Bilgi patlaması,
8. Konjonktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı,
9. Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler,
10. Kültürel ve sosyal bilinçlenme,
11. Ekolojik bilinçlenme,

12. Teknolojik gelişmeler,
13. Tüketici ve müşteri odaklı geçiş,
14. İletişimin medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması.

Değişimin nedenleri dış çevrede meydana gelen duruma ayak uydurabilmeyi sağlamak olabileceği gibi, örgüt içi bir ihtiyaçtan da kaynaklanabilmektedir. Yönetim düşüncesindeki değişimler ve iş hayatındaki değişiklikler örgütleri bir değişime zorlamaktadır. İşletme yönetimi ve iş hayatındaki değişimler, yönetimde insan unsurunun ağırlık kazanması, yönetici profilinin değişmesi, küreselleşme ve artan rekabet değişim nedenleri olarak sıralanabilmektedir. Değişimi gerektiren baskıların kökeninde, çevresel (dış) ve örgütsel (iç) nedenler yer almaktadır. Çevresel nedenler ve örgütsel nedenler aşağıda özetle sıralanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008, s.332):

- Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler
- Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, yapısında ya da başka Pazar parametrelerinde görülen değişimler
- Teknolojide yaşanan değişimler
- Bilim alanındaki değişimler
- Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler
- Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler
- Diğer sosyal, kültürel ve demografik değişimler
- Örgüt üyelerinin, değer ve amaçlarında oluşan değişimler
- Örgütsel performans düşüklüğü veya yetersizliği
- Başka benzer örgütlerde, değişim programlarının başlatılmış olması
- Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerleme

Bu bağlamda, bir süreç içerisinde yer alan değişimin çevresel gelişmeleri de dikkate alarak örgütün olumlu yönde değişmesine katkı sunabildiği, yeni stratejiler geliştirerek örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabileceği öne sürülebilmektedir. Yine yukarıdaki anlatımlarda da değinildiği gibi, değişimin en önemli amaçlarından biri etkinliği arttırmak, başka bir deyişle; yapılan işi daha etkili yaparak örgütün, amaçlara ulaşma derecesini arttırmaktır. Bu görüşe göre örgüt önceden belirlediği amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa o kadar etkindir (Töremen, 2002:185). Herhangi bir işi daha etkin yapmak demek, işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında bütünüyle bir uyum sağlamak demektir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişim gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin; buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş örgütün dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir (Vergiliel Tüz, 2004:26). Bunla birlikte, örgütlerde büyüme veya küçülme gereksinimleri de örgütsel değişimin bir diğer nedeni sayılabilmektedir. Öyle ki, 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 konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise örgütsel değişim zorunlu hale gelmektedir. Büyüme, örgüte çevre baskılarına

karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir örgüt, rekabet ortamında bulunan diğer örgütlerle mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlayabilecektir (Eren, 2004:88-90). Günümüzde bazı örgütler rekabet gücünü artırmak amacıyla, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler. Böylece örgütler küçülerek, daha çabuk karar 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. Sonuç olarak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için, her örgütün içinde bulunduğu durum dikkate alınarak büyüme ya da küçülme yönünde örgütsel değişim çalışmaları yapılmalıdır (Emshoff, 1994:52; Koçel 2005:430).

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TÜRLERİ

Açık bir sistem olan örgüt iç dinamiklerinde de iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, karar verilmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli birimlerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, örgütün katma değer oluşturma aşamasında kullandığı üretim biçimlerinde, örgüt dışı çevresel düzenlemelerde ayrıca örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde tamamıyla etkileşim oluşturan değişiklikler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.244). Açık sistemlerde değişimin de açık olduğu, çevrenin gelişim sürecinde meydana getirdiği politikalar ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilebilmektedir (Ergen, 2015, s.30).

Daha önce de değinildiği gibi, değişim çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Önemli olan değişimin istenilen amaca hizmet etmesi için hangi değişim çeşidinin doğru olarak seçildiğidir. Öte yandan, örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004, s.6). Bu noktada, değişim kavramını daha iyi anlayabilmek ve değişimi yönetebilmek için örgütsel değişimin çeşitlerini bilmek gerekmektedir.

Örgütlerde değişim çok farklı türlerde ele alınmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak bilinenleri (Koçel, 2007, s.691), planlı değişim-plansız değişim, makro değişim- mikro değişim, zamana yayılmış değişim- ani değişim, proaktif (öngörücü) değişim- reaktif (tepkisel) değişim, geniş kapsamlı değişim- dar kapsamlı değişim, aktif değişim- pasif değişim olarak sıralanmaktadır. Bu kapsamda, literatürde bu konu ile ilgili yapılmış olan en temel açıklamalara dayanarak, değişim çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

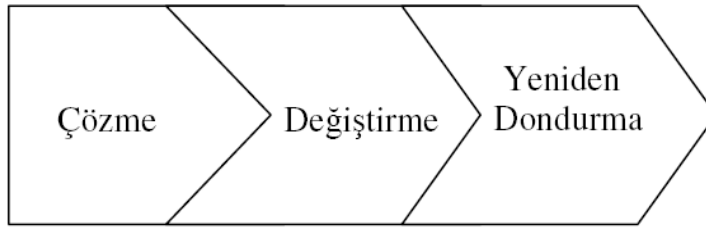
a) Planlı değişim ve Plansız (Ani) değişim:

Planlı-Plansız değişim, yapılacak değişimin önceden hesaplanması ile ilgili bir uygulamadır. Yapılan ya da yapılacak değişimin süreçler üzerinde daha etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türü olup değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olması sebebiyle olumsuz sonuçların çıkma oranı düşüktür. Bu yöntemde değişimi kontrol altında değişim uzmanı tutar ve çalışanların işbirliği içinde olmasını, sorunlara uygun ve geçerli çözüm elde etmek için uğraş verilmektedir (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009, s.22). Planlı değişim, değişim sürecinin her seviyesinin önceden kararlaştırılıp planlandığı ve uygulandığı bir değişim modeli olup plansız değişim, önceden düşünülme, örgütün bir plana bağlı kalmadan değişmesini belirtmektedir

(Basım vd., 2009, s.22). Böylece, planlı değişim, bir ihtiyaç ya da gereksinim neticesinde yapılması zorunlu ve kontrollü olan değişim türü şeklinde ifade edilebilmektedir.

Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama aşamaları ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü yansıtmaktadır (Esen, 2012, s.14). Bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güduları ekseninde ele alınabilir (Askarany, 2002, s.21). Plansız değişim ise, örgütün gelişiminde yaşanan içsel ya da dışsal çevredeki değişimler oluştuktan sonra harekete geçilmesidir. Genelde zorunlu durumları ve örgütün inisiyatifinde olmayan durumları kapsadığı için, örgütte değişim yaklaşımlarına yönelik olumsuz etkiler yaratabilecek bir değişim türüdür (Rennings vd., 2004, s.11). Değişimin planlı ya da plansız olması durumu örgütün belirli stratejileri uyarınca olabileceği gibi, örgüt faaliyetlerinin genel seyri içinde de yaşanabilir. Buna rağmen planlı değişim, değişimi yöneten liderin ya da birimin kontrol ve koordinasyonunda olması nedeniyle sonuçları daha öngörülebilir niteliktedir. Plansız değişim ise, diğer değişim türüne göre işletme faaliyetlerine olumsuz etkide bulunabilme olasılığı yüksek olan bir değişim şeklidir. Aşamaları bilinmeyen ve belli bir stratejiye dayanmayan değişim süreçlerini kontrol etme ve sonuçlarını işletme lehine dönüştürme şansı daha zayıftır (Askarany, 2002, s.22). Çalışmanın planlı-plansız değişim olgusu bu temel konum bağlamında Kurt Lewin'in 1951'de ortaya attığı Planlı Değişim Modeli'nden bahsedilmesi hem değişimin yönetimini hem de daha sonra örgütsel değişimin liderliği olgusunun anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır. Planlı değişim modelinde Kurt Lewin, değişimi üç aşamadan meydana gelen bir süreç olarak ele alır ve lineer bir süreç olarak düşünür. O'na göre değişim organizasyonel yapıda tepeden aşağıya doğru yapılan planlar çerçevesinde ilerler ve planlı bir değişimde olması gereken aşamalar şunlardır:

Şekil 1. Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli



Kaynak: Esen, 2012, s.15

Çözme: Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (Tokat ve Kara, 1999, s.237).

Değiştirme: İkinci aşama olan değişim aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir (Özkara, 1999). Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak

tarzda yeniden dondurma söz konusudur. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelir.

Yeniden dondurma: Bu aşama ise değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır (Özkalp ve Kirel, 1990).

Kurt Lewin'in 3 aşamalı bu modeli daha sonra Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir (Higgs ve Rowland, 2005). Bu konuya her ne kadar değişimin liderliği konusunda değinilecek olursa da liderlik ile değişim yönetimi ilişkisini bu noktada verebilmek açısından belirtmekte fayda vardır. Kotter (1990), Lewin'in modeline dayanan 8- aşamalı süreç modelinde dönüşüm çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanma nedenlerini açıklamaya çalışırken konuya liderlik penceresinden bakmış fakat aynı zamanda da ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır (Kotter, 1990). Bu bağlamda liderlik olgusunun değişim yönetimini etkilediğini ve başarıya ulaşmasında rol oynadığını söylemek mümkündür.

b) Makro ve Mikro Değişim:

Makro ve mikro değişim, örgütte değişime tabi olacak nicelik ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişme konusu yapılmasını ifade eder (Koçel, 2007, s.691). Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesini amaçlamaktadır.

Şencan (2007) örgütsel gelişmeyi örgütü iyileştirme stratejilerinin hepsini kapsayacak kadar geniş bir konudur. Örgütün inançlarını, değerlerini ve kültürel yapısını değiştirmek amacıyla kullanılan karmaşık bir eğitim stratejisidir. Örgüt geliştirme uygulamalarında örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmaya yönelik olarak davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanılır. Örgütlerin denetim, etkinlik, değişime ayak uydurulması vb. konularda zaman içinde ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için stratejilerin, yapısal özelliklerin, prosedürlerin gözden geçirilmesine ve yeniden oluşturulmasına örgüt geliştirme olarak tanımlamıştır.

Mikro değişim ise örgütün içinde alt ve üst düzeylerde herhangi bir konuyla ilgili değişimi ifade eder. Bazı örgütlerde değişimin gerçekleşmesi zamana yayılırken bazen de değişimin ani olduğu görülür. Her iki yaklaşımın yarar ve sakıncaları mevcuttur. Koçel (2007) tarafından yapılmış olan açıklamaya göre bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün is, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasının ifade etmektedir. Buna karşılık reaktif değişimin ise önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmak olarak ifade etmektedir. Yani bir anlamda koşullara tepki göstermektedir.

Bununla birlikte, geniş ve dar kapsamlı değişim ise yukarıda bahsettiğimiz makro ve mikro değişimin farklı şekilde ifadesidir. Örgütte değiştirilmek istenen durumun sayı ve yaygınlığa dayandırılmasıdır.

c) Aktif ve Pasif Değişim:

Aktif ve pasif değişim ise, örgütün dış çevresine etkisi olarak ifade edilebilmektedir. Örgütün dış çevreden gelen uyarıcılara uyum sağlamak için kendi bünyesinde yaptığı

değişim pasif; örgütün yenilik yaparak dış çevreyi etkilemesi ve değiştirmesi aktif değişim olarak ifade edilmektedir. Değişim küçük ilerlemeler ya da kökten yapılması da değişimin farklı bir ayrıma gidilmesine neden olmuştur. Birinci yaklaşımın (kaizen), ikinci değişim yaklaşımın süreç geliştirme (reengineering) olarak bilindiğini ifade etmiştir (Koçel, 2007, s.692).

d) Adım Adım Değişim-Radikal Değişim:

Yavaş değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere yavaş yavaş ve sürekli tepki vererek kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesidir. Radikal değişim ise örgütlerdeki kısa süreli ve köklü değişimleri ifade etmektedir (Toker, 2007, s.8).

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Genel anlamıyla bir örgütte değişimi anlayıp ona rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler ve taktikler dizisi olarak tanımlanabilen değişim yönetimi, örgütlerin her bir bileşeninde gerçekleştirilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak 1970 ve 1980'lerin artan rekabet koşulları altında ortaya çıkmıştır (Salisbury, 1996, s.149). 2000'li yıllara gelindiğinde, çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel değer haline gelmesi ile yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha hızlı ve radikal çözümleri gerekli hale getirmiştir (Düren, 2002, s.223). Örgütsel değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılacak uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Sergio Fernandez ve Rainey, 2006, s.168).

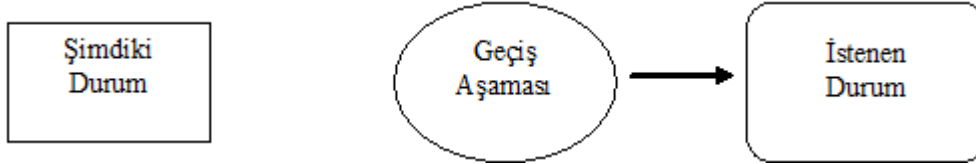
Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmaz olmaktadır. Değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanmaktadır. Lawrence ve Yarlett,(1995) yaptıkları çalışmada özellikle bu konuya dikkat çekerek, örgütlerde başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri konusunda yöneticilerin değişim ile ilgili olarak dikkat etmeleri gereken üç temel konu öne çıkarmaktadırlar. Bunlar; birinci olarak; sistemi iyi kurgulamak, ikincisi; bu sistem çerçevesinde çalışanları eğiterek hazırlamak ve işin gerektirdiği nitelikler seviyesine çıkarmak, üçüncüsü ise; çalışanları etkin olarak belirlenen amaca motive etmektir.

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden araştırmacı Kurt Lewin olmuştur. Çalışmamızda önceki bölümde de açıklandığı gibi, Lewin örgütlerde değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu aşamalar; davranış çözümlenmesi (buzların çözülmesi, başlatma), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), yeniden dondurma (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Kozak ve Güçlü, 2003, s.3). Sayılı ve Tüfekçi (2008, s.196) tarafından önerilen modele göre, değişimin üç aşamalı durumu aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir.

Diğer yandan, değişim uygulama sürecinde, başarıyı arttırıcı öneriler arasında, herkesin sorumluluğunu net olarak bilmesi, uygulama sürecinde kontrolün paylaşılması, destek verilmesi ve doğru yapma konusunda ısrar edilmesi, personelin yeteri kadar gelişiminin sağlanması, hizmet-içi eğitim verilmesi, sürecin başında öğretmenlere ödül verilmesi yer almaktadır (Hopkins, 1997, s.4). Eğitimin yanında çalışanlara yeni bilgileri ve becerileri, yargılanma hissi vermeden ve diğer çalışanlar tarafından tuhaf algılanma düşüncesini

ortadan kaldırarak uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır.

Şekil 2. Değişimin Aşamaları



Sonuç olarak, değişim yönetimi genel anlamıyla bir örgütte değişimi anlayıp ona rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler ve taktikler dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda, değişim yönetiminin, örgütlerin her bir bileşeninde gerçekleştirilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak 1970 ve 1980'lerin artan rekabet koşulları altında ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Salisbury, 1996, s.149). 2000'li yıllara gelindiğinde ise, çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel değer haline gelmesi ile yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha hızlı ve radikal çözümleri gerekli hale getirmiştir (Düren, 2002, s.223). Bu nedenle, örgütsel değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılacak uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Fernandez ve Rainey, 2006, s.168).

Çevre şartlarında meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesi için ilk şarttır. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak zorundadır. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Dinçer ve Fidan, 1996). Örgüt, çevre şartlarına uygun yeni örgütsel stratejiler geliştirerek, örgütsel devamlılığını sağlamakta ve aynı zamanda örgütsel etkinliğini arttırmaktadır. Kotter'a (Kotter, 2013, s.9) göre büyük değişim girişimlerinin çoğu, ister kaliteyi arttırmak ve kültürü geliştirmek için isterse de şirketi içine düştüğü ölüm girdabından kurtarmak için olsun, sadece vasat sonuçlar doğurmaktadır. Zira pek çok yönetici, dönüşümün bir olay değil, süreç olduğunu anlayamamaktadır. Değişim, birbirinin peşi sıra gelen aşamalarla ilerleyen ve zaman alan bir süreçtir. Süreci hızlandırmak için baskı kurmak ise süreci başarısızlığa itebilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014, s.94). Ongaro (2004, s.92) tarafından da öne sürüldüğü gibi, örgütsel değişim yönetimi açısından öncelikle, değişime neden olan etkenlerin iyi anlaşılması, hedeflenen yeni durumun tespit edilmesi ve hedefe ulaşmak için örgütün özelliklerine uygun yöntem ve uygulamalar belirlenmesi gerekmektedir. Örgütsel değişimi bir süreç dâhilinde geliştirmek, birimler arası örgütsel süreçlerin daha etkin ve verimli olarak yönetilmesi açısından da önemli görülmektedir.

Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel değişim yönetimi alanındaki çalışmaların genellikle işletme odaklı olduğu görülmektedir. Birçok örgüt, ağır işleyen, hantal ve gelenekçi yapısından sıyrılarak topluma en kaliteli hizmeti, en ekonomik yollarla ve en

kısa zamanda sunma amacıyla, genel prensipleri kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenen, bazı yüzeysel veya köklü değişimler geçirmek durumundadır. Bu noktada, örgütlerde çeşitli boyuttaki değişimlerde yöneticilerin becerileri, üst yönetimin planlama yetkinliği ve tüm çalışanların katılımı da etkili olabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014, s.95). Örgütsel boyuttaki değişimlerde ise yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır. Örgütsel değişimin en önemli unsuru değişim sürecidir, ancak pratikte örgütlerde de bu alanda büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütlerin çoğu “süreç odaklı” olmayı başaramamakta ve genellikle görev, iş, personel, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Süreç denildiğinde anlaşılması gereken, “paydaşlar açısından bir değer ve anlam taşıyan bir kamusal çıktının yaratılması için gereken ve bir ya da birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisi”dir (Saygılıoğlu, 2003, s.98).

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

21.yüzyılın başlarında bulunduğumuz bu günleri organizasyonlar açısından geride bıraktığımız yüzyıldan ayıran en önemli şey değişimin hızında meydana gelen olağanüstü artıştır. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları bu hızlı değişime yapı ve süreçlerini uyarlayarak dönüştürmeleri en çok uğraş verdikleri konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal, kurumsal, politik ve toplumsal alanlarda değişimin kaçınılmaz bir hale geldiği günümüzde örgütler ve yönetim sistemi de değişimden etkilenmekte ve kendisine yöneltilen taleplere cevap verebilme adına değişmekte, örgütsel sisteminin performansını artırmayı hedefleyen çeşitli stratejiler hayata geçirilmektedir. Bu stratejiler hayata geçirilirken, örgütler üzerindeki ekonomik, teknolojik ve finansal baskının yanı sıra örgütlerin içinde bulunduğu teknolojik, sosyo-politik, finansal ve ekonomik çevrenin de dikkate alınması, yani örgütlerin ve örgütlerin içinde bulunduğu sektörlerin kendine özgü karakteristik özelliklerinin de göz önünde bulundurulması zorunlu görülmektedir. Örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel bütünlüğün korunması, örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir. Örgütsel değişim nedenleri, içsel ve dışsal olarak iki kategori altında incelenmektedir. Ekonomik koşullardaki değişimler, teknolojik gelişmeler, pazar değişimleri, yasal koşullardaki değişiklikler, sosyal ve politik faktörler ve değişen müşteri tercihleri dışsal nedenler arasında sayılırken, insan kaynakları sorunları, örgütsel yetersizlikler, finansal sorunlar, yönetsel davranış ve kararlar ile örgüt içi yenilikler gibi unsurlar ise içsel nedenler arasında sıralanmaktadır. Bir örgütsel değişim ihtiyacının hem içsel hem de dışsal dinamiklerin ortak etkisiyle meydana gelmesi durumunda, hem daha az iç çatışma olmakta hem de değişim daha hızlı gerçekleşmektedir.

Çalışmamızda değişime etki eden nedenler bölümünde de ele alındığı gibi, değişim, bir varlığın dışsal veya içsel koşullarının zorlamasıyla gerçekleşmektedir. Örgütleri değişime zorlayan güçler, işletme içi ve işletme dışı güçler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Fakat işletme dışı güçler, özellikle son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler sonucunda kendisini daha çok hissettiren ve örgütleri değişim yapmaya zorlayan güçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten de işletmenin sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik çevresinde meydana gelen her türlü değişimin etkisi bugün gelişen bilgi teknolojileri sayesinde daha çok hissedilmeye başlanmış ve bu da işletmeleri dış çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere kendilerini adapte etme zorunda bırakmıştır. Yani örgütsel değişimi gerçekleştirmeye mecbur etmiştir. Koşulların zorladığı ve sorunların artık bilinen yöntemlerle çözülemediği durumlarda bir çözüm olarak değişmeye karar verilir. Çağımızda ise en temel itici güç haline gelen değişime,

örgütlerin ayak uydurup uyduramaması adeta bir var olma ve sürdürülebilme sorunu haline gelmiştir. 1990'lı ve 2000'li yıllar işletmelerde yönetim uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşün ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Küreselleşme, uluslararası rekabet şartları, bilginin önemli hale gelmesi, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ve insana verilen değerlerin artması, toplam kalite yönetimi anlayışı gibi birçok faktör, işletmelerin yapı, işleyiş ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri gerekli kılmış bu ihtiyaçla işletmeler yeni yönetim kavram ve tekniklerini kullanarak değişim sağlama çabasına girmişlerdir. Günümüzde artık örgütlerin değişmesi veya değişmemesinden çok, örgütlerin değişimi nasıl yapacağı, değişimi nasıl yürüteceği ve yöneteceği tartışılmaktadır. Drucker ise bu durumu “her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi” olayı olarak değerlendirmektedir. Burada bahsedilen sadece örgüt üyelerinin değişimin önemini kavramalarından başka, örgütte yapısal değişiklikler yaparak, işlerin yeniden tarifi ve tasarımından, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişikliğe ve sanal organizasyona kadar bütün düzenlemeleri kapsamaktadır. Örgütleri değişime iten nedenlerin farkında olmak, bir örgütte değişimin ne zaman gündeme alınması gerektiğini belirlemek açısından önemlidir. Örgütün değişim sürecinde ve gelecekteki başarı açısından yöneticiler, değişimi gerekli kılan unsurları iyi bilmeli ve bunlara uygun tepkiler geliştirmelidir. Değişim, örgütsel gelişmenin sağlanması ve sürdürülebilmesi için bir gereklilik, değişimi yönetme becerisi de yöneticilerde aranan önemli bir niteliklerdir. Yönetim biliminin ilgilendiği örgütsel değişim türü esasen planlı değişim olduğuna göre, örgütsel değişimin başarısı da değişim sürecinin rastgele değil, planlı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır.

Bu bağlamda, yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi (entropi) ifade etmekte olup, bu yönüyle, değişimin örgütsel sürdürülebilirlik için son derece önemli bir role sahip olduğu öne sürülebilmektedir. Ancak, daha önce de değinildiği gibi, içinde bulunduğumuz çağda değişim olgusu herkes tarafından hissedilmekte fakat değişim karşısında nasıl bir davranış biçimi geliştirilmesi gerektiği bilinmemektedir. Bu nedenle, değişimden en fazla etkilenen örgütler için yönetim bilimi, sürekli değişim olgusunu anlamaya çalışmaları ve sürekli yeni kavram teknik ve metotlar geliştirmelidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, makro ve mikro değişim faaliyeti, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim örgütün bir bütün olarak değişime konu edilmesini ifade eder. Bu aynı zamanda örgüt geliştirme olarak da bilinmektedir. Mikro değişim ise, örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Bu çerçevede örgütlerin kârlılıklarını arttırabilmeleri, büyüebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için yönetim biliminin geliştirdiği kavramlar ve tekniklerden yararlanmaları oldukça önemlidir. Ancak bu sayede değişimin varlıkları üzerinde yarattığı tehditleri, büyümek için bir fırsata çevirebilecekleri düşünülmektedir. Sonuç olarak, dış çevresel faktörlerin örgüt faaliyetleri üzerindeki etkilerinin farkında olan yöneticilerin, bu etkileri denetlemek, kontrol edebilmek için yönetsel alanda herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmeleri uzun vadede örgütlerin rekabet gücünü artırabileceği ve yönetim alanında kendisini geliştiren örgütlerin buldukları sektörde ve toplumda çok daha etkin olabilecekleri öne sürülebilmektedir.

KAYNAKLAR

- Askarany, D. (2002). An investigation into the diffusion of cost and management accounting innovations. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Avustralya: University of South Australia.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. Eğitim ve Bilim, 36(162), 1-29.
- Basım, N., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). Değişim ve Örgütler, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde, ss.13-43, Ankara: Siyasal Yayınları.
- Blake, I., & Jarvenpaa, J. (1991). Applications of Global Information Technology: Key Issues for Management. Subject: Management, MIS Quarterly, 15(1),33-34.
- Çakır, B. S. (2009). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karsısında Bireysel Direnç., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düren, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, İstanbul: Alfa Basım Yayımcılık.
- Emshoff, J. R. (1994). How to increase employee loyalty while you downsize. Business Horizons, 37(2), 49-58.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. Yönetim, 47, 3-14.
- Eren, E. (2004). Stratejik yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ergen, İ. (2015). Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Esen, A. (2012). Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", Public Administration Review, 5, 150-177.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. Org Development, 6th Edition, U..S.A.
- Helvacı, M. A. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler. Nobel Yayın Dağıtım.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. Journal of change management, 5(2), 121-151.

- Hülya, E. (2009). Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (17), 491-500.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53.
- Karakışla, E. (2009). Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim sürecine Kurumsal Kültürün Yönetimsel Etkinlik açısından Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 89-114.
- Koç, Z. (2014). Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter, J. P. (1990). How leadership differs from management. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (2013). Değişimi Yönetmek, Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Değişim - (HBR's 10 Must Reads), İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Kozak, M. A., & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi, 2(4), 1-25.
- Lawrence, D., & Yarlett, P. (1995). Helping people change roles. *Management Development Review*, 8(4), 17-20.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy, *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107.
- Özdemir, S. (1996). Eğitimde toplam kalite yönetimi. MPM Yayını, Kalite Özel Sayısı, Ankara, Verimlilik Dergisi, 15-35.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1990). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 1-15.
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon: İleri Ofset.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:258, Ankara.
- Rennings, K., Ziegler, A., & Zwick, T. (2004). The effect of environmental innovations on employment changes: an econometric analysis. *Business strategy and the environment*, 13(6), 374-387.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). Örgütsel psikoloji. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Salisbury, F.D. (1996). Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology, Educational Technology Publications, Inc., New Jersey.
- Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (30), 193-210.
- Sucu, Y. (2000). Örgütsel Değişim, Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şencan, H. (2007). Örgüt Geliştirme Süreç ve Teknikleri, <http://www.pdrforum.net>, Erişim Tarihi: 20.12.2016.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- Toffler, A. (1989). Uyumlu Şirket, (çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.
- Tokat, B., & Kara, H. (1999). Yeniden yapılanma (Restructuring) stratejileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 237-252.
- Toker, K. (2007). Örgütsel değişim ve çorlu-çerkezköy bölgesi'ndeki tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406
- Tüz, V.M. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review, 20(3), 510-540.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.