

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE KAMU ÇALIŞANLARININ ALGISINI ETKİLEYEN UYGULAMALAR*

PRACTICES TO AFFECT PUBLIC EMPLOYEES' PERCEPTION IN ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

Doç. Dr. Uysal KERMAN¹
Dr. Sezai ÖZTOP²

ÖZET

Örgütsel değişim, kamu veya özel her türden kuruluşun, varlığını sürdürmek ve gelişmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir. Çalışanların kurumlarındaki değişime yönelik algısı, değişime vereceği tepki üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların değişim gereğine ikna edilmesi, değişim sürecine ilişkin bilgi verilmesi, değişim planlarının hazırlığında görüşlerinin dikkate alınması, meslek içi eğitimler sağlanması ve başarılı olanların ödüllendirilmesi gibi uygulamalar, çalışanların değişim sürecine bakışı üzerinde etkilidir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim sürecinde kullanılan uygulamaların, kamu çalışanlarının algısı üzerinde etkili olup olmadığını ve etki derecelerini belirlemektir. Bu amaçla, farklı özelliklere sahip dört kamu kurumunda çalışan 479 personel üzerinde, anket tekniğine dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir; elde edilen veriler frekans dağılımı ve Kruskal-Wallis H testi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel değişim sürecindeki uygulamaların, her kurumun kendi özelliğine göre farklı oran ve öncelik sırasında olmak üzere, kamu çalışanlarının değişime yönelik alguları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel değişim sürecinde, insan kaynağına yönelik uygulamaların, çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik algılarını etkileme bakımından önemli bir faktör olduğu ve değişim sürecinin başarıya ulaşmasından etkili olabileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Yönetimi.

Jel Kodları: H83, M12, D23.

ABSTRACT

Organizational change means a process which each organization, either public or private experiences for its existence and development. Employees' perception toward the changes in organizations plays an important role on their reactions to the change. Practices such as employees' persuasion for change-requirement, provision of information about change process, taking care of their views, organizing vocational trainings and rewarding successful persons affect employees' perception toward the change. The aim of this study is to determine whether the practices used in the organizational change process affect public employees' perception, and the extent of their effects. For this aim, a field research has been carried out on 479 employees in four public organizations. Obtained data have been analyzed with frequency distribution and Kruskal-Wallis H tests. Findings of the study indicate that the practices in organizational change process have influence on the perception of employees, but in different rates and priorities depending upon the features of each organization. In conclusion, it has been determined that the practices toward human resources in

* Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Sezai ÖZTOP tarafından Doç. Dr. Uysal KERMAN'ın danışmanlığında tamamlanan, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, uysalkerman@sdu.edu.tr

² sezaioztop@hotmail.com

organizational change process are important factors to affect employees' perception toward organizational change, and likely to affect the accomplishment of change process.

Key Words: *Organizational Change, Human Resources Management, Public Administration.*

Jel Codes: *H83, M12, D23.*

1. GİRİŞ

Toplumları etkisi altına alan ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, siyasi mekanizmalar, örgütsel çevre, rakipler, bireysel tercih ve beklentiler sürekli olarak değişmektedir. Bu durum kısaca, “*yeryüzünde değişmeyen tek olgu, değişim olgusunun kendisidir*” şeklinde ifade edilebilir (Kongar, 2008:17). Meydana gelen değişimler teknolojik, ekonomik ve siyasal koşulları da değiştirerek, örgütsel yapılar ve yönetim anlayışlarının da değişmesine yol açmaktadır.

Yaşanan değişim, endüstri devrimine kadar düşük bir ivmeye sahipken, endüstri devrimiyle birlikte daha dinamik bir hal alarak hız kazanmış, 1990’lı yıllara gelindiğinde ise, bilgi teknolojilerindeki gelişmenin de etkisiyle gittikçe artmıştır. Bu dönemden sonra artan küreselleşme ve rekabet, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, yeni teknolojik buluşlar, uluslararası standartların oluşması, ekonomik ilerlemenin itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin değişmesi, bilginin öneminin artması gibi pek çok faktör hem yönetim tarzlarında hem de kurumsal yapı ve yönetsel süreçlerde önemli değişiklikler yaratmıştır (Yıldız, 2011:11).

Gittikçe artan ve hızlanan değişimler, çevresiyle sürekli etkileşimde olan, çevresinden girdiler alıp çıktılar sunan, açık ve dinamik sistemler olan örgütleri de etkisi altına almaktadır. Dolayısıyla örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere duyarlı olmak ve gerekli önlemleri alarak çevrelerini tehdit ve tehlike olmaktan çıkarmak zorundadırlar (Yeniçeri, 2002:1). Örgütlerin değişim gereğini karşılayamaması ve durağan kalması, çözülmeye ve sona gidişe (*entropi*) yol açmaktadır (Koçel, 1998:168). Bugün artık, değişimin gerekliliğinden çok, nasıl başarılacağı yani değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, değişimi planlamak ve uygulamak bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için öncelikli bir konu haline gelmiştir (Akyüz, 2006:7).

Çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik algıları, değişime gösterecekleri tepkiyi etkilemekte, dolayısıyla örgütsel değişimin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Değişime yönelik algı üzerinde ise, demografik özellikler ve önceki değişim deneyimleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak değişim sürecinin hazırlığı ve gerçekleştirilmesi aşamasında kullanılan örgütsel değişim yönetimi uygulamaları, çalışanların kurum içindeki değişimlere yönelik bakışı üzerinde etkili faktörlerdir. Bu çalışmada, örgütsel değişim yönetimindeki bazı uygulamalarının kamu çalışanlarının değişime yönelik algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk kısımlarında, örgütsel değişim ve değişim süreci kavramları incelenmekte, daha sonra ise farklı kurumlardaki kamu çalışanlarının genel değişim algısı ve değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısını tespit etmeyi amaçlayan araştırma hakkında bilgi ve bulgulara yer verilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Kant’a göre değişim ya bir şeyin özel niteliklerinin değişime uğraması ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi; Hegel’e göre değişim, varlığın kendisinde zaten bulunan bir şey olarak,

kendi kavramı içinde kendinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna erişmesi; Yeniçeri'ye göre ise "bir sistem, süreç veya örgütün önceden planlanmamış olarak, uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde, bir durumdan başka bir duruma geçmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002:7, 18).

Koçel, değişimi "herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi" olarak ifade ederken, değişim kavramının, kişilerin veya nesnelerin yerlerinin değişmesini, kişisel bilgi ve yeteneğin başlangıçtaki durumundan farklı bir duruma gelmesini de içerdiğini belirtmektedir (Koçel, 2011:668). Kozak ve Güçlü ise değişimi "herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi" olarak tarif etmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003:1).

Ayrıca değişim "bir bütünün öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşması veya belli bir durum esas alınmak suretiyle, söz konusu durumda meydana gelen farklılaşma" (Tezcan, 1980:28); "planlı veya plansız olarak, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi" (Akyüz, 2006:2) olarak da tanımlanmaktadır. Dolayısıyla değişim, hem insanların hem de örgütlerin yaşamlarında kaçınılmaz bir gereklilik olarak, bir sistem, bir süreç veya bir durumun planlı veya plansız, düzenli veya düzensiz olarak bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilen, geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreği, insan ve toplum yaşamı için baş döndürücü hız ve kapsamda bir değişim çağı olarak tanımlanmakta, bu değişim kapitalizmin yeniden yapılanması ya da dönüşümü olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede içinde insan ve toplum yaşamının her yönü değişime uğramakta ve doğal olarak bir önceki toplumsal durum ile ilgili bilgiler yetersiz kalmaktadır (Şaylan, 2006:307).

Örgütsel bağlamda ele alındığında değişim, bir örgütün daha etkin, daha ekonomik yollarla, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti, daha rekabetçi biçimde sunar hale gelmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir (Öztop, 2014b:301). Ayrıca örgütsel değişim "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlara erişmek için örgüte katkıda bulunan, alışılmışın dışında, planlı, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü" (Owens, 1987:243); "örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanması" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 208); "özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi" (Balcı, 1995:47); "örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji ve yapı gibi, bir ya da daha fazla alanda dönüşüm gerçekleştirilmesi" olarak da tanımlanmaktadır (Sayılı, 2002:81).

Sosyal bir yapı ve sistem olarak görülen *örgüt*, "kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi" (Koçel, 1998:108) ve "bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bileşiminden oluşmuş yapılar" (Eren, 2012:1) olarak tarif edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin sadece fiziksel yapılardan ibaret olmayıp, bir dizi amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan olduğunu da (Aswathappa, 2010:3) dikkate alarak yapılan bir tanımlamada örgütsel değişim, "bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı" (Eroğlu, 1998:127) olarak nitelendirilmektedir.

Örgüt üyelerinin ve özellikle yöneticilerin benimsedikleri vizyon ve hedefler, örgütlerin değişim sürecinde önemli oranda etkili olmaktadır. Değişim çabasının temelinde örgütün

daha etkin ve verimli çalışarak daha yüksek bir performans seviyesine ulaşması, örgütsel süreçlerde etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi, örgütün yeni koşullara uyum sağlaması ve örgüt mensuplarının motivasyon ve iş tatminlerinin artırılması gibi amaçlar bulunmaktadır (Öztop, 2014b:302). Örgütleri değişime iten nedenler duruma göre değişmekte olup, çevresel baskılar, örgütsel iletişimde kopukluk, örgütsel krizler ve çatışmalar, örgütsel performans düşüklüğü, örgüt kültüründe değişme, yasa ve düzenlemelerde değişiklikler ve teknolojik gelişmeler bunlar arasında sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:217). Örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel bütünlüğün korunması, örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir (Şimşek, 1999:239).

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 inovasyonlar gibi unsurlar ise içsel nedenler arasında sıralanmaktadır (Öztop, 2014a:15-20). 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 (Demir, 2003:12).

Örgütleri değişime iten nedenlerin farkında olmak, bir örgütte değişimin ne zaman gündeme alınması gerektiğini belirlemek açısından önemlidir. Örgütün değişim sürecinde ve gelecekteki başarısı açısından yöneticilerin, değişimi gerekli kılan unsurları iyi bilmesi ve bunlara uygun tepkiler geliştirebilmesi gereklidir. Değişim, örgütsel gelişmenin sağlanması ve sürdürülebilmesi için bir gereklilik olduğu kadar, değişimi yönetme becerisi de yöneticilerde aranan önemli bir niteliktir. 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, yöneticilere önemli sorumluluk düşmektedir. Huntington'un ifadesiyle "*tarih, düz bir çizgi boyunca ilerlemez; ama usta ve kararlı liderlerce itildiğinde ileri doğru gider.*" (Huntington, 2002:311).

Günümüzde teknolojik gelişmelerin iletişim alanlarını genişletmesiyle, ekonomik, sosyal ve kültürel etkileşim de artmış, örgütlerin dikkate almaları gereken alan daha da genişlemiştir. Örgütler, yalnızca bölgesel ve ulusal ölçekli değil, uluslararası gelişmeleri de dikkate alacak şekilde küresel ölçekli düşünmek durumundadır. Katılımcı, yatay bir örgütsel yapıya sahip, hızlı karar alabilen, saydam ve hesap verebilen, geleceğe yönelimli, etik değerlere önem veren çağdaş bir yönetim yapısına sahip olmak önem kazanmıştır.

Hızlı ve yoğun değişim süreci, özel ve kamusal her türden örgütü etkisi altına almıştır. Geleneksel yönetim yaklaşımları ağır, hantal, katılım ve esneklikten uzak olmaları ve merkeziyetçi yapıları nedeniyle, artan ve çeşitlenen toplumsal ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmış, siyasal, ekonomik ve yönetsel alanlarda yaşanan gelişmeler, var olan siyasal, sosyal ve ekonomik kurum, süreç, mekanizma ve ilişkilerin yeniden tanımlanıp yapılandırılmasını gündeme getirmiştir (Nohutçu, 2003:17-18). Daha fazla yetkilendirme ve sorumluluk devredilmesi, bürokratik kademelerin azaltılması, katılımcı ve ekip çalışmasına dayanan bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, genel giderlerin kısılarak yapısal küçülmelere gidilmesi, süreçlerin basitleştirilmesi, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, sistemlerin ve süreçlerin yeniden yapılandırılıp hızlandırılması, gereksiz işlerin azaltılması, yönetsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlanması, çağdaş bir yönetim modeline geçiş için gerekli adımlar arasında sıralanmaktadır (Kahraman, Vurgun ve Öztop, 2012:112).

Toplumsal yaşam alanlarında olduğu gibi, siyasal uğraş da hiçbir zaman durmamakta, teknik işlevlerin yanında aralıksız olarak yeni yapılar yaratılmakta, yeniden

biçimlendirilmekte, yıkılmakta ve yerlerine yenileri konmaktadır (Eroğul, 2002:87, 171, 153). Toplumsal alandaki değişimler, devletin işlevlerini de kapsam ve içerik olarak değişime uğratmaktadır (Şaylan, 2003:24, 29). 20. yüzyılda kamu yönetimini derinden etkileyen değişim hareketleri tarihsel yönden; 1950 yıllardan sonra tartışılmaya başlanan Kamu Tercih Teorisinin yer aldığı 1950-1970 arası dönem; 1973-1989 arasında refah devleti eleştirileri doğrultusunda ekonomik krizlerin de etkisiyle devleti küçültme ve özelleştirmelerin yaşandığı dönem (Yeni Kamu Yönetimi dönemi) ve 1990 sonrası Yeni Kamu İşletmeciliği ve yönetim tartışmalarının gündeme geldiği dönem şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gündoğan, 2007:2). Kamu yönetiminde değişime yol açan etkenlerin başında, ekonomi teorisindeki değişim, yönetim teorisindeki değişim, özel sektörün rekabet yapısındaki gelişmeler ve sivil toplumda ortaya çıkan değişimler gelmektedir. Bu gelişmeler kamu yönetimlerinin rolü, işlevi, kurumsal yapısı ve yöntemlerini de tartışmaya açmıştır (Yılmaz, 2007:215).

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi teorisinden daha zordur. Örgütsel değişimin hem farklı nedenleri, alanları, türleri ve modelleri bulunmasından hem de değişimin, oldukça karmaşık bir süreç olmasından dolayı, değişim yönetimi için belirlenmiş standart, tek bir çözüm bulunmamaktadır. Her örgütteki kültür, yapı, yönetim anlayışı ve liderlik özelliği, süreç tasarımları, kaynak yapısı, çalışma koşulları ve teknikleri, çalışanlar ve onların beklentileri ve iş yaptıkları çevrenin özellikleri birbirinden farklıdır (Öztop, 2014a:54). Öncelikle, değişime neden olan etkenlerin iyi anlaşılması, hedeflenen yeni durumun tespit edilmesi ve hedefe ulaşmak için örgütün özelliklerine uygun yöntem ve uygulamalar belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yönetimde mükemmeliyete olan ihtiyaç da artmaktadır (Mavin & Bryans, 2000: 143).

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, 1996:149). 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, 2002:223). Örgütsel değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılabilecek uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Fernandez & Rainey, 2006:168).

Kotter'a göre büyük değişim girişimlerinin çoğu, ister kaliteyi arttırmak ve kültürü geliştirmek için isterse de kuruluşu içine düştüğü ölüm girdabından kurtarmak için olsun, sadece vasat sonuçlar doğurmaktadır. Zira pek çok yönetici, dönüşümü bir süreç olarak değil bir olay olarak görmektedir. Değişim birbirinin peşi sıra gelen aşamalarla ilerleyen bir süreçtir ve zaman almaktadır (Kotter, 2013:9).

Değişim sürecine yönelik ortak adımların en başında, değişim ihtiyacının örgütün tüm mensupları tarafından anlaşılması ve değişim yönünde bir aciliyet duygusu oluşturulması gelmektedir. Bu iki adım gerçekleştiği takdirde, değişim yönünde bir işbirliği oluşturma yönündeki adıma geçilmektedir. Bu sinerjik işbirliğine ışık tutacak ve yön gösterecek bir örgüt vizyonu ve ortak hedefler belirlenmesi, çalışmaların koordinasyonu açısından önemli görülmektedir. Sonraki adımda, geliştirilen vizyon ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak değişim planlarının oluşturulur ve bu planların örgüt içine yayılmasıyla tüm çalışanlar

değişim yönünde harekete geçirilir. Değişim sürecinin devamlılığı açısından, süreç boyunca, aynen uzun bir yoldaki molalar gibi kısa vadeli kazanımlar sağlanmalıdır. Aşılan değişim basamaklarını kalıcı kılmak için tedbirler alınmalı, olası aksaklıkları gidermek için geri besleme ve düzeltici önlemler geliştirilerek değişimden geri dönüş ihtimali ortadan kaldırılmalıdır.

Örgütsel değişimi bir süreç dahilinde geliştirmek, birimler arası örgütsel süreçlerin daha etkin ve verimli olarak yönetilmesi açısından da önemli görülmektedir (Ongaro, 2004:92). Değişim süreci, örgütte bir sorunun çözülmesi ya da örgüt karşısına çıkmış olan bir fırsatın değerlendirilebilmesi amacıyla mevcut bir uygulamanın değişmesi ya da yeni bir uygulamanın oluşturulması gereğinin farkına varılmasıyla başlamaktadır. Dolayısıyla değişimin temel çıkış noktası değişim gereğinin hissedilmesidir. Yönetmelik manada bu gerekliliğin örgüt içine yayılarak kabullenilmesi önemli bir aşamadır. Bu aşamadan sonra, mevcut durum analiz edilerek, ulaşılması istenen durum belirlenmekte ve değişim kararı verilmektedir. Daha sonra değişim kararlarına uygun planlar yapılmakta ve uygulamalar belirlenerek değişim gerçekleştirilmektedir. Son aşamada ise, gerçekleştirilen değişimlerin kalıcı olması ve pekiştirilmesi için önlemler alınmaktadır. Örgütteki değişim sürecinde, çalışanlara yönelik uygulamaların önceliği ve etkisi kurumların kendi özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel değişim yönetimi alanındaki çalışmaların genellikle işletme odaklı olduğu görülmektedir. Ancak kamu örgütleri de ağır işleyen, hantal ve değişim ihtiyacı duymayan gelenekçi yapısından sıyrılarak vatandaşa 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. Kamu yönetimindeki ulusal ölçekli değişimler siyaset kurumu içinde şekillenirken, kurumsal ölçekli değişimler ise yöneticilerin becerileri çerçevesinde şekillenmektedir.

Başarılı değişimler, sadece uzun bir nedenler listesiyle kendiliğinden gerçekleşmez. Etkili bir değişim için, mevcut stratejileri değiştirmek, süreçleri planlamak veya kaliteyi arttırmaya yönelik tasarlanan bir yöntemin kullanılması gereklidir. Örgütsel değişimin en önemli unsuru süreç olmasına karşılık, pratikte kamu kurumlarında en büyük sorun da bu unsurda çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının çoğu “süreç odaklı” olmayı başaramamakta ve genellikle görev, iş, personel, yapı gibi kavramlara yoğunlaşmaktadır. Süreç denildiğinde anlaşılması gereken, “paydaşlar için bir değer ve anlam taşıyan bir kamusal çıktının yaratılması için gereken ve bir ya da birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisi”dir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:98).

Kotter, büyük ve etkili değişimlerin yaratılması için, Tablo 1’de görülen sekiz adımı sıralamaktadır. Dönüşüm sürecindeki ilk dört adım katılmış olan statükoyu çözmeye; beşten yediye kadar olan adımlar yeni uygulamaların devreye sokulmasına; sekizinci adım ise değişimin kalıcı olmasına yardım etmektedir (Kotter, 2012:22-24).

Tablo 1: Büyük Değişimler Yaratmanın Sekiz Adımı

NO	ADIM	STRATEJİLER
1	Aciliyet Anlayışı Oluşturulması	- Piyasa ve rekabet gerçeklerinin incelenmesi, - Krizlerin, potansiyel krizlerin veya önemli fırsatların tanımlanması ve tartışılması
2	Kılavuzluk Sağlayan Bir Koalisyon Oluşturulması	- Değişime önderlik edecek ve yeterli güce sahip bir grup teşkili, - Takım gibi birlikte çalışacak bir grup oluşturulması

NO	ADIM	STRATEJİLER
3	Vizyon ve Strateji Geliştirilmesi	- Değişim çabasını yönlendiren bir vizyon belirlenmesi, - Bu vizyonu başarmak için stratejiler geliştirilmesi.
4	Değişim Vizyonunun İletilmesi	- Yeni vizyon ve stratejilerin yayılması için her yöntemin kullanılması, - Çalışanlardan beklenen davranışları belirleyen, rehberlik eden bir koalisyon modeline sahip olunması.
5	Geniş Tabanlı Güçlendirme	- Engellerin ortadan kaldırılması - Değişim vizyonuna zarar veren sistemler veya yapıların değiştirilmesi, - Risk almayı ve geleneksel olmayan fikirlerin, faaliyetlerin ve eylemlerin teşvik edilmesi.
6	Kısa Vadeli Kazanımlar Oluşturulması	- Performans veya kazanımlarda görünür gelişmeler planlanması, - Bu kazanımların (planların) başarılması, - Kazanımları mümkün kılan kişilerin tespiti ve ödüllendirilmesi.
7	Kazanımların Pekiştirilerek Daha Fazla Değişim Sağlanması	- Güven artışının, dönüşüm vizyonuna uymayan tüm sistemler, yapılar ve politikaların değiştirilmesinde kullanılması, - Değişim vizyonunu uygulamaya koyabilecek kişilerin iş başına getirilmesi, terfi ettirilmesi ve gelişmelerinin sağlanması, - Yeni projeler ve değişim ajanlarıyla sürecin canlandırılması.
8	Örgüt Kültürüne Yeni Yaklaşımlar Yerleştirilmesi	- Müşteri ve verimliliğe odaklanarak, daha fazla liderlik sergileyerek ve daha etkin yönetim yoluyla daha iyi performans sağlanması, - Yeni davranışlar ve örgütsel başarı arasındaki bağlantıların iyi şekilde sunulması, - Liderlik gelişimini ve başarısını sağlayacak araçlar geliştirilmesi.

Kaynak: (Kotter, 2012: 23).

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE KAMU ÇALIŞANLARININ ALGISINI ETKİLEYEN UYGULAMALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; örgütsel değişim sürecinde kamu çalışanlarının algısını etkileyen uygulamaları tespit etmektir. Araştırmanın evreni kamu personelidir. Örneklem olarak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesindeki toplam beş genel müdürlük, Rekabet Kurumu ve Konyaaltı Belediyesi personeli seçilmiştir. Bu kurumların tercih edilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu kurumların merkezi yönetim, yerel yönetim ve bağımsız idari otorite olarak kamu yönetimi içinde farklı özelliklere sahip olmaları; ikincisi ise, merkezi yönetim kurumları olarak seçilen Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın, 2011 yılında kurulan bakanlıklar olmaları nedeniyle, yeni ve yoğun bir örgütsel değişim deneyimine sahip olmalarıdır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı altındaki Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2011 yılına kadar Özürlüler İdaresi Başkanlığı adıyla, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ise aynı adla Başbakanlığa bağlı idi. Bugün Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlı olan Coğrafi Bilgi Sistemleri, Mekânsal Planlama ve Mesleki Hizmetler Genel Müdürlükleri ise 2011'e kadar Bayındırlık ve İskân Bakanlığı altında Teknik Araştırma ve Uygulama Genel Müdürlüğü adlı tek bir genel müdürlük idi. Söz konusu genel müdürlükler, 2011 yılında çıkarılan 633 ve 644 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile, altı ay ile bir yıl arasında örgütsel yapı, mekân ve personel açısından bir örgütsel değişim sürecine tabi tutularak, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlandılar.

Yerel yönetim örneği olarak araştırma kapsamında yer alan Konyaaltı Belediyesi'nin mevcut yönetimi ise 1999 yılındaki yerel seçim ile göreve gelmiştir. O yıllarda 20.000'in altında bir nüfusa hizmet vermekte olan Konyaaltı Belediyesi, 15 yıl içinde yaklaşık beş kat artarak bugün 100.000'i aşan bir nüfusa hizmet verir hale gelmiştir. Konyaaltı Belediyesi yönetimi, bu süreçte kurumsal dönüşümünü gerçekleştirmek için “*Değişimin Yaşandığı Kent*” sloganını benimsemiş ve yaymıştır. Hızla büyüyen ve gelişen Konyaaltı Belediyesi, benzer özelliklere sahip yerel yönetimler için bir örnek olması bakımından seçilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Yapılan Kurumlar ve Personel Sayıları

ÜST KURUM	ARAŞTIRMA YAPILAN BİRİMLER VE PERSONEL SAYILARI			TOPLAM	ANKET	(%)
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü (89)	Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü (190)		279	98	35,12
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Coğrafi Bilgi Sistemler Genel Müdürlüğü (121)	Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü (247)	Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü (203)	571	166	29,07
Konyaaltı Belediyesi	Tüm Birimler (230)			230	125	54,34
Rekabet Kurumu	Tüm Birimler (340)			340	90	26,47
TOPLAM				1.420	479	33,73

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün toplam 279 personelinden 98'ine (%35,12), Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü ve Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün toplam 571 personelinden 166'sına (%29,07), Konyaaltı Belediyesi'nin 230 personelinden 125'ine (%54,34) ve Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 340 personelinden 90'ına (%26,47) ulaşılmıştır (bkz. Tablo 2).

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak saha araştırması, veri toplama aracı olarak ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Bu tip sorular; kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmanın bulgularının açıklandığı tablolardaki frekans dağılımları, katılma yönündeki ifadelerin (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) toplamı alınarak oluşturulmuştur.

Anket soruları, örgütsel değişim yönetimi ve kurumsal aidiyete ilişkin literatürde yer alan hususlar doğrultusunda hazırlanmıştır. Anket formu içinde, üç gruba ayrılmış olan toplam 40 soru bulunmaktadır. İlk grupta, katılımcıların kurumu, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, mesleği, pozisyonu, gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin on bir soru bulunmaktadır. İkinci grupta ise, kişinin kurumsal aidiyet bilincine ve değişime ilişkin algısına yönelik sekiz soruya yer verilmiştir. Örgütsel değişim sürecindeki yöntem ve uygulamaların personelin örgütsel değişim algısına etkisini belirleyen üçüncü grupta ise toplam yirmi bir soru yer almaktadır.

Anket verilerinin analizi için SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan Cronbach Alpha (Field, 2005:670) değeri

%85,8 olarak hesaplanmıştır. Testler yapılmadan önce, serilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov Z Testi uygulanmıştır. Z Testi değeri $p=0.00$ olarak tespit edildiğinden ve bu değer $0,05$ 'ten küçük olması nedeniyle, serilerin normal dağılıma sahip olmadıkları görülmüş ve nonparametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Örgütsel değişim sürecindeki uygulamaların kamu çalışanlarının algısı üzerindeki etkisini belirlemek için frekans testi; farklı kurumlardaki kamu çalışanlarının uygulamalara yönelik algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek maksadıyla ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

4.3. Çalışmanın Bulguları

4.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların %58,7'si erkek, %41,3'ü kadındır. Katılımın en fazla olduğu yaş grupları %23,8 ile 36-40; %18 ile 31-35; %17,3 ile 41-45 ve %15,9 ile 26-30 yaş arasındaki çalışanlar olup, en az olduğu yaş grubu ise %4,6 ile 18 ile 25 yaş arasındaki çalışanlardır. Eğitim düzeyi bakımından en büyük grubu, %49,9 ile lisans mezunları; en küçük grubu ise %0,6 ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlar içinde ilköğretim ve lise mezunu çalışanların toplam oranı %13,3; yükseköğretim mezunlarının ise %86,7'dir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Kamu Çalışanlarının Kurumsal Özellikleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 YIL		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21+					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
	138	28,8	129	26,9	123	25,7	44	9,2	45	9,4				
UNVAN	Sözleşmeli İşçi		Kadrolu İşçi		Memur		Alt Düzey Yönetici		Uzman		Orta Düzey Yönetici		Üst Düzey Yönetici	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	47	9,8	31	6,5	263	55	22	4,6	75	13	22	4,6	19	4
GELİR DÜZEYİ (TL)	1.000 ve altı		1.0001-2.000		2.001-3.000		3.001-4.000		4.001 ve üzeri					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
	14	3	123	25,7	220	45,9	68	14,2	54	11,3				

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının kurumsal özelliklerini gösteren Tablo 3'e göre, en büyük grubu (%28,8), kurumlarında 5 yıl ve daha az çalışanlar, ikinci grubu (%26,9) ise 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Unvan bakımından en büyük grubu (%54,9) memurlar oluştururken, gelir düzeyi bakımından en büyük grubu (%45,9) 2.000-3.000 TL gelire sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

4.3.2. Kamu Çalışanlarının Değişim Algısı

Tablo 4: Değişim Algısına Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
6.	Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.	4,22	0,71	92,5
7.	Değişim beni endişelendirmez.	3,38	1,16	57,4
8.	Kurumumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.	3,29	0,91	44,9

Tablo 4'teki verilere göre, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %92,5 gibi büyük bir çoğunluğunun, her örgütte çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebileceğine inandığı (soru 6), %57,4'ünün ise değişim karşısında endişe duymadığı (soru 7) görülmektedir. Dolayısıyla kamu çalışanlarının değişime yönelik genel algısı olumludur. Ancak, çalışanların kendi kurumlarındaki değişimlere ilişkin tepkilerini ölçmeyi hedefleyen soru 8'in yanıtına göre, çalışanların kendi kurumlarındaki değişimlere yönelik tepkisi olumlu değildir. Dolayısıyla, çalışanların kendi kurumlarındaki değişimlere karşı gösterdiği direncin/olumsuz tepkinin yalnızca kişinin değişime yönelik genel algısına bağlı olmadığı, başka faktörlerden de etkilendiği anlaşılmaktadır. Bu olumsuz algı üzerinde, kurumdaki değişim sürecine yönelik belirsizliğin ve süreç içinde ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik endişenin rol oynadığı düşünülebilir. Dolayısıyla çalışanların kurumlarındaki değişimlere olumsuz bakmasının temel nedeni, değişime yönelik genel algılarının olumsuzluğundan ziyade, kurumlardaki değişim sürecinde kullanılan yöntem ve uygulamalardan kaynaklanmaktadır.

Değişimin kamu çalışanları tarafından bu kadar olumlu algılandığı bir kamu yönetiminde, kurumlardaki değişim sürecinin iyi planlanması, değişim sürecindeki uygulamaların kurumsal özelliklere uygun şekilde seçilmesi ve sürecin iyi yönetilmesi durumunda örgütsel değişimin başarıya ulaşma şansı da yüksek olacaktır.

4.3.3. Değişime Hazırlık Sürecindeki Uygulamaların Etkisi

Tablo 5: Değişime Hazırlık Sürecindeki Uygulamaların Etkisine Yönelik Frekans Dağılımı

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
9.	Hedeflenen sonuçlara değişim süreci sonunda ulaşılabileceğine ilişkin inancım tam ise, değişime bakışım da olumlu olur.	4,18	0,80	88,7
10.	Kurum personelinin desteğini almak değişim sürecini olumlu etkiler.	4,34	0,83	91,5
12.	Kurumumda değişikliğe yol açan nedenleri anlıyor ve onaylıyorsam, değişime bakışım da olumlu olur.	4,23	0,74	91,3
13.	Kurumda değişim başlamadan önce kurum personeline, değişimin hedeflerine ve sürece yönelik bilgi verilmelidir.	4,47	0,72	94,2
14.	Değişim planları yapılırken kurum çalışanlarının da görüşü alınmalıdır.	4,43	0,74	94,5
20.	Mevcut haklarımda (ücret ve çalışma koşulları) bir gerileme olmayacağını bilirimse değişime karşı olumlu yaklaşırım.	3,65	1,10	66,2
GENEL ORTALAMA				87,73

Örgütsel değişim hazırlığı yapılan kuruluşta kamu çalışanlarının örgütsel değişime yönelik algısı üzerinde etkili olabilecek uygulamaları belirlemek maksadıyla yöneltilen beş seçenekli (Likert tipi) altı soruya verilen yanıtların frekans dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir. Örgütsel değişime hazırlık sürecine yönelik seçilen altı uygulamanın da kamu çalışanları üzerinde olumlu etkisi (ortalama: %87,73) olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta yer alan uygulamalar açısından olumlu etkisi en düşük olanın “değişim süreci sonunda mevcut haklarda (ücret ve çalışma koşulları) bir gerileme olmayacağını bilirmesi” (%66,2) olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5'teki verilere göre, çalışanlar değişime olumlu yaklaşmak için “değişim planlarının hazırlığında görüşlerinin alınmasını” (%94,5); “değişim başlamadan önce hedefler ve sürece yönelik bilgilendirilmeyi” (%94,2) ve “süreç

inde kendilerinin desteğine başvurulmasını" (%91,5) beklemektedir. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim süreci içinde, maddi menfaatten (%66,2) ziyade, fikirlerine değer verilerek görüşlerinin alınmasını (%94,5) önemseddiği görülmektedir.

4.3.4. Değişimin Gerçekleşme Sürecindeki Uygulamaların Etkisi

Tablo 6: Değişimin Gerçekleşme Sürecindeki Uygulamaların Etkisine Yönelik Frekans Dağılımı

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
11.	Değişim döneminde uygulanan yöntemler, yapacağım katkıyı etkiler.	4,12	0,85	82,9
15.	Kurum tarafından sağlanan meslek içi eğitimler değişimi kolaylaştırır.	4,22	0,83	85,4
16.	Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içinde bir birim kurulmalıdır.	4,09	0,91	79,8
17.	Başarılı birimleri/kişileri ödüllendirmek değişime olumlu katkı sağlar.	4,27	0,83	88,1
18.	Değişim sonunda kapatılacak birimlerde çalışanlar, başka birimlere aktarılarak kurum içinde değerlendirilmelidir.	4,03	0,85	79,8
19.	Değişim süreci içinde belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek, süreç içindeki gelişmeler gözden geçirilmelidir.	4,16	0,79	90,0
21.	Örgütsel değişimle birlikte kazanılacak haklar/menfaatler birimler/pozisyonlar arasında eşit dağıtılmalıdır.	4,21	0,91	85,2
22.	Yeni dönemde çalışma koşullarımın daha iyi olacağını bilmek değişime yönelik katılımı artırır.	4,33	0,76	91,2
GENEL ORTALAMA				85,3

Örgütsel değişim gerçekleştirilirken, kuruluştaki personelin değişim sürecine ilişkin algısını olumlu yönde etkileyen uygulamaları belirleme amacını taşıyan sekiz sorunun yanıtlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 6'da gösterilmektedir. Buna göre, değişim sürecinde örgütsel değişim algısı üzerinde en fazla etkisi bulunan uygulamalar: "yeni dönemde çalışma koşullarımın daha iyileşeceğinin bilinmesi" (%91,2), "değişim süreci içinde belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek gelişmelerin gözden geçirilmesi/paylaşılması" (%90,0), "başarılı birimler ve kişilerin ödüllendirilmesi" (%88,1) ve "kurum tarafından meslek içi eğitimler sağlanması" (%85,4).

4.3.5. Kurumlar Arası Karşılaştırma Testleri

Tablo 7: Kurumların "Değişime Yönelik Genel Algıya" Göre Karşılaştırılması

Sıralama	Kurum	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.
1.	Rekabet Kurumu	267,54	3	0,138
2.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	237,96		
3.	Konyaaltı Belediyesi	236,52		
4.	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	222,59		

Tablo 7'de, araştırma uygulanan dört farklı kurumun çalışanları arasında "değişime yönelik genel algı" (Tablo 4'te soru 6 ve 7) bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını

belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H Testine göre, anlamlı bir farklılık ($p=0,138$) görülmemiştir. Dolayısıyla değişime yönelik genel algının çalışılan kurumla bir ilgisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Kurumlarda Çalışanların “Örgütsel Değişim Algısı” Bakımından Karşılaştırılması

Sıralama	Kurum	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	Asymp. Sig.
1	Konyaaltı Belediyesi	311,52	3	0,000
2	Rekabet Kurumu	225,28		
3	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	216,83		
4	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	201,55		

Tablo 8’de, dört kurumun personeli arasında “örgütsel değişime yönelik algı” (Tablo 4’te soru 8) bakımından kurumlarına göre bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H Testinde anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) görülmüştür. Bu verilere göre, Konyaaltı Belediyesi çalışanları örgütsel değişime en yakın gruptur.

Tablo 9: Kurumların “Değişime Hazırlık Sürecindeki Uygulamalara Bakış” Yönünden Karşılaştırılması

SORU		KURUM	Kruskal-Wallis H		
No	İfade		Mean Rank	df	Asymp Sig.
9.	Hedeflere değişim süreci sonunda ulaşılacağına inanırsam, değişime bakışım olumlu olur.	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	253,83	3	0,028
		KONYAALTI BELEDİYESİ	247,78		
		REKABET KURUMU	238,63		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	207,91		
10	Kurum personelinin desteğini almak değişim sürecini olumlu etkiler.	REKABET KURUMU	277,30	3	0,017
		KONYAALTI BELEDİYESİ	233,41		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	232,49		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	226,88		
12	Kurumumda değişikliğe yol açan nedenleri anlıyorsam, değişime bakışım da olumlu olur.	REKABET KURUMU	254,94	3	0,097
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	248,49		
		KONYAALTI BELEDİYESİ	237,80		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	214,69		
13	Değişim başlamadan önce hedefler ve sürece yönelik bilgi verilmelidir.	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	269,46	3	0,002
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	227,29		
		REKABET KURUMU	225,78		
		KONYAALTI BELEDİYESİ	221,09		
14	Değişim planları yapılırken kurum çalışanlarının da görüşü alınmalıdır.	ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	249,42	3	0,405
		KONYAALTI BELEDİYESİ	243,71		
		REKABET KURUMU	234,71		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	224,18		
20	Mevcut haklarımda bir gerileme olmayacağını bilirsem değişime karşı olumlu yaklaşırım.	KONYAALTI BELEDİYESİ	264,30	3	0,006
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	258,55		
		REKABET KURUMU	230,82		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	215,73		

Araştırma yapılan kurumların personeli arasında değişime hazırlık sürecindeki uygulamalara bakış yönünden anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Tablo 9’da yer alan sorular (soru 9, 10, 12, 13, 14, 20) için, personel grupları arasında soru 9 ($p=0,028$), soru 10 ($p=0,017$), soru 13 ($p=0,002$) ve soru 20 ($p=0,006$) bazında anlamlı farklılık görülmüş, soru 12 ($p=0,097$) ve soru 14 ($p=0,405$) için ise görülmemiştir.

Baştan hedeflenen sonuçlara değişim süreci sonunda ulaşılabileceğine olan inancın (soru 9), personelin desteğinin alınmasının (soru 10) ve kurumda değişikliğe yol açan nedenleri kabullenmenin (soru 12) ayrı kurumlardaki kamu çalışanlarının algısı üzerinde farklı etkileri bulunduğu görülmektedir. Tablo 9’da, soru sütunlarının sağında bulunan kurumlar, o soruya ilişkin olumlu yanıt yüzdelerine göre, yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır.

Çalışanların tercih önceliklerine göre kurum bazında bir inceleme yapıldığında, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’ndan katılımcıların dört soruda (9, 10, 12, 14) sonuncu sırada yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu kurumdan katılımcıların, bu uygulamaları kendi değişim algısına etki bakımından diğer kurumlara göre daha düşük seviyede gördüğü anlaşılmaktadır. Diğer kurumlardaki tercihler ise her uygulamaya göre değişiklik göstermektedir. Rekabet Kurumu’ndan katılımcılar personelin desteğini almanın (soru 10) ve değişikliğe yol açan nedenleri anlamının (soru 12) yaratacağı olumlu etkiyi en üst seviyede bulan grup iken, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’ndan katılımcılar, hedeflere değişim sonunda ulaşılabileceğine inanmanın (soru 9) etkisine öncelik vermektedirler.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’ndan katılımcılar değişim başlangıcından önce değişim hedefleri ve süreç hakkında bilgi verilmesinin (soru 13) ve değişim planları yapılırken kurum çalışanlarının da görüşünün alınmasının etkisini en yüksek bulan grup iken, Konyaaltı Belediyesi’nden katılımcılar ise mevcut haklarda bir gerileme olmayacağını bilmeye öncelik vermektedir. Konyaaltı Belediyesi çalışanları, değişim başlangıcından önce hedefler ve sürece yönelik bilgi verilmesine yönelik beklenti konusunda sonuncu sırada yer almaktadır.

Konyaaltı Belediyesi’nde çalışanlar değişim süreci sonunda mevcut haklarında bir gerileme olmayacağını bilmenin (soru 20) kendi değişim algıları üzerinde yapacağı etkiyi en fazla bulan grup olarak görülürken, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nda çalışanların bu açıdan son sırada yer aldığı görülmektedir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’ndaki çalışanlar için değişim başlangıcından önce hedefler ve sürece yönelik bilgi verilmesi (soru 13) ve değişim planlarının hazırlığında görüşlerinin alınması (soru 14), haklarında gerileme olmayacağını bilmekten (soru 20) daha fazla önem taşımaktadır. Gruplar arasında en yüksek eğitim seviyesine sahip katılımcılardan oluşan bu kurumun, değişim öncesinde sürece yönelik belirsizliklerin giderilmesini (soru 13) ve planlar yapılırken kendi görüşlerinin alınmasını (soru 14) daha önemli bulduğu görülmektedir.

Araştırma yapılan kurumların personeli arasında, değişimin gerçekleştirilme sürecindeki uygulamalara bakış yönünden anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testinden alınan sonuçlara göre, Aşağıda Tablo 10’da yer alan sorular (soru 11, 15, 16, 17) için, personel grupları arasında, soru 16 ($p=0,025$) ve 17 ($p=0,010$) haricinde, uygulamalar bazında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 10: Kurumların "Değişimin Gerçekleşme Sürecindeki Uygulamalara Bakış" Yönünden Karşılaştırılması (1/2)

SORU		KURUM	Kruskal-Wallis H		
No	İfade		Mean Rank	df	Asymp Sig.
11	Değişim döneminde uygulanan yöntemler, yapacağım katkısı etkiler.	REKABET KURUMU	252,26	3	0,189
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	249,63		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	237,41		
		KONYAALTI BELEDİYESİ	220,42		
15	Kurum tarafından sağlanan meslek içi eğitimler değişimi kolaylaştırır.	KONYAALTI BELEDİYESİ	258,34	3	0,276
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	237,79		
		REKABET KURUMU	229,91		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	229,62		
16	Değişim sürecindeki muhtemel sorunların iletilerek giderilmesi için birim kurulmalıdır.	KONYAALTI BELEDİYESİ	266,92	3	0,025
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	240,21		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	225,95		
		REKABET KURUMU	217,53		
17	Başarılı çalışanları ödüllendirmek değişime olumlu katkı sağlar.	KONYAALTI BELEDİYESİ	270,11	3	0,010
		REKABET KURUMU	237,64		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	232,87		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	215,85		

Konyaaltı Belediyesi değişimin gerçekleştirilme sürecindeki uygulamalar arasında, kurum tarafından meslek içi eğitimler verilmesi (soru 15), süreç içinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içi bir birim oluşturulması (soru 16) ve başarılı olanların ödüllendirilmesinin (soru 17) personelin değişim algısı üzerinde yapacağı etkiye verdiği önem açısından ilk sırada yer almasına rağmen, değişim döneminde uygulanan yöntemlerin yapacağı etkiyi (soru 11) değerlendirme açısından son sırada yer almaktadır.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, kurum tarafından gerçekleştirilecek meslek içi eğitimlerin (soru 15) ve başarılı personelin ödüllendirilmesinin (soru 17) değişim algısı üzerinde yapacağı etkiye verilen önem açısından sonuncu sırada yer alırken, Rekabet Kurumu çalışanları ise değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içinde bir birim oluşturulmasının (soru 16) yaratacağı etkiyi düşük bulmaktadır.

Değişimin gerçekleştirilme sürecindeki diğer dört uygulama (Soru 18, 19, 21 ve 22) için de benzer bir analiz yapılmış olup, sonuçlar aşağıda Tablo 11’de gösterilmektedir. Bu grupta yer alan dört uygulamaya bakış açısından, soru 18 ($p=0,001$) dışında, kurumlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Değişim süreci tamamlandığında atılacak personelin kurum içinde değerlendirilmesi (soru 18), süreç içinde belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek gelişmelerin gözden geçirilmesi (soru 19), örgütsel değişimle birlikte kazanılacak hakların birim ve personel arasında eşit dağıtılmasının (soru 21) ve yeni dönemde çalışma koşullarının daha iyi olacağını bilmesinin (soru 22) değişim algısı üzerinde yaratacağı etkiye verilen önem açısından Konyaaltı Belediyesi birinci sırada yer almaktadır (bkz. Tablo 11).

Tablo 11: Kurumların "Değişimin Gerçekleşme Sürecindeki Uygulamalara Bakışları" Bakımından Karşılaştırılması (2/2)

SORU		KURUM	Kruskal-Wallis H		
No	İfade		Mean Rank	df	Asymp Sig.
18	Süreç sonunda kapanacak birimlerde çalışanlar, kurum içinde değerlendirilmelidir.	KONYAALTI BELEDİYESİ	275,42	3	0,001
		REKABET KURUMU	243,52		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	233,57		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	215,22		
19	Değişim sürecinde geniş katılımlı toplantılar düzenleyerek gelişmeler gözden geçirilmelidir.	KONYAALTI BELEDİYESİ	250,82	3	0,529
		REKABET KURUMU	246,07		
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	235,91		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	230,98		
21	Örgütsel değişimle birlikte kazanılacak haklar birimler arasında eşit dağıtılmalıdır.	KONYAALTI BELEDİYESİ	254,66	3	0,178
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	249,26		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	234,92		
		REKABET KURUMU	218,93		
22	Yeni dönemde çalışma koşullarının daha iyi olacağını bilmek değişime yönelik katılımı artırır.	KONYAALTI BELEDİYESİ	246,21	3	0,904
		AİLE VE SOSYAL POL. BK.	240,85		
		ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BK.	238,10		
		REKABET KURUMU	233,95		

Konyaaltı Belediyesi'nde çalışanların, değişime hazırlık sürecindeki uygulamalarda önlere yer almazken (bkz. Tablo 9), değişimin gerçekleşme sürecindeki tüm uygulamalarda birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısı yüksek derecede olumlu olan, dolayısıyla örgütsel değişime zaten hazır olan belediye çalışanlarının, değişime hazırlık sürecindeki uygulamalardan çok, değişimin gerçekleşme sürecindeki uygulamaları önemli bulduğu düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler ve örgütlerin yaşamlarında kaçınılmaz bir gereklilik olan değişim, bir sistem veya durumun planlı veya plansız, düzenli veya düzensiz olarak bir durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde tanımlanabilen geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Örgütsel değişim ise bir örgütün içinde ve dışında gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak için daha etkin, daha kaliteli, daha ekonomik ve daha rekabetçi biçimde üretim ve hizmet sunmaya yönelik arayışından ortaya çıkmaktadır. Her alanda çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, özel veya kamusal tüm örgütlerin, varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için bu değişimleri ve bunların doğuracağı sonuçları öngörmesi, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmesi gereklidir.

Kamu yönetiminde değişime yönelik çabalar, genellikle idari reformları hedefleyen mevzuat değişiklikleri yoluyla yapılmaktadır. Ancak, kalıcı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi için tek başına mevzuat değişikliği yeterli olmamaktadır. Temel prensipleri yasal mevzuat ile belirtilen değişiklikleri kurumsal ölçekte hayata geçirmek için örgüt kültürü ve insan kaynaklarının davranışlarında da değişime ihtiyaç vardır. Bir örgütün tasarımlarında ve stratejilerinde değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar, örgüt kültürü ve insanların çalışma/davranış biçimlerinde de değişiklik gerektirmektedir. Dolayısıyla, örgütün özelliklerine ve yaşanacak değişimin türü ve boyutuna özel olarak, insan kaynaklarına yönelik yöntem ve uygulamalar belirlenmesi ve bunların sistematik bir şekilde yürürlüğe konması gereklidir.

Bu çalışmada, kamu kurumlarında kullanılabilecek örgütsel değişim yönetimi uygulamalarının kamu çalışanlarının kurumlarındaki değişim sürecine yönelik algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla, 479 kamu çalışanı üzerinde anket tekniğine dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kamu personelinin büyük bir çoğunluğunun (%92,5), her örgütte çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı duyulabileceğini kabul ettiği ve %57,4'ünün ise değişim karşısında endişe taşımadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kamu yönetimindeki insan kaynağının değişime yönelik genel algısı olumludur.

Örgütsel değişim sürecinde, insan kaynaklarının algısı üzerinde en fazla etkisi bulunan uygulamaların; değişim planlarının hazırlığında personel görüşlerinin alınması, değişim başlamadan önce hedefler ve sürece yönelik bilgilendirilmeleri, değişim süreci boyunca belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek gelişmelerin gözden geçirilmesi, başarılı birimler ile kişilerin ödüllendirilmesi ve kurum tarafından personele meslek içi eğitimler sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta yer alan uygulamalar arasında etkisi en düşük olanın, değişim süreci sonunda mevcut haklarda bir gerileme olmayacağına bilinmesi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla kamu çalışanları, örgütsel değişim sürecinde, kendi menfaatlerini korumaktan çok, fikirlerine değer verilerek görüşlerinin alınmasını beklemektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, kamu kurumlarında örgütsel değişimin yönetilmesinde bazı hususları ön plana çıkarmaktadır. Öncelikle, değişim sürecinin hiçbir kurum için kolay bir süreç olmadığı görülmeli, süreç öncesinde yöneticilerin, örgütsel değişim yönetimine ilişkin eğitim almaları sağlanmalı ve/veya değişim süreci bir örgütsel değişim yönetim uzmanı/ekibi danışmanlığında yürütülmelidir.

Değişim sürecinde insan kaynakları yönetimine önem verilmeli, örgüt içi iletişim güçlendirilmeli, yöneticilerle personel arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki oluşturularak, değişim sürecine ilişkin belirsizlik ve güvensizlik ortadan kaldırılmalıdır. Kurumdaki değişimin nedenleri ve hedefleri kurum çalışanları ile mutlaka paylaşılmalıdır. Değişim gereğine inanan bireyler, kurumlarındaki değişimlere karşı daha olumlu yaklaşmaktadır. Değişimin tehdit olarak değil, fırsat olarak algılanması sağlanmalıdır. Çalışanın değişim karşısında tepkisini belirleyen şey, değişime yönelik algısı olmaktadır.

Personelin sürece yönelik desteğini arttırmak için, değişim planlarının hazırlık ve uygulama sürecinde, sadece yöneticilerin değil, personelin de mutlaka görüşü alınmalı; hedefler ve sürece yönelik bilgilendirme sağlanarak süreç içinde personelin desteği yüksek tutulmalıdır. Belli aralıklarla bilgilendirme ve geri besleme toplantıları düzenlenmeli ve gerektiği takdirde bazı uygulamalarda, sürece zarar vermeyen değişiklikler yapılabilir.

Kurumdaki mevcut çalışma koşullarına yönelik sorunlara önem verilmeli ve çözüm önerileri geliştirilmeli; değişimin sadece örgüt için değil, çalışanlar için de önemli olduğu gösterilmelidir. Kurumdaki değişim planlarının, çalışma koşullarına yönelik iyileştirmeler içermesine özen gösterilmeli ve personelin önerileri dikkate alınmalıdır. Çalışanların değişim sonunda ihtiyaç duyacağı yeni becerileri kazandırmak için kurum içinde veya dışında, meslek içi eğitim ve sertifikasyon sağlanmalı, personelin özgüveni artırılmalıdır. Değişim süreci içindeki faaliyetlerde başarı gösteren birimler/personel takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, kurumların kendi özellikleri dikkate alınarak belirlenecek olan örgütsel değişim yönetimi uygulamalarının kamu çalışanlarının algısını etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla kamu yöneticileri, örgütsel değişim yönetimi

uygulamalarının değişim sürecinin başarısında rol oynayabileceğini dikkate alarak, kurumlarında çalışanlar üzerinde etkili uygulamaları belirlemeli ve kullanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö.F. (2006). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ASWATHAPPA, K. (2010). Organizational Behavior, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- BALCI, A. (1995). Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık (Yayın No:18), Ankara.
- DEMİR, Ö. (2003). Küresel Rekabette Etkin Devlet, Türkiye için Etkin bir Devlet Oluşturma İmkânı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DÜREN, Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- EREN, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayım, İstanbul.
- EROĞLU, F. (1998). Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları, Berikan Yayınları, Ankara.
- EROĞUL, C. (2002). Devlet Nedir, İmge Kitabevi, Ankara.
- FERNANDEZ, S. ve RAINEY, H.G. (2006). "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", Public Administration Review, March/April, 168-176.
- FIELD, A. (2005). Discovering Statistics Using SPSS (2nd Edition), Thousand Oaks, SAGE Publications, London.
- GÜNDOĞAN, E. (2007). Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst., İstanbul.
- HUNTINGTON, S. (2002). Üçüncü Dalga; Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma, (Çev.) ÖZBUDUN, E., Ofset Fotomat Yayıncılık, Ankara.
- KAHRAMAN, Y., VURGUN, L. ve ÖZTOP, S. (2012). "Yönetişim Anlayışı ve Değerlerin Yönetim Kültürüne Etkileri", (Ed.) GENÇ, F.N., Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa, 111-134.
- KOÇEL, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KONGAR, E. (2008). 21. Yüzyılda Türkiye: 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KOTTER, J.P. (2013). "Değişimi Yönetmek, Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?", Harvard Business Press, (Çev.) İNAN M., Değişim - (HBR's 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, 1-28.
- KOTTER, J.P. (2012). Leading Change, Harvard Business Review Press, Boston/Massachusetts.

- KOZAK, M.A. ve GÜÇLÜ, H. (2003). “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <http://www.isgucdergi.org/index.php>, 15.05. 2003.
- MAVIN, S. ve BRYANS, P. (2000). “Management Development in the Public Sector – What Roles Can Universities Play?” *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 142-152.
- NOHUTÇU, A. (2003). *Etkin Devlet*, Muğla Üniversitesi Yayını.
- ONGARO, E. (2004). “Process Management in the Public Sector”, *The International Journal of Public Sector Management*, 17(1): 81-107.
- OWENS, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. 2nd Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- ÖZTOP, S. (2014a). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- ÖZTOP, S. (2014b). “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 299-316.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- 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.
- SAYGILIOĞLU, N. ve ARI, S. (2003). *Etkin Devlet, Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- SAYLI, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAYLAN, G. (2003). *Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞAYLAN, G. (2006). *Postmodernizm*, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TEZCAN, M. (1980). “Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi* 5(25): 28-30.
- VURGUN, L. ve ÖZTOP, S. (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3): 217-230.
- YENİÇERİ, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, A.K. (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- YILMAZ, A. (2007). “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Sorunlar ve Projeksiyonlar” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 215-240.