

## KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNE YÖNELİK ALGISI\*

Uysal KERMAN<sup>1</sup>  
Sezai ÖZTOP<sup>2</sup>

### ÖZET

Kamu veya özel her kuruluş, varlığını ve gelişimini sürdürebilmek için örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin değişiminde temel unsur ise çalışanlardır. Çalışanların demografik özellikleri, önceki değişim deneyimleri, kurumsal pozisyonları, değişim sürecinde kullanılan uygulamalar ve örgütsel değişim yönetimine ilişkin modeller, çalışanların değişime yönelik algısını belirleyen unsurlardır. Özellikle, değişim sürecinin kim tarafından ve nasıl yönetileceği ve paydaşların sürece katılımının nasıl sağlanacağı, çalışanların değişime yönelik tepkisi üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının örgütsel değişimin yönetimine ilişkin algısını tespit etmektir. Bu amaçla, farklı özelliklere sahip dört kamu kurumunda çalışan 479 personel üzerinde, anket tekniğine dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler frekans dağılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel değişim yönetiminin, kamu çalışanlarının algısını etkilediğini göstermektedir. Özellikle, değişim sürecini paydaşların katılımıyla yönetmeyi sağlayan takım modelinin, örgütsel değişim yönetiminde en fazla tercih edilen model olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel değişim yönetiminin, çalışanların değişime yönelik algısını etkileme bakımından önemli bir faktör olduğu ve örgütsel değişim sürecine verilen desteği artırabileceği görülmüştür.

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

---

\* 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.

<sup>1</sup> Doç.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi, uysalkerman@sdu.edu.tr

<sup>2</sup> Dr., sezaioztop@hotmail.com

## **PUBLIC EMPLOYEES' PERCEPTION TOWARD MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE**

### **ABSTRACT**

Each organization, either public or private, needs organizational change to continue its existence and development. Main element in organizational change is employees. Employees' demographical features and previous experiences of organizational change, organizational titles, and the practices and models used in the organizational change process are determinative elements for perception of employees toward organizational change. Especially, by whom and how the change process will be managed, and how the stakeholders' participation will be enabled during the process play an important role on the employees' reaction toward organizational change. The aim of this study is to determine the public employees' perception toward the management of organizational change. For this purpose, a field research has been carried out on 479 employees in four public organizations. Obtained data have been analyzed with frequency distribution tests. Findings of the study indicate that the management of organizational change has influence on the perception of employees toward the change. Especially, it has been determined that the team model enabling management of the change process with participation of the stakeholders is the most preferred model in the management of organizational change. In conclusion, it has been observed that the management of organizational change is an important factor to affect employees' perception toward organizational change, and likely to increase their support in the change process.

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

### **1. GİRİŞ**

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.<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> Gencay Şaylan, Postmodernizm, İmge Kitabevi, Ankara, 2006, s.307.

*olgu, değişim olgusunun kendisidir*” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>4</sup> Meydana gelen değişimler teknolojik, ekonomik ve siyasal koşulları da değiştirerek, örgütsel yapılar ve yönetim anlayışlarında da değişime 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.<sup>5</sup>

Çevresindeki değişikliklere karşı duyarlı olmak ve yöntemlerini buna göre güncellemek durumunda olan örgütlerin, değişim gereğini karşılayamaması ve durağan kalması, çözülmeye ve sona gidişe yol açmaktadır.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>

Toplumsal alandaki değişimler, devletin işlevlerini de kapsam ve içerik olarak değişime uğratmaktadır.<sup>8</sup> 20. yüzyılda kamu yönetimini derinden etkileyen değişim hareketleri görülmeye başlamıştır.<sup>9</sup> 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 açmaktadır.<sup>10</sup>

Çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik alguları, değişime gösterecekleri tepkiyi etkilemekte, dolayısıyla örgütsel değişimin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır. Değişime yönelik algı üzerinde ise,

<sup>4</sup> Emre Kongar, 21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008, s.17.

<sup>5</sup> Asiye Kakırman Yıldız, Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.11.

<sup>6</sup> Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.168.

<sup>7</sup> Ömer Faruk Akyüz, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.7.

<sup>8</sup> Gencay Şaylan, Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, İmge Kitabevi, Ankara, 2003, s.24, 29.

<sup>9</sup> Ertuğrul Gündoğan, Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.2.

<sup>10</sup> Abdullah Yılmaz, “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Sorunlar ve Projeksiyonlar” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Cilt 17, 2007, s.215.

demografik özellikler ve önceki değişim deneyimleri de dahil birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak değişim sürecinde kullanılan değişim yönetimi modeli, çalışanların kurum içindeki değişime yönelik bakışını etkileyen önemli bir faktördür. Bu çalışmada, kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk kısımlarında, örgütsel değişim ve değişim yönetimi kavramları incelenmekte, daha sonra ise farklı kurumlardaki kamu çalışanlarının örgütsel değişime ve değişim yönetimine yönelik algılarını tespit etmeyi amaçlayan araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim, Kant'a göre "ya bir şeyin özel niteliklerinin değişime uğraması ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi"; Hegel'e göre ise "varlığın kendisinde zaten bulunan bir şey olarak, kendi kavramı içinde kendinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna erişmesi" olarak görülmektedir.<sup>11</sup> 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"<sup>12</sup>; "planlı veya plansız olarak, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi"<sup>13</sup> şeklinde de tanımlanmaktadır. Koçel ise 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.<sup>14</sup>

Yukarıdaki ifadeler ışığında 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 süreçtir. Değişim örgütsel bağlamda ele alındığında ise, 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.<sup>15</sup>

Örgütsel değişim, "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlara erişmek için örgüte katkıda bulunan, alışılmışın dışında,

<sup>11</sup> Özcan Yeniçeri, *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.18.

<sup>12</sup> Mahmut Tezcan, "Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 5, Sayı 25, İstanbul, 1980, s.28.

<sup>13</sup> Akyüz, a.g.e., s.2.

<sup>14</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011, s.668.

<sup>15</sup> Sezai Öztıp, "Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Isparta, 2014, s.301.

planlı, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü"<sup>16</sup>; "örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanması"<sup>17</sup>; "özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi"<sup>18</sup>; "örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji ve yapı gibi, bir ya da daha fazla alanda dönüşüm gerçekleştirmesi" olarak da tanımlanmaktadır.<sup>19</sup>

İnsan unsurunu da dikkate alarak yapılan bir tanımlamada ise 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"<sup>20</sup> olarak görülmektedir.

Örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel bütünlüğün korunması, örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup>

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 niteliktir. Yönetim biliminin ilgilendiği örgütsel değişim türü esasen planlı değişim olduğuna göre, örgütsel değişimin

<sup>16</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, Prentice-Hall International Inc, New Jersey, 1987, p.243.

<sup>17</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayıncılık, Bursa, 1998, s.208.

<sup>18</sup> Asım Balcı, *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayıncılık (Yayın No: 18), Ankara, 1995, s.47.

<sup>19</sup> Halil Sayılı, *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.81.

<sup>20</sup> Feyzullah Eroğlu, *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara, 1998, s.127.

<sup>21</sup> M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999, s.239.

<sup>22</sup> Sezai Öztöp, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2014, ss.15-20.

<sup>23</sup> Ömer Demir, *Küresel Rekabette Etkin Devlet, Türkiye için Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.12.

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*”.<sup>24</sup>

### 3. 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.<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup> Örgütsel değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılabilecek uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir.<sup>27</sup>

Kotter'a 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.<sup>28</sup>

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

<sup>24</sup> Samuel Huntington, Üçüncü Dalga; Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma, Çeviren: Ergun Özbudun, Ofset Fotomat Yayıncılık, Ankara, 2002, s.311.

<sup>25</sup> F. David Salisbury, Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology, Educational Technology Publications, Inc., New Jersey, 1996, p.149.

<sup>26</sup> Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.223.

<sup>27</sup> Sergio Fernandez - Hal G. Rainey, “Managing Successful Organizational Change in the Public Sector”, Public Administration Review, March/April 2006, p.168.

<sup>28</sup> John P. Kotter, “Değişimi Yönetmek, Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Değişim - (HBR's 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.9.

birbirinden farklıdır.<sup>29</sup> 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 dahilinde geliştirmek, birimler arası örgütsel süreçlerin daha etkin ve verimli olarak yönetilmesi açısından da önemli görülmektedir.<sup>30</sup>

Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel değişim yönetimi alanındaki çalışmaların genellikle işletme odaklı olduğu görülmektedir. Ancak kamu örgütleri de ağır işleyen, hantal ve 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 genellikle siyaset kurumu içinde şekillenmektedir. Örgütsel boyuttaki değişimlerde ise yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır.

Örgütsel değişimin en önemli unsuru değişim sürecidir, ancak pratikte kamu kurumlarında da bu alanda büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü kamu kurumlarının 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.<sup>31</sup>

### 3.1. Örgütsel Değişim Süreci

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 değişim sürecine yönelik ortak adımların 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 adımına geçilmektedir. Bu sinerjik işbirliğine ışık tutacak ve yön gösterecek bir örgüt vizyonu ve ortak hedefler belirlenmesi çalışmalarının koordinasyonu açısından önemli görülmektedir. Sonraki adımda, geliştirilen vizyon ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak değişim planlarının oluşturulması ve örgüt içinde yayılması yoluyla tüm bireyler değişim yönünde harekete geçirilir ve sürece katılmaya teşvik edilirler. Değişim sürecinin devamlılığı açısından,

---

<sup>29</sup> Öztop, a.g.t., s.54.

<sup>30</sup> Edoardo Ongaro, “Process Management in the Public Sector”, The International Journal of Public Sector Management, Volume 17, No 1, 2004, p.92.

<sup>31</sup> Nevzat Saygılıoğlu - Selçuk Arı, Etkin Devlet, Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2003, s.98.

süreç boyunca, aynen uzun bir yoldaki molalar gibi kısa vadeli kazanımlar sağlanması önerilmektedir. Aşılacak değişim basamaklarını kalıcı kılmak için tedbirler alınması ve olabilecek aksaklıkları gidermek için geri besleme ve düzeltici önlemler geliştirilmesi değişimden geri dönüş ihtimalini ortadan kaldırmak açısından gerekli görülmektedir. Son olarak, elde edilen kısa vadeli kazançları birleştirilerek daha fazla değişim sağlama yönünde hazırlık sağlama adımı gelmektedir.<sup>32</sup>

Örgütsel değişim veya yeniden yapılanma dönemlerinde, yönetim sisteminin ötesinde mevcut yapıyı da kapsayan bir değişim anlayışı gereklidir. Bu nedenle, siyasal ve idari kurumların görev ve fonksiyonlarında, hizmet etme amaçlarında ve örgütsel yapılarında önemli değişikliklerin yapılmasına gerek duyulur. Dolayısıyla yeniden yapılanma çalışmalarında, farklı kurumsallaşmış alt yapıların, örgütsel yapıların, politik süreçlerin ve bürokratik olmayan değerleri içeren kültürel özelliklerin de dikkate alınması ve bunları öğrenmek için çaba harcanarak uygulamaya konması, başarıya ulaşılmasında önemli bir faktördür.<sup>33</sup>

### 3.2. Örgütsel Değişimin Yönetilmesi

Örgütsel değişime ilişkin modeller, değişim sürecindeki aktörler açısından yol gösterici olmakla birlikte, dikkate aldıkları değişkenler itibarıyla, örgütsel değişimin merkezine farklı aktörleri yerleştirmektedirler. Bazı modellerin merkezinde değişim ajanı, bazılarında örgüt kültürü veya birey, bazılarında ise çevre veya lider yer almaktadır. Bazen bu sürece örgüt dışı aktörler de dahil edilmektedir. Esasen örgütsel değişim yalnızca belirli bir grup aktöre bağlı olmayıp, örgütteki tüm aktörlerin ortak bir vizyonla bir araya gelmelerini gerektiren bir süreçtir.<sup>34</sup>

Caldwell, değişim sürecinin aktörlerinden biri olan değişim ajanlarını dört modelde sınıflandırmaktadır. Birinci model olan liderlik modeli içinde, değişim ajanları örgüt içinden liderler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik değişimin önderi olan üst düzey yöneticiler de bu grup içinde sayılmaktadır. İkinci model, yönetim modelidir. Örgüt içindeki orta düzey yöneticiler ve örgüt fonksiyonlarında görevli uzmanlar örgütteki birimlerin stratejik değişime ayak uydurmasına yardımcı olurlar. Üçüncü model danışman modelidir. Örgütsel gelişimi destekleyen teknik bir uzman olarak görülen danışmanlar, çözüm ortağı işlevlerinin yanında değişim projesinin yürütücüsü ve yönlendiricisi rolünü de üstlenmektedirler. Caldwell'in dördüncü modeli ise takım modelidir. Yöneticiler, uzmanlar, çalışanlar ve danışmanların hepsi bu takımın oyuncularını oluşturmaktadır. Davranışsal değişiklikleri

<sup>32</sup> John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Massachusetts, 2012, p.23.

<sup>33</sup> Robert Golembiewski, "The Future of Public Administration: End of a Stay in the Sun or a New Day A-dawning?" *Public Administration Review*, Volume 56, No 2, March/April 1996, p.147.

<sup>34</sup> Öztop, a.g.t., s.88.



kurumsallaştırmak açısından takım modeli, diğer modeller arasında öne çıkmaktadır.<sup>35</sup>

Değişim girişimlerinin yüzde yetmişinin başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmekte ve bu sürece yönelik bazı teoriler önerilmektedir. Bu teorilerden birisi olan “T” teorisi, örgüt kültürünü ve insan becerilerini geliştirmeye odaklıdır. Bu teoride ekip çalışması ve iletişim aracılığıyla örgüte karşı güven ve duygusal bağlılık özelliklerinin yerleşmesi hedeflenmektedir. Çalışanlar, kendilerini yöneten kişilerin ne yaptığını bilen ve çevresine güven veren kişiler olmasını beklerler. Çeşitli teoriler ve tavırlar arasında gidip gelen yöneticilere şüpheyle yaklaşırlar ve değişimi desteklemekte olan çalışanlar böyle bir durumda kolaylıkla karşı tarafa kayabilirler.<sup>36</sup>

Değişimi yöneten liderler, değişim sürecinin ortaya çıkardığı sorunlar nedeniyle oyun dışına itilme korkusu da yaşarlar. Çünkü değişime liderlik etmek, insanlardan fedakârlık yapmalarını, sıkı sıkı tutundukları alışkanlıkları ve inanışlarını terk etmelerini istemeyi gerektirir. Bunun için grup psikolojisini iyi yönetmeye ve değişimi destekleyen bir çoğunluk oluşturmaya ihtiyaç vardır.<sup>37</sup>

Değişim sürecinde, liderlik tarzının, örgüt kültürünün ve çalışanların motivasyonunun yanı sıra aşamaların gözden geçirilme süresi, proje ekibinin yetenekleri, tüm yöneticilerin programa bağlılığı ve çalışanların adaptasyon çabası da ön plana çıkmaktadır.<sup>38</sup>

Örgütsel değişimle, hedeflenen yeni duruma erişme amacıyla eski durum terk edilerek yerine yeni durumu koymak için bir geçiş sürecine girilmektedir. Bu süreç, Kurt Lewin’e göre, değişime hazırlık (*çözme*), değişimi gerçekleştirme/ uygulama (*taşıma*) ve değişimi pekiştirme (*dondurma*) olarak üç temel başlık altında incelenmektedir.<sup>39</sup> Değişim sürecinin ilk aşamasını oluşturan değişime hazırlık safhası, üst yönetimin bir değişim ihtiyacını hissedip kabullenmesi ve neler yapılacağına yönelik adımları belirleme hazırlığına girmesiyle başlar. Ancak bir örgütte değişimin gerçekleşebilmesi için, sadece yöneticilerin değil, örgütteki herkesin farklı bir şeyler düşünmesi ve yeniliklere açık olması gereklidir.<sup>40</sup> Örgüt içinde herkesin farklı düşünmeye ve değişime hazır hale gelmesi için önemli nedenler sunulmalıdır. Çok gerekli olmadığı halde bir değişiklik yapılması söz konusu

<sup>35</sup> Raymond Caldwell, “Models of Change Agency: A Fourfold Classification”, British Journal of Management, Volume 14, 2003, pp.137-140.

<sup>36</sup> Michael Beer - Nitin Nohria, “Değişimin Şifresini Çözmek”, Değişim - (HBR’s 10 Must Reads), Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.187.

<sup>37</sup> Ronald Heifetz - Marty Linsky, “Liderler için Hayatta Kalma Rehberi”, Harvard Business Press, Çev: Melis İnan, Değişim - (HBR’s 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.135.

<sup>38</sup> Harold Sirkin vd., “Değişim Yönetiminin Zor Yanı”, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Değişim - (HBR’s 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.211.

<sup>39</sup> Koçel, a.g.e., 1998, s.483.

<sup>40</sup> Azmi Yalçın, Değişim Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002, s.4.

olursa, çalışanların bu değişimi kabullenmesi ve sürecin yaratacağı zorluklara katlanması yeni bir probleme yol açacaktır.

Değişim sürecindeki en kilit kişiler, örgüt birimlerinin yönetiminden sorumlu olan orta ve alt kademe yöneticilerdir. Bu yöneticiler, cesur ve ehil bir ruhla, değişimi destekleyen koşulların yaratılmasında önemli bir enstrüman olabilirler.<sup>41</sup> Bazı durumlarda, örgüt çalışma koşullarına ve kültürüne yabancı olmayan, değiştirilmesi hedeflenen örgütün dışındaki başka birimlerde görevli üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilerden de destek alınması düşünülebilir. Bu kişiler, sürece doğrudan dahil edilmeyebilirler, ancak tecrübeleri, orta ve alt düzey yöneticileri eğitmek ve süreci yönlendirmek doğrultusunda kullanılabilir. Bunların sürece dahil edilmesi, örgüt yöneticileri ve çalışanlarda bir motivasyon yaratılmasına katkı sağlayabilir. Motivasyon sayesinde gönüllülük kültürü oluşturularak, değişime yönelik geniş kapsamlı ve güçlü bir ekip oluşturulabilir.<sup>42</sup>

Ayrıca, tepe noktasındaki yöneticiler tarafından, örgütün diğer yöneticileri ve çalışanlarını dikkate almadan planlanarak uygulamaya konulan bir değişim programı, büyük ihtimalle hiçbir değişiklik yaratmayacağı gibi, örgütü değişim öncesinden daha kötü bir duruma sürükleyebilecektir. Değişim kararı tepe noktasında verilir ama değişim hareketinin herkes tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi için bu ihtiyaç tüm çalışanlarla paylaşılır ve değişim ihtiyacının kaynağını ve zorunluluğunu anlamaları sağlanır. Daha sonra çeşitli yöntemler vasıtasıyla her kademedeki yöneticiler ve çalışanların görüşlerine başvurulur. Geliştirilen yöntemler çalışanlarla paylaşılır ve onların sürece yönelik planlara güven duymaları ve desteklemeleri sağlanır. Kendilerinin de sürece dahil edildiğini gören çalışanlar, değişim sürecine daha olumlu yaklaşır.<sup>43</sup> Yönetim, sadece bir şirket yöneticisi ve ordu komutanının işlevi değildir, aynı zamanda atölye ustabaşı ve bölük komutanının da işlevidir.<sup>44</sup> Ne kadar karizmatik olursa olsun bir kişinin, bir vizyonu tek başına gerçekleştirmesi, tüm çalışanlarla iletişim kurarak yayması ve tüm engelleri ortadan kaldırması mümkün değildir. Başarılı bir kültürel değişim sağlayabilmek için, çalışanların değişimin bir parçası olmaları sağlanmalıdır.<sup>45</sup>

Değişimin uygulama sürecinde, üst yönetimin belirlemiş olduğu stratejik karar ve metotları uygulayarak süreci yönetecek bir ekip oluşturulması gereklidir. Bu ekip, üst yönetim ve diğer kesimler arasında

<sup>41</sup> Yalçın, a.g.e., ss.26-27.

<sup>42</sup> Laurie Caple, "Change Management in the Public Sector", Health Manpower Management, Volume 21, No 3, 1995, p.36.

<sup>43</sup> Michael Beer vd., "Değişim Programları Neden Değişim Yaratmaz", Değişim (HBR's 10 Must Reads), Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayıncılık, İstanbul, 2013, p.238.

<sup>44</sup> Harold Koontz - Cyrill O'Donnell, Principles of Management, McGraw Hill Book Company, Inc., Tokyo, 1959, p.3.

<sup>45</sup> Yalçın, a.g.e., s.28.

değişime yönelik sağlıklı bir iletişim kurulması ve olası sorunların tespit edilerek, büyümeden çözülmesi için bir ihtiyaçtır. Ekibin içinde, özellikle değişim yaşanacak alanlardaki çalışanlar olmak üzere, her seviyeden yöneticiler ve özel seçilmiş çalışanlar yer almalı, ekip üyeleri, değişim vizyonunu anlayabilen ve benimseyen kişilerden oluşmalıdır. Ekip mensuplarının sürece yönelik gözlem ve değerlendirmelerine önem verilmeli, gerekirse süreç içinde değişimlere gidilebilmelidir.

Değişimi yönetecek ekibi bir araya getirmekte en önemli adım doğru üyeleri bulmaktır. Etkin bir ekip çalışması için dört temel karakteristik sıralanabilir. Bunlar; pozisyon gücü, tecrübe, kredibilite, liderliktir.<sup>46</sup> Ekipte yer alanlar değişimi sürükleyebilecek pozisyonlarda, kendi alanlarında tecrübeli, örgüt tarafından güven duyulan ve liderlik özelliklerine sahip kişiler olmalıdır. Eğer iyi bir ekip oluşturulamazsa, tüm değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanabilir. Etkin bir değişim için çok güçlü bir liderlik ve etkin bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulur. Ekibin sayısı ve organizasyonu, örgütün büyüklüğüne, değişim gerçekleştirilecek alanın büyüklüğüne ve değişimin kapsamına göre belirlenir. Değişim ekibi oluşturulurken iki tip kişiden kaçınılması tavsiye edilmektedir. Birincisi egosu çok fazla olanlar, ikincisi ise, güven telkin etmeyen ve ekip çalışmasına zarar verecek kişilerdir.<sup>47</sup>

Oluşturulacak ekipteki üyelerin birbirine güvenmesi önemlidir. Çünkü ekip çalışması, ancak birbirine güvenen ve aynı ortak amacı taşıyan kişilerden oluşan bir ekiple mümkündür. Değişim yönetimi konusunda örgüt içinde yeterli deneyim bulunmaması durumunda, örgüt dışından profesyonel danışmanlık alınması da düşünülebilir. Ancak, örgütün yönetim kademesi, örgüt içindeki danışmanların rollerini net olarak belirlemelidir. Danışmanlar örgüt içinde yapılandırıcı, bilgi aktarıcı, proje lideri veya proje takımının üyesi olabilirler. Danışman, hizmet veren olarak örgüt içinde daha yüksek seviyeye çıktıkça yöneticiler ve paydaşlar tarafından daha fazla baskıya maruz kalabilir. Ayrıca, danışmanların örgüt içinde kendilerine benzer düşünce ve becerilere sahip çalışanlara rastlamadıklarında kendilerini yalnız ve izole edilmiş hissetmeleri de mümkündür.<sup>48</sup>

### 3.3. Örgütsel Değişimde İnsan Kaynaklarının Önemi

Yönetim anlayışındaki değişimler, insan kaynağına bakışı değiştirmiştir. Çevresindeki gelişmelere duyarlı, değişime açık ve daha katılımcı yeni bir insan kaynağı oluşmuş ve edilgen insan kavramı ortadan kalkmıştır. Zorlamaya ve korkutmaya dayalı yönetim modelinin yerini

---

<sup>46</sup> Yalçın, a.g.e., s.35.

<sup>47</sup> Yalçın, a.g.e., s.37.

<sup>48</sup> Miriam Y. Lacey, "Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change", Journal of Organizational Change Management, Volume 8, No 3, 1995, p.75.

akılcılığa dayalı ve katılımcı bir model almıştır. Bürokrasinin mekanik değer yargıları, yerini yeni örgütsel anlayışlara terk etmiştir.<sup>49</sup> Bu bağlamda örgütlerde insan kaynağına bakışta önemli değişiklikler yaşanmıştır. Örgütün kaynakları arasında en önemlisi olarak görülen insan kaynağının algısına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.

Çalışanların değişime ilişkin geliştirecekleri algı, değişimin başarısına önemli oranda etki etmektedir. Değişim söz konusu olduğunda çalışanlar örgüt içinde kararsızlık sergileyebilecekleri gibi, aşırı çaba sarf etme yoluna da gidebilmektedir. Çalışanların değişimi kabullenerek olumlu katkı sağlamaları ya da değişime karşı olumsuz bir algı oluşturarak direnç göstermeleri değişim sürecini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel değişimin, çalışanlar için tedirgin edici bir kavram algılanması mümkündür. Zira değişim, çalışanlar için riskli ve belirsiz bir geleceğe işaret etmektedir. Değişimi yönetenler, örgütsel değişimin çalışanlar için gerçekten zor bir süreç olduğunun farkında olmalıdır. Bu zorluğun nedeni çalışanların değişime yönelik algısından kaynaklanmaktadır. Olumsuz yönde gelişen algılar örgüt içinde tepkilere ve değişime karşı direnmeye yol açmaktadır. Yöneticilerin yeni düzenlemelerin uygulamaya geçirebilmesinin, çalışanların değişimleri nasıl algıladığıyla yakından ilgili olduğunu bilmesi ve bu algının olumlu yönde şekillendirilmesi için kullanılan yöntem ve uygulamaları bilmesi gereklidir.

Örgütsel küçülme, yeniden yapılanma gibi büyük örgütsel değişimler, başarılı insan kaynakları stratejilerine bağlıdır.<sup>50</sup> Dolayısıyla değişim sürecinde, insan kaynakları yönetiminin önemi, uygulanacak olan insan kaynakları yönetim teknikleri ve karşılaşılabilecek sorunlar iyi bilinmelidir. Başarılı ve sürekli bir değişimi amaçlayan yöneticiler, çalışanların algılarını dikkate almak zorundadır. Zira çalışanların yetenek ve başarısı ile işletmenin ulaşacağı başarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Yeniçeri, a.g.e., s.12.

<sup>50</sup> Aykut Göksel, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”, İşletme Seçme Yazılar, Editör: Remzi Örtün ve Zeki Yanık, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Yayın no: 2003/6, Ankara, 2003, s.1.

<sup>51</sup> Akyüz, a.g.e., s.8.

#### **4. KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNE YÖNELİK ALGISINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısını 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, yeni 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 1: 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 Gen. Müdürlüğü (247)	571	166	29,07
Konyaaltı Belediyesi	Tüm Birimler (230)		230	125	54,34
Rekabet Kurumu	Tüm Birimler (340)		340	90	26,47
<b>TOPLAM</b>			<b>1.420</b>	<b>479</b>	<b>33,73</b>

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 1).

#### 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 grup ise toplam yirmi bir sorudan oluşmaktadır.<sup>52</sup>

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 değerinin (p=0.00) 0,05'ten küçük olması nedeniyle, serilerin normal dağılıma sahip olmadıkları görülmüş ve nonparametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Örgütsel değişim yönetimindeki uygulamaların kamu çalışanlarının algısı üzerindeki etkisini ve farklı kurumlardaki kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek için frekans 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 oranı %13,3, yükseköğrenim mezunlarının oranı ise %86,7'dir.

Tablo 2: 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 2'ye göre, en büyük grubu (%28,8), kurumlarında 5 yıl ve daha

<sup>52</sup> Ankete ilişkin daha geniş bilgi için bkz. Sezai Öztıp, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2014: ss.145-151.

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 3: 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 3'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 8. sorunun yanıtlarına göre, çalışanların kendi kurumundaki değişimlere yönelik tepkisi olumlu değildir. Dolayısıyla, çalışanların kendi kurumlarındaki değişimlere karşı gösterdiği direnç/olumsuz tepki yalnızca kişinin değişime yönelik genel algısına bağlı olmadığı, başka faktörlerden de etkilenmektedir. Değişim yönetimine ilişkin güvensizlik ve sürece yönelik belirsizlikler, bu olumsuz algı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kurumlarındaki değişimlere olumsuz bakmasının temel nedeni, değişime yönelik genel algılarının olumsuzluğundan ziyade, kurumlardaki değişim sürecinin yönetiminden ve süreçte kullanılan uygulamalardan kaynaklanmaktadır.

Değişimin kamu çalışanları tarafından bu kadar olumlu algılandığı bir kamu yönetiminde, kurumlardaki değişim sürecinin ve çalışanların algılarının iyi yönetilmesi halinde örgütsel değişimin başarıya ulaşma şansı da yüksek olacaktır.



### 4.3.3. Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algı

Tablo 4: Yöneticilere Duyulan Güvenin Etkisine Yönelik Frekans Dağılımı

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
23.	Yöneticilere duyulan güven örgütsel değişimin başarısına etki eder.	4,52	0,67	94,2

Yöneticilere duyulan güvenin örgütsel değişimin başarısına etkisini tespit etmeyi amaçlayan, beş seçenekli (Likert tipi) 23. soruya verilen yanıtların frekans dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir. 23. soruya verilen yanıtlar, kurum yöneticisine duyulan güvenin kamu çalışanlarının kurumlarındaki değişime bakışı üzerinde etkili (%94,2) olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 4).

Tablo 5: Örgütsel Değişimi Kimin Yöneteceğiyle İlgili Frekans Dağılımları

TERCİH SIRASI	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİCİSİ TERCİHİ	N	%
1.	Kurum İçinden Özel bir Örgütsel Değişim Ekibi	309	64,5
2.	Kurumun Üst Yöneticisi	146	30,5
3.	Kurum Dışından Uzmanlar	24	5,0

Ankette yer alan 24. soru, katılımcıların kendi kurumlarındaki değişim yöneticisine ilişkin tercihlerini belirlemek için hazırlanmış, üç seçenekli bir sorudur. Kamu çalışanlarının kendi kurumlarındaki değişimi yönetecek kişi veya ekibe yönelik tercih sayısı ve yüzdelik oranları Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %64,5'i kurumlarında gerçekleştirilecek bir değişim için kurum içinden özel bir ekip oluşturulmasını tercih ederken, %5'i ise değişimin kurum dışı uzmanlar tarafından yürütülmesini istemektedir. Kurumdaki değişimin kurum üst yöneticisi tarafından yönetilmesini isteyenlerin oranı ise %30,5 olup, bu yönde tercih kullananların büyük çoğunluğu Konyaaltı Belediyesi personelinden oluşmaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Değişim Ekibinde Yer Alacak Personele Yönelik Frekans Dağılımı

TERCİH SIRASI	EKİPTE BULUNMASI GEREKEN PERSONEL	N	%
1.	Üst Düzey Yöneticiler	277	21,03
2.	Dışarıdan Uzmanlar/Danışmanlar	270	20,50
3.	Orta Düzey Yöneticiler	264	20,04
4.	Yönetimde Yer Almayan Kurum Çalışanları	257	19,51
5.	Alt Düzey Yöneticiler	249	18,90

Araştırma anket formunun 25. sorusu, kurumdaki değişimin özel bir değişim ekibi tarafından yönetilmesini tercih etmiş olan (soru 24) katılımcıların bu ekibe alınacak personele ilişkin tercihlerini (seçenek tercih sınırlaması olmaksızın) belirlemek için hazırlanmış beş seçenekli bir sorudur. Katılımcıların tercihleri frekans dağılımına uygun olarak yüksekte düşüğe doğru Tablo 6'da gösterilmektedir. Katılımcılar örgütsel değişimi yönetmek için özel oluşturulan ekip içinde sırasıyla üst düzey yöneticilerin, kurum dışından değişim yönetimi uzmanları/danışmanlarının, orta düzey yöneticilerin, en alt düzeydeki kurum çalışanlarının ve alt düzey yöneticilerin yer almasını tercih etmektedir.

Daha önce 24. soruda değişim yöneticisi tercihinde kurum dışından uzmanlara yönelik tercih çok düşük (% 5) olmasına rağmen (Tablo 5), bu soruda ikinci öncelik sırasında yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu durum kamu çalışanlarının, değişim yönetimi uzmanlarının/danışmanlarının değişimi yönetmesini değil, gerek duyulduğunda uzmanlıklarından faydalanmak üzere örgütsel değişim ekibi içinde yer almasını istediklerini göstermektedir.

Tablo 71: Değişim Ekibine Alınacak Çalışanların Özelliklerine Yönelik Frekans

TERCİH SIRASI	DEĞİŞİMİ YÖNETİM EKİBİNE GİRECEK ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNEMLİ ÖZELLİKLER	N	%
1.	Bilgi ve Beceri Üstünlüğü	290	45,31
2.	Kurum Mensuplarınca Güvenilir Kişi Olması	227	35,46
3.	Eğitim Seviyesi Üstünlüğü	70	10,93
4.	Kurumdaki Hizmet Süresinin Fazla Olması	53	8,28
5.	Yaş Bakımından Üstünlük	0	0

Araştırma anket formunun 26. sorusu, katılımcıların kendi kurumundan değişim ekibine alınacak olan çalışanlarda aranacak niteliklere ilişkin tercihlerini belirlemek için hazırlanmış olan beş seçenekli bir sorudur. Katılımcılardan iki tercih yapmaları istenmiştir. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 7'de gösterilmektedir. Bu tercihlere göre, ekibe dahil edilecek alt düzey çalışanlarda aranacak en önemli iki özellik bilgi ve beceri üstünlüğü ile kurum mensuplarınca güvenilir kişi olmasıdır.

#### 4.3.4. Kurumlar Arası Karşılaştırma

Tablo 8: Kurumların "Değişim Yöneticisi Tercihî" Bakımından Karşılaştırılması

DEĞİŞİM YÖNETİCİSİ TERCİHİ	KURUMLAR								TOPLAM
	Aile ve Sosyal Politikalar Bak.		Çevre ve Şehircilik Bak.		Rekabet Kurumu		Konyaaltı Belediyesi		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Kurum Yöneticisi	32	32,7	30	18,1	23	25,6	61	48,8	146
Kurum Dışı Uzmanlar	2	2,0	4	2,4	5	5,6	13	10,4	24
Örgütsel değişim Ekibi	64	65,3	132	79,5	62	68,9	51	40,8	309
TOPLAM	98	100	166	100	90	100	125	100	479

Tablo 8'e göre, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve Rekabet Kurumunda çalışan personel hemen hemen aynı oranlarda, değişimin bir ekip tarafından yönetilmesini isterken, Konyaaltı Belediyesi çalışanların, değişimin kendi üst yöneticisi tarafından yönetilmesini istemektedir. Bu sonuçta, Konyaaltı Belediyesi çalışanlarının Belediye yönetime duydukları yüksek güvenin etkili olduğu düşünülmektedir.

#### 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişim, bir sistem veya durumun planlı veya plansız, düzenli veya düzensiz olarak bir durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde tanımlanabilen bir süreci ifade etmektedir. Sosyal bir sistem olarak görülen örgütlerdeki değişimin çıkış kaynağı, örgütün içinde ve dışında gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak için daha etkin, daha kaliteli, daha ekonomik ve daha rekabetçi biçimde üretim ve hizmet sunma arayışıdır. Çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, özel veya kamusal tüm örgütlerin, varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için bu değişimleri ve bunların doğuracağı sonuçları öngörmesi, fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

Örgütsel değişim sürecinde, çalışanların kurumdaki değişimlere yönelik algısı önemlidir. Çalışanların yönetime ve örgütsel değişime karşı güvenini arttırmak için örgüt içi iletişim güçlendirilmeli, yöneticilerle personel arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturularak, değişim sürecine ilişkin belirsizlik ve güvensizlikler ortadan kaldırılmalıdır. Kurumdaki değişimin

nedenleri ve hedefleri kurum çalışanları ile paylaşılmalıdır. Zira değişim gereğine inanan ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olan bireyler, kurumlarındaki değişimlere karşı daha olumlu yaklaşmaktadır. Çalışanın değişim karşısında tepkisini belirleyen şeyin, değişime yönelik algısı olduğu dikkate alınmalıdır.

Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algılarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, 479 kamu çalışanı üzerinde anket tekniğine dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kamu personelinin büyük çoğunluğunun (%92,5), her örgütte çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı duyulabileceğini kabul ettiği ve %57,4'ünün ise değişim karşısında endişe taşımadığı, dolayısıyla, kamu yönetimindeki insan kaynağının değişime yönelik genel algısının olumlu olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel değişim sürecinde, kurum yöneticisine duyulan güvenin önemli etkisi bulunduğu (%94.2) tespit edilmiştir. Kamu çalışanları, örgütsel değişimi yönetecek kişi/ekip olarak %64,5 oranda kurum içinden özel bir ekibi, %30,5 kurum yöneticilerini, %5 ise kurum dışından uzmanları tercih etmektedirler. Bu verilere göre, kamu çalışanları kurumlardaki değişimin, kurum içinden oluşturulan özel bir değişim ekibi tarafından yönetilmesini tercih etmektedir.

Personelin, kurum içinden oluşturulan özel değişim ekibi içinde sırasıyla üst düzey yöneticiler, kurum dışından değişim yönetimi uzmanları/danışmanları, orta düzey yöneticiler, alt kademe personel ve alt düzey yöneticilerin bulunmasını istediği tespit edilmiştir. Ayrıca kamu çalışanlarının, kurum dışından uzmanları örgütsel değişimi doğrudan yönetmek için çok az (%5) tercih etmelerine rağmen, ihtiyaç duyulduğunda uzmanlığından faydalanmak maksadıyla örgütsel değişim ekibi içinde yer almalarına önem verdiği görülmüştür.

Ayrıca, kurumlardaki değişimin özel bir değişim ekibi tarafından yönetilmesini tercih eden ve bu ekipte, alt kademe çalışanların da bulunmasını tercih edenlerin, ekibe seçilecek personelin bilgi ve beceri bakımından diğerlerinden üstün ve kurum mensuplarınca güvenilir kişi olmasını tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, kamu kurumlarında örgütsel değişimin yönetilmesine ilişkin olarak, aşağıda sıralanan bazı hususları ön plana çıkarmaktadır.

1) 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 danışmanlığında yürütülmelidir.

2) Kurum dışından değişim yönetimi uzmanı görevlendirilmesi halinde, ilgili uzman, kurum personeli ile olan iletişimde ön plana çıkmamalı, yöneticilerden ve hatta değişim yönetimi ekibinden bile geri planda kalmalıdır. Değişim yönetimi uzmanı süreci yönetmemeli, yönetenlere eğitim/destek vermelidir. Kamu çalışanlarının, örgütsel değişim sürecinin, kurum hakkında kısıtlı bilgiye sahip olduğuna inandığı, kurum dışı uzmanlar tarafından yönetilmesine karşı olumsuz bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

3) Değişim süreci boyunca çalışmaların koordinasyonu ve geri beslemesini sağlamak için kurum içinden bir değişim yönetimi ekibi oluşturulmalıdır. Bu ekipteki üyelerin değişim süreci boyunca, önceki görev alanlarındaki iş yükleri azaltılarak, sürecin koordinasyonu için belli aralıklarla toplanmaları ve süreci yürütmeleri sağlanmalıdır.

4) Değişim yönetimi ekibinde çeşitli kademedeki yöneticilere, kurum dışından değişim yönetimi uzmanları/danışmanlara ve yönetim kademesinde yer almayan çalışanlara yer verilmelidir.

5) Değişim yönetimi ekibine seçilecek çalışanların bilgi ve beceri açısından diğer çalışanlardan üstün niteliklere sahip ve bireylerce güven duyulan kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

Türkiye'deki kamu çalışanlarının, kendi kurumları dışındaki değişimlerin farkında olduğu ve örgütsel değişimi gerekli ve kaçınılmaz bir süreç olarak kabul ettikleri görülmektedir. Bu değişimin yönü, kurumların yeni kamu işletmeciliği anlayışı ve rekabetçi piyasa ekonomisi koşulları doğrultusunda gerçekleştirilen reformlarla yeniden yapılandırılmasıdır. Kamu çalışanlarının da bu süreci içselleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple, kamu çalışanlarının değişim yönetimi sürecinde, katılımcı bir anlayışla sürecin içinde yer alma ve esnek bir örgüt yapısı içinde çalışma arzusunda oldukları görülmektedir. Bu bağlamda bir değerlendirme yapıldığında, kamu örgütlerinde Weberyen bürokrasi anlayışının aşıldığı söylenebilir.

#### **KAYNAKÇA**

- AKYÜZ, Ömer Faruk (2006). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BALCI, Asım (1995). Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık (Yayın No: 18), Ankara.
- BEER, Michael & NOHRIA, Nitin (2013). "Değişimin Şifresini Çözmek", Değişim - (HBR's 10 Must Reads), Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayıncılık, İstanbul, ss.186-208.
- BEER, Michael & EISENSTAT, Russell A. & SPECTOR, Bert (2013). "Değişim Programları Neden Değişim Yaratmaz", Değişim (HBR's

- 10 Must Reads), Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayıncılık, İstanbul, ss.237-263.
- CALDWELL, Raymond (2003). “Models of Change Agency: A Fourfold Classification”, *British Journal of Management*, Volume 14, pp.131–142.
- CAPLE, Laurie (1995). “Change Management in the Public Sector”, *Health Manpower Management*, Volume 21, No 3, pp.34-38.
- DEMİR, Ömer (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet, Türkiye için Etkin Bir Devlet Oluşturma İmkânı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DÜREN, Zeynep (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara.
- FERNANDEZ, Sergio & RAINEY, Hal G. (2006). “Managing Successful Organizational Change in the Public Sector”, *Public Administration Review*, March/April, pp.168-176.
- FIELD, Andy (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*, (2<sup>nd</sup> Edition), Thousand Oaks, SAGE Publications, London.
- GOLEMBIEWSKI, Robert (1996). “The Future of Public Administration: End of a Stay in the Sun or a New Day A-dawning?”, *Public Administration Review*, Volume 56, No 2, March/April, pp.139-148.
- GÖKSEL, Aykut (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”, *İşletme Seçme Yazılar*, Editör: Remzi Örtün, Zeki Yanık, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Yayın no: 2003/6, ss.1-13.
- GÜNDOĞAN, Ertuğrul (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HEIFETZ, Ronald A. & LINSKY, Marty (2013). “Liderler için Hayatta Kalma Rehberi”, Harvard Business Press, Çev: Melis İnan, Değişim - (HBR's 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, ss.133-158.
- HUNTINGTON, Samuel (2002). *Üçüncü Dalga; Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma*, Çeviren: Ergun Özbudun, Ofset Fotomat Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- KOÇEL, Tamer (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KONGAR, Emre (2008). 21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, 41. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KOONTZ, Harold & O’DONNELL, Cyril. (1959). Principles of Management, McGraw Hill Book Company, Inc., Tokyo.
- KOTTER, John P. (2012). Leading Change, Harvard Business Review Press, Boston/Massachusetts.
- KOTTER, John P. (2013). “Değişimi Yönetmek, Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?”, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Değişim - (HBR’s 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, ss.1-28.
- LACEY, Miriam Y. (1995). “Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change”, Journal of Organizational Change Management, Volume 8, No 3, pp.75-84.
- ONGARO, Edoardo (2004). “Process Management in the Public Sector”, The International Journal of Public Sector Management, Volume 17, No 1, pp. 81-107.
- OWENS, Robert G. (1987). Organizational Behavior in Education, 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- ÖZTOP, Sezai (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- ÖZTOP, Sezai (2014). “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, ss.299-316, Isparta.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- SALISBURY, F. David (1996). Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology, Educational Technology Publications, Inc., New Jersey.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat ve ARI, Selçuk (2003). Etkin Devlet, Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul.

- SAYLI, Halil (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SIRKIN, Harold L. & KEENAN, Perry & JACKSON, Alan (2013). “Değişim Yönetiminin Zor Yanı”, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, Değişim - (HBR's 10 Must Reads), Optimist Yayıncılık, İstanbul, ss.209-236.
- ŞAYLAN, Gencay (2003). Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞAYLAN, Gencay (2006). Postmodernizm, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999). Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TEZCAN, Mahmut (1980). “Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 5, Sayı 25, ss.28-30, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi (2002). Değişim Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2002). Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, Asiye Kakırman (2011). Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- YILMAZ, Abdullah (2007). “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Sorunlar ve Projeksiyonlar” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Cilt 17, ss.215-240, Kütahya.