



Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar

Practices To Affect Public Employees' Resistance To Organizational Change

Uysal KERMAN¹, Sezai ÖZTOP²

Öz

Örgütsel değişimin temel unsuru çalışanlardır. Örgüt çalışanlarının bireysel özellikleri, önceki değişim tecrübeleri, kurumdaki mevkileri, örgütsel değişim sürecindeki uygulamalar ve modeller çalışanların örgütsel değişime karşı direncini etkileyen faktörlerdir. Bu çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının örgütsel değişim direnci üzerinde etkili olan uygulamaları 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 ve Kruskal-Wallis H testi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel değişim sürecinde kullanılan bazı uygulamaların, kamu çalışanlarının örgütsel değişim direnci üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle, değişim öncesinde çalışanlara bilgilendirme sağlanarak önerilerinin alınmasının ve değişim sürecindeki karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasının çalışanların örgütsel değişim direnci üzerinde oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel değişim sürecinde kullanılan uygulamaların, çalışanların değişime karşı direncini etkileme açısından önemli bir faktör olduğu ve örgütsel değişim sürecinde dikkate alınması gerektiği görülmektedir.

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

Abstract

Main element in organizational change is employees. Employees' individual features, previous experiences of organizational change, organizational titles, and the practices and models in the organizational change process are elements to affect employees' resistance to organizational change.

· 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.

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

²sezaioztop@hotmail.com

The aim of this study is to determine the practices to affect public employees' resistance to 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 and Kruskal-Wallis H tests. Findings of the study indicate that some practices used during organizational change process are determinative on employees' resistance to change. Especially, it has been determined that taking care of suggestions from employees by providing information about the changes in advance and enabling them to participate in decision-making processes are quite effective on resistance to change. In conclusion, it has been observed that the practices in organizational change are important factors to affect public employees' resistance against organizational change and should be taken into account in the process.

Keywords: Organizational Change Management, Human Resources Management, Public Administration.

1. GİRİŞ

İnsan ve toplum yaşamının her yönü zaman içinde değişime uğramakta ve doğal olarak bir önceki toplumsal durum ile ilgili bilgiler yetersiz kalmaktadır. 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 (Şaylan, 2006:307). Toplumlara 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, değişimin kendisidir*” şeklinde ifade edilmektedir (Kongar, 2008:17).

Son yıllarda küreselleşme ve artan 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). Günümüzde, değişimi planlamanın ve uygulamanın bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için öncelikli hale gelmesiyle birlikte, değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır (Akyüz, 2006:7).

Toplumsal alandaki değişimler, devletin işlevlerini de kapsam ve içerik olarak değişime uğratmaktadır (Şaylan, 2003:24-29). Kamu yönetiminde değişime yol açan etkenlerin başında, ekonomi ve 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 tartışmaya açmaktadır (Yılmaz, 2007:215).

Çalışanların kurumlarındaki değişimlere karşı gösterecekleri direnç, örgütsel değişim sürecinde önemlidir. Çalışanların değişime karşı dirençleri üzerinde ise bireysel özellikler, önceki değişim deneyimleri ve değişim yönetimi uygulamaları gibi faktörler etkili olmaktadır. Değişim sürecinde kullanılan insan kaynakları yönetim uygulamaları, çalışanların kurumdaki değişimlere karşı direncini etkileyen önemli bir unsurdur. Bu çalışmada, kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamaların belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.1. Örgütsel Değişim

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 (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) olarak da tanımlanmaktadır. İnsan unsurunu da dikkate alan başka 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” olarak görülmektedir (Eroğlu, 1998:127).

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). 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 bilmeli ve buna uygun tepkiler geliştirmelidir. Değişim, örgütsel gelişmenin sağlanması ve sürdürülebilmesi için bir gereklilik, değişimi yönetme becerisi de yöneticilerde aranan önemli bir niteliktir.

Örgütsel değişimin kuruluşlara göre farklı nedenleri, alanları, türleri ve modelleri bulunmasından 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. Örgütsel değişimi bir süreç dahilinde geliştirmek, birimler arası örgütsel süreçlerin daha etkin ve verimli olarak yönetilmesi açısından da önemli görülmektedir (Ongaro, 2004:92).

Değişim girişimlerinin çoğu, ister kaliteyi arttırmak ve kültürü geliştirmek için ister şirketi içine düştüğü girdaptan kurtarmak için olsun, sadece vasat sonuçlara yol açmaktadır. Kotter’a göre bunun nedeni pek çok yöneticinin, dönüşümün bir olay değil, süreç olduğunu anlayamamasından

kaynaklanmaktadır. Değişim, birbirinin peşi sıra gelen aşamalarla ilerleyen ve zaman alan bir süreçtir. Süreci hızlandırmak için baskı kurmaya çalışmak, süreci başarısızlığa itebilmektedir (Kotter, 2013:9).

Örgütsel değişim yönetimi alanındaki çalışmalar genellikle işletme odaklı olmakla birlikte, günümüz kamu örgütlerinin de yeni kamu işletmeciliği anlayışı doğrultusunda hareket etmeye başladığı bilinen bir gerçektir. Bu süreçte kamu örgütleri yüzeysel veya köklü değişimlere ihtiyaç duymakta ve bu değişimlerde yöneticilerin yaklaşımları ve değişim sürecinde kullandıkları yöntemler etkili olmaktadır.

1.2. Değişim Yönetimi

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 kullanılacak uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Fernandez & Rainey, 2006:168).

Örgütsel değişim ve değişim yönetimine ilişkin literatürde birçok model bulunmaktadır. Bu modeller, değişim sürecindeki aktörler açısından yol gösterici olmakla birlikte, dikkate aldıkları değişkenler itibarıyla, örgütsel değişimin merkezine farklı aktörleri yerleştirmektedir. Bazı modellerin merkezinde değişim ajanı, bazılarında örgüt kültürü veya birey, bazılarında ise çevre veya lider yer almaktadır. Ayrıca, bu sürece örgüt dışından aktörlerin de dahil edilebildiği görülmektedir. Esasen örgütsel değişim yalnızca belirli bir grup aktöre bağlı olmayıp, örgütteki tüm aktörlerin ortak bir vizyonla hareket etmelerini gerektiren bir süreçtir (Öztop, 2014a:88).

Caldwell, değişim sürecinin aktörlerini 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 kurumsallaştırmak açısından takım modeli, diğer modeller arasında öne çıkmaktadır (Caldwell, 2003:137).

Örgütsel değişim süreci, Kurt Lewin'e göre, değişime hazırlık (*çözme*), değişimi gerçekleştirme/uygulama (*taşım*) ve değişimi pekiştirme (*dondurma*) olarak üç temel başlık altında incelenmektedir (Koçel, 1998:483). Değişim sürecinin ilk aşamasını oluşturan değişime hazırlık safhası, üst yönetimin bir değişim ihtiyacını hissedip kabullenmesi ve neler yapılacağına yönelik adımları belirleme hazırlığına

girmesiyle başlamaktadır. Ancak bir örgütte değişimin gerçekleşebilmesi için, sadece yöneticilerin değil, örgütteki herkesin farklı bir şeyler düşünmesi ve yeniliklere açık olması gereklidir (Yalçın, 2002:4). Dolayısıyla değişim sürecine yönelik ortak adımların başında, değişim ihtiyacının örgütün tüm mensupları tarafından anlaşılması ve değişim yönünde bir aciliyet duygusu oluşturulması gelmektedir. Bu adımlar gerçekleştiği takdirde, değişim yönünde bir işbirliği oluşturma adımına 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 oluşturulması ve örgüt içinde yayılması yoluyla tüm bireyler değişim yönünde harekete geçirilir ve sürece katılmaya teşvik edilir. Değişim sürecinin devamlılığı açısından, 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 birleştirerek daha fazla değişim elde etmeye hazırlık sağlanması adımı gelmektedir (Kotter, 2012:23).

Değişim sürecinde örgütün çalışma koşullarına ve kültürüne yabancı olmayan, değiştirilmesi hedeflenen örgüt dışındaki birimlerde görevli üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilerden destek alınması da 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. Bu motivasyon ile sağlanan gönüllülük kültürü çerçevesinde değişime yönelik geniş kapsamlı ve güçlü bir ekip oluşturulabilir (Caple, 1995:36).

Oluşturulacak değişim yönetimi ekibi, sürece çalışanların katılımını sağlamanın yanında, üst yönetim ve diğer kesimler arasında değişime yönelik sağlıklı bir iletişim kurulması ve süreç içinde çıkabilecek sorunları anında tespit ederek, büyümeden çözülmesi bakımından faydalıdır. 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.

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. 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 ve değişimin kapsamına göre belirlenir (Yalçın, 2002:35-37).

Değişim yönetimi konusunda organizasyonda ve değişim yönetimi ekibindeki üyelerde yeterli deneyim bulunmaması durumunda, örgüt dışından profesyonel danışmanlık alınması da düşünülebilir. Ancak, örgütün yönetim kademesi, örgüt içindeki danışmanların rollerini net olarak belirlemelidir.

Danışmanların, hizmet verdikleri örgüt içinde seviyeleri yükseldikçe, yöneticiler ve paydaşlar tarafından daha fazla baskıya maruz kalabildiği görülmektedir (Lacey, 1995:75).

1.3. Çalışanların Örgütsel Değişim Direnci

Değişim, yapısı itibariyle çalışanlarda davranış değişiklikleri gerektiren bir süreçtir. İnsanlar, değişim sonrasında, yeni bir işlevsellik kazanıp, alışkanlıklarından vazgeçmek durumunda kalmaktadır. Bu durum, çalışanlarda düşük tatmin, stres, korku, endişe gibi duygular yaratmaktadır. Değişim ile ulaşılabilecek durum ve sonuçlar hakkında belirsizlikler bulunması, çalışanlarda işini ve kariyer imkânlarını kaybetme, prestij ve güç kaybetme, değişime uygun yeterliklere sahip olmama, iş yükünün artacağı endişeleri, hedefleri tam olarak görememekten kaynaklanan kaygılar ve yeni değerler ve normların öncekilerden çok farklı olabileceği gibi endişelere yol açabilmektedir (Düren, 2002:242).

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi davranışlar *değişime karşı direnç* veya *değişim direnci* olarak adlandırılmakta ve bu tür davranışlar değişimin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Bu nedenle değişimi gerçekleştirenlerin değişim direncini ortadan kaldırmak için çok çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Değişim direncini ortadan kaldırmak da değişim sürecinin en zor aşamasıdır (Yalçın, 2002:105).

Değişimin konusu, ister önemli bir yeniden yapılandırma ister yeni bir iş sürecinin uyarlanması, isterse de şirketin performans ölçme biçimini değiştirmekle ilgili olsun, kolay bir süreç değildir. Zira örgütsel değişim, yalnızca fikirlerin üretilip planlar yapılması ve bunların takip edilmesinden oluşmamaktadır. Örgütler de aynen bireyler gibi değişime karşı tepki gösterirler ve ortada iyi bir neden olmadıkça değişimi kolayca kabullenmezler. Değişim sonucunda ulaşılabilecek nokta, mevcut duruma göre daha fazla belirsizlik içerdiğinden, değişim çabaları çoğunlukla dirence yol açar (Keçecioğlu, 2001:3).

Yenilikler her zaman bir risk taşımakta ve bu risk çalışanları yenilik ve değişimlere ayak uydurmakta geri adım atmaya sevk etmektedir. Alışkanlıklar ise çalışanların yeniliklere uyumunu zorlaştırıcı etkenlerdir. Mevcut düzende herkesin yaptığı iş ve sorumluluklar belirlenmişken, değişimle ortaya çıkan belirsizlik çalışanları huzursuz etmektedir. Değişim sürecinde karşılaşılan köklü yenilikler ise, ihtiyaç fazlası olma korkusunu ve sorumlulukların değişmesini de beraberinde getirmektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen birçok köklü değişimin sonucunda iş kaybı, geride kalanların iş hacminin artması ve işten atılma korkusu çalışanları değişime direnmeye iten temel nedenlerdir. Ayrıca, aşırı hassasiyet, bağlılık, geçmişle olan bağ gibi psikolojik nedenler de değişim direncine yol açabilmektedir (Hussey, 1997:36).

Çalışanlar değişime karşı genelde ilk olarak *inkâr* ve *her şeyin eskisi gibi olacağı* beklentisini geliştirirler. Sonraki süreçte değişime uymak veya karşı koymak için ne yapılabileceği yönünde fikirler geliştirirler. Son aşama ise, yönetimin aldığı değişim kararlarının sistematik bir biçimde uygulanmaya geçirildiği dönemdir. Bu aşamada kişiler kendisinin ya da kurumun içinde bulunduğu durumu belirleyerek güçlü ve zayıf yönlerini analiz etme, kaynak ve kısıtlarını saptama gereksinimi içine girerler. *İnkâr* ve *şaşkınlık* dönemini hızla atlatarak fırsat yaratmaya odaklanabilmek için, değişime hızla uyum sağlamak gereklidir. İnsan organizmasının bilmediği veya kendisini hazır hissetmediği bir konuya ya da

değişen şartlara uyum sağlaması, alışlagelmiş tutum ve davranışlarını değiştirmesi ise özel bir çaba gerektirir. Bu süreçte yapılacak değişikliklerde, *bana ne kazandıracak* düşüncesi yerine *bize ne kazandırır* düşüncesi geliştirilerek bireylerinin desteğinin alınmasına ihtiyaç vardır. Değişimin çalışana ve kuruma yaşattığı sınav, kişinin kendine ve kuruma olan güvenini pekiştirir, zorlukları birlikte aşma yönünde cesaretini arttırır (Baltaş, 2008:6).

Çalışanların değişimi kabullenerek olumlu katkı sağlamaları ya da değişime karşı direnç göstermeleri değişim sürecinin başarısında önemli bir faktördür (Göksel, 2003:1). Öncelikle değişime direnen çalışanlar hoş görülmelidir. Değişim süreci, çalışanların en derin psikolojik dayanaklarına meydan okuyarak onların yerleşik inanışlarını değiştirmeyi hedeflemektedir. Her zaman değişime açık olacağı düşünülen başarılı çalışanların bile bu süreçte değişime karşı tavır almaları normal bir davranış olarak görülmelidir (Kegan & Lahey, 2013:159).

Üst yöneticiler tarafından, örgütün diğer yöneticileri ve çalışanları dikkate alınmadan planlanarak uygulamaya konulan bir değişim programı, büyük ihtimalle hiçbir değişiklik yaratmayacağı gibi, örgütün değişim öncesinden daha kötü bir duruma sürüklenmesine yol açabilecektir. Değişim kararı tepe noktasında verilir, ama değişim hareketinin herkes tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi için bu ihtiyaç tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Kendilerinin de sürece dahil edildiğini gören çalışanlar, değişim sürecine daha olumlu yaklaşırlar (Beer, Eisenstat & Spector, 2013:238).

Değişimin sonuçları, ondan etkilenen herkesi aynı yönde ve aynı oranda etkilememektedir. Değişim bazılarını kazandırırken, bazılarını da kaybettirmektedir. Eğer her tür değişim, her zaman ve herkes için *iyi* olanı getirseydi, hiçbir toplumda değişime karşı bir direnç görülmezdi. “Değişim, aynı zamanda bir ölçüde var olanı dönüştürmek hatta yıkmak anlamına gelir ve özellikle statüko taraftarları için hayati tehlikeler barındırabilir” (Demir, 2003:3). Örgütlerde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin isabetli olması için çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesi ve dirençle karşılaşılması gerekir (Kocabaş, 2005:247). Bir örgütte mevcut durumdan memnun olanlar çok fazlaysa ve değişime yönelik ihtiyaç da iyi yansıtılmamışsa, değişim direnci de fazla olacaktır. Yöneticiler, değişimin sadece örgüt için değil, çalışanlar için de önemli olduğunu göstermelidir (Yalçın, 2002:17).

Değişime karşı direnci önlemek açısından üst düzey yöneticilerin değişime verdiği desteği göstermesi de önemlidir. Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanmalı, oybirliğine dayalı bir karar alma sistemi benimsenmelidir. Değişikliklerde olabilecek yanlış anlaşılmalara karşı geri bildirim ve revizyon imkânı sağlanmalıdır. Değişim planlarında çalışanların ihtiyaçları ve örgütsel beklentileri dikkate alınmalıdır. Değişime başlamadan önce uygun bir hazırlık süreci sağlanmalı ve değişim yönünde güçlü bir ihtiyaç sunulmalıdır. Değişim süresince olabilecek itirazlar karşısında esnek ve uyumlu bir yönetim anlayışı takip edilmeli, ancak değişime olan bağlılık ve inanç sürekli olarak gösterilmelidir. Değişim yönünde çaba gösterenler motive edilmelidir. Çalışanlara yeni beceriler ve davranışlar

kazandırmak için uygun eğitimler sağlanmalıdır. Yaratıcı düşünme cesaretlendirilmeli, çalışanların önerileri mutlak surette dikkate alınmalıdır (Tunçer, 2011:109).

Ayrıca, çalışanların değişime direncinin bertaraf edilmesinde, evrimsel stratejilerin uygulanması, yeniliğin kabulüne ve uygulanmasına ilişkin kararlara herkesin katılımının sağlanması ve yenilik fikrinin sahibi uzmanlarla, yenilikten etkilenen icracı birimler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi önemli uygulamalar olarak görülmektedir (Eren, 2012:234-239).

1.4. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişime Direncini Etkileyen Uygulamaları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

1.4.1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının örgütsel değişime direncini 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, 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 bağlıydı. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı altındaki 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 süreci geçirerek, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlandılar.

Yerel yönetim örneği olarak seçilen 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. Konyaaltı Belediyesi, benzer özelliklere sahip yerel yönetimler için bir örnek olması bakımından seçilmiştir.

Araştırmada yöntem olarak saha araştırması, veri toplama aracı olarak ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket sorularının çoğunluğu 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Bu tip sorular; kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde düzenlenmiştir. Bazı sorular ise çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Çalışmanın bulgularının açıklandığı

tablolardaki frekans dağılımları, katılma yönündeki ifadelerin (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) toplamı alınarak oluşturulmuştur.

Anket soruları, örgütsel değişim yönetimine ilişkin literatürde yer alan hususlar doğrultusunda hazırlanmış ve 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.³ 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. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim uygulamalarına yönelik tercihlerini belirlemek için frekans dağılımı ve gruplar arası karşılaştırmalar için ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

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 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 üç genel müdürlüğün toplam 279 personelinden 98'ine (%35,12), Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı üç genel müdürlüğün 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).

³ Ankete ilişkin daha geniş bilgi için bkz. Öztop, 2014a:145-151.

2.BULGULAR

2.1. 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				

Tablo 2'ye 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 ise en büyük grubu (%45,9) 2.000-3.000 TL gelir düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

2.2. Kamu Çalışanlarının Değişim Algısı

Tablo 3. Kamu Çalışanlarının Değişim Algısı

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

2.3. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar

Tablo 4. Örgütsel Değişime Verilecek Tepkiyi Etkileyen Uygulamalar

TERCİH SIRASI	UYGULAMA	N	%
1.	Kurum çalışanlarının görüşlerini almak için çeşitli yöntemler geliştirilmesi	276	57,6
2.	Belli aralıklarla bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları düzenlenmesi	118	24,6
3.	Değişim süreci içinde, gerektiği takdirde uygulamalarda değişiklik yapılabilmesi	85	17,7

Katılımcılar, örgütsel değişime verecekleri tepki üzerinde etkisi olan uygulamalar arasından “kurum çalışanlarının görüşlerini almak için çeşitli yöntemler geliştirilmesini” (%57,6) birinci sırada, “belli aralıklarla bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları düzenlenmesini” (%24,6) ikinci sırada ve “değişim süreci içinde uygulamalarda değişiklik yapma imkânı olmasını” (%17,7) ise üçüncü sırada belirtmişlerdir (bkz. Tablo 4).

Tablo 5. Örgütsel Değişim Direncinin Nedenleri

TERCİH SIRASI	UYGULAMA	N	%
1.	Planlanan değişime ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamak	307	30,09
2.	Yönetime güvenmemek	235	23,03
3.	Çalışma koşullarının zarar göreceği endişesi	230	22,54
4.	Yetenek ve tecrübenin yeni duruma yetersiz kalacağı endişesi	146	14,31
5.	Değişimin gerekli olduğuna inanmamak	102	10,00

Araştırma anket formununun 28. sorusu, katılımcıların örgütsel değişime olan direncin nedenlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Katılımcılardan yukarıda yer alan beş seçenektan en önemli gördüğü ikisini işaretlemeleri istenmiş, elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir. Buna göre, değişime direncin nedenleri arasında ilk iki sırada, planlanan değişime ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamak ve yönetime güvenmemek gelmektedir. Çalışma koşullarının zarar göreceği endişesi ancak üçüncü sırada, yetenek ve tecrübenin yetersiz kalacağı endişesi ise dördüncü sırada yer almaktadır. Değişimin gerekli olduğuna inanmamak ise bu açıdan son sırada bulunmaktadır. Tablo 3'te katılımcıların %92,5'inin kuruluşlarda çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı yaşanabileceğine inandığı dikkate alındığında, bu seçeneğin tercih sırasında en sonda yer alması beklenen bir durumdur.

Tablo 6. Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar

TERCİH SIRASI	UYGULAMA	N	%
1.	Değişim sürecinde personelin önerilerini dikkate almak	362	35,49
2.	Personelin endişelerini gidererek değişime ikna edecek çözümler üretmek	307	30,09
3.	Süreç boyunca eğitim ve bilgilendirme maksatlı toplantılar düzenlemek	248	24,31
4.	Başarılı birimler ve çalışanlara yönelik çeşitli ödüller düzenlemek	88	8,62
5.	Personel üzerinde baskı kurmak/zorlamak	15	1,47

Anket formununun 29. sorusu, çalışanların değişim direnci üzerinde etkili olan uygulamaları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanların yukarıda yer alan beş uygulamadan en önemli gördüğü ikisini işaretlemeleri istenmiş, yanıtların dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir. Buna göre örgütsel değişim direncini etkilemede en önemli iki uygulamanın, değişim sürecinde personelin önerilerinin dikkate alınması ve endişelerini gidererek değişime ikna edecek çözümler üretilmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Değişime Hazırlık ve Gerçekleştirme Sürecindeki Direncini Etkileyen Uygulamalar

UYGULAMALAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
Değişime Hazırlık Sürecindeki Uygulamalar			
Değişim planları yapılırken kurum çalışanlarının da görüşü alınmalıdır.	4,43	0,74	94,5
Kurumda değişim başlamadan önce kurum personeline, değişimin hedeflerine ve sürece yönelik bilgi verilmelidir.	4,47	0,72	94,2
Kurum personelinin desteğini almak değişim sürecini olumlu etkiler.	4,34	0,83	91,5
Kurumumda değişikliğe yol açan nedenleri anlıyor ve onaylıyorsam, değişime bakışım da olumlu olur.	4,23	0,74	91,3
Hedeflenen sonuçlara değişim süreci sonunda ulaşılabacağına ilişkin inancım tam ise, değişime bakışım da olumlu olur.	4,18	0,80	88,7
Mevcut haklarımda (ücret ve çalışma koşulları) bir gerileme olmayacağını bilirsem değişime karşı olumlu yaklaşırım.	3,65	1,10	66,2
Değişimi Gerçekleştirme Sürecindeki Uygulamalar			
Yeni dönemde çalışma koşullarımda daha iyi olacağını bilmek değişime yönelik katkımı artırır.	4,33	0,76	91,2
Değişim süreci içinde belli aralıklarla geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek, süreç içindeki gelişmeler gözden geçirilmelidir.	4,16	0,79	90,0
Başarılı birimleri/kişileri ödüllendirmek değişime olumlu katkı sağlar.	4,27	0,83	88,1
Kurum tarafından sağlanan meslek içi eğitimler değişimi kolaylaştırır.	4,22	0,83	85,4
Örgütsel değişimle birlikte kazanılacak haklar/menfaatler birimler/pozisyonlar arasında eşit dağıtılmalıdır.	4,21	0,91	85,2
Değişim döneminde uygulanan yöntemler, yapacağım katkıyı etkiler.	4,12	0,85	82,9
Değişim sonunda kapatılacak birimlerde çalışanlar, başka birimlere aktarılarak kurum içinde değerlendirilmelidir.	4,03	0,85	79,8
Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların iletilmesi ve çözülmesi için kurum içinde bir birim kurulmalıdır.	4,09	0,91	79,8

Örgütsel değişim hazırlığında ve değişimin gerçekleştirme sürecinde, kamu çalışanlarının örgütsel değişime yönelik algısı üzerinde etkili olabilecek uygulamaları belirlemek amacıyla yöneltilen (Likert tipi) sorulara verilen yanıtların frekans dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir. Buna 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 içinde kendilerinin desteğine başvurulmasını” (%91,5) beklemektedir. Bu grupta yer alan uygulamalar açısından olumlu etkisi en düşük olanın “değişim süreci sonunda mevcut haklarda (ücret ve çalışma koşulları) bir gerileme olmayacağını bilmesi” (%66,2) olduğu gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim süreci içinde, maddi menfaatten (%66,2) ziyade, fikirlerine değer verilerek görüşlerinin alınmasını (%94,5) önemsendiği görülmektedir. Değişimin gerçekleştirilme sürecinde etkili görülen uygulamalar ise, “yeni dönemde çalışma koşullarının 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 sağlanmasıdır” (%85,4).

Tablo 8. Örgütsel Değişimde Yönetici Tercih

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

Yöneticilere duyulan güvenin örgütsel değişime etkisini belirlemeyi amaçlayan soruya verilen yanıtların dağılımına göre, çalışanların %94,2’si yöneticilere duyulan güvenin örgütsel değişimin başarısı üzerinde etkili olduğuna inanmaktadır. Ankette yer alan 24. soru ise, 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 8’de gösterilmektedir. Buna göre, katılımcıların %64,5’i kurumlarında gerçekleştirecek bir değişim için kurum içinden özel bir ekip oluşturulmasını, %30,5’i kurumun üst yöneticisi tarafından yürütülmesini ve %5’i ise değişimin kurum dışı uzmanlar tarafından yürütülmesini istemektedir.

Tablo 9. Örgütsel Değişim Ekibinde Kimin Yer Alacağı

TERCİH SIRASI	EKİPTE YER ALMASI 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 değişimi yürütecek ekibe alınacak çalışanlara ilişkin tercihlerini (seçenek tercih sınırlaması olmaksızın) belirlemeyi amaçlamaktadır. Tablo 9’da, çalışanların tercihleri frekans dağılımına uygun olarak yüksekten düşüğe doğru sıralanmaktadır. Çalışanlar, 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 çalışanların kurum dışından uzmanlara yönelik tercih oranı çok düşük (% 5) olmasına rağmen (Tablo 8), 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 istediğini göstermektedir.

Tablo 10. Değişim Ekibinde Yer Alacak Çalışanların Özellikleri

TERCİH SIRASI	DEĞİŞİM YÖNETİMİ EKİBİNDE YER ALACAK ÇALIŞANLARDA ARANACAK 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 kurumunda değişim ekibine alınacak çalışanlarda aranması gereken niteliklere ilişkin tercihlerini belirlemek için beş seçenekli olarak hazırlanmıştır. Katılımcılardan iki tercih yapmaları istenmiştir. Bu soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 10’da gösterilmektedir. Bu tercihlere göre, ekipte yer alacak çalışanlarda aranacak en önemli iki özellik, bilgi ve beceri üstünlüğü ile güvenilir kişi olmasıdır.

2.4. Örgütsel Değişime ve Değişim Sürecindeki Uygulamalara Bakış Bakımından Gruplar Arası Karşılaştırma

Tablo 11. Kurumların “Örgütsel Değişime Bakış” Yönünden 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 11’de, dört kurum arasında “örgütsel değişime yönelik bakış” (Tablo 3’te soru 8) yönünden bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H Testinde anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) bulunduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasında örgütsel değişime en yatkın olan çalışanların, Konyaaltı Belediyesi personeli olduğu görülmektedir.

Tablo 12. 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 ulaşılabacağına 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		
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		
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 yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Tablo 12’de yer alan soru 9 ($p=0,028$), soru 10 ($p=0,017$), soru 13 ($p=0,002$) ve soru 20 ($p=0,006$) bakımından kurumlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Tablo 12’de belirtilen uygulamaların, kurumların çalışanları üzerinde farklı etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Bu tabloda, soru sütunlarının sağında bulunan kurumlar, o soruya ilişkin olumlu yanıt yüzdelere göre, yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır.

Çalışanların tercih önceliklerine göre kurum bazında bir inceleme yapıldığında, hedeflere değişim süreci sonunda ulaşılabacağına olan inancın değişime bakış üzerindeki etkisini (soru 9) en yüksek bulan çalışanların Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nda; kurum personelinin desteğini almanın değişim sürecine olan etkisini (soru 10) en yüksek bulan çalışanların Rekabet Kurumu’nda; değişim başlangıcından önce hedefler ve sürece yönelik bilgi verilmesinin (soru 13) etkisini en yüksek bulan çalışanların, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nda; mevcut haklarda bir gerileme olmayacağını bilmenin (soru 20) etkisini en yüksek bulan çalışanların ise Konyaaltı Belediyesi’nde olduğu görülmektedir.

Değişim başlangıcından önce değişim hedefleri ve sürece yönelik bilgi verilmesine verilen önem açısından Çevre ve Şehircilik Bakanlığı çalışanlarının ilk sırada Konyaaltı Belediyesi çalışanlarının son

sırada; mevcut haklarda bir gerileme yaşanmayacağına bilinmesine verilen önem bakımından ise, sıralamanın tersine dönerek, Konyaaltı Belediyesi çalışanlarının ilk sırada yer alması, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı çalışanlarının son sırada yer alması dikkat çekicidir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndaki çalışanlar için değişim başlangıcından önce hedefler ve sürece yönelik bilgi verilmesi (soru 13), haklarında gerileme olmayacağını bilmekten (soru 20) daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Gruplar arasında, çalışanların eğitim seviyesinin yüksekliği bakımından ilk sırada yer alan bu kurumda, değişim planları yapılırken çalışanların görüşlerinin alınmasına verilen önemin yüksek çıkması olağan görülmektedir.

Tablo 13. Kurumların "Değişimi Gerçekleştirme Sürecindeki Uygulamalara Bakış" Yönünden Karşılaştırılması

SORU		KURUM	Kruskal-Wallis H		
No	İfade		Mean Rank	df	Asymp Sig.
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		
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		

Kruskal-Wallis H Testi sonuçlarına göre kurumlar arasında, değişimin gerçekleştirilme sürecindeki uygulamalara bakış yönünden soru 16, soru 17 ve soru 18 için anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tablo 13'e göre, değişim sürecindeki muhtemel sorunların iletilerek giderilmesi için birim kurulması (soru 16), başarılı çalışanları ödüllendirme (soru 17) ve süreç sonunda kapanacak birimlerde çalışanların kurum içinde değerlendirilmesi (soru 18) uygulamalarına verilen önem açısından Konyaaltı Belediyesi ilk sırada yer almaktadır. Konyaaltı Belediyesi'nin, değişime hazırlık sürecindeki uygulamalarda ilk sıralarda yer almazken (bkz. Tablo 12), değişimin gerçekleşme sürecindeki tüm uygulamalarda ilk sırada yer alması (bkz. Tablo 13) dikkati çekmektedir. Örgütsel değişime yatkınlığının yüksek olmasından (bkz. Tablo 11) dolayı değişime zaten hazır olan belediye çalışanlarının, değişime hazırlık sürecindeki uygulamalardan çok, değişimin gerçekleşme sürecindeki uygulamaları önemli gördüğü anlaşılmaktadır.

3.SONUÇ

Kamu yönetiminde değişime yönelik çabalar, genellikle idari reformları hedefleyen mevzuat değişiklikleri yoluyla hayata geçirilmektedir. 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 kültüründe ve çalışanların davranışlarında da değişim gereklidir. Dolayısıyla, örgütün özelliklerine ve örgütsel değişimin türü ve boyutuna göre, kamu

çalışanlarına yönelik yöntem ve uygulamalar belirlenmesi ve bunların sistematik bir şekilde yürürlüğe konmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, anket yoluyla uygulanan alan araştırmasına katılan 479 kamu çalışanının 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 çalışanlarının değişime yönelik genel algısının olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel değişim sürecinde, kamu çalışanlarının değişime direncinin en önemli nedenleri arasında birinci sırada planlanan değişime ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamak, ikinci sırada yönetime güvenmemek, üçüncü sırada çalışma koşullarının zarar göreceği endişesi ve dördüncü sırada ise mevcut becerilerinin yetersiz kalacağı endişesi yer almaktadır. Çalışanların direnci üzerinde en fazla etkisi bulunan uygulamalar ise kurum çalışanlarının görüşlerini almak için çeşitli yöntemler geliştirilmesi, belli aralıklarla bilgilendirme ve koordinasyon toplantıları düzenlenmesi ve değişim süreci içinde, uygulamalarda değişiklik yapma imkânı sağlanmasıdır.

Ayrıca, çalışanların örgütsel değişim direncini azaltmak bakımından, değişim sonunda ihtiyaç duyulacak becerileri kazandırmak için kurum içinde veya dışında, meslek içi eğitim ve sertifikasyon sağlanması yoluyla personelin özgüveninin artırılması, değişim süreci içindeki faaliyetlerde başarılı olan birimler ve personelin ödüllendirilmesinin de etkili olduğu görülmektedir. Değişim süreci boyunca, çalışanların sürece katılımını ve aynı zamanda çalışmaların koordinasyonu ve geri beslemesini sağlamak için kurum içinde bir değişim yönetimi ekibi oluşturulması da önemli görülmektedir. Çalışanlar, bu ekiple çeşitli kademedeki yöneticiler, kurum dışından değişim yönetimi uzmanları/danışmanlar ve yönetim kademesinde yer almayan çalışanlara yer verilmesini beklemektedir. Ekibe seçilecek çalışanların bilgi ve beceri açısından diğer çalışanlardan üstün niteliklere sahip ve bireylerce güven duyulan kişiler olması önemli görülmektedir. Değişim yönetimi ekibine kurum dışından uzman/danışman dahil edilmesi durumunda, ilgili uzman/danışman değişim sürecini yönetmemeli, yönetenlere eğitim/destek vermelidir.

Sonuç olarak yöneticiler, değişim sürecinin çalışanlar için kolay bir süreç olmadığını farkında olmalı, süreç öncesinde örgütsel değişim yönetimine ilişkin eğitim almalı ve/veya değişim süreci bir uzman danışmanlığında yürütülmelidir. Çalışanların örgütsel değişim direncini bertaraf etmek ve değişimi kabullenip benimsemelerini sağlamak için, değişimin hem örgüt hem de kendileri için faydalı sonuçlar doğuracağına inanmaları gereklidir. Bu inanç, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınma ve uygulanmasına katılmalarına fırsat verildiği oranda güçlenmekte ve örgütsel değişimin başarılı olma şansı da artmaktadır.

Örgütsel değişimin önündeki direncin kaldırılması, negatif direncin pozitifçe çevrilmesi ve hatta değişim sürecinde tüm kamu çalışanlarının desteğinin sağlanması, değişimin maliyetini düşüreceği gibi, örgütün etkinlik ve verimliliğini de arttıracaktır. Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, hem çevresiyle rekabet içinde olan hem de nitelikli kamu hizmetleri sunumunda önemli görevler üstlenen kamu örgütleri de değişim sürecini başarıyla yönetebildikleri takdirde, uzun dönemde yok oluşa karşı

koyarak, hizmet kalitesini arttırarak ve kapasitelerini tam kullanarak kalıcı kurumsallaşmış yapılara dönüşebileceklerdir.

4.KAYNAKÇA

- Akyüz, Ömer Faruk (2006). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Baltaş, Zuhâl (2008). *Değişimde Değer Yaratmak - Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- 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, (237-263).
- Caldwell, Raymond (2003). “Models of Change Agency: A Fourfold Classification”, *British Journal of Management*, Volume 14, (131–142).
- Caple, Laurie (1995). “Change Management in the Public Sector”, *Health Manpower Management*, Volume 21, No 3, (34-38).
- Demir, 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.
- Eren, Erol (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Basım Yayım, 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, (168-176).
- Field, Andy (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*, (2nd Edition), Thousand Oaks, SAGE Publications, London.
- Göksel, Aykut (2003). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi”, *İşletme Seçme Yazılar*, Editör: Remzi Örtten, Zeki Yanık, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Yayın no: 2003/6, (1-13).
- Hussey, David (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, 1. Baskı, Çeviren: Tülay Savaşer, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer (2001). *Bir Değişimin Anatomisi Ya da Değişimin Bir Parçası Olmak*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kegan, Robert & Lahey, Laskow Lisa (2013). “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni, Harvard Business Press, Çeviren: Melis İnan, *Değişim* - (HBR’s 10 Must Reads), (159-184), Optimist Yayıncılık, İstanbul.

- Kocabaş, Füsün (2005). “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, (247-252).
- Koçel, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kongar, Emre (2008). *21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı*, 41. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- 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, (1-28).
- Lacey, Miriam Y. (1995). “Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change”, *Journal of Organizational Change Management*, Volume 8, No 3, (75-84).
- Ongaro, Edoardo (2004). “Process Management in the Public Sector”, *International Journal of Public Sector Management*, Volume 17, No 1, (81-107).
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*, 2nd Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- Öztop, Sezai (2014a). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Öztop, Sezai (2014b). “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Isparta, (299-316).
- Resmi Gazete: Sayı: 27958 Mükerrer, 8 Haziran 2011, 633 Sayılı ve 3 Haziran 2011 tarihli, "Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri" hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- Resmi Gazete, Sayı: 27984 Mükerrer, 4 Temmuz 2011, 644 Sayılı ve 29 Haziran 2011 tarihli, "Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri" Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- 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.
- Şaylan, Gencay (2003). *Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Şaylan, Gencay (2006). *Postmodernizm*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Tunçer, Polat (2011). *Yerel Yönetimlerde Değişim Yönetimi*, Samsun Büyükşehir Belediyesi Alan Araştırması, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Yalçın, Azmi (2002). *Değişim Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, Asiye Kakırman (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

Yılmaz, Abdullah (2007). “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Sorunlar ve Projeksiyonlar” Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Kütahya, (215-240).